

# Initiative pancanadienne d'apprentissage

*Un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences  
pour le secteur bénévole et communautaire*



*Un projet mené en collaboration par  
l'Association des collèges communautaires  
du Canada et le Regroupement des  
organisations nationales bénévoles*

**Canada**

*Financé par le gouvernement du Canada dans le cadre de  
l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.*

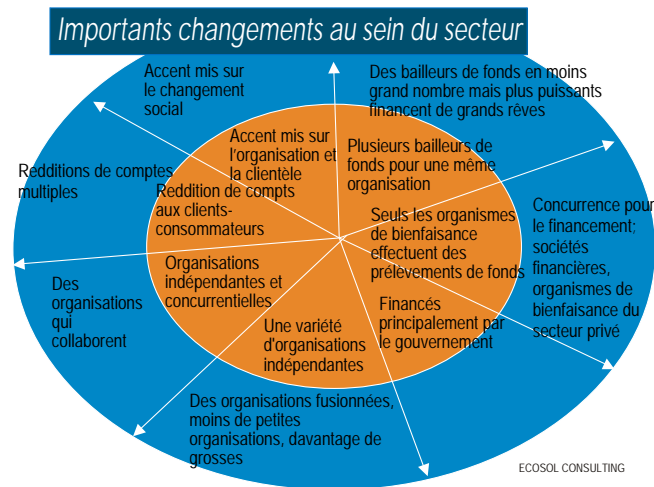
# L'initiative pancanadienne d'apprentissage

L'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA) pour le secteur bénévole et communautaire représente un partenariat unique entre le Regroupement des organisations nationales bénévoles et l'Association des collèges communautaires du Canada. L'IPA cherche à promouvoir le développement social au Canada grâce à un cadre national d'apprentissage et de développement de compétences, qui aura pour effet de bâtir de solides compétences en leadership au sein du secteur tout en suscitant l'engagement accru des organisations à l'égard de l'apprentissage continu.

**Le besoin:** D'importants changements se sont produits au sein du secteur bénévole et communautaire au cours des dernières décennies. Les organisations et les dirigeants ne cherchent plus uniquement à administrer leurs propres organisations, mais ont maintenant le mandat élargi de produire un réel changement social et ils doivent rendre des comptes à beaucoup plus de groupes (voir le tableau « Importants changements au sein du secteur »). De nos jours, les dirigeants du secteur bénévole et communautaire doivent collaborer davantage, établir et entretenir des relations de plus en plus complexes et composer avec une multiplicité de sources de financement et de partenaires.

## Nouvelles réalités ~ Nouvelles compétences:

La tendance vers une complexité et une collaboration accrues au sein du secteur n'a pas seulement entraîné des changements pour les organisations, mais elle a aussi eu une incidence énorme sur les dirigeants et les gestionnaires. Il faut maintenant posséder de nouvelles compétences, de nouvelles capacités et de nouvelles habiletés pour pouvoir occuper avec efficacité des postes de leadership au sein du secteur. Il est essentiel que soient offertes des études et une formation en harmonie avec ces nouvelles compétences si l'on veut bâtir un secteur bénévole et communautaire plus puissant au Canada et une société elle-même plus vigoureuse.



# Définitions

COMPÉTENCES DE BASE : « Les connaissances, techniques, capacités, façons de voir les choses et comportements qui conduisent les gens à améliorer la vie dans la collectivité et dans le monde grâce au respect des principes et à l'adoption d'un comportement professionnel dans le secteur bénévole et communautaire. Les compétences de base sont celles qui sont communes à l'ensemble du secteur bénévole et communautaire, indépendamment des disparités régionales ou sous-sectorielles. *Rapport sur l'IPA*

CADRE NATIONAL D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : Cette initiative contribuera à la prestation d'une formation bien structurée, pertinente et accessible en leadership et en gestion destinée à la main-d'œuvre au sein du secteur. Cette formation prendra diverses formes et permettra aux personnes de poursuivre leurs études en s'inscrivant à des cours et des modules offerts par différents établissements et organismes. Le cadre favorisera la création d'une culture de l'apprentissage au sein du secteur et des organisations, en mettant l'accent sur l'accroissement des possibilités de perfectionnement professionnel en harmonie avec la conjoncture changeante d'aujourd'hui.

*« Le leadership, c'est interpréter et donner un sens ou une signification aux expériences de la vie organisationnelle... Le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire est une carrière qui ne convient pas aux êtres fragiles de cœur et d'esprit. »*

-BRENDA ZIMMERMAN, YORK UNIVERSITY

## Détermination des compétences de base : le processus

Les principales compétences requises d'un haut dirigeant ou d'un gestionnaire dans le secteur ont été déterminées lors d'une série de cinq ateliers régionaux qui se sont tenus un peu partout au Canada à l'automne 2002. Les participants aux ateliers, désignés par leurs pairs, étaient représentés par des dirigeants et des gestionnaires du secteur. Au cours des ateliers, les participants ont produit un profil des compétences requises, qu'ils ont regroupées sous quatre grandes catégories :

- aspirations et orientations;
- stratégies et gestion des ressources;
- relations;
- complexité.

Ces compétences sont décrites dans cette brochure de façon à en diffuser les conclusions et à vérifier leur exactitude auprès de diverses personnes et organisations au sein du secteur bénévole et communautaire.

*Cette brochure renferme les résultats de la recherche effectuée récemment sur les compétences de base requises des dirigeants et des gestionnaires au sein du secteur bénévole et communautaire. Veuillez remplir le formulaire à la dernière page de cette brochure afin de nous faire part de vos réflexions. Nous avons besoin de votre réponse le plus tôt possible!*

# Le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire

Avant de commencer à déterminer les compétences de base requises, les participants aux ateliers ont réfléchi aux qualités dont doit faire preuve un bon chef de file au sein du secteur bénévole et communautaire; c'est quelqu'un qui...

- aide à produire un changement social;
- collabore bien avec les autres;
- se tient au courant des enjeux pertinents;
- ne perd pas de vue la mission de l'organisation;
- est capable de créativité, d'innovation et de réflexion stratégique;
- travaille en vue d'un changement avec soin et en tenant compte des valeurs éthiques;
- sait administrer avec efficacité, ténacité et détermination;
- prend soin de soi, est au fait de ses limites, demeure souple et garde l'esprit ouvert;
- encadre le personnel, le traite avec bienveillance, lui fait confiance et lui délègue des tâches.

## Capacités cruciales

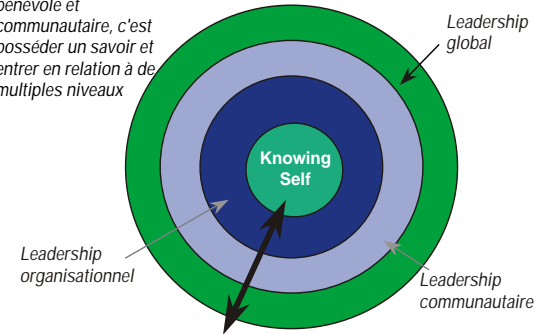
Les participants ont convenu que toutes les compétences d'un dirigeant du secteur bénévole et communautaire ont pour fondement certaines qualités de base :

- un haut niveau de compréhension de soi;
- un engagement envers l'apprentissage continu et le respect des principes et de l'éthique dans l'action;
- une volonté et une capacité d'exprimer ses valeurs personnelles;
- une sagesse, une perspicacité et une capacité de pressentir les besoins et les orientations futures.

*« Le leadership global est la capacité d'élever son regard au-delà de sa propre collectivité pour le porter sur la société tout entière et sur les besoins de celle-ci.*

## LE LEADERSHIP AU SEIN DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE

Être un chef de file au sein du secteur bénévole et communautaire, c'est posséder un savoir et entrer en relation à de multiples niveaux



# L'apprentissage au sein du secteur bénévole et communautaire

« Il y a un besoin urgent d'apprentissage continu au sein du secteur bénévole et communautaire. »

-Rapport produit dans le cadre de l'IPA

Étant donné la nature particulière du secteur bénévole et communautaire et ses fonds et ressources limités, les participants aux ateliers ont convenu qu'il y avait lieu d'élaborer des approches nouvelles et différentes en matière d'apprentissage. Les participants ont cerné les besoins suivants :

- favoriser une culture de l'apprentissage continu au sein du secteur bénévole et communautaire;
- accroître la sensibilisation à la nécessité de créer et de financer des occasions d'apprentissage au sein du secteur bénévole et communautaire, en particulier à l'intention des conseils d'administration, des organisations et des bailleurs de fonds;
- bâtir un système complet et bien structuré qui donnera lieu à des possibilités d'apprentissage continu pour les personnes faisant partie du secteur;
- maintenir une vaste perspective sur l'apprentissage au sein du secteur et demeurer souple et réceptif face aux enjeux émergents;
- étudier la façon dont les enjeux liés à la reconnaissance, aux récompenses, au mérite et à la rémunération s'appliquent à l'apprentissage au sein du secteur.

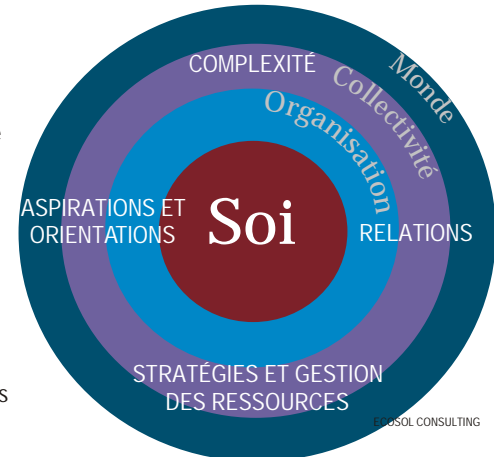


## PARTENAIRES DANS LE CADRE DE L'INITIATIVE PANCANADIENNE D'APPRENTISSAGE

Le Regroupement des organisations nationales bénévoles (ONB) travaille au niveau national à soutenir les activités et les interventions des organisations nationales bénévoles. L'ONB, qui représente 135 organisations membres, cherche à favoriser le développement d'une société civile vigoureuse en faisant valoir l'importance du secteur bénévole et communautaire au moyen de la création de coalitions, en travaillant avec ses membres et d'autres, en faisant fonction de défenseur des droits sur la scène politique et en faisant valoir l'importante contribution du secteur bénévole et communautaire à la qualité de vie au Canada.



L'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) est une organisation nationale bénévole composée de membres qui a été créée en 1972 pour représenter les collèges et les établissements d'enseignement auprès du gouvernement, des entreprises et de l'industrie, tant au Canada qu'à l'échelle internationale. L'ACCC, dont le secrétariat est établi à Ottawa, communique avec les ministères et organismes fédéraux pour le compte de ses membres et fait le lien entre les capacités des collèges et les industries nationales.



## COMPÉTENCES *liées aux aspirations et aux orientations*

*« Les organisations ne travaillent plus seules; elles doivent collaborer entre elles. Ces collaborations sont hautement complexes; elles exigent de pouvoir négocier, gérer des tensions émotives et des questions délicates de confiance, composer avec les différents calendriers de travail des multiples organisations et abandonner tout objectif de concurrence avec les autres organisations. »* -Rapport produit dans le cadre de l'IPA

Les compétences qui entrent dans cette catégorie permettent à un dirigeant du secteur bénévole et communautaire de travailler à l'amélioration de la vie dans la collectivité et dans le monde. Elles propulsent le dirigeant dans sa quête de paix, de liberté, de respect des droits de la personne, d'ouverture, de sécurité, de justice et d'éradication de la pauvreté et de la discrimination. Le chef de file qui possède ces compétences veille à ce que son leadership soit communautaire, à ce qu'il inclue une représentation de nombreux secteurs de la société, et à ce qu'il soit fondé sur une vision claire et bien formulée.

Les compétences **dans ce domaine** sont les suivantes :

- intervenir avec efficacité et originalité dans l'intérêt de la société et travailler à l'établissement de politiques qui auront une incidence favorable sur le public;
- professer et obtenir un vaste engagement à l'égard de la vision de l'organisation;
- assurer à l'organisation un leadership en ce qui concerne le règlement des enjeux d'ordre éthique;
- résoudre avec efficacité les problèmes qui débordent du cadre de l'organisation;
- bien collaborer avec les partenaires de l'extérieur;
- favoriser la création d'un milieu de travail et d'un environnement organisationnel où  
L'apprentissage est, dans ses diverses formes, permanent et constant.

Les compétences dans ce domaine visent à administrer avec efficacité les opérations quotidiennes d'une organisation grâce à des pratiques de gestion qui sont efficaces, éthiques et dans l'intérêt de l'organisation.

Les compétences **dans ce domaine** sont les suivantes :

- optimiser l'utilisation de diverses approches en matière de recherche de financement de fonds et de multiples programmes de relations publiques et de marketing;
- veiller à la sage utilisation des fonds et des ressources;
- créer un environnement organisationnel où les gens font preuve de créativité et d'innovation dans l'exécution de leurs tâches et dans leurs réactions aux défis;
- assurer un usage efficace des outils relatifs à la recherche et à la technologie de l'information afin d'atteindre les buts et d'accomplir la mission;
- assurer un leadership dans l'élaboration des plans et l'évaluation de l'efficacité des programmes et assurer un haut niveau d'engagement au sein et au-delà de l'organisation.

*« Des pratiques de gestion qui sont efficaces, éthiques et dans l'intérêt de l'organisation. »*



*« Les gestionnaires avaient coutume de diriger leur personnel; maintenant, les dirigeants inspirent et habilitent les personnes à travailler en équipe et avec la collectivité. »*

-Rapport produit dans le cadre de l'IPA

Les compétences dans ce domaine font en sorte que les chefs de file du secteur bénévole et communautaire travaillent de façon efficace avec les gens, à tous les niveaux, pour parvenir à une vision commune. Elles permettent aux chefs de file d'établir et d'entretenir des relations positives avec les intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de leurs organisations, de créer un climat de collaboration et de confiance et d'obtenir l'engagement de tous envers la réalisation des buts communs.

Les compétences **dans le domaine des relations** sont les suivantes :

- établir des relations interpersonnelles efficaces;
- optimiser le potentiel de toutes les ressources humaines (personnel, bénévoles et membres du conseil);
- favoriser la création d'un environnement où le travail d'équipe est à l'honneur;
- agir avec sagesse et bienveillance dans les relations en ne perdant jamais de vue les répercussions politiques;
- représenter efficacement l'organisation, à titre de personne publique;
- nouer et maintenir des liens efficaces entre les personnes, les membres de l'organisation et la collectivité;
- exceller dans le domaine des communications verbales et écrites;
- optimiser l'utilisation des technologies de communication;
- bâtir une organisation et une collectivité plus fortes grâce à l'utilisation des multiples talents, cultures et Qualités;
- trouver des façons créatives de résoudre les enjeux tout en maintenant une perspective globale.



## COMPÉTENCES *liées à la complexité du travail*

*« Les chefs de file du secteur bénévole et communautaire font face à un changement mondial sans précédent... les bailleurs de fonds et les sociétés livrent concurrence au secteur pour le leadership, et les organisations se fusionnent ou collaborent d'une façon nouvelle et novatrice. La réaction à ce changement est souvent complexe, elle peut exiger de prendre des décisions compliquées, de tenir compte de considérations d'ordre éthique et de faire appel à une multiplicité d'intervenants et elle peut prendre plus de temps que ce dont on dispose. »*

-Rapport produit dans le cadre de l'IPA

Les compétences dans ce domaine permettent aux chefs de file du secteur bénévole et communautaire de faire face à la complexité accrue d'un monde interdépendant, où le changement est constant. Un tel chef de file doit faire preuve de souplesse et de créativité face aux contradictions et aux difficultés auxquelles il se heurte. Il ou elle doit s'adapter facilement au changement.

Les compétences dans le domaine de la complexité du travail sont les suivantes :

- réagir et rendre des comptes à une multiplicité de personnes, d'organisations et de partenaires;
- comprendre l'interdépendance accrue des organisations et des personnes dans la collectivité, la nation et le monde;
- évaluer le rapport entre les systèmes économiques et politiques et l'organisation et sa mission;
- passer de la théorie et de la connaissances aux actes afin de mieux diriger l'organisation;
- favoriser la mise en place d'un milieu de travail et d'un environnement organisationnel sains où l'innovation, la créativité et l'adaptation sont à l'honneur;
- faire preuve d'une capacité de collaborer et de rivaliser, selon ce qu'il convient de faire dans les circonstances.

## Prochaines étapes pour l'IPA

Comme prochaines étapes, l'IPA propose de s'inspirer des conclusions de cette analyse des compétences de base pour élaborer et distribuer des outils utiles au secteur bénévole et communautaire en matière de ressources humaines, y compris :

- un exemple de description d'un poste de directeur général au sein du secteur bénévole et communautaire;
- un outil d'évaluation du rendement pour les conseils d'administration des organisations du secteur bénévole et communautaire, à utiliser pour évaluer le travail des cadres supérieurs;
- un outil d'auto-évaluation à l'intention des gens qui désirent devenir directeurs généraux ou l'équivalent.

### Le renforcement des programmes d'études actuels

Afin d'accroître la qualité de l'enseignement dispensé au secteur bénévole et communautaire en matière de leadership, on se propose, dans le cadre de l'IPA, de dresser une liste des objectifs d'apprentissage dont les éducateurs pourront se servir pour évaluer les programmes d'études actuels. Il est à espérer que les programmes actuels seront renforcés et qu'on examinera la possibilité de trouver des solutions de rechange et de former des partenariats afin de mieux s'adapter à l'évolution des besoins d'apprentissage du secteur.

### Commentaires

Veillez remplir le formulaire d'évaluation qui se trouve à la dernière page de cette brochure et nous le retourner à l'adresse ou au numéro de télécopieur ci-dessous. Vous pouvez également le remplir par voie électronique sur notre site Web à l'adresse [www.nvo-onb.ca](http://www.nvo-onb.ca).

Vos commentaires nous aideront à peaufiner encore davantage les conclusions de notre recherche et à les appliquer de façon à ce qu'elles soient bénéfiques pour le secteur bénévole et communautaire et ses chefs de file aujourd'hui et pour longtemps.

*Merci!*



# Nous avons besoin de votre opinion!

1. Nom (optionnel) : \_\_\_\_\_

2. Organisation (optionnel) : \_\_\_\_\_

3. Poste au sein de l'organisation : \_\_ Personnel \_\_ Bénévole \_\_ Gestion \_\_ Direction \_\_ Autre : \_\_\_\_\_

4. Jusqu'à quel point trouvez-vous les compétences sont précises (voir les pages 5 à 8), d'après votre expérience du secteur bénévole et communautaire? (Veuillez en encercler une) :

Remarques :

1	2	3	4	5
pas du tout		passablement		énormément

5. Y a-t-il des compétences que vous ajouteriez à celles mentionnées aux pages 5 à 8?

Que vous retireriez?

6. Quel genre d'outils vous serait utile, d'après les conclusions tirées dans cette brochure?

- Formulaires d'évaluation du rendement (exemple)
- Descriptions de poste pour les gestionnaires (exemple)
- Outils d'auto-évaluation
- Objectifs d'apprentissage pour les cours de niveau collégial
- Cours ou ateliers de courte durée pour les chefs de file du secteur bénévole et communautaire
- Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

7. Y a-t-il d'autres intervenants, à part les chefs de file et les gestionnaires, qui pourraient tirer profit de la détermination des compétences de base et de l'accroissement des possibilités d'apprentissage?

*Veuillez me faire parvenir un exemplaire du rapport complet sur les compétences de base dans le cadre de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage.*

Veuillez envoyer par la poste votre formulaire rempli à l'adresse suivante :  
Initiative pancanadienne d'apprentissage  
a/s Regroupement des organisations  
nationales bénévoles  
75, rue Albert, bureau 301, Ottawa (Ont.)  
K1P 5E7

ou l'envoyer par télécopieur au numéro :  
(613) 238-5257

ou l'envoyer par courriel à l'adresse :  
bsuderman@nvo-onb.ca

ou encore le remplir en direct à  
l'adresse : [www.nvo-onb.ca](http://www.nvo-onb.ca)

Merci! Vos commentaires sont d'une  
importance capitale pour nous.

« *Des chefs de file à l'armure solide  
bâtissent des organisations robustes qui  
répondent aux besoins des Canadiens et  
qui améliorent leur vie.* »

-Rapport produit dans le cadre de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage.

#### REMERCIEMENTS

LE CONTENU DE CETTE BROCHURE EST FONDÉ SUR LE RAPPORT VERS L'ADOPTION D'UN CADRE DE COMPÉTENCE POUVANT ASSURER LE LEADERSHIP AU SEIN DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE, PRÉPARÉ PAR ECOSOL CONSULTING POUR L'INITIATIVE PANCANADIENNE D'APPRENTISSAGE.



Canada