

LA CAPACITÉ DE SERVIR

Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada



SOMMAIRE



Canadian Centre for Philanthropy™
Le Centre canadien de philanthropie™

aruc économie sociale

ALLIANCES DE RECHERCHE
UNIVERSITÉS-COMMUNAUTÉS
COMMUNITY-UNIVERSITY RESEARCH ALLIANCES **cura**



Canadian Council on Social Development
Conseil canadien de développement social



Capacity
Development
Network



Community Services Council
Newfoundland and Labrador



Manitoba Voluntary
Sector Initiative



Queen's
UNIVERSITY

Canada

Au sujet de l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif

L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB) est une étude d'une durée de deux ans ayant pour but d'améliorer la compréhension du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada en vue d'améliorer les moyens des organismes pour la prestation des services à la population. L'Enquête a deux principaux objectifs :

- effectuer une évaluation préliminaire des domaines où les organismes pourraient améliorer leurs moyens pour mieux remplir leur mission;
- recueillir des renseignements détaillés sur l'étendue du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada, des diverses catégories d'organismes et des services offerts.

La première étape de l'Enquête a consisté en une série de consultations menées à l'échelle nationale auprès des représentants d'organismes bénévoles et sans but lucratif. Trente-six consultations ont eu lieu, dans des collectivités réparties dans tout le Canada, au sujet des problèmes que peuvent éprouver les organismes dans la réalisation de leur mission et de leurs objectifs. Les participants aux consultations ont été divisés en groupes qui ont traité de l'un des trois sujets suivants : les moyens financiers, les ressources humaines, les moyens organisationnels. Les consultations ont été menées dans chacune des six régions suivantes : Colombie-Britannique; Alberta; Manitoba et Saskatchewan; Ontario; Québec; et les provinces de l'Atlantique. Les principaux sous-secteurs ont été représentés dans les consultations : arts et culture, sports et loisirs, éducation et recherche, santé, services sociaux, environnement, droit et défense des droits, habitation et logement, développement international, religion, collecte de fonds et bénévolat. Un petit nombre d'entrevues avec des représentants d'organismes nationaux ont également été menées.

La prochaine étape de l'Enquête consistera en un sondage national, mené auprès de plus de 10 000 organismes bénévoles et sans but lucratif, qui définira pour la première fois l'étendue et l'importance du secteur au Canada ainsi que les besoins quant à l'amélioration des moyens d'action. Ce sondage sera effectué par Statistique Canada au début de 2003 et les résultats seront rendus publics en 2004.

L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif est menée par un groupe d'organismes ayant à leur tête le Centre canadien de philanthropie. Le groupe comprend l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale de l'Université du Québec à Montréal, la Canada West Foundation, le Conseil canadien de développement social, le Capacity Development Network de l'université de Victoria, le Community Services Council Newfoundland and Labrador, la Queen's University School of Policy Studies et le Secrétariat on Voluntary Sector Sustainability de la Manitoba Voluntary Sector Initiative. L'Enquête a été instituée par l'Initiative entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et

communautaire (ISBC), une initiative conjointe du secteur bénévole et du gouvernement du Canada. Le Comité directeur de la recherche de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'ISBC offre conseils et soutien au projet.

Au sujet de *La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*

Le présent texte est un résumé du rapport *La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*.

L'étude porte sur les questions suivantes :

- Quels sont les principaux atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif selon ces derniers?
- Quels types de facteurs externes influent sur l'aptitude des organismes à remplir leur mission et à atteindre leurs objectifs?
- Quels types de problèmes les organismes éprouvent-ils sur le plan des moyens?

La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada existe sous forme de fichier électronique dans le portail d'information sur le secteur bénévole et sans but lucratif du Centre canadien de philanthropie à l'adresse suivante : www.nonprofitscan.ca.

Autres sites Web à consulter pour plus de renseignements
www.nonprofitscan.ca
www.vsi-isbc.ca



Points saillants de *La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*

Introduction

On reconnaît de plus en plus le rôle important des organismes bénévoles et sans but lucratif dans la société. Cependant, ces organismes pourraient fournir une contribution plus grande encore à la société canadienne s'ils étaient en mesure de maximiser leurs ressources. La présente étude est une étape importante dans l'étude des atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif ainsi que des problèmes auxquels ces organismes font face dans la réalisation de leur mission et la prestation des services destinés à leurs membres et à la population canadienne.

Plus de 300 organismes ont participé à l'enquête sur le secteur bénévole et sans but lucratif, et ont fait ressortir des atouts importants au plan des ressources humaines et de l'aptitude du secteur à tirer profit de ses réseaux et de ses relations. Toutefois, le secteur se heurte à d'importantes contraintes au plan des moyens organisationnels.

Définition du secteur bénévole et sans but lucratif

Les organismes visés par l'Enquête sont désignés par différents termes : organismes bénévoles, organismes sans but lucratif, organismes de bienfaisance ou caritatifs, organisations du secteur de l'économie sociale, organismes communautaires, organisations de la société civile. Nous avons choisi le terme *secteur bénévole et sans but lucratif* pour désigner les organismes qui font l'objet de cette Enquête. On considère comme appartenant au secteur bénévole et sans but lucratif des organismes qui, entre autres, possèdent une certaine structure institutionnelle, ne distribuent aucun profit à des propriétaires ou actionnaires et ont un fonctionnement distinct des administrations publiques et des entreprises.

Qu'est-ce que les moyens organisationnels?

Les moyens organisationnels concernent la capacité de faire ou de produire une chose, et le terme est souvent utilisé à propos du potentiel (par exemple, la « capacité maximale »). Notre Enquête porte essentiellement sur les moyens dont disposent les organismes bénévoles et sans but lucratif pour remplir leur mission et leur mandat. L'aptitude générale d'un organisme à remplir sa mission est fonction d'un ensemble de moyens.

Notre Enquête emploie un modèle théorique qui distingue trois grandes catégories de moyens que peuvent mettre en œuvre les organismes pour réaliser leur mission et leurs objectifs.

- *Moyens financiers* — Moyens permettant de produire et de mettre en œuvre recettes et actifs.
- *Ressources humaines* — Moyens permettant d'utiliser un personnel rémunéré et des bénévoles ainsi que les compétences, les connaissances, les attitudes, les motivations et les comportements du personnel rémunéré et des bénévoles.
- *Moyens structurels* — Ces moyens comprennent :
 - a. les relations et réseaux avec divers intéressés;
 - b. l'infrastructure et fonctionnement de matériel, d'installations et des systèmes de gestion;
 - c. les programmes et des plans stratégiques.

Les constatations

Quels sont les principaux atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif?

« Ce sont les gens — des personnes dévouées, douées, pleines de ressources. »

La plupart des organismes bénévoles et sans but lucratif de notre étude considèrent le capital humain – bénévoles et personnel rémunéré – comme leur principal atout.

- On considère en particulier les bénévoles comme « dévoués » et on les désigne parfois comme la « principale ressource » de l'organisme.
- On considère le personnel rémunéré comme dévoué et enthousiaste et on mentionne sa volonté de travailler efficacement malgré des ressources restreintes.
- On apprécie les membres du conseil d'administration pour leur contribution constante au chapitre de l'orientation, de l'innovation et du leadership, ainsi que pour le dévouement avec lequel ils dirigent et soutiennent l'organisme.



Le deuxième atout, d'après le nombre de mentions, est l'aptitude à mettre à profit les relations avec les membres, avec les collectivités locales et avec d'autres organismes.

- Les membres, avec leurs compétences, leurs connaissances et leur enthousiasme, fournissent un soutien essentiel.
- Leur aptitude à établir et à utiliser leurs relations avec des sociétés à but lucratif et d'autres organismes à but non lucratif permet d'obtenir et de partager des connaissances, de l'expérience et autres ressources.
- Le soutien de la collectivité locale et les réseaux « populaires » permettent de suivre l'évolution des besoins de la population visée.
- L'histoire et l'image de l'organisme constituent également un avantage important.

Un certain nombre d'organismes ont mentionné comme atouts leur ouverture à l'innovation ainsi que leur souplesse et leur capacité de réagir face aux difficultés et aux occasions, nouvelles ou habituelles.

Quels sont les facteurs externes qui jouent?

« Depuis 12 ans, la demande a augmenté de 80 %, mais les moyens financiers pour payer les salaires et fournir les services n'ont pas augmenté. »

Les participants ont relevé un certain nombre de facteurs externes qui posent des difficultés aux organismes. Ces facteurs externes comprennent :

- la réduction des services offerts par les administrations publiques et la diminution du financement;
- une tendance grandissante, de la part des sources de financement, à financer des actions à court terme plutôt que des actions à long terme, les frais de fonctionnement ou les dépenses de base;
- la concurrence grandissante entre les organismes bénévoles et sans but lucratif pour l'obtention des maigres ressources;
- la difficulté grandissante de trouver des bénévoles compétents et dévoués, particulièrement des bénévoles intéressés par des tâches de gestion et d'administration;
- les collaborations obligatoires avec d'autres organismes, collaborations qui, souvent, sont complexes et exigent beaucoup de temps;
- une couverture médiatique défavorable et de fausses idées de la population au sujet des besoins et des atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif.

Parmi les facteurs externes mentionnés, celui qui donne le plus de difficulté aux organismes concerne la situation changeante au chapitre du financement. Les participants ont mentionné que les priorités des sources de financement changent souvent et que le financement se limite de plus en plus aux coûts directs des programmes et aux projets à court terme.

Quels sont les principaux problèmes en ce qui concerne les moyens financiers?

« Ce dont nous avons besoin, c'est d'un financement plus stable et d'un financement pluriannuel. »

Les problèmes les plus urgents concernent les moyens financiers. À ce sujet, nous avons demandé aux participants d'indiquer le facteur le plus susceptible d'aider leur organisme à atteindre ses objectifs. Les participants ont répondu qu'ils n'ont pas seulement besoin de *plus* d'argent, mais qu'ils ont également besoin d'un financement *mieux adapté*. Un financement mieux adapté renvoie à des moyens financiers suffisamment stables pour procurer aux organismes un certain degré d'autonomie de façon qu'ils puissent décider quelles activités ils poursuivront et qu'ils puissent perfectionner et conserver leurs employés.

De nombreux organismes ont mentionné avoir de la difficulté à obtenir les fonds dont ils ont besoin pour réaliser leurs programmes et fournir leurs services. À cet égard, voici leurs principaux problèmes.

- Les réductions dans le financement empêchent les organismes de répondre à la demande de services consécutive au désengagement des administrations publiques et à la diminution du financement.
- Les restrictions au niveau du financement rendent difficile de trouver les fonds nécessaires pour soutenir l'infrastructure organisationnelle et l'administration.
- La difficulté d'obtenir un financement à long terme oblige les organismes à consacrer un temps excessif à la recherche de nouvelles sources de financement pour soutenir leurs programmes et limite les possibilités de planification à long terme.
- La difficulté de trouver du financement incite les organismes à ajuster leur mission de manière à pouvoir obtenir des fonds.
- Les exigences surabondantes et variables des responsabilités financières de la part des sources de financement exercent une contrainte sur les ressources dont disposent les organismes.
- Les organismes ont de la difficulté à obtenir le soutien d'entreprises.

Les problèmes relatifs aux moyens financiers ont une incidence déterminante sur les autres types de moyens importants.

Quels sont les principaux problèmes relatifs aux ressources humaines?

« Les gens ne veulent pas s'engager pour la vie et ils ne veulent pas faire d'administration. Ils sont surtout intéressés par des actions de bénévolat qui ont un commencement et une fin. »

Bien que les ressources humaines aient été mentionnées comme le principal atout de nombreux organismes bénévoles et sans but lucratif, les participants ont indiqué un certain nombre de problèmes et préoccupations dans ce domaine. Les principales



préoccupations concernent les bénévoles, puis le personnel rémunéré. Les problèmes qui concernent les conseils d'administration sont moins fréquents et moins graves. Voici les problèmes mentionnés par les participants.

- Le besoin d'un plus grand nombre de bénévoles, et plus de stratégies efficaces de recrutement, de formation, de gestion et de conservation des bénévoles.
- La difficulté de trouver des bénévoles disposés à s'engager à long terme ou à assumer des fonctions de direction ou d'administration.
- Un manque de personnel rémunéré possédant des compétences spécialisées et la difficulté de conserver le personnel compétent en raison du caractère insuffisant, instable et imprévisible du financement des projets.
- La nécessité de stratégies mieux ciblées de recrutement des membres du conseil d'administration en vue d'obtenir une bonne combinaison de personnes et de compétences et la nécessité de meilleures stratégies de formation et de conservation des membres du conseil d'administration.

Selon la majorité des participants, un meilleur accès à des fonds de fonctionnement plus stables permettrait aux organismes bénévoles et sans but lucratif de se doter de meilleurs moyens au plan des ressources humaines et, de ce fait, de résoudre plusieurs des problèmes qui semblent entraver la planification et le développement organisationnels à long terme.

Quels sont les principaux problèmes relatifs aux moyens structurels?

« Les sources de financement veulent qu'il y ait responsabilité, veulent qu'il y ait planification, veulent toutes ces choses, mais ne sont disposées à n'en payer qu'une partie. »

Selon nos constatations, les moyens structurels dépendent dans une grande mesure des moyens financiers et des ressources humaines. Par ordre de priorité, voici les principaux problèmes relatifs aux moyens structurels :

- Capacité restreinte de planification et de développement stratégiques en raison d'un financement incertain, de changements fréquents dans les priorités en matière de financement et de contraintes relativement à l'usage des fonds.
- Sous-développement des systèmes et des structures de gestion en raison de l'insuffisance des moyens financiers et des ressources humaines.
- Incapacité de participer convenablement à des activités d'élaboration de politiques en raison d'un manque de temps et de moyens. Aux yeux de plusieurs, l'élaboration de politiques est considérée comme un luxe que seuls peuvent se permettre les grands organismes, ceux qui ont de l'influence, ou les organismes qui ont un mandat particulier concernant l'élaboration de politiques.

Les problèmes relatifs aux moyens structurels découlent principalement de la dépendance vis-à-vis d'un financement lié aux projets et limité dans le temps, qui ne soutient pas l'infrastructure organisationnelle. Ce manque de soutien peut se répercuter aussi sur les technologies et systèmes d'information et les réseaux liés au partage des ressources.

Conclusions

Les représentants des organismes bénévoles et sans but lucratif ayant participé à l'étude ont manifesté un engagement profond à l'égard de la mission de leur organisme et exprimé leur fierté de réussir à fonctionner dans un cadre externe qu'ils considèrent de plus en plus contraignant. La plupart ont indiqué que leur capital humain et leur aptitude à utiliser leurs relations et leurs réseaux constituent leur principal atout. Ils ont néanmoins clairement indiqué que les méthodes et les mécanismes actuels de financement sont à l'origine de problèmes financiers considérables qui les empêchent de servir la population canadienne comme ils le pourraient.

S'il est vrai que les résultats de cette étude devront être davantage étayés, ils font néanmoins ressortir un certain nombre de possibilités de consolider les efforts afin d'améliorer les moyens des organismes bénévoles et sans but lucratif. Ceux-ci comprennent le développement et la mise en pratique de :

- nouveaux modèles de financement qui fourniront aux organismes bénévoles et sans but lucratif la stabilité et le soutien dont ils ont besoin pour développer leur capital humain et leur infrastructure organisationnelle, ainsi que pour planifier à long terme;
- nouveaux modèles de responsabilité financière qui réduiront le fardeau des organismes bénévoles et sans but lucratif, tout en rassurant les bailleurs de fonds sur le bon usage des fonds;
- méthodes de recrutement et de gestion qui répondront aux nouveaux besoins de l'organisation et aux intérêts des bénévoles;
- stratégies visant à réduire la concurrence et à accroître le partage de l'infrastructure et d'autres ressources;
- stratégies visant à aider les organismes à fournir une formation efficace au personnel rémunéré, aux bénévoles et aux membres des conseils d'administration;
- stratégies visant à sensibiliser davantage le public et les médias à la valeur des organismes bénévoles et sans but lucratif, à leur contribution à la société et à leur besoin d'aide.

Les organismes bénévoles et sans but lucratif ont une aptitude exceptionnelle à mettre en valeur le talent, l'énergie et le dévouement de leur personnel rémunéré et de leurs bénévoles. Toutefois, leur capacité de servir les Canadiens se heurte à des contraintes considérables. Au cours de la prochaine étape de l'Enquête, nous prendrons la mesure, pour la première fois, de l'importance et de l'étendue du secteur et nous pourrons faire une évaluation quantitative de ses atouts et de ses faiblesses.

