

# APPROCHE EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE

## Contexte

Le gouvernement fédéral a reconnu la nécessité d'augmenter la capacité des organisations et améliorer la capacité du gouvernement et du secteur de concorder leurs efforts.

À l'heure actuelle, la gamme de mécanismes de financement des organisations du secteur bénévole par le gouvernement fédéral -- subventions, contributions, contrat de service -- ne permet pas d'adopter une approche qui vise expressément à *augmenter la capacité des organisations* de contribuer en matière d'élaboration des politiques, d'exécution des programmes ou de prestation des services afin d'atteindre l'objectif commun d'améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes.

Une plus grande variété de mécanismes permettrait au gouvernement fédéral de faire les investissements stratégiques grâce auxquels les organisations du secteur bénévole pourront travailler de manière plus efficace dans le cadre de partenariats avec le gouvernement fédéral.

L'adoption d'une orientation plus stratégique en matière de financement du secteur, à titre de complément des autres modes de financement, assurerait une plus grande stabilité et durabilité pour les partenaires du secteur qui travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement en vue d'atteindre des priorités gouvernementales importantes.

## Objet des investissements stratégiques

Les investissements stratégiques viseraient à créer des relations plus fortes entre le gouvernement fédéral et les organisations du secteur bénévole dont les activités portent sur les priorités gouvernementales à long terme.

## Description de l'approche

L'*approche en matière d'investissement stratégique* permettrait au gouvernement de renforcer la capacité de ces organisations du secteur grâce à des investissements pluriannuels dans la régie, l'extension communautaire, la capacité de gestion et la capacité technique, ce qui se traduirait par de prochains partenariats plus solides avec le gouvernement et par de meilleurs programmes et services pour les Canadiens et les Canadiennes.

Pour être efficace, l'*approche en matière d'investissement stratégique* devrait comporter des *horizons temporels de financement plus longs*, qui tiendraient compte des exigences de travailler ensemble relatifs à de grandes priorités à long terme.

À l'heure actuelle, l'horizon de financement de la plupart des programmes fédéraux de financement se limite à un an, ce qui est conforme à l'affectation annuelle des crédits aux ministères par le Parlement du Canada.

Quelques ministères ont mis au point des mécanismes leur permettant d'appliquer des horizons de financement à plus long terme susceptibles d'appuyer le travail important exécuté à l'égard des principales priorités de programmes. Ils font remarquer à leurs organisations du secteur qu'en dépit de l'engagement à verser les fonds sur plus d'une année, le versement des sommes réelles est fonction de l'affectation annuelle de crédits par le Parlement. Cette façon de procéder n'est toutefois pas généralisée et, qui plus est, ne vise pas le renforcement de la capacité du secteur pour améliorer les partenariats avec le gouvernement.

Il est ressorti de discussions informelles avec des organisations du secteur bénévole et des ministères fédéraux que l'horizon temporel restreint applicable à la grande majorité des initiatives subventionnées par le gouvernement fédéral constitue un très important irritant dans les rapports de financement.

Le fait de *fournir* aux organisations bénévoles *un financement sur des horizons temporels plus longs* éliminerait un certain nombre des autres obstacles identifiés dans les relations qui, à l'heure actuelle :

- nuisent à la capacité des organisations de planifier à long terme;
- limitent l'évaluation des activités financées à un horizon inefficace d'un an;
- vont à l'encontre de la capacité de l'organisation de conserver des employés professionnels compétents;
- indiquent aux quelques organisations du secteur qu'on ne les reconnaît pas vraiment comme des collaborateurs pour l'atteinte d'objectifs communs à long terme.

Il importe de souligner que les *investissements stratégiques dans la capacité* ne constituent pas le rétablissement ou le remaniement du financement de base ni un financement organisationnel permanent non lié à l'atteinte de résultats précis.

### **Méthodologie**

Les *investissements stratégiques* devraient viser la régie, la capacité de mise en valeur de la collectivité, la capacité de gestion des programmes et la capacité technique des organisations qui travaillent étroitement avec le gouvernement à l'égard de grandes priorités à long terme.

Le *prolongement des horizons temporels* des investissements (qui passeraient de 1 à 3 ans et jusqu'à au plus 5 ans) serait essentiel à travailler ensemble à l'égard de priorités à long terme. La responsabilisation porterait sur l'évaluation des résultats des investissements stratégiques.

L'élaboration d'une *stratégie* visant l'atteinte des résultats pour l'ensemble des investissements stratégiques constituerait un prérequis à leur réalisation, car elle veillerait à l'évaluation à long terme des changements ou des améliorations découlant des investissements. Les investissements devraient être étayés par une analyse de rentabilisation solide qui montre :

- la raison d'être de l'investissement stratégique et
- les améliorations qu'il apportera à travailler avec le gouvernement à l'égard d'un dossier que le secteur et le gouvernement fédéral jugent important (c'est-à-dire les objectifs et les résultats concrets à atteindre).