

QUE FONT LES LEADERS DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE?

UN RAPPORT SUR UN PROJET CONJOINT DU

REGROUPEMENT DES ORGANISATIONS NATIONALES BÉNÉVOLES

ET DE

L'ASSOCIATION DES COLLÈGES COMMUNAUTAIRES DU CANADA



JUIN 2003

Secteur bénévole et communautaire

Canada

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

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	3
RAPPORT SUR L'INITIATIVE PAN-CANADIENNE D'APPRENTISSAGE POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE	5
1. UN APERÇU DU PROJET.....	5
2. LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE ACTUEL DU CANADA	8
3. UNE DÉFINITION DE LA COMPÉTENCE	10
4. COMMENT LES LEADERS UTILISENT LES COMPÉTENCES DE BASE.....	11
1. <i>VISION ET Alliances</i>	11
2. <i>STRATÉGIES ET GESTION DES RESSOURCES</i>	12
3. <i>RELATIONS</i>	12
4. <i>COMPLEXITÉ</i>	13
5. LE BESOIN D'UNE « CULTURE D'APPRENTISSAGE » DANS LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE	15
LISTE DES PARTENAIRES ET PARTICIPANTS AUX ATELIERS.....	17
UNE DESCRIPTION DES ATELIERS.....	20
INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE : PRODUITS DE LA TABLE CONJOINTE SUR LES MOYENS D'ACTION	21

RÉSUMÉ

Le Regroupement des organisations nationales bénévoles et l'Association des collègues communautaires du Canada travaillent ensemble à la conception et à l'établissement d'une Initiative Pan-canadienne d'apprentissage (IPA) pour le secteur bénévole et communautaire.

La vision de l'IPA est

- ❑ de promouvoir le développement social au Canada en établissant un cadre national de compétences et d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire et
- ❑ de montrer que le secteur bénévole et communautaire est un employeur de choix grâce à son engagement à l'égard de l'apprentissage continu.

Une partie importante de la vision consiste à améliorer la qualité des leaders et gestionnaires au sein du secteur. Pour cela, il faut examiner ce que signifie le **leadership** et en quoi il diffère de la **gestion**.

On peut appeler « compétences de base » l'ensemble commun de capacités et de connaissances que les leaders du secteur bénévole et communautaire doivent avoir. Cette expression a fait l'objet de discussions et a été définie au cours de cinq ateliers qui ont eu lieu dans cinq villes canadiennes à l'automne de 2002. En tout, 58 leaders du secteur bénévole et communautaire ont assisté aux ateliers et six autres ont participé au moyen d'entrevues.

Les participants aux ateliers ont parlé de quatre domaines de compétences et de connaissances qu'utilisent les leaders du secteur bénévole et communautaire:

Vision et alliances : Les leaders veulent améliorer la vie dans la collectivité et dans le monde. Leurs connaissances et leurs capacités les aident à établir des alliances avec d'autres groupes et organisations pour atteindre les buts les plus grands auxquels le secteur bénévole et communautaire aspire, comme la paix, la liberté, le respect des droits de la personne, la justice et l'élimination de la pauvreté et de la discrimination.

Stratégies et gestion des ressources : Les compétences et les connaissances que les leaders ont dans ce domaine leur permettent d'assurer une bonne gestion éthique des activités quotidiennes de leurs organisations.

Relations : Les leaders doivent être capables de bien travailler avec des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ils le font en établissant des relations. Cela peut consister à habiliter les autres et à aider les personnes à travailler ensemble.

Complexité : Les leaders doivent être capables de se débrouiller dans un monde complexe qui change rapidement. Il y a des perturbations à tous les niveaux : social, politique, organisationnel et institutionnel.

Il faut bâtir une « culture d'apprentissage » dans le secteur bénévole et communautaire. Les participants aux ateliers étaient convaincus que l'apprentissage est très important pour le secteur et qu'il faut apporter des changements au sein du secteur afin que cela puisse se produire. Sans une « culture d'apprentissage », les personnes qui veulent apprendre n'auront pas le temps ou l'argent nécessaire pour participer à des cours collégiaux, à d'autres types de formation ou à des programmes d'éducation des adultes.

RAPPORT SUR L'INITIATIVE PAN-CANADIENNE D'APPRENTISSAGE POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE

1. UN APERÇU DU PROJET

Le projet avait pour but de découvrir les genres de compétences et de connaissances dont les leaders du secteur bénévole et communautaire ont besoin afin qu'ils puissent bien faire leur travail. Nous avons décidé que la meilleure façon d'obtenir cette information, c'était de demander aux leaders de nous parler du travail qu'ils font. Ce dialogue a eu lieu au cours de cinq ateliers tenus à l'automne de 2002.

Ottawa	Les 3 et 4 octobre
Winnipeg	Les 18 et 19 octobre
Vancouver	Les 21 et 22 octobre
Halifax	Les 28 et 29 octobre
Montréal	Les 7 et 8 novembre

Qui a organisé les ateliers?

Deux organismes ont réalisé les ateliers (avec une équipe de consultants pour diriger le processus).

1. **Le Regroupement des organisations nationales bénévoles (ONB)** représente 135 organisations nationales du secteur bénévole et communautaire. En acceptant de se charger de ce projet, l'ONB et ses membres reconnaissent que l'éducation et la formation sont très importantes pour le secteur bénévole et communautaire au Canada. L'ONB est heureuse de collaborer étroitement avec l'ACCC à ce projet.
2. **L'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC)** représente les intérêts des collèges communautaires, instituts de technologie, CÉGEP et collèges universitaires du Canada entier. Bien que les mandats des membres de l'ACCC diffèrent, tous partagent un même but qui est de répondre aux besoins de divers secteurs. Par l'intermédiaire de ce projet, l'ACCC et ses membres sont heureux de répondre aux besoins du secteur bénévole et communautaire et d'être les partenaires de l'ONB.

Qui a assisté aux ateliers?

Les participants du secteur bénévole et communautaire ont été désignés au sein d'organisations de toutes les régions du pays. En tout, 100 personnes ont été invitées aux

ateliers. De ce nombre, 58 leaders y ont assisté. Ils venaient de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, du Yukon, du Nunavut, de l'Ontario, du Québec, de la Nouvelle-Écosse, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador. Six autres leaders ont été interviewés et ont enrichi le processus de leurs connaissances. (Voir la liste complète des participants à l'**annexe A**.)

Les participants représentaient des organisations internationales, nationales, provinciales, régionales et locales du secteur bénévole et communautaire. (Aucun ne représentait des municipalités, universités, écoles et hôpitaux.) La plupart des leaders qui ont participé aux ateliers venaient d'organisations bénévoles communautaires locales.

Les types de groupes suivants étaient représentés aux ateliers :

- ruraux et urbains
- multiculturels, autochtones et au service des immigrants
- arts, santé et services sociaux
- centres de bénévoles, organisations de développement communautaire
- fondations communautaires, Centraide
- organismes de développement outre-mer
- enfants, jeunes, aînés, femmes et familles
- action sociale (défense des droits)
- personnes handicapées

Qu'est-ce qui s'est passé pendant les ateliers?

Pendant les cinq ateliers, les leaders du secteur sans but lucratif ont eu l'occasion de partager leurs pensées et leurs points de vue sur les capacités et les connaissances nécessaires pour gérer et diriger des organisations du secteur bénévole et communautaire. Chaque atelier a permis de produire

- ❑ une description des « compétences de base » (voir la section 3) nécessaires aux leaders du secteur sans but lucratif, et
- ❑ un ensemble de lignes directrices pour développer le leadership par l'apprentissage et le perfectionnement.

Pour obtenir plus d'information sur l'IPA, voir www.nvo-onb.ca.

Commentaires de participants aux ateliers

« Les leaders du secteur bénévole et communautaire ont besoin d'occasions de s'arrêter et de réfléchir à ce qu'ils font, dans un environnement contrôlé. Ce processus [l'atelier] a été une expérience précieuse. Nous en aurions besoin tous les deux ans. »

« Nous avons besoin d'occasions de nous amuser dur! » [Ce participant a indiqué à quel point il avait trouvé l'atelier difficile, qu'il avait beaucoup appris en y participant et qu'il s'y était aussi beaucoup amusé.]

2. LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE ACTUEL DU CANADA

Pendant les ateliers, les leaders du secteur bénévole et communautaire ont parlé d'un important changement qui s'est produit pendant les dix dernières années. Les organisations et les leaders d'aujourd'hui ne peuvent pas se concentrer uniquement sur leurs propres organisations. Ils ont plutôt un rôle plus étendu dans la direction du changement social. Ils sont tenus de rendre des comptes à beaucoup plus de groupes et doivent travailler avec d'autres organisations. Les relations sont plus complexes. Pendant les dix dernières années, les bailleurs de fonds ont changé d'orientation et ont établi de nouvelles priorités.

Les femmes et les hommes qui ont participé aux cinq ateliers ont dit que les changements de ce genre les ont obligés à passer de la **gestion** au **leadership**.

Aujourd'hui, il arrive souvent que les leaders du secteur bénévole et communautaire se concentrent **sur la collectivité** plutôt qu'uniquement sur leur organisation. Ils doivent **inspirer** plutôt que **diriger** les gens. L'action de leur conseils d'administration est davantage tournée vers l'**extérieur** et axée sur la communauté. Les leaders doivent **trouver un équilibre** entre leurs efforts de collecte de fonds et la capacité de leurs clients et de la communauté de contribuer. En plus, ils aident maintenant à construire la **société civile** et la **démocratie**, plutôt que de se concentrer uniquement sur les **enjeux**.

Que pensent les leaders de la situation actuelle?

Pendant les ateliers, les leaders du secteur bénévole et communautaire ont parlé de leurs croyances concernant leur propre personne, leurs organisations, les collectivités dans lesquelles ils travaillent et le monde. Ils étaient d'avis que leur travail est beaucoup plus complexe qu'auparavant. Voici un bref résumé de ce qu'ils ont dit.

Nous croyons qu'un **leader** du secteur bénévole et communautaire est

- **Un agent du changement social.** Quelqu'un qui est au courant et informé. Quelqu'un qui sait comment établir des relations et amener les partenaires à travailler ensemble. Quelqu'un qui a de la créativité. Quelqu'un qui a de la vision et une mission et qui travaille afin d'amener des changements d'une façon prudente et éthique.
- **Quelqu'un qui sait comment prendre soin de lui-même.** Quelqu'un qui a une vie intérieure. Quelqu'un qui sait dire non, qui connaît ses limites. Quelqu'un qui est ouvert d'esprit et souple.
- **Quelqu'un qui gère avec détermination.** Quelqu'un qui se soucie de son personnel. Quelqu'un qui inclut le personnel et qui lui fait confiance. Quelqu'un qui sait déléguer. Quelqu'un qui peut être un mentor.

- **Quelqu'un qui travaille fort** et qui connaît bien les enjeux.

Nous croyons qu'une **organisation efficace du secteur bénévole et communautaire** est

- guidée par ses principes et ses valeurs
- toujours accessible
- responsable devant la communauté, bien qu'elle puisse avoir à établir des relations mondiales pour remplir son mandat
- axée sur les gens, à la recherche de nouvelles façons de faire les choses, dynamique.

Les **croyances et valeurs** qui définissent le secteur bénévole et communautaire sont :

- ◆ améliorer la vie dans la collectivité (responsabilité sociale)
- ◆ travailler en vue de parvenir à l'autosuffisance et à l'autonomie (viabilité)
- ◆ être une source d'aide et d'inspiration pour les personnes de tous les niveaux du secteur (renforcer les capacités)
- ◆ défendre l'honnêteté, la justice, l'équité, la confiance, l'ouverture, la responsabilité (comportement éthique et fondé sur les principes)
- ◆ inclure tout le monde, respecter la diversité, travailler ensemble
- ◆ être sensible, compatissant, encourageant, déterminé et passionné
- ◆ avoir du courage

En tant que leaders du secteur bénévole et communautaire, nous croyons que la **collectivité** est :

- **Le fondement de la démocratie.** C'est là que nous travaillons, jouons, aimons et vivons.
- **Diversifiée.** Elle est une source de richesse et de connaissances, mais elle peut ne pas être consciente de tout ce qu'elle a et elle ne fait pas toujours bon accueil aux groupes marginalisés.
- **Dynamique et axée sur les citoyens.** Elle devrait être un lieu sûr où l'on peut se faire entendre, un endroit où la participation active est la bienvenue.
- **Un endroit où grandir** personnellement et en tant que groupe.
- **Améliorée et renforcée** par le travail que nous faisons en tant qu'organisations bénévoles et communautaires.
- Faite de **relations**.

En tant que leaders du secteur bénévole et communautaire, nous croyons que **le monde** est :

- rempli de voix diverses et que cette diversité est une source de force et de points de vue qui peuvent nous aider à régler les problèmes.
- nécessaire à notre survie.
- fragile, qu'il a besoin d'être protégé et qu'il dépend d'un leadership fort dans le secteur bénévole et communautaire.

3. UNE DÉFINITION DE LA COMPÉTENCE

Le Comité directeur a présenté une définition de la « compétence » pendant les ateliers, et les participants ont travaillé cette définition afin de parvenir à une définition officielle définitive (Voir l'encadré sur cette page.)

Dans le cas d'un leader, la **compétence** fait allusion à la capacité d'une personne d'utiliser ses connaissances et ses capacités pour le compte du secteur bénévole et communautaire du Canada. Les leaders doivent avoir certaines compétences **fondamentales** (ou de base).

Pendant les ateliers, les leaders ont établi une définition des « compétences de base » qu'on peut résumer comme suit :

« Les compétences de base sont les types de capacités et de connaissances que les leaders doivent avoir s'ils veulent améliorer la vie dans la collectivité et dans le monde. Les bons leaders du secteur bénévole et communautaire utilisent les compétences de base de façon professionnelle et fondée sur les principes. »

Les compétences de base s'appliquent à tous les leaders du secteur bénévole et communautaire dans toutes les régions du pays, ainsi qu'à tous les sous-secteurs au sein du secteur bénévole et communautaire ».

Les leaders ont aussi besoin d'autres compétences qui sont propres à la mission de leur organisation ou aux collectivités dans lesquelles ils travaillent.

Pendant les ateliers, les participants ont cerné quelques capacités clés qu'un leader du secteur bénévole et communautaire doit avoir. Ces capacités ou qualités comprennent

- ❑ un niveau élevé de connaissance de soi
- ❑ un engagement à l'égard de l'apprentissage continu
- ❑ une connaissance très précise de ses propres valeurs personnelles et un comportement éthique se fondant sur ces valeurs et principes
- ❑ de la sagesse et de la clairvoyance

Les **compétences** sont les connaissances, les capacités, les habiletés, les attitudes et les comportements matériels et immatériels (*savoir, savoir-faire et savoir-être*) qui mènent à l'amélioration de la vie dans la collectivité et dans le monde grâce à une action fondée sur les principes et à un comportement professionnel dans le secteur bénévole et communautaire.

Les compétences de base sont celles qui sont communes à tous les segments du secteur bénévole et communautaire, sans égard aux différences régionales ou sous-sectorielles.

4. COMMENT LES LEADERS UTILISENT LES COMPÉTENCES DE BASE

Pendant les ateliers, les leaders ont répertorié les capacités et les aptitudes (les compétences de base) dont ils ont besoin pour faire du bon travail. Par la suite, les consultants ont organisé ces capacités et aptitudes en quatre domaines généraux.

Voici un résumé des quatre domaines. Chaque résumé comprend des exemples fournis par les participants aux ateliers.

1. VISION ET ALLIANCES

Pendant les ateliers, les gens se sont posés diverses questions liées à ce domaine et en ont posées aux autres. Les principales questions étaient les suivantes : Qui sommes-nous? Quels rapports entretenons-nous avec d'autres organisations, la collectivité et le monde? Où allons-nous? Où va le monde et comment pouvons-nous avoir un effet sur le monde? Quel effet les changements qui se produisent dans le monde ont-ils sur nos organisations?

Les organisations ne travaillent plus seules. Elles doivent collaborer avec d'autres organisations. Il s'agit d'une tâche extrêmement complexe qui exige la capacité de négocier, l'habileté de gérer des questions émotives et de confiance, la patience afin de gérer des échéanciers différents (ayant parfois des échéances plus lointaines) et l'élégance nécessaire pour écarter la concurrence avec les autres organisations.

Les leaders ne gèrent plus seulement leurs organisations. Ils doivent être les leaders d'un changement social réel aux niveaux local, national et mondial. Par conséquent, ils doivent avoir un nouvel ensemble de compétences qui comprend la défense des droits et intérêts, le lobbying, les relations gouvernementales et, par moments, l'activisme social.

Les leaders ne peuvent plus travailler seuls. Les enjeux mondiaux ont un impact important sur leur travail. Les participants à l'atelier ont parlé de la façon dont le 11 septembre 2001 et l'économie mondiale ont touché leurs organisations. Ils ont parlé des effets que les guerres et les conflits dans des contrées aussi éloignées que la Bosnie ont eus en créant des difficultés et des défis dans leurs organisations.

Ce dont les leaders ont besoin pour réussir dans le domaine de la vision et des alliances

Les compétences (connaissances et capacités) que les leaders ont dans ce domaine de base leur permettent de **bâtir un soutien pour une vision**. Ils doivent être capables :

- ❑ de diriger une **action publique** efficace et novatrice.
- ❑ de jouer un rôle clé dans l'élaboration des **politiques d'intérêt public**.
- ❑ d'aider à créer et à obtenir un soutien pour une **vision**.

- ❑ de diriger les organisations au moyen d'un processus de prise de décisions structuré pour **régler les questions morales**.
- ❑ **de collaborer** avec les personnes, les organismes et les collectivités et de les **habiliter**.
- ❑ d'inspirer les autres pour qu'ils agissent relativement à des questions **mondiales**.
- ❑ de soutenir une **culture d'apprentissage** où l'on fait bon accueil aux idées nouvelles et où on leur accorde de la valeur.

2. STRATÉGIES ET GESTION DES RESSOURCES

Les leaders étaient d'avis que la capacité d'élaborer des stratégies et de gérer les ressources est importante parmi les compétences et les connaissances qu'ils appliquent dans leur travail.

Ce dont les leaders ont besoin pour réussir dans le domaine des stratégies et de la gestion des ressources

Les compétences (connaissances et capacités) qu'ont les leaders dans ce domaine clé leur permettent d'**utiliser des pratiques de gestion saines et éthiques** dans les activités quotidiennes de leurs organisations. Les leaders doivent gérer pour servir le mieux les intérêts d'une organisation afin qu'elle fonctionne bien. Ils doivent être capables :

- ❑ de **rassembler des fonds** en utilisant des moyens diversifiés, efficaces et éthiques
- ❑ d'assurer une saine **administration financière**
- ❑ de maintenir une **culture** au sein de leur organisation où l'on encourage les nouvelles idées et inspire les personnes à trouver des **solutions créatives** aux problèmes complexes
- ❑ d'inspirer de nouveaux processus de **marketing** et de **relations publiques**
- ❑ d'utiliser le mieux possible la **technologie de l'information** et des **communications**
- ❑ de poursuivre et de mettre au point des **recherches**
- ❑ de diriger le processus de **planification et d'évaluation** d'une façon qui inclut tout le monde et qui entraîne l'apprentissage.

3. RELATIONS

Les leaders qui ont assisté aux ateliers ont insisté sur l'importance des relations. Anciennement, les gestionnaires **dirigeaient** leur personnel. Maintenant, les leaders doivent être en mesure d'**inspirer** et d'**habiliter** les gens à travailler en équipe et avec la collectivité.

Les leaders doivent être capables d'influencer les politiciens ainsi que les dirigeants communautaires et d'entreprises. Ils doivent gérer des questions de confiance complexes et

travailler avec les gens et les organisations dans le cadre de partenariats, de collaborations et de fusions.

La capacité d'écrire et de bien parler est importante. En d'autres termes, un leader doit savoir comment utiliser la technologie et comment négocier. Le leader doit être perspicace sur le plan politique, en mesure de faire de bons exposés et discours publics et être capable de gérer les entrevues avec les médias.

Ce dont les leaders ont besoin dans le domaine des relations

Les compétences (connaissances et capacités) dont les leaders ont besoin dans ce domaine de base leur permettent d'**améliorer les capacités à tous les niveaux**. Entre autres, ils doivent aider à habiliter les autres et tirer le maximum des relations humaines. Ils doivent être capables

- ❑ d'établir et de maintenir des **relations interpersonnelles**
- ❑ de perfectionner et de conserver les **ressources humaines** (personnel, bénévoles et membres du Conseil d'administration)
- ❑ de favoriser la **constitution d'une équipe**
- ❑ d'être **habiles** sur le plan politique
- ❑ d'être le **représentant public** de l'organisation – quelqu'un qui reflète les intérêts, les idées et les avis de l'organisation
- ❑ d'exceller au niveau des **communications écrites et verbales**
- ❑ d'encourager et d'établir des **relations** entre les **gens et les organisations**, au niveau de la collectivité et du monde, en élaborant des stratégies communes.

4. COMPLEXITÉ

Les leaders des organisations bénévoles et communautaires se retrouvent aujourd'hui devant des situations locales et mondiales qui n'existaient pas il y a vingt ans. Les gouvernements fédéral et provinciaux et les municipalités ont apporté d'énormes changements. Les bailleurs de fonds et les sociétés rivalisent avec le secteur bénévole et communautaire pour le leadership. Les organisations fusionnent ou travaillent ensemble de bien des façons nouvelles et excitantes.

Les leaders doivent prendre des décisions en se fondant sur l'éthique. Ces décisions peuvent toucher de nombreux autres groupes ou organisations, et il se peut qu'il n'y ait pas suffisamment de temps pour réfléchir à toutes les options avant de prendre une décision. Les personnes qui ont assisté à l'atelier ont dit que ce domaine les préoccupait beaucoup.

Ce dont les leaders ont besoin pour réussir dans le domaine de la complexité

Les compétences (connaissances et capacités) que les leaders ont dans ce domaine de base leur permettent de **déterminer les tendances** des relations, les moyens par lesquels elles

sont soutenues, les façons dont elles sont organisées et la manière dont les solutions voient le jour. Pour réussir dans ce domaine, le leader doit être flexible et créatif. Les règles du jeu changent constamment et les leaders ne doivent pas se sentir mal à l'aise devant le paradoxe et la tension. Ils doivent être capables

- ❑ d'assurer le respect de **nombreuses obligations redditionnelles**. Un leader doit être capable de favoriser la responsabilité des employés (à l'égard de l'équipe de travail, d'un comité consultatif, d'un comité de gestion, des bailleurs de fonds ou des clients). Au niveau de l'organisation, un leader doit s'assurer que l'organisation même est responsable devant les bailleurs de fonds, les clients, les partenaires qui travaillent ensemble ou le grand public.
- ❑ de comprendre comment **toutes les perspectives dépendent les unes des autres** dans un système complexe.
- ❑ d'être **conscients de l'environnement**, en voyant clairement les systèmes et structures qui agissent
- ❑ de maintenir une **culture** qui honore les décisions **novatrices** et les stratégies **nouvelles**
- ❑ de maintenir un **environnement de travail sain**
- ❑ d'exceller au niveau de la **coopération** et de la **concurrence**, et savoir quand il convient de recourir à l'une ou à l'autre compétence
- ❑ de faire en sorte que les personnes et les systèmes puissent **changer** et s'**adapter**

5. LE BESOIN D'UNE « CULTURE D'APPRENTISSAGE » DANS LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE

Il faut établir une « culture d'apprentissage » dans le secteur bénévole et communautaire. Les leaders qui ont assisté aux ateliers croyaient fermement que l'apprentissage est très important pour le secteur. Ils étaient aussi d'avis qu'il faut apporter des changements **dans le secteur** pour que cela se produise. Sans une « culture d'apprentissage », les personnes qui veulent apprendre n'auront ni le temps ni l'argent dont ils ont besoin pour assister à des cours collégiaux ou suivre une formation ou des cours d'éducation des adultes.

Les leaders ont dit

- Qu'il faut encourager une culture d'apprentissage continu dans le secteur bénévole et communautaire.
- Que les conseils d'administration et les collectivités doivent considérer l'éducation comme un investissement et doivent réserver des fonds à cette fin.
- Que des bailleurs de fonds (comme Centraide, les fondations et les gouvernements fédéral et provinciaux) doivent fournir des fonds pour que les gens puissent obtenir une formation ou participer à d'autres formes d'apprentissage.
- Qu'il faut apporter des changements systémiques dans le secteur bénévole et communautaire, afin qu'une culture d'apprentissage puisse être établie.
- Qu'on a besoin d'un financement plus important qui rendra l'éducation et la formation possibles.
- Que nous devons être conscients de la situation dans son ensemble, ce qui comprend, entre autres, les questions d'emploi et le besoin de leaders dans l'avenir.

Qu'est-ce qu'on entend par une culture d'apprentissage? Cette notion n'a pas encore été bien définie. Toutefois, elle comprendrait les éléments suivants :

- L'engagement des conseils d'administration, des directeurs généraux et des bailleurs de fonds à donner aux personnel et aux bénévoles d'organisations des occasions de suivre des cours ou de trouver d'autres moyens de perfectionner leurs compétences au travail, même lorsque l'argent se fait rare.
- Un financement permettant aux organisations d'investir dans leur personnel et leurs bénévoles.
- Le consentement à permettre au personnel de suivre une formation à l'extérieur de l'organisation pendant les heures de travail.
- La capacité des organisations de permettre cette formation externe, c.-à-d. qu'il est difficile pour les employés de suivre une formation externe ou d'assister à une conférence si leur absence entraînera la fermeture du bureau.
- Une vision qui fait en sorte qu'on comprend que les études, la formation et d'autres activités de perfectionnement professionnel sont un investissement plutôt qu'une dépense.

- L'ouverture d'esprit nécessaire pour apporter des changements au sein de l'organisation, en se fondant sur les résultats de l'apprentissage.

Commentaires de participants aux ateliers

« Il existe un besoin urgent d'un cadre d'apprentissage continu dans le secteur sans but lucratif. »

« Le secteur bénévole et communautaire a besoin d'une intervention systémique en matière de formation qui soit financée de manière appropriée. »

« Il ne faut pas établir une seule approche. »

« L'alphabétisme, les connaissances en informatique et l'accès aux ordinateurs sont des enjeux. »

LISTE DES PARTENAIRES ET PARTICIPANTS AUX ATELIERS

1. LE COMITÉ DIRECTEUR

Le Comité directeur de l'Initiative Pan-canadienne d'apprentissage (IPA) a cerné le besoin de tenir les ateliers qui ont eu lieu à l'automne de 2002 et a aidé les consultants à élaborer une structure pour ces ateliers. Le Comité directeur comprend des représentants du secteur bénévole et communautaire et du secteur des collèges, universités et organismes de formation. Voici la liste complète des membres du Comité directeur :

Michael Anderson, Société canadienne des directeurs d'association
Dianne Bascombe, Regroupement des organisations nationales bénévoles
Terry Ann Boyles, Association des collèges communautaires du Canada
Paul Brennan, Association des collèges communautaires du Canada
Francine Chartrand, Collège Boréal à Sturgeon Falls
Marlene Deboisbriand, l'Initiative canadienne sur le bénévolat, Bénévoles Canada
Brenda Gainer, York University
Brenda Herchmer, Niagara College
Dinny Holroyd, La Fondation canadienne du rein
Sol Kasimer, Altruvest
Pauline Mantha, Troubles d'Apprentissage – Association canadienne
Grant MacDonald, Dalhousie University
Wendy MacDonald, Grant MacEwan College
Mike McKnight, Les Grands frères Grandes sœurs du Canada
Agnes Meinhard, Ryerson University
Patrick Merrien, Cégep de Sorel-Tracy
Jim O'Brien, Association canadienne du diabète
Keith Seel, Mount Royal College
Doug Soo, Langara College
Bev Suderman, Regroupement des organisations nationales bénévoles
Lynne Toupin, RHSBC, et Fondations communautaires du Canada
Paul Toupin, Centraide Canada – United Way of Canada
Sherman Waddell, Royal Roads University
Michael Weil, YMCA Canada

2. LE BAILLEUR DE FONDS

La Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) finance l'Initiative Pan-canadienne d'apprentissage par l'intermédiaire de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

3. LES PARTICIPANTS DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE ET LEURS ORGANISATIONS

Voici une liste des leaders du secteur bénévole et communautaire qui ont aidé à développer les idées présentées dans ce rapport.

- Jerry Adams, Urban Native Youth
- Marlene Amell, General Council of Winnipeg Community Centres
- Glenn Armstrong, Scouts Canada
- Dianne Bascombe, Regroupement des organisations nationales bénévoles
- Lori Baxter, Greater Vancouver Alliance for the Arts & Culture
- Sandra Beckman, Fédération Canadienne des Services de Garde à l'Enfance
- Cindy Blackstock, Caring for First Nations Children
- Marie Corrine Bourque, Aîné(e)s en Marche / Go-Ahead Seniors
- Terry Anne Boyles, Association des collèges communautaires du Canada
- Paul Brennan, Association des collèges communautaires du Canada
- Annie Baert, Troubles d'Apprentissage – Association canadienne
- Rita Chahal, Employment Projects of Winnipeg
- Toni Cochand, Le Bon Dieu dans la rue
- Conrad Collier, Coast of Bays Economic Development Corp.
- Duane Dahl, Clubs garçons et filles du Canada
- Sid Davies, Réseau pour la promotion de la santé communautaire atlantique
- Marc Dolgin, Entraide universitaire mondiale du Canada
- Diana Drackley, Cambridge Volunteer Bureau
- Lee Dunster, Family Child Care Training Project
- Howard Esbin, HOPE
- Elaine Ferguson, Child Care Connections
- Maggie Fietz, Services à la famille – Canada
- Julie Gelfand, Fédération canadienne de la nature
- Carol Goddard, Grands frères et Grandes sœurs
- Marnie Goldenberg, Volunteer Vancouver
- Carine Guidicelli, CSMOESAC (Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire)
- Wayne Helgason, Social Planning Council, Winnipeg
- Martin Itzkow, Intersectoral Secretariat on Voluntary Sector Sustainability
- Alexina Kublu, Association canadienne pour la prévention du suicide
- Claudette Legault, Metro Immigrant Settlement Association
- Joanne Linzey, United Way of Halifax
- Michael Loewen, United Way of the Central & South Okanagan/Similkameen
- Steve Lurie, Association canadienne pour la santé mentale, section du Grand Toronto
- Carol Magalis, North End Community Ministry
- Tracey Mann, Volunteer Regina

- Annie McKittrick, Surrey Social Futures
- Eileen McLaughlin, Saint John Volunteer Centre
- Marilyn More, Community Links
- Jeremy Morgan, Saskatchewan Arts Board
- Richard Mulcaster, Vancouver Foundation
- Carl Nicholson, Centre catholique pour immigrants
- Shirley Oickle, Harbour House
- Elizabeth O'Neill, Big Brothers Big Sisters of Edmonton
- Claude Perras, Centre canadien d'etude et de coopération internationale
- Victor Porter, MOSAIC
- Pierre Riley, Fédération des centres d'action bénévole du Québec
- Nathalie Roberge, Centre d'action bénévole de Granby
- Ian Ross, Crisis Intervention and Suicide Prevention Centre
- Penny Rowe, Community Services Council of Nfld & Labrador
- Ruth Schneider, SUCO International
- Rhonda Sears, Canadian Parents for French Nova Scotia
- Janet Sutherland, YMCA de Cumberland
- Dianne Swinemar, Metro Food Bank
- Paulette Thériault, Northrop Frye Literary Festival
- Yves Trudel, Fédération Acadienne de la Nouvelle-Écosse
- Rhoda Ungalaq, Association canadienne pour la prévention du suicide
- Ruth Warick, Groupe national de référence des femmes et la problématique du marché du travail
- Sylvan Williams, Conseil ethnoculturel du Canada

4. L'ÉQUIPE DE CONSULTANTS

- Diana Smith, de EcoSol Consulting, Victoria (C.-B.)
- Chloe O'Loughlin, de WCWH Limited, Vancouver (C.-B.)
- Lee Anne Johnston, des Services de consultation en éducation, Ottawa (Ont.)
- Pierre LaCroix, Ottawa (Ont.)

UNE DESCRIPTION DES ATELIERS

Pendant chacun des ateliers de deux jours, du temps était prévu pour la réflexion individuelle et en groupe. On a demandé aux leaders qui ont assisté aux ateliers de se concentrer sur les croyances et valeurs fondamentales qui sont à la base du leadership. Les consultants ont aidé les leaders à définir les « compétences de base » et les ont invités à tenir compte à la fois des *tâches* et des *qualités* liées au leadership.

Le premier jour, l'*essence* des capacités, des connaissances et des croyances des leaders s'est dégagée du dialogue. La deuxième journée a surtout servi à rendre les « compétences de base » plus claires, au moyen d'un processus d'examen des liens entre les diverses tâches d'un leader. Les participants ont discuté des meilleurs moyens de favoriser l'apprentissage. Cela a fourni une riche source d'information sur les besoins d'apprentissage des leaders et sur les approches de l'apprentissage qui pourraient fonctionner le mieux dans le secteur bénévole et communautaire.

Les consultants ont enregistré et analysé l'information obtenue au moyen de chaque atelier et ont aussi élaboré des thèmes clés et des idées centrales. Une discussion de groupe en ligne a donné aux participants l'occasion de donner une rétroaction, bien que peu l'aient fait.

Les principes suivants ont guidé les méthodes utilisées pendant les ateliers. Les comités directeur et de gestion de l'Initiative Pan-canadienne d'apprentissage les ont rédigés et en ont convenu. Voici quelques-uns des principes :

- Nous devons reconnaître que le leadership est collectif. (Le leadership englobe les conseils d'administration et les bénévoles, ainsi que le personnel rémunéré.)
- L'IPA doit être accessible (à un éventail plus vaste d'organisations et aux groupes à la marge du secteur).
- Le leadership va au-delà des individus. Il faut trouver des moyens de renforcer la capacité organisationnelle.
- L'IPA doit inclure le Canada rural, les régions éloignées, le Québec et les groupes autochtones.
- Les résultats doivent être largement diffusés dans le secteur.
- Le processus doit faire fond sur les forces qui existent déjà dans le secteur.
- Le processus doit être pratique et découler des expériences dans le secteur.

INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE : PRODUITS DE LA TABLE CONJOINTE SUR LES MOYENS D'ACTION

L'Initiative Pan-canadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire est une initiative financée par le gouvernement du Canada par l'entremise de la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC).

La TCMA, l'une des sept tables conjointes créées pour réaliser les travaux de l'ISBC, a entrepris des projets dans quatre secteurs clés touchant au renforcement des compétences des organismes bénévoles.

Recherche et Partage d'information
Perfectionnement des compétences et gestion des ressources humaines
Capacité d'élaboration de politiques
Capacité financière

Ces projets ont entraîné la création de nombreuses ressources offertes aux organismes bénévoles et sans but lucratif, aux gouvernements, aux établissements d'enseignement, aux bénévoles et aux chercheurs du secteur bénévole. Beaucoup de ces produits seront lancés en 2003.

Pour de plus amples renseignements sur ces projets, les tables conjointes et l'ISBC, veuillez consulter le site Web de l'ISBC à l'adresse suivante : www.vsi-isbc.ca.

Ce projet est financé par la Table conjointe sur les moyens d'action, par l'intermédiaire du Programme de partenariats pour le développement social de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les opinions exprimées dans cette publication ne concordent pas nécessairement avec les opinions du gouvernement du Canada.

Ressources de la table conjointe sur les moyens d'action

La Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) est l'une de sept tables conjointes du gouvernement et du secteur bénévole mises sur pied dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). L'ISBC est une initiative conjointe entre le secteur bénévole et le gouvernement du Canada. L'objectif à long terme de l'ISBC consiste à renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire à relever les défis de l'avenir et à améliorer la relation entre ce secteur et le gouvernement fédéral afin de mieux servir les Canadiens.

CAPACITÉ FINANCIÈRE

Le financement, ça compte : L'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif www.ccsd.ca (juin 2003)

La trousse d'information et les ressources sur l'imputabilité et la gestion financière
www.vsi-isbc.ca (automne 2003)

L'inventaire des pratiques exemplaires en matière de financement et de mobilisation des ressources
www.vsi-isbc.ca (automne 2003)

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire www.hrvs-rhsbc.ca

L'Initiative pancanadienne d'apprentissage: Un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences pour le secteur bénévole et communautaire et Compétences en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire www.nvo-onb.ca

CAPACITÉ SUR LE PLAN DES POLITIQUES

Stages et bourses en élaboration de politiques : Renforcer les capacités d'élaboration des politiques publiques – un lien entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement du Canada
www.cvsrd.org et <http://publicadmin.uvic.ca/CPSS> (juin 2003)

La trousse d'information sur les politiques publiques www.vsi-isbc.ca (automne 2003)

RECHERCHE ET PARTAGE D'INFORMATION

La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada www.nonprofitscan.ca

L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif
www.nonprofitscan.ca (printemps 2004)

L'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation
www.givingandvolunteering.ca (automne 2003)

Le projet d'étude comparative sur le secteur des organismes sans but lucratif de l'Université Johns Hopkins www.nonprofitscan.ca (automne 2004)

Ces projets sont financés par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.

Pour plus d'information visitez le site www.vsi-isbc.ca
ou veuillez communiquer avec le Secrétariat de la table conjointe sur les moyens d'action
par télécopieur au 819-997-2056.

Secteur bénévole et communautaire

Canada