

**GUIDE D'AMÉLIORATION DES PRATIQUES
DE FINANCEMENT**
entre
le gouvernement du Canada
et le secteur bénévole

Secrétariat du Conseil du Trésor –
Bureau du projet du secteur bénévole

Le 31 janvier 2002

Guide d'amélioration des pratiques de financement

Table des matières

	Page
Préambule	3
But et portée du Guide	3
La contribution du secteur bénévole	4
Soutien du gouvernement fédéral	5
Orienter la relation de financement	6
Un engagement à respecter des valeurs communes	6
S'engager à agir	7
Reconnaissance de la valeur ajoutée du secteur	7
Diversité et équité d'accès	8
Transparence et uniformité	9
Efficience et efficacité	10
Reconnaissance de la responsabilisation du secteur à l'égard des clients et de la collectivité	11
Capacité d'obtenir des résultats	12
Planification à long terme et viabilité des activités	13
Mettre le Guide en pratique	14

Préambule

But et portée du Guide

Le *Guide d'amélioration des pratiques de financement* vise à assurer davantage de clarté, d'uniformité et de transparence dans les relations existant entre le secteur bénévole et le gouvernement fédéral, au titre du financement. Il devrait en résulter un plus grand degré d'efficacité, d'efficacités et de responsabilisation dans le processus de financement.

Les discussions qui ont eu lieu entre le gouvernement et des organisations bénévoles nationales, régionales et locales provenant de toutes les régions du Canada ont permis de déceler divers obstacles aux bonnes pratiques de financement que le Guide tente d'éliminer.

Les obstacles décelés sont ceux qui font inutilement dévier les ressources (temps, argent, efforts) des organisations bénévoles et du gouvernement de l'objectif qu'ils tentent d'atteindre, soit l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens par une collaboration efficace à l'élaboration des politiques et des programmes et à la prestation des services.

Le Guide servira à améliorer les pratiques de financement actuelles, puisqu'il indique des mesures précises que les ministères fédéraux et le secteur bénévole pourraient prendre pour en arriver à une application plus uniforme de bonnes pratiques de financement. Il expose un point de vue commun sur certaines valeurs et certains principes sous-jacents qui devraient orienter la réforme future des pratiques et politiques de financement.

Il peut aussi servir de base aux discussions sur les changements requis dans l'avenir. Il résultera en un échange permanent de connaissances et d'idées, ce qui mènera avec le temps à une amélioration continue des pratiques de financement. Nous saurons que des progrès seront réalisés dans ce domaine lorsque le processus d'amélioration continue, fondé sur des valeurs communes et soutenu par des discussions permanentes, deviendra monnaie courante. Lorsque ce Guide sera utilisé pour soutenir et renforcer ce processus d'amélioration future, il devra évoluer avec la relation de financement elle-même.

Le secteur bénévole et ses diverses contributions

Le secteur bénévole est aussi diversifié que la population du Canada. Les 178 000 organisations qui le composent – plus de 78 000 organismes de charité enregistrés et 100 000 autres organisations sans but lucratif – diffèrent énormément par leurs causes et clientèles, par leur taille et leurs ressources et par le fait qu'ils sont dirigés par des bénévoles ou du personnel professionnel rémunéré. Les organisations du secteur bénévole sont autonomes; elles fixent leurs propres priorités et gèrent leurs propres affaires. Les organisations vont des petits groupes communautaires aux grosses organisations nationales et internationales qui, toutes, améliorent la qualité de vie des gens du Canada et d'ailleurs, de diverses façons.

Par l'intermédiaire de leurs employés et bénévoles, ces organisations travaillent dans les collectivités d'un peu partout au Canada, tous les jours. Elles cernent les besoins et offrent un service et un soutien efficaces afin d'améliorer la vie des gens. Entre autres contributions, elles peuvent : offrir des services; défendre des causes communautaires; favoriser l'autonomie; faciliter le développement communautaire et économique au Canada et dans les pays en développement; sensibiliser les gens et poser des gestes dans le domaine environnement; faire progresser les croyances et les pratiques religieuses; amasser des fonds et offrir un soutien financier à d'autres organisations. De nombreuses organisations font un travail important dans d'autres secteurs également, y compris les sports et loisirs, les arts et la culture, la religion et la protection de l'environnement. Toutes ces activités contribuent à développer et à soutenir les valeurs sociales au sein de nos collectivités.

Tout comme les collectivités fortes et bien portantes ont besoin d'une dose égale de capital économique et social, il leur faut aussi des valeurs sociales et économiques équilibrées. La meilleure façon d'atteindre l'équilibre voulu consiste à établir des relations mutuelles de confiance entre le secteur bénévole, les gouvernements, les syndicats et le secteur privé.

Le secteur bénévole contribue également beaucoup au volet économique. Pour mener à bien ses fonctions, le secteur emploie plus de 1,3 million de personnes, soit environ 9 p. 100 des Canadiens actifs. La productivité de cette main-d'œuvre est multipliée par environ 6,5 millions de bénévoles répartis dans toutes les collectivités et ces personnes consacrent plus de un milliard d'heures par année par l'entremise des organisations bénévoles, soit l'équivalent de 580 000 emplois à temps plein. Dix-sept millions de Canadiens donnent directement de leur temps à d'autres personnes de leur collectivité, sans passer par une organisation. Le secteur bénévole génère des revenus annuels d'environ 90 milliards de dollars; son actif est de 109 milliards de dollars et il est soutenu par plus de 22 millions de Canadiens qui font des dons en argent et/ou en nature totalisant près de cinq milliards de dollars pour aider les organisations à remplir leurs missions.

L'étendue et la diversité du secteur bénévole font partie de ses principaux points forts. Les organisations bénévoles travaillent au cœur même de toutes les collectivités; elles servent d'intermédiaires qui permettent aux Canadiens de se faire entendre sur des enjeux importants. Nombre de ces organisations travaillent avec les éléments les plus marginalisés de notre société et contribuent à exprimer les besoins de ceux qui trop souvent, ne peuvent se faire entendre. Les activités bénévoles et communautaires sont fondamentales à une société démocratique, pluraliste et inclusive. Le secteur renforce le sentiment de citoyenneté en permettant aux Canadiens d'exprimer tout un éventail de préoccupations et d'intérêts individuels et civiques au sein de leurs collectivités, qu'il s'agisse de collectivités géographiques ou de collectivités d'intérêts. Par sa capacité de galvaniser les Canadiens sur des enjeux importants et par sa capacité également de tirer une sonnette d'alarme sur un large éventail de sujets (par exemple, les mines terrestres, le racisme, la violence familiale et le SIDA), le secteur bénévole peut éclairer et enrichir les débats d'orientation, recenser les priorités émergentes et formuler des propositions de changement novatrices. La capacité du secteur de jeter des ponts entre les collectivités et les cultures favorise la compréhension, la sensibilisation, la diversité, l'inclusion et la justice sociale – et relie les gens à l'échelle locale, régionale, nationale et mondiale.

Soutien du gouvernement du Canada

Le financement fédéral direct (au moyen de subventions, de contributions et de marchés) est l'une des sources de revenus des organisations du secteur bénévole qui lui permettent de financer leur travail réalisé dans leurs collectivités pour atteindre des objectifs communs.

Bien qu'il ne s'agisse pas de la plus importante source de financement du secteur – les provinces et municipalités fournissent bien davantage – le financement fédéral est tout de même considérable. Les pratiques et politiques fédérales en matière de financement ont donc des répercussions importantes sur les nombreuses organisations bénévoles qui unissent leurs efforts à ceux du gouvernement du Canada pour servir leurs clientèles et leurs collectivités.

Le gouvernement du Canada a manifestement intérêt à ce que les collectivités d'un peu partout au Canada bénéficient d'un secteur bénévole actif et bien portant. Ses politiques et pratiques en matière de financement doivent refléter cet intérêt; elles doivent veiller à ce que la contribution à la société que peuvent apporter conjointement le secteur et le gouvernement soit améliorée et à ce que soient supprimés les obstacles à une relation de financement efficace.

Orienter la relation de financement

Un engagement à respecter des valeurs communes

Bien que le gouvernement et le secteur bénévole aient bien souvent, dans le passé, uni leurs forces pour atteindre des objectifs communs, à ce jour les ententes de financement ont surtout été élaborées dans un ministère à la fois. Toutefois, l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC), dont fait partie l'actuel projet d'amélioration des ententes de financement, vise à permettre au gouvernement de mettre de plus en plus l'accent sur la relation entre l'ensemble du gouvernement et le secteur bénévole. Pour appliquer uniformément et continuellement de bonnes pratiques, il faut à la fois être informé des pratiques qui produisent de bons résultats et respecter certaines valeurs inhérentes à l'environnement où doivent coexister le secteur et le gouvernement.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à conduire ses affaires en respectant le plus haut niveau possible de valeurs et d'éthique dans la fonction publique. Le gouvernement a aussi pris l'engagement de fournir au Parlement des informations pertinentes, exactes et opportunes sur ses activités de sorte qu'il existe une véritable responsabilité en matière de dépenses publiques. Comme le gouvernement doit assurer une bonne intendance de ces ressources, il est essentiel que sa responsabilisation soit claire et qu'il fasse preuve de diligence raisonnable dans la gestion des fonds publics. Les politiques et pratiques fédérales en matière de financement, de même que tous les aspects de la relation de financement doivent permettre d'intensifier, et non de réduire, ces engagements. Il est entendu que le secteur bénévole a depuis longtemps reconnu que la réception de fonds publics s'accompagne de responsabilités à l'égard de la source du financement et du public qui bénéficie des services offerts. C'est pourquoi nous nous attendons à ce que les organisations du secteur continuent de rechercher activement de bonnes pratiques relativement à l'utilisation et à l'administration des fonds publics.

Les nouvelles approches découlant d'autres valeurs seront tout aussi importantes. La « valeur ajoutée » du travail auprès du secteur bénévole doit être publiquement reconnue. Les organisations communautaires doivent être en mesure de subvenir à leurs besoins, au fil du temps, si elles veulent exercer leurs activités à long terme. Elles doivent aussi pouvoir toujours maintenir leur capacité, si elles veulent continuer de bien servir leurs clientèles et leurs collectivités. L'adoption de pratiques administratives et d'exigences de rapport simplifiées et rationalisées, en contrepartie de l'obligation de rendre des comptes, sera une contribution importante. De même, il faut prendre en considération les moyens d'être plus uniformes et transparents dans les décisions, tout en personnalisant la relation de financement en fonction, entre autres, des besoins du client.

Les politiques de financement fédérales doivent tenir compte de ces réalités du secteur bénévole et les pratiques de financement devraient permettre d'accroître la capacité des organisations de subvenir à leurs besoins en tant que partenaires efficaces du service aux Canadiens.

S'engager à agir

Reconnaître la valeur ajoutée du secteur

De par sa nature même et, plus particulièrement, de par ses liens avec les collectivités, le secteur bénévole apporte une perspective particulière et une grande valeur ajoutée aux activités auxquelles il collabore avec le gouvernement fédéral.

De nombreuses organisations sont reliées à de vastes réseaux ou ont des sections ou des filiales dans toutes les grandes collectivités et dans nombre de petites collectivités un peu partout au Canada. Elles encouragent activement la participation de la collectivité et font intervenir des bénévoles dans la gouvernance de leur organisation et dans leurs services directs. Elles ont habituellement des connaissances et des compétences spéciales, qui sont acquises dans le cadre de leur travail. Le secteur a des compétences dans la planification et la mise en œuvre d'un large éventail de services et de programmes au sein de la collectivité. Ces organisations vont puiser des idées novatrices dans leurs collectivités et elles appuient les changements qui s'y produisent par l'éducation et la recherche.

L'une des forces de ce secteur est sa diversité, car il se compose de personnes issues des diverses couches de la société qui fournissent des perspectives et des expériences très variées.

Ces caractéristiques ajoutent de la valeur à la contribution du secteur à l'élaboration des programmes et des politiques et à la prestation de services, et elles doivent être reconnues dans le processus de financement.

Nous saurons que des progrès sont réalisés quand :

- on tiendra compte du potentiel d'innovation des groupes bénévoles, lequel pourrait servir à promouvoir les priorités du ministère ou du programme;
- les ministères reconnaîtront uniformément la capacité du secteur de promouvoir l'égalité et l'inclusion sociale;
- les ministères reconnaîtront que le secteur est bien placé pour livrer concurrence aux établissements de recherche afin d'obtenir des fonds de recherche;

et plus précisément quand :

- on reconnaîtra qu'une part légitime du coût pour fournir cette valeur ajoutée doit être prise en compte dans le budget d'une activité financée, lorsqu'elle fait partie intégrante de la mise en œuvre réussie du projet;
- il sera tenu compte dans les critères d'examen des propositions de la « valeur ajoutée » que les organisations bénévoles apportent à des activités particulières exercées conjointement avec le gouvernement;

- les ministères tiendront compte des points de vue du secteur lorsqu'ils établiront de nouveaux besoins pour les programmes ou de meilleures façons de répondre aux besoins actuels par l'intermédiaire des programmes de financement.

-

Diversité et équité d'accès

La force du secteur bénévole réside en partie dans la diversité des personnes et organisations qui le composent. Les personnes qui travaillent ou font du bénévolat reflètent l'image du Canada, dans les grandes villes, les petites collectivités ou les régions éloignées; elles ont des antécédents différents et de nombreuses expériences uniques. Les organisations sont aussi très diversifiées; il peut s'agir d'importantes fondations ou organisations nationales dotées de budgets de plusieurs millions de dollars ou de petits regroupements communautaires qui n'ont que peu ou pas de personnel, et des ressources limitées.

Les pratiques de financement doivent tenir compte des différentes caractéristiques et des divers besoins de tous les types d'organisations. Il faut s'attaquer aux obstacles involontaires susceptibles de restreindre l'efficacité du travail conjoint.

Nous saurons que des progrès sont réalisés quand :

- les normes et les procédures relatives aux demandes et à la responsabilisation seront assez souples pour qu'il soit tenu compte d'une variété d'approches et de la capacité limitée des petites organisations, tout en assurant une protection efficace et une responsabilisation appropriée à l'égard des fonds publics;
- on reconnaîtra qu'en raison de leur diversité (croyances, culture, etc.), les organisations communautaires sont aptes à contribuer à l'élaboration des programmes et à la prestation des services, et qu'on est manifestement sensible aux différences culturelles;
- un effort sera fait pour offrir aux organisations des collectivités éloignées, marginalisées et rurales un accès équitable aux programmes financés;

et plus précisément quand :

- l'information sur les programmes de financement existants et sur la façon de présenter une demande sera largement diffusée, en divers formats facilement accessibles, notamment par des activités d'intervention directe, par l'entremise de la presse, des organisations cadres et intermédiaires, des réseaux du secteur bénévole, des répertoires, des bulletins et d'Internet, ainsi que dans les formats accessibles aux personnes souffrant d'incapacité;
- les formules de demande seront améliorées pour être plus claires, moins complexes et rédigées dans un langage simple;
- un effort sera fait pour s'assurer que les critères d'admissibilité et les pratiques de financement ne comportent aucun obstacle non intentionnel pour les petites

organisations aux ressources limitées ou qui n'ont pas suffisamment « d'antécédents » fédéraux pour être considérées comme des demandeurs admissibles.

Transparence et uniformité

Depuis la présentation d'une demande jusqu'à l'achèvement d'un projet, le processus de financement peut être complexe, porter à confusion et être source de frustration, à moins qu'il existe des procédures claires et uniformes que toute personne concernée peut connaître et comprendre.

La transparence du processus décisionnel relatif au financement permet à tous les participants d'avoir l'impression que les règles du jeu sont équitables.

Comme de nombreuses initiatives fédérales exigent maintenant que plusieurs ministères collaborent avec des groupes d'organisations, l'uniformité des procédures de financement à l'échelle du gouvernement revêt de plus en plus d'importance. Une plus grande harmonisation peut réduire le gaspillage de ressources – tant par les groupes bénévoles que par le gouvernement – attribuable à la collecte et à l'examen de l'information nécessaire pour prendre de bonnes décisions en matière de financement.

Avec le temps, le processus de financement doit donc devenir plus transparent et plus uniforme, tant au sein d'un ministère qu'à l'échelle du gouvernement.

Nous saurons que des progrès sont réalisés quand :

- des outils d'évaluation seront élaborés conjointement avec le secteur (y compris des évaluations par des tiers); ils auront pour but de saisir l'information qui servira à mesurer les résultats à plus long terme du financement au niveau du programme ministériel plutôt que du projet;
- une méthode harmonisée sera en place partout au gouvernement pour le financement conjoint des projets, lorsque plusieurs ministères travaillent en collaboration à une même initiative avec un organisme commun ou que plusieurs initiatives portent sur un client commun;
- on comprendra bien et on appliquera uniformément les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en matière de financement, à l'échelle du gouvernement (c.-à-d. Politique sur les paiements de transfert, Politique sur les marchés), et un cadre pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques sera utilisé uniformément partout au gouvernement;

et plus précisément quand :

- les objectifs des programmes de financement seront clairement énoncés et quand les critères d'admissibilité et les formules de demande seront clairs et concis;

- les demandeurs recevront des informations précises sur les étapes et le délai des décisions; un calendrier de planification réaliste sera établi; l'état d'avancement des demandes de financement sera convenablement communiqué et des normes de service et engagements en matière de rendement (les ministères et organisations qui présentent une demande s'engageront à fournir toute l'information en temps opportun) seront en place.

Efficienc e et efficacit é

La recherche de l'efficacit e maximale dans le processus de demande et de rapports vise à supprimer les obstacles inutiles qui empêchent les organisations d'utiliser de façon optimale les ressources du secteur pour remplir leur mission. Toutefois, il faut y arriver tout en maintenant (et même en améliorant) la capacité du secteur et du gouvernement de garantir une utilisation très efficace de tout financement fédéral qui peut être fourni.

Le gouvernement et les organisations bénévoles savent tous deux combien il est important de pouvoir expliquer aux gens l'utilisation qui est faite des ressources allouées. Pour pouvoir évaluer convenablement si les ressources vont être ou ont été utilisées efficacement, on a besoin d'une information de qualité.

Il faut constamment rechercher l'équilibre approprié entre d'une part la souplesse et l'efficacit e des pratiques de financement et d'autre part la nécessité de rendre des comptes comme il se doit.

Nous saurons que des progrès sont réalisés quand :

- des informations exactes et suffisantes seront disponibles uniformément pour satisfaire aux exigences d'une saine gestion financière, y compris aux exigences juridiques, ainsi que pour soutenir un processus décisionnel de qualité et pour rendre compte des résultats;
- on constatera un minimum de chevauchements dans le processus de demande et dans les exigences de rapports, et quand l'utilisation de formules de demande génériques sera largement répandue – d'abord dans l'ensemble des ministères et ensuite à l'échelle du gouvernement;
- des procédures électroniques de demande et de rapports seront en place, et que celles-ci seront appuyées par des formules et des logiciels conviviaux;
- une approche « fondée sur le risque » reposant sur des principes modernes de gestion financière sera utilisée pour évaluer et surveiller les initiatives, et quand elle tiendra compte du degré de financement, ainsi que de la taille et de la nature de l'organisation;

et plus précisément quand :

- les ministères rédigeront des ententes moins complexes et plus courtes pour les projets à moindre coût et à moindre risque, pour faciliter le processus de demande;
- le coût, pour l'organisation bénévole, de la surveillance et de l'évaluation, sera reconnu et pris en considération dans le montant du financement accordé.
- les organisations bénévoles pourront présenter une seule fois des données de base « passe-partout » avec leur demande, lesquelles seront mises à jour au besoin, plutôt que de devoir le faire à chaque demande de financement.

Reconnaissance de la responsabilité du secteur à l'égard des clients et de la collectivité

Les organisations du secteur bénévole sont au cœur des collectivités qui les soutiennent. Leurs activités répondent aux besoins de la collectivité et leur soutien provient de nombreuses sources dans les collectivités. Nombre de leurs programmes sont financés par plus d'une source, notamment par les autres paliers de gouvernement, ainsi que par les organisations de Centraide, les fondations et les levées de fonds privées. Elles exercent leurs activités sous l'autorité et le contrôle d'un conseil d'administration bénévole et c'est leur connaissance des besoins de leurs collectivités qui déterminent leurs priorités.

Tous ces facteurs font que les organisations du secteur bénévole ont des responsabilités multiples. Elles ont des comptes à rendre à la collectivité, aux personnes qui reçoivent le service, au conseil d'administration, et plus précisément à tous les bailleurs de fonds.

En ce qui concerne le gouvernement du Canada, sa première responsabilité est à l'égard du Parlement et de la population canadienne.

Le gouvernement du Canada et les organisations du secteur bénévole peuvent travailler ensemble et se soutenir mutuellement dans l'exercice de leurs responsabilités respectives.

Nous saurons que des progrès sont réalisés quand :

- il y aura un respect mutuel de la diversité, et quand on reconnaîtra que les divers groupes communautaires peuvent gérer leurs ressources de façons différentes tout en continuant de satisfaire aux exigences en matière de responsabilisation;
- il y aura des discussions avec les organisations du secteur et assez de souplesse dans la mise en œuvre de nouveaux programmes visant à réaliser les grandes priorités fédérales, qui permettent des adaptations suffisantes pour répondre aux besoins prioritaires des collectivités, dans la mesure du possible;

et plus précisément quand :

- toutes les organisations du secteur bénévole qui travaillent avec le gouvernement fédéral seront dotées de systèmes de surveillance suffisants et auront instauré des pratiques de gestion internes pour pouvoir s’acquitter de leurs propres responsabilités;
- les ministères fédéraux tiendront compte des procédures de surveillance sur lesquelles se sont déjà entendus les autres bailleurs de fonds d’une organisation et de tout système d’assurance de la qualité adopté par l’organisation elle-même, dans leurs discussions portant sur le contenu, la qualité et le format des besoins en information du gouvernement du Canada.

Capacité d’obtenir des résultats

Si les organisations du secteur bénévole doivent être des partenaires efficaces lorsqu’ils travaillent avec le gouvernement fédéral à certaines initiatives précises, elles doivent pouvoir continuer de se gérer efficacement et de dispenser des services de qualité au public.

Ainsi, même si les améliorations aux politiques de financement du gouvernement fédéral devraient surtout être axées sur l’amélioration de la gestion réelle de certaines ententes de financement et du processus de financement comme tel, elles devraient aussi, dans la mesure du possible, contribuer à la santé globale et à la vigueur des organisations financées. À tout le moins, il faut veiller à ce que les pratiques de financement ne nuisent pas à la capacité des organisations de bien faire leur travail et ce, de manière efficace. Ce problème a déjà été mentionné ailleurs dans le document et peut être réglé par l’élimination des obstacles que comporte le processus de financement et qui ont pour effet de faire dévier inutilement les ressources du secteur de leurs activités clés.

Des mesures actives peuvent aussi être prises pour s’assurer que le financement fédéral permet d’améliorer plutôt que de réduire la capacité de produire des résultats.

Nous saurons que des progrès sont réalisés quand :

- on jugera que les investissements stratégiques permettent aux organisations qui travaillent avec les ministères fédéraux à la réalisation d’objectifs stratégiques clés d’accroître leur capacité de collaborer plus efficacement, en les aidant à renforcer leur capacité organisationnelle dans certains secteurs où un besoin se fait sentir;

et plus précisément quand :

- la budgétisation des programmes ou projets que doivent exécuter les organisations bénévoles prévoira, à leur intention, une part équitable des coûts reliés à l’infrastructure, lesquels font partie intégrante de la mise en œuvre avec succès d’un projet admissible;
- les ministères mettront en œuvre des stratégies de gestion du client et des fonds pour éliminer les problèmes causés par une prolifération du financement de fin d’exercice accordé aux organisations;

- les ministères offriront un accès équitable aux organisations bénévoles lorsqu'ils lancent des appels d'offres pour des marchés fédéraux, en incluant une évaluation des éléments « à valeur ajoutée » que peuvent apporter les organisations bénévoles pour produire des résultats, lorsqu'ils déterminent le meilleur rapport qualité-prix conformément à la Politique des marchés du SCT.

Planification à long terme et viabilité des activités

Les organisations bénévoles doivent aussi pouvoir subvenir à leurs besoins avec le temps, si elles veulent demeurer des partenaires clés des ministères fédéraux.

Les groupes communautaires et le gouvernement s'entendent sur l'importance de la viabilité de toute organisation, si elle veut remporter du succès et prospérer. La prévisibilité du financement contribue à une bonne planification à long terme et à l'obtention de résultats.

Les politiques de financement fédérales devraient tenir compte de ces réalités et les pratiques de financement devraient accroître, plutôt que diminuer, la capacité des organisations de subvenir à leurs besoins en tant que partenaires efficaces au service des Canadiens.

Nous saurons que des progrès sont réalisés quand :

- le recours à des ententes de financement pluriannuelles sera reconnu comme une approche légitime dans certaines circonstances, et des mécanismes seront établis pour le faciliter;
- les ministères donneront accès à des outils de planification utiles aux groupes du secteur et partageront couramment l'information sur les priorités et plans des ministères et du gouvernement (politique, programme, recherche) pour faciliter la planification à long terme des organisations du secteur;
- un préavis opportun des changements apportés aux critères, à l'orientation ou aux priorités des programmes de financement sera donné chaque fois qu'il est possible de le faire, et une période raisonnable de transition sera prévue lorsque des changements majeurs doivent être apportés à une activité financée déjà en cours;

et plus précisément quand :

- l'horizon prévisionnel du financement de plus d'une année sera pris en considération pour les initiatives clés, sous réserve des crédits parlementaires annuels, afin d'accroître la stabilité des organisations et de permettre une planification à long terme;
- les avances seront prises en compte s'il y a lieu, conformément à la marge de manœuvre dont bénéficient les ministères avec la Politique sur les paiements de

transfert du SCT;

- les paiements seront effectués rapidement et lorsqu’il s’agira de déterminer la fréquence des versements, l’importance et la nature du financement proposé de même que l’organisation qui présente la demande seront toutes deux prises en considération.

E) Mettre le Guide en pratique

Le *Guide d’amélioration des pratiques de financement* se veut un document évolutif. Il a pour but de décrire l’environnement dans lequel le secteur bénévole et le gouvernement exercent leurs activités, de même que les valeurs et les considérations importantes qui devraient contribuer à façonner les progrès dans l’amélioration de nombreux aspects de la relation de financement.

Sa capacité d’influencer et de modifier les comportements découlera, en partie, de son acceptation par tous les ministères, mais également des discussions régulières tenues entre le gouvernement et le secteur, ainsi qu’au sein de chaque ministère. Ce qui importe, ce n’est pas tant de définir avec précision chaque point clé qui nécessite la réalisation de progrès, mais bien une compréhension commune du sens véritable à donner à ces engagements de réaliser des progrès ensemble.

Les ministères de tout le gouvernement planifient déjà la mise en œuvre de certaines des pratiques décrites dans le Guide. Tous les ministères vont suivre l’orientation donnée dans celui-ci au moment d’établir leurs propres plans et d’améliorer leurs pratiques dans l’avenir.

Dans le cadre du processus qui vise à rendre le Guide opérationnel, les fonctionnaires et les représentants du secteur devront avoir constamment des occasions de poursuivre les discussions à son sujet et de le modifier avec le temps. Ces discussions sur le Guide, tenues avec des collègues du secteur, seront une occasion d’échanger des idées et d’apporter des améliorations continues à la relation de travail qui existe entre le gouvernement et les organisations du secteur bénévole.

Le Guide fournit en outre une estimation initiale de ce que seront certains indicateurs de succès importants. Ce progrès se produira progressivement d’un ministère à l’autre et quotidiennement dans chacune des multiples relations de financement qui existent. Cependant, il faudra aussi évaluer l’incidence du changement de la perspective tant de l’ensemble du gouvernement que de l’ensemble du secteur. Un examen périodique, des discussions et des rapports sur l’amélioration réalisée à l’échelle du gouvernement seront nécessaires. Des changements de lignes de conduite peuvent être requis et de nouvelles priorités de changement peuvent devoir être établies.

Le Guide se veut donc un point de départ et non la fin d’une démarche.