

Initiative Pancanadienne d'Apprentissage

pour le secteur bénévole et communautaire

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AU SEIN DU
SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE :

EXEMPLES,
COMPLEXITÉS DES DÉFIS ACTUELS
ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

DOCUMENT DE DISCUSSION
Septembre 2003



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

Canada

Le secteur bénévole

*Subventionné par le gouvernement du Canada
par l'entremise de l'Initiative sur le secteur
bénévole et communautaire*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
AIMERIEZ-VOUS AMÉLIORER VOS COMPÉTENCES DANS CES DOMAINES?	5
DEMANDE DE RÉTROACTION	6
ABRÉVIATIONS	8
HISTORIQUE : L'INITIATIVE PANCANADIENNE D'APPRENTISSAGE	9
LA VISION	10
LES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP	10
PROCHAINES ÉTAPES	12
REMERCIEMENTS	13
CROYANCES ET VALEURS	15
RESPONSABILITÉ SOCIALE	16
VIABILITÉ ET AUTOSUFFISANCE	19
ACCROISSEMENT DE LA CAPACITÉ D'ACTION	22
COMPORTEMENT INDIVIDUEL ÉTHIQUE,	25
FONDÉ SUR DES VALEURS	25
INCLUSION ET DIVERSITÉ	27
PASSION ET ENGAGEMENT	30
COURAGE	33
VISION ET ORIENTATIONS	36
INTERVENTIONS PUBLIQUES	43
ENJEUX MONDIAUX	51
LEVÉES DE FONDS	58
RECHERCHE	70
RELATIONS	76
RELATIONS INTERPERSONNELLES	77
COMMUNICATION	79
VISION, SAGESSE POLITIQUE	82
PERSONNALITÉ PUBLIQUE	85
RESSOURCES HUMAINES	88
SYNERGIE DES GROUPES	91
SALUBRITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL	93
COLLABORATION	96
COMPLEXITÉ	99
CULTURE CRÉATIVE ET NOVATRICE	100
ADAPTATION AU CHANGEMENT	103
OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES*	106
PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE	112
COOPÉRATION ET COMPÉTITION	115

REMERCIEMENTS DE L'AUTEURE	118
AU SUJET DE L'AUTEURE	120
TRADUCTION EN FRANÇAIS	120
LA TABLE CONJOINTE SUR LES MOYENS D'ACTION DE L'IPA	121



INTRODUCTION

Ce document renferme une description des compétences qu'on attend d'un chef de file dans le secteur bénévole et communautaire au Canada. Les compétences ne s'appliqueront pas à tout le monde, ou dans toutes les circonstances, en même temps parce que le secteur bénévole et communautaire est « désorganisé » – ses chefs de file sont appelés à réagir à des enjeux et à des besoins à la fois simples et complexes. Toutefois, pour être efficaces, les chefs de file doivent avoir une compréhension globale et holistique du leadership (de leur rôle à titre de chefs de file), et comprendre pleinement le monde qui les entoure.

Pour chaque compétence, le document fournit des exemples tirés de la vie réelle. Ces exemples ne sont pas expliqués en bas de page et n'ont pas fait l'objet de recherches intensives; ils servent tout simplement à mieux comprendre la compétence et les défis qui y sont associés. La liste est courte; le lecteur pourra trouver beaucoup d'autres exemples et en discuter en groupe. Les exemples, histoires et vignettes jettent la lumière sur chaque compétence et établissent un lien entre celle-ci et les autres compétences.

Outre ces compétences en leadership, les chefs de file doivent posséder une vaste connaissance du but et de la situation de leur organisation. Ils doivent aussi pouvoir analyser les informations et les enjeux qui sont importants pour eux et pour leur organisation.

Il est question aussi des défis liés à chaque compétence. Certains sont simples tandis que d'autres sont complexes. Ils sont souvent contradictoires. Telle est la vie au sein du secteur bénévole et communautaire; c'est le contexte dans lequel œuvrent les chefs de file. Il y a encore beaucoup d'autres défis à découvrir et à analyser. Leur découverte et leur compréhension représentent une source d'apprentissage. Le passé et l'expérience nous enseignent beaucoup de choses.

Enfin, pour chaque compétence, on dresse une liste d'objectifs d'apprentissage. Que faut-il apprendre pour devenir compétent dans chaque domaine? Ces objectifs d'apprentissage ont été conçus pour les étudiants qui n'ont pas d'expérience du secteur bénévole et communautaire, mais qui désirent se renseigner à ce sujet. Les étudiants éventuels peuvent provenir de toutes sortes de milieux et posséder divers niveaux d'expertise. Ces objectifs d'apprentissage sont généraux et non particuliers. Il se peut qu'ils ne soient pas complets; d'autres pourront faire surface durant la période de réflexion et de discussion.

Ce document vise simplement à lancer la discussion; ces compétences et objectifs d'apprentissage ne sont pas définitifs. Nous ne faisons que commencer à déterminer les compétences de base en leadership requises au sein du secteur bénévole et communautaire à l'échelle du Canada, dans les sous-secteurs et dans les organisations de tailles diverses. Il est à espérer que les renseignements détaillés contenus dans ce document permettront aux chefs de file et aux éducateurs de confirmer les définitions de compétences et d'objectifs d'apprentissage et de les modifier ou de les élucider pour les rendre plus complètes au besoin. Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, de vos idées et de vos suggestions. Vous trouverez à la fin de ce document des renseignements sur la façon de procéder.

Grâce à cet exercice de réflexion et de discussion, le lecteur en viendra à mieux comprendre les compétences requises d'un chef de file au sein du secteur bénévole et communautaire au Canada.

Peut-être que la réflexion et la discussion nous amèneront à saisir la multiplicité des formes d'apprentissage, les diverses façons dont les collèges et les universités créent des liens avec le secteur bénévole et communautaire et les différentes façons qu'a le secteur de s'adapter et de réagir à un monde en plein essor et en pleine évolution.

Aimeriez-vous améliorer vos compétences dans ces domaines?

Certains lecteurs pourront être découragés par l'ampleur des compétences en leadership décrites dans ce document. Toutefois, il est possible de bâtir vos compétences dans les domaines où vous aimeriez vous sentir plus d'aplomb. Cela peut se faire dans le contexte de votre poste actuel, par l'entremise du bénévolat, en vous trouvant un mentor, par le réseautage ou en vous engageant dans une diversité de démarches éducatives structurées ou informelles.

Pour bâtir vos compétences, vous pouvez vous joindre à des organisations, soit dans le cadre de vos fonctions actuelles ou à titre de bénévole, afin d'entreprendre de nouvelles tâches qui renforceront vos capacités. Les avantages à agir de la sorte sont les suivants :

- Représenter votre organisation, en collaborant avec d'autres pour des raisons qui ont un rôle important à jouer dans la réalisation de la mission de votre organisation.
- Acquérir de l'expérience.
- Tisser un précieux réseau de personnes-ressources.
- Vous tenir au courant des dernières nouveautés, par exemple en matière de perfectionnement professionnel.
- Satisfaire vos intérêts ou vos passions personnelles.

Faites attention au genre et au nombre d'organisations auxquelles vous vous joignez :

- N'en faites pas trop, et soyez prêt à mettre le temps nécessaire pour mener à bien vos engagements afin d'effectuer le travail comme il faut et complètement.
- Choisissez toujours avec perspicacité. Certains comités sont une perte de temps.
- Prenez garde lorsque vous vous joignez à des coalitions, parce qu'elles peuvent « être un terrain propice aux aventures étranges... Ne risquez pas votre

réputation personnelle, ou celle de votre OSBL¹, en vous joignant au mauvais groupe pour les bonnes raisons² ».

Encadrer une autre personne, ou trouver un mentor qui travaillera avec vous pour vous permettre d'atteindre certains buts précis en matière de perfectionnement professionnel, voilà une façon qui peut être très intéressante et très valable d'acquérir un ensemble de compétences. Comme, dans les bonnes relations de mentorat, l'accent est mis sur l'apprentissage, tant le mentor que son protégé sont continuellement appelés à réfléchir à leurs croyances, à leurs valeurs et à leurs actes. Les retombées sont, par conséquent, aussi avantageuses pour l'un que pour l'autre.

Il existe des relations de mentorat structurées et il en existe aussi d'informelles. On trouve les premières principalement dans les grandes organisations, comme Centraide Canada ou YMCA Canada. Quant aux relations de mentorat informelles, elles tendent à être mises en place par la personne qui désire être encadrée. Dans un cas comme dans l'autre, les objectifs de la relation de mentorat doivent être clairs pour les deux parties, ce qui implique généralement un certain niveau de négociation. Il est essentiel, si l'on veut que la relation soit efficace, d'établir un échéancier pour l'atteinte des objectifs.

Toute une gamme de possibilités d'apprentissage, tant structurées qu'informelles, est accessible par l'entremise des collègues communautaires, des cégeps, des universités et des organisations du secteur bénévole. Vérifiez auprès de votre établissement local les cours qui sont offerts dans votre domaine d'intérêt, ou consultez le site http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nli/On-Line_Inventory/tofc_f.shtml pour voir certaines formations particulières qui sont données.

Demande de rétroaction

Nous ne faisons que commencer à déterminer les compétences de base en leadership requises au sein du secteur bénévole et communautaire à l'échelle du Canada, dans les sous-secteurs et dans les organisations de tailles diverses. Il est à espérer que les

¹ OSBL = Organisation sans but lucratif.

² Wright (1992) *The Not-for-Profit CEO: A Survivor's Manual*. Portland, OR: C3 Publications, p. 109.

renseignements détaillés contenus dans ce document permettront aux chefs de file et aux éducateurs de confirmer les définitions de compétences et d'objectifs d'apprentissage et de les modifier ou de les élucider pour les rendre plus complètes au besoin.

Nous comptons sur vos réactions et vos suggestions pour créer graduellement un document plus précis et plus utile qui guidera les chefs de file et les formateurs partout au Canada. Les compétences essentielles, de base, doivent être adaptées à chaque secteur ainsi qu'à chaque région et organisation.

Les objectifs d'apprentissage énumérés dans ce document donnent un aperçu de la liste plus complète que nous encourageons les lecteurs à dresser et à nous envoyer. Encore une fois, nous ne visons pas l'exhaustivité, mais nous cherchons plutôt à vous inciter à être créatifs dans votre recherche des compétences de base et des objectifs d'apprentissage dont tous ont besoin.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, de vos idées et de vos suggestions. Quelles compétences sont prioritaires dans le secteur? Y a-t-il des compétences et des méthodes d'apprentissage des compétences qui dont il n'est pas question? Certaines manquent-elles de clarté? Quelles sont les plus essentielles? Dans quels cas la taille ou le type de l'organisation comptent-ils énormément dans le genre de compétences ou le niveau de maîtrise requis? Etc.

Nous vous lirons avec plaisir. Prière d'envoyer votre rétroaction à l'adresse suivante :

Beverly Suderman—*Gestionnaire principale de projet : politique sociale*

Regroupement des organisations nationales bénévoles

280, rue Albert, bureau 800, Ottawa (Ontario) K1P 5G8

Tél. : (613) 238-1591, poste 254

Télec. : (613) 238-5257

Courriel : Bsuderman@nvo-onb.ca

ABRÉVIATIONS

SBC = Secteur bénévole et communautaire

OSBC = Organisation du secteur bénévole et communautaire

DG = Directeur général

PF = Prélèvement de fonds

RH = Ressources humaines

ONB = Regroupement des organisations nationales bénévoles

ACCC = Association des collèges communautaires du Canada

IPA = Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire

HISTORIQUE : L'INITIATIVE PANCANADIENNE D'APPRENTISSAGE

Le Défi

Même s'il existe d'excellents programmes pour acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes souhaitables pour le secteur bénévole et communautaire, tant au sein des organisations du secteur elles-mêmes qu'au sein des établissements d'enseignement canadiens, ces programmes sont isolés les uns des autres, difficiles d'accès et sous-utilisés par de nombreuses organisations bénévoles et communautaires et leur personnel. En même temps, on se rend de plus en plus compte de la nécessité de créer des occasions de formation et d'apprentissage dans les milieux éducatifs reconnus, qui soient plus pertinentes et plus accessibles au secteur, qui se situent dans le contexte de l'économie du savoir et qui tiennent compte de la complexité croissante de la demande en leadership.

La recherche entreprise par le Comité des ressources humaines de la Table conjointe sur les moyens d'action, dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, a fait ressortir la nécessité de planifier la relève à la lumière des données démographiques projetées et de la multiplication des retraites prévues au cours des dix prochaines années. En outre, les années 1990 ont été marquées par une récession ayant pour conséquence des gels dans l'embauche. Dans beaucoup d'organisations, aucune relève naturelle n'est sortie des rangs. En ce qui concerne particulièrement le secteur bénévole et communautaire, on a assisté au Canada à une réduction des effectifs gouvernementaux et à une surcharge d'activités confiées au secteur. Tous ces facteurs réunis ont engendré une crise au niveau du leadership. La façon la plus rapide et la plus efficace de développer un tel leadership consiste maintenant à offrir davantage d'activités d'apprentissage et de formation spécialement conçues pour répondre aux besoins du secteur.

La Vision

La vision globale de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA) consiste à « promouvoir le développement social au Canada en adoptant, pour le secteur bénévole et communautaire, un cadre national d'apprentissage et de perfectionnement des compétences et à faire de ce secteur un employeur de choix grâce à une culture axée sur l'éducation permanente ». Comme premier centre d'intérêt, les membres de l'IPA, un partenariat entre le Regroupement des organisations nationales bénévoles (ONB) et l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC), ont choisi de se pencher sur le leadership.

Les compétences en leadership

Dans le cadre de leurs activités touchant le leadership, les membres de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage ont entrepris pour la toute première fois une démarche, dirigée par les praticiennes et les praticiens, de détermination des compétences en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire. Pour trouver des chefs de file, ils ont entrepris un processus national d'appel d'offres. 136 personnes ou organisations ont présenté 396 chefs de file pour le secteur. Cent personnes ont été invités de façon à assurer une bonne représentation de la population du secteur à divers égards :

- Diversité géographique.
- Diversité sous-sectorielle.
- Organisations de diverses tailles.
- Portée des organisations : locale, régionale, provinciale, nationale, internationale.
- Organisations au service des collectivités suivantes : les personnes handicapées, les Autochtones, les membres d'une minorité visible, les immigrants et les francophones vivant à l'extérieur du Québec.
- Prestation de services et organisations de défense des droits.

Soixante-quatre chefs de file ont participé aux ateliers de deux jours et ont cerné les compétences nécessaires pour être efficaces dans leur poste de directeur général ou de cadre supérieur. Aux fins de ce document, on définit ainsi ce qu'on entend par compétences :

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.

Ce document de travail est une réflexion, une base pour la discussion à propos de la signification à accorder à ces compétences dans le travail quotidien d'un chef de file du secteur bénévole et communautaire. Nous faisons part de ces idées pour stimuler la réflexion sur la nature du leadership au sein du secteur.

- Si vous êtes un **chef de file dans le secteur**, il est à espérer que les descriptions et les exemples contenus ici vous aideront à mieux réfléchir à votre pratique.
- Si vous êtes **président ou présidente d'un conseil d'administration**, nous espérons que la description des compétences requises pour être un directeur général efficace vous aidera à mieux comprendre votre personnel.
- Si vous représentez une **organisation du secteur bénévole et communautaire qui offre de la formation** à ses membres, nous espérons que le matériel présenté ici vous sera utile pour concevoir de nouveaux programmes ou de nouveaux documents.
- Si vous représentez un **établissement d'enseignement**, il est à espérer que ce matériel vous incitera à examiner vos programmes actuels, confirmera la valeur de beaucoup des programmes qui sont déjà en place et vous poussera à répondre aux besoins du secteur lorsque viendra le moment de faire des améliorations.

Si l'on regarde la longue liste de compétences cernées, **il est légitime de se demander si tous les chefs de file doivent les posséder de A à Z.** La réponse n'est pas claire. Certains diront qu'il est impossible pour une seule personne de les maîtriser toutes, et que comme il existe un modèle de leadership partagé au sein du secteur bénévole et communautaire, il est important de bâtir une équipe de chefs de file qui englobe toutes ces compétences. D'autres prétendront que chaque chef de file devrait posséder des capacités dans chacun de ces domaines et même dans d'autres, tous les jours, mais que personne ne peut exceller dans tout. C'est pourquoi on met autant l'accent sur la connaissance de soi. Le chef de file qui se connaît bien veillera à compenser ses points faibles en s'appuyant sur les membres de l'équipe. Il est clair que dans certaines organisations, des compétences deviendront plus importantes que d'autres à certains moments.

Il faut aussi se rappeler que les compétences énumérées ici ne reflètent pas toutes les compétences dont un chef de file aura besoin pour bien exécuter son travail. En plus des compétences de base dont il est question dans ce document, les chefs de file devront posséder des compétences dans le domaine de travail particulier qui est le leur au sein de l'organisation (l'enfance, l'environnement, le développement international, etc.) ainsi que des compétences liées à la collectivité dans laquelle est installée l'organisation, et liées à la nature territoriale de l'organisation. Si l'organisation intervient au niveau local ou provincial, il sera important pour les chefs de file de posséder des compétences dans le domaine des règlements municipaux et des lois provinciales et fédérales (par exemple), si ceux-ci s'appliquent à l'organisation et à sa mission.

Prochaines étapes

Les membres de l'IPA sont heureux d'avoir réussi à franchir l'étape de la détermination des compétences en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire. Notre défi consiste maintenant à leur donner vie! Au cours des prochains mois, nous comptons faire ce qui suit :

- concevoir un exemple de description de poste d'un directeur général;
- produire un exemple d'outils d'évaluation du rendement que les conseils

d'administration pourront utiliser avec leurs cadres supérieurs;

- élaborer un exemple d'outils d'auto-évaluation destinés aux personnes qui songent à gravir les échelons au sein du secteur bénévole et communautaire, afin de les aider à déterminer les domaines où elles ont besoin de se perfectionner davantage;
- offrir un séminaire de « formation des formateurs » pour permettre aux chefs de file d'enseigner aux autres les compétences en leadership requises au sein du secteur.

Un certain nombre d'autres projets sont également en voie d'élaboration et dépendent de l'accès à un financement :

- proposer des projets pilotes éducatifs par l'entremise de certains établissements d'enseignement;
- proposer des projets pilotes afin d'aider les conseils d'administration engagés dans une démarche de recrutement de cadres supérieurs.

Remerciements

Les membres de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage sont très reconnaissants à la Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire et au gouvernement du Canada qui, grâce à leur soutien financier, ont rendu possible la réalisation de ce projet.

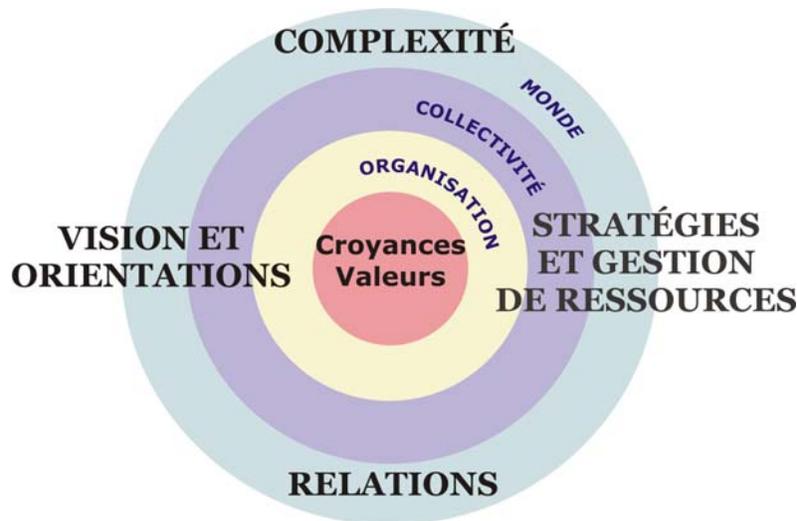
Nous sommes aussi reconnaissants du soutien et de l'appui de nos 35 membres du comité consultatif qui ont consacré des heures et des heures de leur temps pour nous aider à formuler le processus de recherche, qui ont examiné et critiqué les documents et qui ont représenté l'IPA dans leurs propres collectivités et réseaux.

Nous sommes en outre fort heureux de l'excellente qualité du travail de recherche fait par l'équipe de consultants EcoSol, dirigée de main de maître par Diana Smith avec l'aide de Chloe O'Loughlin (l'auteure de ce document), Lee Anne Johnstone et Pierre Lacroix. Tout au long du processus, cette équipe n'a cessé de se surpasser afin d'offrir un

produit haut de gamme!

Enfin, nous sommes reconnaissants à vous, les lecteurs, qui participez à cette entreprise. Nous accueillerons avec plaisir vos réflexions et votre rétroaction au sujet de ce document ou de l'IPA en général. Veuillez envoyer vos commentaires à l'adresse bsuderman@nvo-onb.ca.

CROYANCES ET VALEURS



Les valeurs et les croyances influencent le comportement des chefs de file ainsi que leur choix de stratégies. Les valeurs et les croyances présentées ici ont une incidence sur les compétences des chefs de file et sur les approches qu'ils adoptent à chaque étape de leur travail, tel que décrit dans les quatre domaines de compétence représentés dans ce diagramme. Les chefs de file appliquent également ces valeurs et ces croyances à chaque niveau auquel ils travaillent : soi, l'organisation, la collectivité et le monde. En fait, ces croyances et ces valeurs constituent le « cœur » du travail qu'effectue un chef de file du secteur bénévole et communautaire :

- **RESPONSABILITÉ SOCIALE**
- **VIABILITÉ ET AUTOSUFFISANCE**
- **ACCROISSEMENT DE LA CAPACITÉ D'ACTION**
- **COMPORTEMENT INDIVIDUEL ÉTHIQUE, FONDÉ SUR DES VALEURS**
- **INCLUSION ET DIVERSITÉ**
- **PASSION ET ENGAGEMENT**
- **COURAGE**

RESPONSABILITÉ SOCIALE

~Un chef de file croit qu'il est POSSIBLE d'améliorer la vie dans la collectivité et y accorde de l'importance.~

Exemples

- Pendant des années, les organisations de développement outre-mer ont offert les services qu'elles jugeaient les meilleurs pour les collectivités, en leur fournissant, par exemple, des pompes à eau. Comme ces services n'étaient souvent pas demandés ou n'étaient pas prioritaires pour les collectivités en question, celles-ci ne les utilisaient pas ou ne s'en souciaient guère. Maintenant, les OSBC sont beaucoup plus responsables socialement et offrent des services qui sont prioritaires pour la collectivité et qui l'aident à devenir autosuffisante; par ex., le Heifer International, les programmes de messagerie à vélo Street Kids International, Seva Canada et les systèmes de microfinancement.
- L'Union des producteurs agricoles du Québec de Sainte-Élizabeth (section développement international) avec Suco Mali a permis à un village du Mali de se donner son propre plan de développement agricole coopératif à partir d'un prêt qui a été géré démocratiquement.
- OXFAM préconise l'usage de la politique de l'Organisation mondiale du commerce qui permet aux pays de passer outre aux règles générales sur les brevets en cas d'urgence nationale. C'est ainsi que les pays peuvent produire des médicaments peu coûteux pour lutter contre le sida, etc. (le Brésil a déclaré l'état d'urgence, a évité les règles sur les brevets, a fabriqué ses propres médicaments contre le sida, les a distribués gratuitement et, par conséquent, est parvenu à réduire de moitié son taux de mortalité attribuable au sida entre 1996 et 1999).
- Les mouvements de lutte contre le sida et contre le tabagisme ont tous deux parlé au nom de la collectivité tout entière (et non d'un groupe cible) parce qu'ils croyaient qu'il s'agissait d'enjeux sociaux touchant l'ensemble de la société. Ils ont également reconnu l'importance des stratégies et des groupes tant radicaux qu'à vocation plus traditionnelle et plus courante.

Complexités des défis actuels

- La responsabilité sociale exige des OSBC qu'elles respectent les cultures locales, qu'elles recherchent le bien commun, qu'elles encouragent la présence sociale des entreprises, qu'elles s'engagent dans des échanges justes et veillent à ce que les autres fassent de même, qu'elles encouragent l'exercice des droits et le recours aux services relatifs au bien-être social, qu'elles se fassent les championnes des droits de la personne et qu'elles favorisent la croissance et le développement économiques.
- Les chefs de file doivent sans cesse s'analyser d'un œil critique et se poser la question : « Est-ce que nos (mes) actions contribuent au bien commun? »
- Les OSBC et les sociétés commerciales sont obligées de faire face à l'agitation sociale, à la corruption, à l'embauche d'une main-d'œuvre non qualifiée et à la perte de l'identité culturelle.
- Certaines organisations ont des actions controversées (p. ex., elles financent des activités terroristes). Le secteur bénévole et communautaire doit avoir un système lui permettant de veiller à ce que la responsabilité sociale soit un trait fondamental du secteur, faute de quoi il perdra sa crédibilité.
- Les OSBC doivent travailler avec les collectivités locales et avec divers gouvernements.
- Le secteur bénévole et communautaire est perçu par certains comme trop bureaucraté et est mis, lui aussi, au « banc des accusés ». Par conséquent, les personnes qui s'intéressent au changement social ne se tournent plus en premier lieu vers ce secteur. Les jeunes qui sont passionnés ont d'autres choix, comme le mouvement antimondialisation et le mouvement « Second Superpower ».

Objectifs d'apprentissage

1. Être au fait de ses propres valeurs en ce qui concerne la responsabilité sociale.
2. Lire abondamment afin de se tenir au courant des enjeux sociaux, culturels, environnementaux et économiques.
3. Identifier des croyances personnelles et organisationnelles des autres au sujet de la responsabilité sociale.

4. Être conscient de la façon dont ses propres valeurs et ses propres actes influent sur les valeurs des autres concernant la responsabilité sociale.
5. Bien comprendre les principes liés à la responsabilité sociale des entreprises et du gouvernement et veiller à ce que soi-même et son OSBC souscrivent à ces principes.
6. Identifier les opinions et les groupes négligés dans les débats.
7. Prendre le temps d'engager des conversations courageuses au sujet de la responsabilité sociale et du secteur.

VIABILITÉ ET AUTOSUFFISANCE

~Un chef de file travaille à assurer la viabilité et l'autosuffisance de son organisation, de la collectivité et de l'ensemble de la société.~

Exemples

Viabilité dans la collectivité

- Seva Canada offre des services de chirurgie de l'œil au Népal, en Inde et au Tibet. L'organisation crée des partenariats en vue de résoudre les problèmes définis localement en apportant des solutions durables sur le plan culturel. Initialement, des ophtalmologues canadiens se rendaient dans ces pays pour offrir ces services alors que maintenant ils forment des personnes sur place pour effectuer la chirurgie. Aussi, à l'origine, ils achetaient des verres de contact (lentilles intraoculaires) dans d'autres pays au coût de 10 \$ chacune tandis que maintenant ils ont contribué à la création d'une société manufacturière locale qui fabrique ses propres lentilles pour 1 \$ chacune et qui en vend à l'étranger afin de faire un profit qui aide à fournir davantage de services à la population locale.
- La Fondation David Suzuki promeut le développement durable en travaillant avec les chefs de file des Premières nations sur des questions comme l'exploitation forestière, la pisciculture et la sauvegarde de l'habitat du saumon sauvage.
- À Sorel-Tracy, l'Atelier du chômeur a structuré les démarches déjà existantes de recyclage dans la communauté et a contribué au développement des ressources au Québec.
- Dans les années 1970, les Mohawks de Kahnawake ont établi le centre culturel Kanien'kehaka Raotitiohkwa afin de préserver leur patrimoine culturel. En 1980, ils ont établi un programme d'immersion en mohawk afin de permettre aux jeunes de réapprendre leur langue : c'était le premier programme d'immersion en langue autochtone au Canada et c'est un modèle pour les autres collectivités autochtones d'Amérique du Nord.

Organisations auxquelles la viabilité ne s'applique plus

- Les petites OSBC qui ont réduit l'isolement des femmes en milieu rural (grâce aux cercles de fabrication de courtepointes, aux corvées de mise en conserve

d'aliments, etc.) ont récemment été fermées car les femmes travaillent maintenant à la ferme et sont en contact avec d'autres de diverses façons, notamment par l'entremise de l'Internet et du courriel. La fermeture de ces OSBC s'est faite avec soin et délicatesse et on a reconnu la valeur de la vie et du travail de ces femmes.

- Au début des années 1900, il avait des OSBC qui fournissaient du soutien, de l'information et du financement pour la recherche sur la polio. Une fois que la polio a été éradiquée en Amérique du Nord, ces OSBC ont fermé. Récemment, un syndrome post-polio a refait surface, et des OSBC qui offrent du soutien à ces personnes ont été rétablies.

Complexités des défis actuels (la viabilité des OSBC)

- On doit faire la part des choses entre la viabilité organisationnelle et la protection des emplois.
- Les jeunes donateurs veulent que les OSBC trouvent des solutions et non qu'elles offrent des services, c'est-à-dire qu'elles ne soient pas durables.
- Les OSBC dépendent énormément de certains bailleurs de fonds, elles ne sont pas autonomes ni durables. Elles ont besoin d'une diversification de ses sources de financement.
- Pour être viables, les OSBC doivent être représentatives de leur collectivité; cela exige du temps, des fonds, des compétences et du travail.
- Les chefs de file doivent comprendre les faits, les principes, les interrelations et les responsabilités en ce qui concerne la durabilité.
- Les chefs de file doivent être au courant des enjeux sociaux, environnementaux, culturels et économiques de leur milieu et de la société tout entière.
- Les chefs de file et les OSBC doivent tenir compte des conséquences à long terme des actes qu'ils posent.

Objectifs d'apprentissage

1. Prendre le temps voulu pour analyser les modalités de fermeture de son OSBC.
2. Définir les principes de la durabilité (financiers, environnementaux, sociaux et culturels, empreintes écologiques, etc.).

3. Intégrer et former les personnes, bâtir la solidité de son OSBC. Établir une vision personnelle et organisationnelle de la durabilité.
4. Diversifier la base de financement des OSBC.
5. Gérer les questions relatives aux ressources humaines en ce qui concerne la durabilité organisationnelle : le mouvement du personnel (par ex., le perfectionnement professionnel, les procédures visant à remplacer le personnel et les directeurs généraux qui quittent), les postes temporaires lorsque le personnel prend des congés (p. ex. de maternité, de paternité, de maladie), le développement de la mémoire de l'entreprise, à la formation des nouveaux employés, la planification de la relève.

ACCROISSEMENT DE LA CAPACITÉ D'ACTION

~Un chef de file accroisse la capacité d'action à tous les niveaux, individuel, organisationnel, sectoriel et communautaire et est capable d'inspirer les autres~

Exemples

- Des groupes d'intégration communautaire en Colombie-Britannique ont conçu le programme suivant : (1) les personnes atteintes d'une déficience sur le plan du développement prévoient les services et l'aide dont elles ont besoin et (2) le gouvernement les subventionnent directement de façon à ce qu'elles puissent acheter leurs propres services et recevoir l'aide requise (plutôt qu'affecter l'argent directement aux services). Cette façon de procéder donne du pouvoir à ces personnes dans leur vie, leur permet de choisir et de payer les services et le soutien qu'il leur faut.
- Le Carnegie Centre's Advocacy Program informe les personnes pauvres de leurs droits. Le personnel de ce programme offre une formation aux personnes de la rue pour qu'ils donnent à leur tour cette information à Carnegie et à d'autres OSBC. Ainsi renforce-t-on la capacité du client (à obtenir de l'argent et des services) et du fournisseur de services (qui obtient ainsi une formation à l'emploi).
- Depuis sa fondation, Canada's Street Kids International travaille partout dans le monde en vue de favoriser la participation des enfants et des jeunes les plus défavorisés à la prise de décision au sujet de leur vie.
- Le renforcement de la capacité d'une personne n'entraîne pas les meilleures conséquences : la Community Legal Assistance Society avait besoin d'un avocat pour défendre les personnes handicapées. Le comité de sélection - composé à 100 % de personnes handicapées - a retenu le nom de quatre avocats (3 étant handicapés) et a embauché la meilleure personne pour l'emploi : la personne sans déficience. Il a cru que ce serait elle qui gagnerait le plus de causes et qui par conséquent accroîtrait la capacité du secteur de gagner.

- Chidi Anselm Odinakalu, parlant au nom des groupes de défense des droits de la personne en Afrique, a fait remarquer combien les personnes pauvres ou opprimés font rarement partie des luttes englobantes et participatives pour la justice et qu'il arrive souvent que les OSBC excluent les personnes dont elles déclarent promouvoir le bien-être. " Le militantisme en faveur des droits de la personne est de plus en plus un certificat de privilège. "
- Le collectif pour un Québec sans pauvreté (1610 organismes différents, 235 000 personnes signataires) ont forcé l'adoption d'une loi pour lutter contre l'exclusion et la pauvreté au Québec (loi 112).

Complexités des défis actuels

- Les OSBC doivent accorder de l'importance à l'apprentissage et au développement des personnes. Les bailleurs de fonds doivent les appuyer dans cette démarche.
- Le personnel, les bénévoles, les conseils d'administration et les clients doivent allouer le temps voulu à la formation et à l'apprentissage ainsi qu'à la croissance et au perfectionnement de leur personnel.
- Les chefs de file doivent habiliter les exclus en leur offrant un soutien financier, un soutien sous forme de ressources humaines et de l'information.
- Les groupes les moins influents doivent avoir davantage de représentants que les groupes plus influents. Les chefs de file doivent comprendre le principe du « rééquilibre du pouvoir », au sens où l'on doit accorder aux personnes qui ont de tout temps été défavorisées davantage de pouvoir qu'aux autres grâce à une formation et à un soutien accru, à une plus forte représentation au conseil, etc.
- Les chefs de file doivent trouver un équilibre entre donner le pouvoir d'action aux personnes non expertes et recourir à des personnes qualifiées.
- Le renforcement favorise l'innovation : les personnes comprennent mieux les tendances, du contexte, de la concurrence, des autres organisations et des enjeux. Les OSBC devraient accorder le temps voulu à la réflexion et à la conscientisation.
- Il peut y avoir un risque et des coûts associés au accroissement de la capacité d'action. Par exemple, embaucher des personnes qui ont des besoins complexes peut être risqué ou coûteux, comme s'il s'agit d'une maladie mentale, de sclérose en

plaques, d'un traumatisme crânien ou d'un handicap physique.

- Les chefs de file doivent comprendre les éléments du pouvoir et du contrôle lorsqu'ils tentent d'accroître la capacité chez d'autres; qui décide quand quelqu'un est prêt pour un accroissement des capacités? Par exemple, pour les groupes des Premières nations, l'autodétermination et la prise de décisions passent avant un développement social et économique durable.
- Les chefs de file doivent utiliser leur jugement pour décider quand quelque chose ou quelqu'un a besoin d'amélioration. Il faut qu'ils aient une bonne dose de « connaissance de leur capacités ».

Objectifs d'apprentissage

1. Dresser la liste des styles individuels d'apprentissage.
2. S'appropriier les principes de l'éducation des adultes.
3. Mettre en œuvre des programmes d'initiation et de formation.
4. Développer une culture de l'apprentissage.
5. Faire la preuve que l'on possède de bonnes compétences en communication.
6. Embaucher du personnel ou des travailleurs non traditionnels et leur offrir du soutien.
7. Donner aux conseils d'administration, au personnel et aux bénévoles des occasions d'être créatifs et d'engager des conversations courageuses.
8. Gérer correctement le mouvement du personnel au sein des OSBC.
9. Analyser les risques liés au renforcement de la capacité.

COMPORTEMENT INDIVIDUEL ÉTHIQUE, FONDÉ SUR DES VALEURS

~Un chef de file agit selon l'éthique et conformément à des valeurs comme l'intégrité, l'honnêteté, la justice, l'équité, la confiance, la transparence et la responsabilité.~

Exemples

- On demande à la coordonnatrice de l'éducation publique, à la Volunteer Society, de coordonner un atelier sur la sécurité des armes à feu pour la Hunter's Education Society même si elle est contre la chasse.
- Une OSBC qui lutte contre la violence a reçu une lettre d'une femme déclarant que le directeur exécutif de l'organisation a profité d'elle dans le cadre d'une relation entre professionnel et cliente. Le conseil d'administration était divisé, certains membres estimant " qu'une femme doit être crue " tandis que d'autres étaient d'avis " qu'un homme est innocent tant qu'on n'a pas prouvé sa culpabilité ". Certains membres ont donné leur démission à cause de leurs principes personnels.
- Un patient traité pour une maladie rénale faisait du porte à porte avec en main un livret de reçus de la Fondation du rein afin de recueillir des dons pour lui-même. Il montrait la " canule " sur son bras prouvant qu'il recevait des traitements de dialyse et pour ainsi s'attirer la sympathie des personnes et recueillir leurs dons. La Fondation du rein devait décider s'il lui fallait poursuivre le patient et comment elle pouvait protéger sa propre réputation.
- La secrétaire du directeur de la politique sociale à un YWCA refusait de taper les lettres du directeur au sujet de l'avortement, car cela allait à l'encontre de ses principes personnels à ce sujet.

Complexités des défis actuels

- La société est extrêmement complexe; il y a beaucoup d'enjeux et de dilemmes éthiques dans le secteur bénévole et communautaire.
- Le fait de mettre en question les enjeux éthiques comporte des risques personnels

et organisationnels.

- Les chefs de file ne sont souvent pas conscients de leurs propres valeurs et à quel point celles-ci peuvent différer de celles des autres.
- Les chefs de file peuvent avoir des valeurs personnelles différentes de celles de leur OSBC.
- Des enjeux, comme le financement, peuvent diminuer la capacité d'un chef de file de s'en tenir à des principes éthiques et d'être tenace dans les situations difficiles.
- Les chefs de file ont besoin de temps et d'espace pour la réflexion et les conversations courageuses.
- Les chefs de file et les OSBC doivent comprendre les tensions causées par la nécessité de bâtir une collectivité tout en risquant une perte de liberté individuelle.
- Les chefs de file ne savent souvent pas comment réagir aux actes et aux situations contraires à leurs principes ou valeurs éthiques.
- Les chefs de file doivent être au courant de leurs propres valeurs à propos desquelles ils ne sont pas prêts à faire de compromis et être disposés à les défendre jusqu'au bout.
- Les chefs de file et les gestionnaires adoptent souvent une attitude de relativisme moral de peur d'insulter un groupe culturel mixte, et passent sous silence leur éthique qui le plus souvent détermine leurs choix.

Objectifs d'apprentissage

1. Être conscient de ses propres valeurs en ce qui concerne un comportement éthique, fondé sur des principes. Identifier clairement celles à propos desquelles on n'est pas prêt à faire de compromis.
2. Être conscient de la manière dont ses propres valeurs influencent les autres.
3. Être conscient de son propre intérêt lorsqu'on prend des décisions pour son OSBC.
4. Connaître des valeurs personnelles des autres au sujet de ce qui constitue un comportement éthique, fondé sur des principes.
5. Examiner ses propres réactions lorsqu'une OSBC prend des décisions qui vont à l'encontre des valeurs que l'on défend.

INCLUSION ET DIVERSITÉ

~Un chef de file croit à l'inclusion et à la diversité~

Exemples

- Trente pour cent des membres du conseil d'administration de la Community Living Association sont atteints de troubles mentaux. Une employée vient en aide à ces personnes et leur donne de l'information, de la formation, etc.
- Le Guardianship Committee en C.-B. a choisi des personnes clés pour représenter diverses perspectives. Murray Charlesworth, un défenseur de sa propre cause, a refusé de représenter " toutes les personnes handicapées de Colombie-Britannique "; il a proposé de donner l'occasion à toutes les personnes handicapées de participer à la conception des lois appelées à avoir une incidence sur leur vie. Résultat : 4 000 personnes ont conçu les lois les meilleures au monde.
- L'inclusion peut être difficile; par exemple, dans le passé, 45 % des employés de l'Association canadienne pour la santé mentale en Colombie-Britannique étaient atteints d'une maladie mentale. Une des personnes est devenue maniaque-dépressive et a poursuivi l'Association pour la somme de 10 000 \$.
- En 2002, un sondage des organismes offrant des services aux enfants et aux familles de 47 Premières nations de la Colombie-Britannique a révélé que seulement deux organismes, représentant sept Premières nations, avaient été en contact avec des services du SBC non-autochtones au cours de l'année précédente. On présume que les quarante autres ne l'avaient pas été.
- L'organisme Vancouver People with Aids (une OSBC créée pour et par des personnes atteints du sida) était très efficace dans le domaine de la défense des droits et du soutien, mais beaucoup moins lorsqu'il offrait des services directs, bâtissait des immeubles, etc. La maladie, la mort, le deuil et la peine empêchaient les membres d'être efficaces. Lorsque les services ont été transférés à Aids Vancouver, les membres ont pu renouer avec leurs points forts.
- Les personnes qui parlent " au nom des personnes atteintes de schizophrénie " ont souvent un discours différent de celui de la personne atteinte; par exemple, les

membres de la famille disent qu'ils veulent qu'on administre à tout prix à leur enfant malade des médicaments et un traitement, les psychiatres disent que leurs patients veulent ce qu'il y a de mieux comme médicaments, les fournisseurs de services disent que leurs clients veulent ce qu'il y a de mieux comme services, tandis que la personne schizophrène peut quant à elle vouloir essayer de vivre dans la collectivité sans médicaments et sans services.

- À la conférence du G8, en 2001, le secrétaire d'État britannique au développement international a demandé : " Qui est le mieux placé pour parler au nom des pauvres : les Blancs de la classe moyenne... ou les représentants élus parmi les pauvres d'Afrique eux-mêmes? "
- Au forum Citoyens, au Québec, au printemps 2002, les assemblées étaient structurées de telle manière que les 2/3 des participants étaient des personnes vivant des situations de pauvreté.

Complexités des défis actuels

- La légitimité des OSBC dépend de l'inclusion, et pourtant les membres des OSBC ne savent pas clairement s'ils parlent à titre de personnes pauvres et opprimées, avec ces personnes, pour elles ou à leur sujet.
- La diversité englobe plus que des questions de couleur, de langue, de religion, de spiritualité, d'orientation sexuelle, etc.; en effet, c'est aussi une question de respect des divers points de vue.
- Les groupes choisissent souvent de NE PAS être inclus. On doit examiner l'histoire canadienne, chercher à comprendre pourquoi des groupes ont été exclus et privés de pouvoir et continuent à l'être, et se demander qui bénéficie de l'exclusion et quelle est la dynamique de la tension entre l'exclusion et l'intégration.
- L'inclusion comporte des risques et entraîne des coûts. Le déséquilibre de pouvoir et l'iniquité sont des questions importantes auxquelles il n'y a pas de réponse simple.
- Intégrer les personnes ne suffit pas. Pour être réelle, l'inclusion doit comporter l'accueil d'un nombre significatif de personnes désavantagées, et davantage de formation, d'information et de soutien.

- L'inclusion signifie qu'il faut faire participer les personnes dès les étapes initiales, et ne pas se contenter d'obtenir leur approbation à la fin du processus.
- Il arrive souvent que ce ne soient que les individus les plus privilégiés parmi les groupes pauvres et opprimés qui participent et qui prennent des décisions pour les autres.
- De petits problèmes constituent souvent des obstacles à l'inclusion; par exemple, les personnes pauvres sont incapables de se rendre à des réunions parce qu'ils n'ont pas de billets d'autobus et pas d'argent pour la nourriture.
- Le désir d'intégrer peut conduire à l'inertie ou à une démocratie inefficace.

Objectifs d'apprentissage

1. Reconnaître ses propres valeurs personnelles en ce qui concerne l'inclusion et la diversité.
2. Examiner l'inclusion, définir des concepts comme le rééquilibrage du pouvoir, la démocratie participative.
3. Examiner les avantages de l'exclusion de personnes ou de groupes de personnes.
4. Encourager la diversité d'opinions, respecter les opinions divergentes, gérer les conflits et vivre avec eux.
5. Savoir qui peut être inclus dans une démarche et qui ne peut pas l'être (p. ex. les bailleurs de fonds, le gouvernement).
6. Savoir comment ajouter des personnes et au fur et à mesure que la démarche progresse.

PASSION ET ENGAGEMENT

~Un chef de file est un être sensible doté d'empathie, qui est optimiste, persistant et passionné lorsqu'il travaille à des enjeux, à des causes, pour des personnes et pour le secteur. Pour posséder ces attributs, un chef de file a l'obligation d'être autodidacte, il doit lire beaucoup, être ancré dans son milieu et se tenir informé.~

Exemples

- Mary Gordon, une Autochtone de Terre-Neuve, a fondé son projet " Roots of Empathy il y a 7 ans; il s'agit d'un programme de connaissance affective visant à réduire l'agression dans l'enfance et à rompre en bout de ligne le cycle générationnel de la violence. Le programme, qui met en action des jeunes enfants et leurs parents en salle de classe, a été lancé avec succès jusqu'à présent dans 133 écoles publiques canadiennes et a atteint plus de 4 000 enfants dans cinq provinces du pays. Un des aspects du programme comporte une visite par un bébé et ses parents une fois par mois pendant une période d'environ 10 mois. Mme Gordon croit que les nouveau-nés sont les mieux placés pour enseigner la gentillesse. On enseigne dans les classes la façon de s'occuper des nouveau-nés dans l'espoir que, lorsque les jeunes grandiront, ils y penseront à deux fois avant de blesser les autres. Le programme enseigne aux enfants à verbaliser leurs émotions afin de commencer à réfléchir à la façon dont les autres peuvent se sentir et à leur venir en aide.
- À la fin des années 1800, la Société d'aide à l'enfance de New York a envoyé des orphelins et des enfants de mères pauvres et célibataires faire un voyage en train dans le sud-ouest de l'Amérique. On désignait ces trains du nom de " trains d'orphelins ". Les enfants étaient bien habillés et devaient parader devant la population rurale dans l'espoir d'être adoptés. Les chanceux étaient adoptés dans des foyers aimants; les autres étaient donnés en esclavage, même s'ils étaient Blancs. Les lois sur l'adoption qui ont cours de nos jours découlent de ces trains

d'orphelins. Ces activités se poursuivent, et encore aujourd'hui il y a des fêtes d'adoption où les enfants sont bien habillés et se mêlent aux parents éventuels. On voit aussi des enfants qui participent à la création de vidéos dans lesquels ils racontent pourquoi ils devraient être adoptés; ces vidéos sont accessibles sur le site Web de l'adoption du gouvernement de l'Alberta.

- Le Réseau des ressources alternatives au Québec s'est constitué autour de l'engagement et du support prenant parti pour les personnes souffrant de problèmes de santé mentale sévères et persistants.
- Durant un cours international en direct sur la défense des droits et le lobbying, une Indienne dont le métier consiste à ramasser du papier a demandé à un environnementaliste de Colombie-Britannique de lui décrire une forêt (elle n'en connaissait ni l'apparence ni la sensation). L'homme a passé quatre heures en forêt pour pouvoir bien répondre à la question. Il est devenu amoureux de cet environnement et a commencé à en faire un lobbying passionné.
- En mai 1994, Randy Stoltmann, âgé de 31 ans, est mort dans un accident lors d'une excursion en montagne. Le Canada perdait l'homme qui avait lutté le plus passionnément et avec le plus d'efficacité pour sauver les anciennes forêts. En 1954, des bûcherons ont coupé à blanc les trois quarts des anciennes forêts de l'île de Vancouver. Seule la forêt de Carmanah a survécu. Les bûcherons avaient d'abord proposé de conserver un sanctuaire de 245 acres d'arbres anciens; lorsque la bataille a pris fin, ce sont les 16 630 acres de la Carmanah Valley qui avaient été déclarés à l'abri des coupes à blanc.

Complexités des défis actuels

- La compassion conduit parfois à l'élaboration de programmes paternalistes et à une mauvaise prise de décisions.
- Les chefs de file doivent trouver un équilibre entre la nécessité de faire preuve d'empathie et la nécessité d'atteindre les buts de leur organisation.
- Les chefs de file doivent modérer leur passion à l'aide de faits et de stratégies.
- La confiance est un enjeu de taille pour certaines collectivités, comme les groupes de victimes.

- Il faut savoir faire la part des choses entre la nécessité d'être tenace et la nécessité de lâcher prise.
- L'optimisme et la persistance sont difficiles à maintenir durant les périodes difficiles.
- La passion et l'action sont souvent interreliées. Au départ, les militants sont passionnés, puis le service est offert et la passion diminue. Cette diminution de la passion conduit à la stagnation et à un moins grand militantisme. Dernièrement, la confiance s'est un peu émoussée au sein du secteur bénévole et communautaire, qui a perdu une part de sa capacité et de son désir de produire des changements.

Objectifs d'apprentissage

1. Être conscient de ses valeurs personnelles.
2. Être conscient de la façon dont ses valeurs personnelles influent sur l'établissement des valeurs organisationnelles.
3. Aider les OSBC à définir leurs propres valeurs.
4. Examiner ce qui nous passionne au sujet de notre cause ou de notre OSBC (p. ex., il se peut que le diabète ne nous passionne pas mais que nous aimions améliorer la santé de la collectivité).
5. Comprendre comment la passion, plutôt que les statistiques et les données intellectuelles, maintient les personnes dans leur engagement et les pousse à agir.
6. Découvrir ce qui passionne les personnes sur le plan éthique et faire fructifier ces passions.

COURAGE

~Un chef de file est courageux, est au courant des éléments qui constituent le courage (honnêteté, humilité, vérité, sagesse, amour, et respect) et comprend en quoi le courage influe sur les OSBC et sur les collectivités locales et mondiales.~

Exemples

- À la Conférence mondiale contre le racisme à Durban, Matthew Coon Come a parlé de l'écart qui existe entre la réputation mondiale du Canada sur le plan des droits de la personne et le traitement que le pays réserve aux peuples des Premières nations, même si son discours risquait d'entraîner des coupes budgétaires. Certaines personnes prétendent que c'est à cause de cette présentation que le gouvernement a réduit de 65 % le financement qu'il accorde aux groupes des Premières nations.
- Marilyn Waring est devenue, à l'âge de 22 ans, la première femme ministre en Nouvelle-Zélande. Ne comprenant pas l'économie, elle posait des questions naïves afin de mettre en lumière les absurdités dans la façon dont la richesse est mesurée en termes comptables. Alors que nos systèmes de comptabilité considèrent comme de la richesse tout ce qui produit un flux monétaire, y compris les accidents de la route ou les catastrophes, ils ne reconnaissent pas la création de la richesse dans le travail des femmes à la maison ou dans les activités bénévoles au sein des OSBC. Elle a découvert que les systèmes de comptabilité nationaux et le PNB sont calculés de la même façon de par le monde. Elle s'est battue pour changer les systèmes de comptabilité à l'échelle internationale, en mobilisant les femmes sur tous les continents en dépit d'obstacles et de défis énormes.
- Le travail extraordinaire et courageux d'Arundhati Roy est une célébration du droit des humains à l'imagination, à la curiosité et à la liberté d'expression ainsi que du droit des personnes et des collectivités de définir et de protéger les divers modes de vie auxquels elles tiennent et qui sont actuellement menacés par la mondialisation. Son style puissant met en lumière son engagement à l'égard de la justice sociale,

économique et environnementale. Elle a attiré l'attention sur ses écrits dans lesquels elle conteste la guerre menée par le gouvernement américain contre le terrorisme et son incidence sur d'innocents civils en Afghanistan; elle continue d'ailleurs à critiquer la guerre en Irak. Son franc parler au sujet des politiques en Inde l'ont menée devant les tribunaux à plusieurs reprises. Elle a été forcée de défendre son œuvre littéraire (son premier livre lui a valu le prix Booker) car on l'accusait de " corrompre la moralité publique ".

- Sylvie Tardif, militante en alphabétisation à Trois-Rivière (PQ), a fait preuve d'une détermination hors du commun pour investir le milieu de la politique municipale.

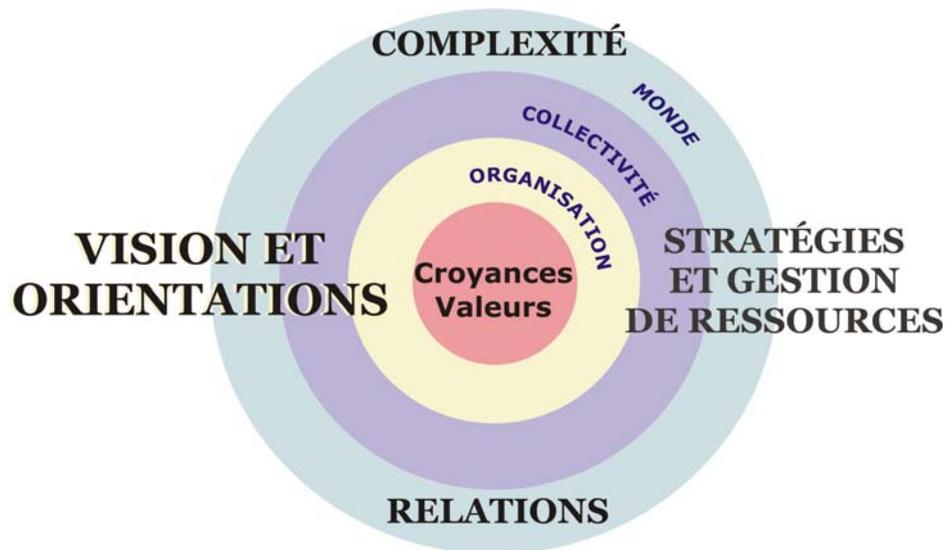
Complexités des défis actuels

- Le vrai courage est rare, mais c'est un réel indicateur de leadership.
- Le courage suppose souvent que l'on doive courir un risque individuel et organisationnel en étant la personne qui « sonne l'alarme ».
- Le courage peut exiger que l'on trouve un équilibre entre plusieurs tensions opposées, par exemple l'humilité par opposition à la reconnaissance publique, la passion par opposition à l'intellect.
- Pour être courageux, les chefs de file doivent être bien ancrés dans leur milieu et ils doivent posséder de vastes connaissances.
- Être courageux, c'est ne pas craindre d'être impopulaire ou de s'attirer la colère des personnes.
- Le courage signifie souvent que l'on doive choisir entre plusieurs mauvaises options.
- S'exprimer sur des questions difficiles est ardu lorsqu'il y a divergence d'opinion ou que règne un climat d'insécurité.
- Il faut du courage pour affronter l'oppression, la discrimination et la violence.
- Il faut du courage pour cesser d'être un oppresseur.
- Le courage n'est pas une qualité à part; il est interdépendant et s'allie à d'autres qualités : l'honnêteté, l'humilité, la vérité, la sagesse, l'amour, le respect.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir le courage et décrire sa valeur.
2. Être conscient de sa propre capacité d'être courageux.
3. Trouver et décrire des chefs de file courageux qui nous ont inspirés.
4. Examiner des études de cas. Se mettre dans la peau de quelqu'un à qui il faut du courage et s'imaginer ce qu'on ferait.
5. Définir en quoi notre courage peut influencer sur le changement social.
6. Reconnaître le courage chez les autres.
7. Aider les autres à être courageux.
8. Expliquer comment éviter d'exploiter le courage des autres.

VISION ET ORIENTATIONS



Les compétences relatives à la vision et aux orientations permettent aux chefs de file d'aspirer à ce qu'il y a de plus noble dans le secteur : la paix, la liberté, les droits de la personne, les débouchés, la culture, la sécurité, la justice et l'élimination de la pauvreté et de la discrimination, tout en exerçant leur leadership dans un travail communautaire, englobant et visionnaire. Chacune de ces compétences a une incidence sur la façon dont les chefs de file agissent, que ce soit au niveau des choix personnels, des mesures organisationnelles, ou du leadership qu'ils exercent au sein de la collectivité ou dans un contexte plus global. Les compétences clés dans ce domaine sont les suivantes :

- **VISION**
- **DÉCISIONS ÉTHIQUES, AXÉES SUR DES VALEURS**
- **INTERVENTIONS PUBLIQUES**
- **POLITIQUE PUBLIQUE**
- **RELATIONS AVEC L'EXTÉRIEUR**
- **ENJEUX MONDIAUX**
- **CULTURE DE L'APPRENTISSAGE**

VISION

~Un chef de file guide l'élaboration d'une vision qui suscite un engagement, une vision d'avenir inspirante et réalisable~

Exemples

- Autrefois, la vision des organismes œuvrant auprès des personnes " handicapées mentalement " consistait à permettre à ces personnes de bien vivre au sein des établissements. Cette vision a changé et on croit maintenant que ces enfants doivent vivre dans la collectivité, travailler, fréquenter l'école, se marier, etc. Cette nouvelle vision a fait en sorte que ces organisations ont dû se transformer en associations " de vie communautaire " et leur mission, leurs stratégies, leurs programmes éducatifs, leur lobbying, etc. ont grandement changé en conséquence.
- Le déplacement d'un établissement à l'autre crée du stress et entraîne une réhospitalisation des personnes atteintes d'une maladie mentale (le schéma habituel, c'est celui d'une personne atteinte d'une maladie mentale qui, d'une institution est placée dans un établissement de soins très encadrés, puis dans un établissement à encadrement moyen jusqu'à ce qu'elle puisse vivre dans son propre appartement). En adoptant une nouvelle vision, une OSBC œuvrant dans le domaine de la santé mentale a adopté une nouvelle démarche : elle faisait passer la personne d'une institution directement à son propre appartement en lui offrant du soutien à domicile puis en lui retirant peu à peu ce soutien. Grâce à cette nouvelle vision, les personnes atteints d'une maladie mentale n'avaient pas à se déplacer aussi souvent et un moins grand nombre d'entre eux étaient réhospitalisés.
- La vision de la Société canadienne du cancer, qui consiste à créer un monde où les Canadiens ne craignent plus le cancer la conduit dans une certaine direction. Si la Société avait une nouvelle vision, comme par exemple de vivre dans une société où les facteurs cancérigènes ont été éliminés, elle s'orienterait dans une direction différente.
- Le Family Violence Institute a changé sa mission qui n'est plus de " prévenir la

violence familiale " mais bien " d'éliminer la violence familiale ", ce qui a entraîné un changement dans ses travaux de recherche.

- La Table nationale des Corporations de développement communautaire du Québec s'est donné un cadre de référence pour guider les corporations autour de la contribution du secteur communautaire au développement local.

Complexités des défis actuels

- De plus en plus, la vision des OSBC et des bailleurs de fonds (et parfois des clients) diffère.
- Le conseil d'administration, les bénévoles et le personnel sont souvent ancrés dans le statu quo.
- Les OSBC savent plus clairement ce qu'elles veulent abolir (p. ex., les mines terrestres, la dette, l'esclavage, le cancer) que ce qu'elles veulent bâtir.
- Le changement (c'est-à-dire élaborer une nouvelle vision) peut être difficile et peut créer un certain malaise.
- La vision d'avenir des clients des OSBC est le point de vue le plus important, mais souvent ceux-ci n'ont pas la liberté ou la capacité de « rêver d'un avenir meilleur ».
- Un énoncé de vision est un document vivant qui ne cesse de croître et d'évoluer. Chaque personne contribue à cette croissance en incorporant dans la vision sa propre perspective.
- Le changement peut être onéreux, mais l'absence de changement peut l'être encore davantage.
- Le changement et l'orientation future sont souvent dictés par les bailleurs de fonds. D'autres sources de financement, comme par exemple les legs désignés, peuvent eux aussi nuire au changement.
- L'avenir de chaque OSBC est souvent imprécis et incertain, et les liens entre sa vision et ses interventions en vue de réaliser cette vision sont souvent trop obscurs. Les OSBC doivent aller de l'avant et agir rapidement de façon souple et réceptive. C'est souvent une entreprise difficile et parfois même impossible que de faire bouger les grosses bureaucraties (par exemple, les bailleurs de fonds, les gouvernements), d'abroger des contrats avec le personnel ou les syndicats, de

changer les budgets, de réorienter les alliances ou de faire agir de vastes réseaux de collaboration.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir ce qu'on entend par vision, mission, but, stratégie, objectif, plan d'action.
2. Animer une démarche en vue de définir la vision commune au sein d'une OSBC ou d'une collectivité.
3. Permettre aux autres de contribuer à l'élaboration et à la réalisation d'une vision commune et communiquer cette vision.
4. Analyser l'influence de la vision sur le plan stratégique, le marketing, le prélèvement de fonds, le développement des ressources humaines (descriptions de poste, évaluations du rendement), la comptabilité, etc., et le lien entre la vision et ces éléments.
5. Définir et utiliser des techniques de gestion du changement.

DÉCISIONS ÉTHIQUES, AXÉES SUR DES VALEURS

~Un chef de file amène l'organisation et, s'il y a lieu, les particuliers et la collectivité, grâce à un processus structuré de prise de décisions, à résoudre les enjeux et les dilemmes éthiques axés sur des valeurs~

Exemples

- En 1992, John Gates, un défenseur canadien hautement respecté qui mourait du sida, a lancé à la collectivité des sidéens le défi de refuser les vaccins au Canada tant que ceux-ci ne seraient pas accessibles et vendus à un coût abordable partout dans le monde. Aujourd'hui, l'International AIDS Vaccine Initiative a relevé ce défi.
- La Cour suprême du Canada a exigé que les scouts acceptent la participation des filles. Mais tous les guides ont refusé d'admettre des garçons dans leurs rangs.
- La Fondation du rein n'accepte pas que l'on achète et vende des organes dans les pays du tiers-monde même si la vente d'un rein pourrait améliorer énormément le bien-être économique et la stature communautaire d'une famille indienne.
- Beaucoup de familles veulent la " normalisation " pour leurs membres mentalement handicapés; pourtant, elles donnent leur appui aux Olympiques spéciales même si celles-ci définissent leurs enfants comme " handicapés " et même s'il ne s'agit pas d'un événement " normalisé " .
- Les banques alimentaires mettent en question leur légitimité parce qu'elles estiment que leur existence permet aux gouvernements de maintenir à un faible niveau les taux de prestation d'aide sociale. Pourtant, elles continuent à offrir ce service.
- L'Association canadienne des libertés civiles choisit de s'opposer aux lois canadiennes sur la pornographie infantile.
- L'Association canadienne pour la santé mentale accepte l'argent provenant de loteries même si elle est contre le jeu et la dépendance qui peut en résulter.

- Cafedirect est une société britannique qui vise à établir un " juste commerce " du café. Oxfam a lancé une campagne dirigée vers les concurrents de cette société, les accusant d'exploiter les cultivateurs en ne leur payant qu'une petite fraction du prix au détail du café vendu. Cependant, Oxfam possède 25 % de Cafedirect.

Complexités des défis actuels

- Le secteur bénévole et communautaire est fondamentalement un secteur pour lequel comptent les valeurs et qui renferme de nombreux enjeux et dilemmes d'ordre éthique.
- La société évolue rapidement, de nombreuses questions éthiques font surface et beaucoup d'entre elles doivent être résolues rapidement.
- Les OSBC font face à une diminution de leurs subventions gouvernementales, ce qui les oblige à prendre davantage de décisions d'ordre éthique. Un personnel moins nombreux doit décider d'accepter les décisions gouvernementales ou de s'y opposer.
- Les pratiques au sein du secteur bénévole et communautaire en ce qui concerne, par exemple, le prélèvement de fonds et la philanthropie comportent leurs propres enjeux éthiques d'une nature particulière.
- La technologie entraîne davantage de dilemmes éthiques en prolongeant, par exemple, la durée de la vie grâce à des interventions médicales réussies.
- Le droit à la vie privée et le respect des droits de la personne sont bafoués ou balayés du revers de la main alors qu'il s'agit d'enjeux de plus en plus importants.
- Les changements qui se produisent au sein du secteur (par exemple, davantage de collaboration) apportent leur lot de questions d'ordre éthique, comme par exemple le respect des valeurs communautaires par rapport à la liberté individuelle.
- L'équilibre à établir entre les besoins de l'organisation et les besoins de la clientèle cause souvent des dilemmes d'ordre éthique.
- Le secteur bénévole et communautaire est souvent perçu comme la conscience de la société ou la voix de l'opprimé et il ne renferme souvent pas de personnes ayant les compétences voulues pour prendre de difficiles décisions éthiques au nom de la société et pour bien faire valoir aux yeux du public les enjeux d'ordre éthique.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir ce qu'on entend par les termes valeur, moralité, éthique, pensée critique.
2. Savoir reconnaître les enjeux d'ordre éthique et agir de façon morale.
3. Énumérer certains dilemmes éthiques liés aux OSBC.
4. Analyser un dilemme éthique.
5. Amener une OSBC à faire une démarche de réflexion critique afin de résoudre des enjeux et des dilemmes d'ordre éthique.
6. Élaborer un code de déontologie ou de conduite pour une OSBC.

INTERVENTIONS PUBLIQUES

~Un chef de file dirige des interventions publiques efficaces et novatrices fondées sur une solide politique gouvernementale~

Exemples

- Le Comité aviseur de l'action communautaire autonome du Québec (23 fédérations d'organismes) a revendiqué et obtenu une politique du secteur communautaire et il négocie des protocoles de mise en œuvre de cette politique qui respectent l'autonomie des groupes.
- L'Association pour les droits des non-fumeurs, la Société canadienne du cancer, l'Association pulmonaire et la Fondation des maladies du cœur ont fait pression pour que soient adoptées des lois visant à prévenir l'usage et la promotion de l'usage de la cigarette sur les lieux de travail.
- Greenpeace et le Sierra Club ont empêché la coupe à blanc dans la forêt tropicale Great Bear.
- La Wilderness Tourism Association fait pression pour assurer la sécurité des terres et empêche le gouvernement de la Colombie-Britannique de faire de la plupart des forêts de la province des territoires servant uniquement à l'exploitation forestière.
- La Campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres a fait pression auprès d'environ 200 pays pour bannir les mines terrestres.
- La Fondation canadienne du rein a fait pression auprès du Conseil canadien des distributeurs en alimentation pour que ceux-ci étiquettent la viande hachée afin de prévenir l'infection par le E. coli et l'insuffisance rénale.
- Matthew Coon Come a insisté pour que les Cris de la Baie James aient clairement leur mot à dire dans tous les processus constitutionnels, et s'est assuré un appui national et international en faveur de leur droit de choisir leur propre avenir politique. Il a obtenu le droit à l'autodétermination des Cris d'Eeyou Istchee grâce à la tenue historique de leur propre référendum spécial.

Des lobbyistes canadiens

Nellie McClung a fait du lobbying en faveur des droits des femmes.

Al Etmanski fait du lobbying en faveur de l'adoption de lois, de politiques et de sources de financement pour les personnes handicapées.

Ric Careless fait du lobbying en faveur de la préservation de la nature sauvage en Colombie-Britannique.

Complexités des défis actuels

- Les gouvernements font des changements d'envergure. Les efforts de lobbying, même s'ils sont d'une portée énorme, doivent néanmoins être faits. De plus en plus, les OSBC doivent trouver des solutions tout en exerçant des pressions en vue de produire un changement.
- Les campagnes de lobbying exigent que l'on possède d'excellentes compétences en relations interpersonnelles, en communication verbale et écrite et en technologie.
- Les OSBC risquent de mettre en péril leur financement gouvernemental lorsqu'elles font pression auprès du gouvernement.
- Le lobbying peut exiger un effort monstre de création de coalitions, souvent avec des organisations concurrentielles ou sans rapport les unes avec les autres.
- Les efforts de lobbying peuvent exiger un mouvement rapide et novateur et de vastes connaissances des affaires publiques et gouvernementales, comme par exemple les efforts internationaux que sont l'Accord multilatéral sur l'investissement (AMI) et le mouvement altermondialisation.
- Les gouvernements avaient l'habitude d'examiner les opinions contradictoires avant de prendre une décision; ce sont maintenant les OSBC qui doivent le faire avant d'exercer des pressions.
- Les OSBC subissent de plus en plus de pressions pour suivre les directives des bailleurs de fonds et du gouvernement, qui ne sont peut-être pas réceptifs aux besoins de la clientèle (p. ex., aux enjeux de première ligne). Le lobbying dans ces cas est difficile et risqué.

Objectifs d'apprentissage

1. Recueillir le plus possible de soutien afin de répandre une vision qui exprime le résultat escompté du lobbying.
2. Résumer la politique de divers groupes et veiller à ce que les particuliers la connaissent, la comprennent et la soutiennent.
3. Définir et analyser les structures politiques et celles qui président aux prises de décisions : lois, politiques, budgets, services et questions liées au choix du moment au sein des gouvernements internationaux, fédéraux et provinciaux et des administrations régionales et municipales; également celles qui président dans d'autres organes de prise de décisions, comme les sociétés, les syndicats.
4. Définir ce qu'on entend par action sociale, lobbying, militantisme et relations avec les gouvernements (du point de vue des OSBC).
5. Organiser des activités de développement communautaire et de collaboration, comme par exemple, la création de coalitions.
6. Faire la différence entre les stratégies de communication et les relations médiatiques axées sur le lobbying, d'une part, et les activités médiatiques normales, d'autre part; par exemple le fait de contrôler les reportages médiatiques, de traiter des enjeux au moment crucial, de présenter des versions opposées des faits.
7. Concevoir un plan stratégique de lobbying.
8. Évaluer d'autres types d'intervention, comme par exemple des poursuites en justice, du militantisme social, etc., et déterminer à quel moment il convient d'y avoir recours.

POLITIQUE PUBLIQUE

~Un chef de file cherche à préparer des politiques en créant une atmosphère qui favorise la découverte de solutions novatrices pour affronter les complexités et les défis actuels~

Exemples

- Lorsque Sue Rodriguez a déclaré publiquement qu'elle voulait de l'aide pour se suicider, étant donné qu'elle était atteinte de sclérose latérale amyotrophique, les OSBC au Canada sont demeurées perplexes en songeant aux conséquences qu'entraînerait le fait de l'appuyer et ont dû se positionner à ce sujet.
- Lorsque Robert Latimer a tué sa fille handicapée à cause de sa souffrance aiguë, la collectivité des personnes handicapées était divisée : certaines personnes handicapées se sentaient menacées alors que certains parents comprenaient son geste. Les OSBC ont dû préciser leur position.
- La politique de la Croix-Rouge est telle que la population canadienne ne peut pas désigner qui recevra le sang qu'elle donne, pas même les mères d'enfants qui doivent subir une importante chirurgie cardiaque.
- La politique des Centres de petite enfance au Québec est le résultat de 20 ans de travail des parents organisés dans les garderies et du mouvement syndical.
- Certaines politiques visent à empêcher la formation de bandes de jeunes dans les rues ; mais surtout encourager un bon comportement ou punir les écarts de conduite?

Complexités des défis actuels

- De nouveaux problèmes surgissent rapidement, par exemple l'Accord multilatéral sur l'investissement, la mondialisation.
- Les politiques sont souvent axées sur des valeurs, elles sont complexes et controversées comme au sujet de l'avortement, du don d'organes, de la guerre, de l'aide sociale et de la pauvreté.
- Les chefs de file doivent mettre dans la balance leurs croyances personnelles et les

croyances de leur OSBC comme par exemple en ce qui concerne le droit de mourir (c'est un sujet controversé parmi les personnes handicapées).

- Les valeurs ethnoculturelles et canadiennes doivent avoir leur juste représentation dans les politiques; par exemple, la prise de décisions en matière de soins de santé et la notion de vérité varient selon les groupes ethnoculturels.
- Les OSBC doivent trouver des solutions novatrices en réponse à des problèmes complexes.
- Il se peut qu'il n'y ait pas encore de solutions à des questions complexes et pourtant, il faut établir des politiques.

Objectifs d'apprentissage

1. Déterminer les enjeux qui nécessitent l'élaboration de politiques.
2. Faire preuve d'une capacité de réflexion systématique, critique et englobante.
3. Faire preuve d'une capacité d'analyse quantitative, y compris une analyse statistique.
4. Mettre en œuvre des techniques de négociation fondées sur l'intérêt commun.
5. Planifier et mettre en œuvre un processus d'élaboration de politiques.
6. Présenter une analyse de politiques déjà existantes.
7. Rédiger un mémoire politiques sur une problème contemporaine.

RELATIONS AVEC L'EXTÉRIEUR

~Un chef de file optimise les relations avec l'extérieur en collaborant avec des personnes, des organisations et des collectivités et en les habilitant~

*(*voir la section sur la collaboration)*

Exemples

- Pour pouvoir préconiser la sauvegarde des forêts vierges en Colombie-Britannique, les organisations (comme par exemple Sierra Club, Greenpeace) doivent reconnaître les enjeux liés à l'accord sur le bois tendre (d'œuvre) avec les États-Unis.
- Pour pouvoir travailler efficacement avec les collectivités Inuit, Métis et des Premières nations, les OSBC doivent interpréter les lois fédérales, l'histoire du Canada et les structures administratives autochtones, et mener des recherches documentaires sur les enjeux touchant spécifiquement les peuples autochtones.
- Par suite de l'information qu'ils obtiennent en direct, certains organismes bénévoles en santé reçoivent maintenant des demandes d'information en provenance d'autres pays, comme la Chine, la Corée, etc.
- Tout en luttant contre les piscicultures en Colombie-Britannique, les OSBC doivent comprendre les enjeux mondiaux en ce qui concerne le poisson, les piscicultures et les océans.
- Les organisations de femmes doivent situer les enjeux mondiaux lorsqu'elles créent des programmes, notamment la violence et la torture dans d'autres pays, les familles et les enfants qu'on y laisse derrière.
- En 2000, la Marche mondiale des femmes a rejoint des réseaux de femmes de 132 pays. Elle découle de la marche des femmes du Québec " Du pain et des roses " qui s'est déroulé en 1995.
- Centraide se dirige vers un financement de projets axé sur ses propres recherches et non plus sur le financement d'activités d'OSBC axées sur leurs besoins - ce qui représente un changement dans ses relations avec l'extérieur.

Complexités des défis actuels

- Il existe des nombreuses relations avec l'extérieur : avec les médias, le gouvernement (personnel, politiciens), les administrations municipales, les gouvernements provinciaux, régionaux et fédéral, les bailleurs de fonds, Centraide, les organisations connexes, les organisations concurrentielles, les particuliers, les donateurs et les membres, la clientèle des OSBC.
- La légitimité des OSBC provient en partie de leurs relations avec des personnes de l'extérieur, par exemple avec ceux qui sont victimes de violation des droits de la personne, ceux qui vivent dans la pauvreté ou qui vivent une souffrance extrême ainsi qu'avec les personnes qui sont en position d'agir à ce sujet (politiciens, chefs militaires, sociétés).
- Les relations avec les gouvernements sont délicates, car les OSBC dépendent fréquemment d'eux pour leur financement tout en devant faire pression sur eux ou contester leurs décisions ou leurs politiques.
- De nombreuses organisations de l'extérieur entrent en concurrence avec les OSBC.
- Les bailleurs de fonds amènent souvent les OSBC à avoir des relations avec l'extérieur.
- Les relations avec les médias sont d'une importance capitale parce qu'elles peuvent facilement faire du tort à la cause que défend l'OSBC. Les médias évoluent rapidement et concrètement.
- Les OSBC doivent faire une recherche approfondie sur les enjeux et les organisations de l'extérieur; ce qui est souvent difficile puisque l'information peut être contrôlée par les gouvernements centraux qui défendent leurs intérêts. La recherche peut exiger du temps, de l'argent et des capacités.
- La collaboration est compliquée, coûteuse et elle prend beaucoup de temps. Il arrive souvent que des organisations en concurrence ou des organisations ayant différents mandats doivent collaborer, ce qui est difficile.

Objectifs d'apprentissage

1. Trouver des groupes à l'extérieur dont le mandat est pertinent pour une OSBC connue. Arriver à comprendre clairement chacune des organisations de l'extérieur.
2. Trouver des points de rapprochement, des constantes qui se développent dans les relations entre les OSBC et ces groupes de l'extérieur.
3. Résumer les intérêts et les enjeux communs.
4. Trouver des façons de se soutenir les uns les autres comme par exemple par du mentorat, un apprentissage conjoint, l'élaboration de politiques ou de programmes communs, du lobbying.
5. Établir des communautés de pratique ou d'apprentissage.
6. Dresser la liste des responsabilités communes.
7. Collaborer efficacement (pour de plus amples renseignements, voir la page sur les interventions publiques).

ENJEUX MONDIAUX

~Un chef de file engage des interventions qui se situent à intervenir d'enjeux mondiaux, tant personnellement qu'au sein de son organisation et de sa collectivité~

Exemples

Voici quelques exemples d'actions menées avec succès :

- La Campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres.
- La campagne Tatshenshini visant à sauver cette rivière de Colombie-Britannique de l'exploitation minière a été un succès lorsque les organisateurs ont fait appel à la participation des gouvernements américain et albertain.
- La campagne internationale visant à bannir l'utilisation des enfants dans les combats.
- L'Accord multilatéral sur l'investissement.
- Les mouvements antimondialisation et deuxième superpuissance.
- Le travail des OSBC juives est influencé par les activités d'Israël et vice versa.
- Women for Women Afghan (W4WAfghan) est un groupe de solidarité bénévole qui cherche à sensibiliser les personnes au sort des femmes en Afghanistan.
- Les campagnes One Sky in Northern BC visant à mettre fin au commerce contesté des diamants à Sierra Leone préconisent des politiques multinationales afin de prévenir l'exploitation minière abusive des diamants et informent les Canadiens au sujet des " diamants de la guerre " et de leur achat.
- La disparition des forêts tropicales a une incidence sur les environnements locaux, sous forme notamment de perte de médicaments.
- L'incidence de la guerre actuelle sur les enfants canadiens.
- La réaction de l'Association pulmonaire du Canada à l'apparition de la nouvelle maladie qu'est le SRAS.
- Le groupe d'économie solidaire du Québec a réuni les entreprises d'économie sociale, les mouvements sociaux, les chercheurs universitaires et les ONGI autour de la promotion de l'économie sociale.

Complexités des défis actuels

- Notre univers est maintenant beaucoup plus petit; les frontières étant de plus en plus abolies. Les chefs de file doivent par conséquent beaucoup mieux comprendre les enjeux mondiaux.
- Les enjeux mondiaux comme l’oppression, la pauvreté, la violation des droits de la personne, sont déjà chez nous.
- La société s’attend à ce que les OSBC portent attention aux enjeux mondiaux et plus agissent sur eux : par exemple l’environnement, le recyclage, le développement outre-mer, etc.
- Les relations internationales s’établissent avec une diversité vaste et complexe d’organismes gouvernementaux, de sociétés, de syndicats et de particuliers. Par exemple, en l’absence de gouvernements attentifs et en raison du pouvoir croissant des sociétés transnationales, les OSBC qui œuvrent dans le domaine de la justice sociale et de l’environnement (par exemple, Oxfam, Greenpeace) tournent maintenant leur attention directement vers les sociétés (la campagne McSpotlight, le boycottage de Shell).
- Les enjeux mondiaux ont de plus en plus d’incidence sur les activités locales parce que les personnes sont davantage au courant grâce aux médias et à l’Internet; songeons par exemple à la guerre en Irak.
- Les OSBC doivent tenir tête à des gouvernements très puissants et souvent se mettre elles-mêmes en danger ; ainsi Oxfam a refusé de fournir une aide humanitaire parce que le gouvernement américain est engagé dans la reconstruction de l’Irak.
- Il est de plus en plus difficile d’obtenir une information précise et crédible au sujet des enjeux mondiaux.

Objectifs d’apprentissage

1. Décrire d’importants enjeux mondiaux.
2. Analyser les rapprochements entre les enjeux mondiaux et locaux et les possibilités qu’ils offrent.
3. Donner des exemples d’intervention mondiale par les OSBC et les analyser.
4. Déterminer et clarifier des dilemmes et des complexités d’ordre éthique sur le plan

international qui sous-tendent des crises mondiales.

5. Indiquer en quoi les enjeux internationaux, nationaux et locaux influent sur les OSBC et la collectivité locale.
6. Indiquer en quoi le travail des OSBC influe sur les enjeux locaux, nationaux et internationaux.
7. Comprendre comment fonctionnent les Nations Unies.
8. Savoir en quoi consistent les documents et les mécanismes internationaux et en quoi ils se rapportent à la mission de son organisation, et savoir comment s'en servir au besoin.

CULTURE DE L'APPRENTISSAGE

~Un chef de file entretient une culture de l'apprentissage au sein de sa propre organisation où les idées nouvelles sont recherchées et valorisées~

Exemples

- Le Centre de formation populaire, au Québec, œuvre depuis 1972 pour répondre aux besoins de formation dans les réseaux communautaires.
- Des directeurs des ressources humaines d'organismes de santé à Vancouver se sont mis d'accord pour se réunir une fois par mois afin d'échanger sur leurs politiques et leurs pratiques en matière de ressources humaines.
- Des organisateurs de prélèvement de fonds forment leur propre organisme professionnel.
- Cinq organismes de santé consentent à renforcer leurs budgets de formation et embauchent ensemble des formateurs.
- Un petit organisme demande à un plus gros de lui fournir un mentor pour son directeur général.
- Des directeurs de campagnes de vente de porte-à-porte se réunissent mensuellement pour apprendre au contact les uns des autres.
- Le conseil d'administration, les bénévoles, le personnel et les clients invitent un médecin à présenter les plus récentes informations médicales aux patients.
- Le conseil d'administration organise des journées de réflexion pour s'informer davantage au sujet du rôle et des responsabilités d'un conseil.

Complexités des défis actuels

- Le changement continu, la créativité, l'innovation, le courage et la passion exigent une solide base de connaissances, une érudition et un apprentissage continu.
- Les chefs de file doivent admettre qu'ils ne savent pas tout et être ouverts à l'apprentissage au contact des autres.

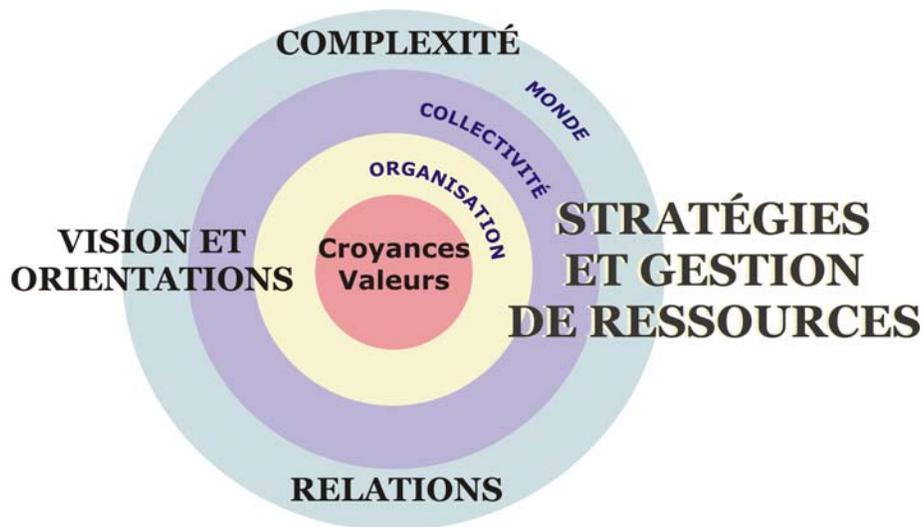
- Le perfectionnement professionnel est important pour le maintien en poste du personnel. Les bénévoles et les membres du conseil d'administration veulent eux aussi des occasions d'apprentissage.
- Pour maintenir en poste ses employés, il faut leur offrir une formation correspondant à leur poste actuel et en plus des occasions d'acquérir des compétences à l'extérieur de l'emploi qu'ils occupent actuellement.
- Les OSBC ont de moins de moins de financement pour les activités de formation et de perfectionnement du personnel.
- Un personnel surchargé n'a pas le temps de suivre des cours de perfectionnement professionnel.
- Les donateurs, les bailleurs de fonds, le gouvernement et le public estiment que les fonds doivent servir aux programmes et non à la formation.
- Les cours ou les autres occasions d'apprentissage ne sont pas toujours pertinents, accessibles, reconnus, transférables ou englobants. Il y a des sujets pour lesquels on n'offre ni cours ni formation.
- Certaines compétences exigent une méthodologie différente ; si l'on veut développer le courage, il faut permettre aux personnes d'engager des conversations courageuses les sujets difficiles du secteur bénévole et communautaire.
- Les collèges, les universités et les autres organismes de formation doivent mettre à jour leurs programmes d'enseignement et leurs méthodes pédagogiques. La formation doit être plus accessible.
- La création de communautés d'apprentissage et de pratique en direct représente un défi.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir les principes régissant l'apprentissage des adultes.
2. Énumérer différents styles d'apprentissage et différentes théories en matière de formation et les comparer entre eux.
3. Élaborer des plans de perfectionnement individuels pour le personnel, les bénévoles et les membres du conseil.
4. Rédiger des politiques organisationnelles en ce qui concerne, par exemple, l'apprentissage continu.

5. Discuter du rôle du conseil en ce qui concerne le perfectionnement du personnel.
6. Avoir recours à l'apprentissage en milieu de travail : travail en comité, mise en commun des rapports, tournées d'observation, outils de travail, développement de l'emploi, rotation d'emplois, jumelage, initiation, enseignement par les pairs, affectations enrichies, projets spéciaux.
7. Établir des relations d'apprentissage : encadrement, mentorat, réseautage, évaluation du rendement.
8. Faire preuve de compétence en animation : « appreciative inquiry (mis en valeur des forces) », approches fondées sur les atouts, conférences exploratoires, processus de groupe forum ouvert.
9. Faire des recherches afin d'envoyer des personnes suivre des cours collégiaux et universitaires ainsi que des séminaires et des ateliers et participer à des conférences et à des forums, et les encourager à se joindre à des associations professionnelles.
10. Discuter de la façon dont plusieurs OSBC peuvent collaborer en ce qui concerne l'apprentissage comme, par exemple, en créant des communautés d'apprentissage ou de pratique, des groupes de discussion ou des clubs de lecture ou en partageant les coûts de la formation ou du mentorat, etc.
11. Donner l'exemple à d'autres de la mise en application de ses propres valeurs en ce qui concerne l'apprentissage.

STRATÉGIES ET GESTION DE RESSOURCES



Les compétences relatives aux stratégies et à la gestion des ressources ont trait à l'optimisation des activités quotidiennes grâce à des pratiques de gestion solides et éthiques. Les compétences choisies ici sont les plus importantes parmi toutes celles qui ont été mentionnées par les chefs de file du secteur bénévole et communautaire durant le processus de recherche. Chacune de ces compétences a une incidence sur la façon dont les chefs de file agissent, que ce soit au niveau des choix personnels, des mesures organisationnelles, ou de la responsabilité envers la collectivité ou le monde extérieur. Les compétences clés dans ce domaine sont les suivantes :

- **LEVÉES DE FONDS**
- **GESTION FINANCIÈRE**
- **MARKETING ET RELATIONS PUBLIQUES**
- **TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS**
- **RECHERCHE**
- **PLANIFICATION ET ÉVALUATION**

LEVÉES DE FONDS

~Un chef de file cherche le plus possible à adopter des méthodes de levées de fonds diversifiées, efficaces et éthiques afin de mettre en valeur la vision de l'organisation tout en faisant preuve de sensibilité et de respect à l'égard des désirs des donateurs et des bailleurs de fonds~

Exemples

- L'organisme Win Without War a recueilli 400 000 \$ en direct en 48 heures, le montant moyen des dons étant de 35 \$.
- Une levée de fonds pour une cause (un petit pourcentage du prix de ventes de bouteille de shampoing était dédié à cette cause) a permis de recueillir 5 000 \$ pour la recherche sur le cancer du sein.
- Value Village (une grosse société à but lucratif) embauche des personnes qui font des appels téléphoniques pour demander à ce que des vêtements et des biens usagés soient donnés aux personnes mentalement handicapées. La Société (une organisation américaine confessionnelle) achète de vieux magasins, les convertit en magasins à bas prix qu'on appelle aux États-Unis Value Village stores, patiente jusqu'à ce qu'elle fasse un profit immobilier, et obtient en attendant des déductions fiscales pour dons de bienfaisance. Un petit pourcentage de la vente des articles au Value Village est donné aux organismes de bienfaisance; une OSBC reçoit 275 000 \$ par année.
- Lorsque c'était légal, la Canadian National Ski Team acceptait des fonds de compagnies de cigarettes, ce qui a soulevé une controverse et l'a fait changer d'idée.
- Il y a quelques années, la société Child Find a embauché une entreprise de télémarketing qui lui a promis de prélever 25 000 \$ si on lui donnait six mois pour faire des appels pour le compte de la Société. L'entreprise de télémarketing a prélevé les 25 000 \$ pour Child Find et a prélevé 600 000 \$ pour elle-même.
- Pour faire de l'argent, la société Nature Conservancy, au Texas, a fait du forage sous la dernière aire de reproduction d'une espèce d'oiseaux en voie de disparition

en vue d'obtenir du gaz naturel qu'elle a vendu même s'il ne lui appartenait pas.
Résultat : disparition des oiseaux et poursuite en justice pour 10 millions de dollars US.

Complexités des défis actuels

- Le gouvernement diminue la part de financement accordé aux personnes et aux OSBC.
- Les fondations, Centraide et les autres bailleurs de fonds établissent les priorités sociales tout en étant retirés de la « ligne de front ».
- Les OSBC peuvent refuser de recueillir de l'argent à tout prix. Elles doivent plutôt mener des campagnes qui promeuvent leur vision.
- Les bailleurs de fonds financent maintenant des programmes plutôt que des organisations, ce qui nuit à la durabilité des OSBC et des programmes.
- Les OSBC trouvent difficile de s'opposer aux politiques ou aux pratiques de financement de leurs bailleurs de fonds.
- Les bailleurs de fonds peuvent attendre des OSBC qu'elles établissent des entreprises à but lucratif.
- Les bailleurs de fonds veulent financer de grands rêves, comme sauver les forêts boréales du monde entier, et non pas de petites organisations.
- La collaboration en matière de prélèvement de fonds est extrêmement compliquée et il arrive souvent que les OSBC doivent collaborer avec des organisations avec lesquelles elles sont habituellement en concurrence pour du financement.
- Les nouveaux donateurs sont pragmatiques, ils sont à la recherche de solutions et ils ne veulent pas financer des services à long terme.
- Les donateurs plus anciens et riches veulent que leurs dons leur procurent davantage de pouvoir.
- Les questions d'éthique liées au prélèvement de fonds sont complexes.
- Le prélèvement de fonds dans diverses collectivités ethnoculturelles est compliqué.
- Les sociétés financières, comme les sociétés de fiducie, sont en concurrence avec les OSBC pour ce qui est des donateurs et des clients.
- Les OSBC doivent entretenir de longues relations avec leurs donateurs.

Objectifs d'apprentissage

1. Élaborer des politiques et une déclaration faisant état de la cause pour laquelle a lieu un prélèvement de fonds, en fonction de la vision et de la mission de l'organisation.
2. Organiser des campagnes et diverses activités de prélèvement de fonds (financement annuel, dons majeurs, campagne de sollicitation de fonds, dons par anticipation, événements spéciaux), et préparer des demandes de subventions.
3. Optimiser le marketing pour le prélèvement de fonds en analysent les tendances démographiques et générationnelles, les relations avec les principaux donateurs.
4. Identifier, planifier et analyser des campagnes par publipostage, des campagnes de télémarketing et des campagnes de sollicitation personnelle.
5. Développer la planification stratégique et la recherche prospective.
6. Diriger et intégrer la gestion financière liée à la tenue de dossiers sur les levées de fonds, à l'établissement de budgets, aux systèmes d'information et aux logiciels sur les levées de fonds, ainsi qu'à l'élaboration et à l'analyse des états financiers.
7. Définir le moment où il est permis pour une OSBC de créer des entreprises à but lucratif, et concevoir un plan pour en lancer une.
8. Être au fait des problèmes d'éthique et de reddition des comptes liés aux levées de fonds et les résoudre.

GESTION FINANCIÈRE

~Un chef de file optimise la gestion financière en veillant à l'utilisation efficace des fonds en vue de réaliser la mission, de prendre des décisions qui soient englobantes et efficaces et de rendre des comptes à de multiples intervenants~

Exemples

- Une OSBC a investi une grande partie de son argent excédentaire dans l'immobilier. Lorsqu'elle a perdu de l'argent, le public s'est demandé jusqu'à quel point une OSBC devrait avoir le droit de faire des investissements risqués.
- Revenu Canada a récemment vérifié chez beaucoup d'OSBC sur le recours à des entrepreneurs indépendants. Il a soulevé des questions de l'impôt.
- Le public continue à se préoccuper des dépenses liées aux coûts indirects des programmes comme par exemple le loyer, le salaire du DG, les coûts de prélèvement de fonds, etc.
- Le scandale qui a éclaté en 2002 au sujet de la comptabilité du Centraide de Washington DC a coûté au système de Centraide 30 millions de dollars aux États-Unis.
- Un archidiocèse de Colombie-Britannique (une OSBC) a perdu des millions de dollars aux courses. Des questions ont été posées publiquement au sujet des politiques et des contrôles en matière d'investissement.

Complexités des défis actuels

- Il y a un manque d'expertise chez les membres du personnel et des conseils d'administration des OSBC en ce qui concerne la tenue des registres financiers. Les OSBC ont des besoins en matière de tenue de registres financiers qui leur sont propres sur le plan notamment des reçus d'impôt, de la rédaction de rapports, des dépenses directes et indirectes.
- Les OSBC sont financièrement redevables à une diversité d'intervenants.
- Le public continue de croire qu'il y a peu de frais généraux acceptables associés à la

dotation, à la coordination, à la surveillance, à la comptabilité, au prélèvement de fonds et aux transactions de l'argent. Après les attaques du 11 septembre, de nombreuses OSBC qui ont directement participé aux efforts d'aide humanitaire ont fait face à d'énormes pressions du public et des médias et se sont senties obligées d'utiliser chaque dollar en leur possession au profit des victimes des attaques. Un tel phénomène aura pour effet de renforcer la croyance du public selon laquelle les OSBC devraient maintenir leurs frais d'administration « en-dessous de la barre du 10 % ».

- Le public désire de plus en plus faire des dons à des fonds dédiés. Les OSBC doivent trouver un équilibre entre les désirs des donateurs et les besoins des OSBC.
- Une expertise financière spéciale est requise en ce qui concerne les dons majeurs et les dons planifiés.
- La façon de comptabiliser les coûts directs et les coûts indirects n'est pas évidente.
- Les services au public ne sont souvent pas entièrement financés par le gouvernement. Beaucoup d'OSBC versent leurs dons, leurs revenus de placements, les fonds provenant de jeux, etc., aux services au public pour compenser leur piètre financement.
- Les bailleurs de fonds (fondations, gouvernements, loteries, Centraide) n'aiment pas le risque; aussi les OSBC doivent-elles diversifier leur financement.
- Les bailleurs de fonds établissent eux-mêmes les priorités plutôt que d'écouter les travailleurs de première ligne, les OSBC qui œuvrent directement sur le terrain.
- La législation antiterrorisme exige de prendre des décisions compliquées en ce qui concerne la réception ou le déboursement de fonds (p. ex. Oxfam, Greenpeace).

Objectifs d'apprentissage

1. Mettre en œuvre des fonctions de tenue de registres financiers et de prise de décisions : budget, analyse des états financiers, prêts, locations, vérifications, mouvements de trésorerie, gestion de la petite caisse, comptabilisation des dépenses directes et indirectes.
2. Élaborer des politiques financières et des systèmes de contrôle.
3. Définir le cadre légal et réglementaire en ce qui concerne les finances, p. ex., les conflits d'intérêts, les investissements, etc.

4. Analyser les systèmes financiers et les obligations légales particulières au secteur bénévole et communautaire, par exemple les dons, les parrainages, les dons en nature, les reçus d'impôt, les investissements.
5. Définir et optimaliser les interrelations entre la tenue et l'analyse des registres financiers, d'une part, et la vision et la mission, la planification, le prélèvement de fonds et les ressources humaines, d'autre part.
6. Veiller à ce que les décisions en matière de finances se prennent d'une façon démocratique.
7. Faire la preuve de l'utilisation de systèmes de surveillance et de contrôle, gérer l'obligation de rendre des comptes financiers à de nombreux intervenants.

MARKETING ET RELATIONS PUBLIQUES

~Un chef de file doit prendre l'initiative de diverses démarches de marketing et de relations publiques, y compris le marketing social, en vue d'accroître la capacité de l'organisation à communiquer sa vision et en inspirer les autres afin qu'ils partagent cette vision~

Exemples

- La campagne concernant de syndrome mort subite du nourrisson a persuadé les parents de faire dormir leur bébé sur le dos.
- Pour les adolescents, le statut social que leur confère le fait de fumer est plus important que leur santé. Le site " thetruth.com " s'est donc attaché à démontrer aux adolescents qu'ils étaient victimes de manipulation par les compagnies de tabac et les compagnies de publicité en vue d'empocher leur argent et de nuire à leur santé. La campagne a porté ses fruits : les adolescents rejettent maintenant la cigarette qui devient un emblème de leur rébellion.
- Les bébés phoques que l'on massacre, les minuscules canots pneumatiques percutés par d'immenses navires de guerre, les boycottages internationaux de la vente de bois d'œuvre de la Colombie-Britannique : Greenpeace est une " marque " connue qui cause des remous lorsqu'elle décide d'agir.
- Un photographe a pris des clichés des narcomanes et des travailleuses du sexe dans le quartier est du cœur de Vancouver. Son projet, intitulé Héroïne, a humanisé ce quartier et donné un " visage " à ce groupe de femmes depuis longtemps négligé.
- L'Association Alzheimer travaille avec Gordie Howe dont l'épouse souffre d'une démence qui n'est pas liée à l'Alzheimer. Cela peut être soit bénéfique à l'OSBC (avoir un porte-parole de renom) ou être une source de confusion (son épouse n'a pas l'Alzheimer).
- Anne Nickerson Jackie voulait renseigner le public au sujet de l'E. coli et de la déficience rénale que cause cette bactérie après que sa fille a été atteinte de cette déficience. Les médias ont voulu montrer sa fille. Nickerson Jackie a choisi de

protéger sa fille des médias tant que celle-ci ne serait pas en mesure de décider par elle-même si elle voulait que sa maladie et sa vie fassent les manchettes.

Complexités des défis actuels

- La plupart des OSBC n'ont pas de personnel ou de budget affecté au marketing et aux relations publiques.
- Les bailleurs de fonds et les gouvernements n'aiment pas financer le marketing et les relations publiques.
- Le marketing en période de changement ou en cours de collaboration exige compétence, souplesse et perspicacité.
- Les chefs de file doivent comprendre l'incidence que les médias peuvent avoir sur la vie privée, par exemple sur les femmes violentées qui désirent parler de leur situation, sur les jeunes Autochtones qui espèrent, par leur témoignage, améliorer la situation ou la vie de leurs semblables.
- Les médias évoluent rapidement (p. ex., les médias alternatifs) mais peuvent sembler biaisés.
- Le journalisme traditionnel est mis en question par la presse alternative. Les gouvernements et les sociétés contrôlent les médias de façon subtile; songeons, par exemple, aux journalistes employés par rapport aux journalistes indépendants.
- Les systèmes médiatiques (la façon dont les personnes ont accès aux nouvelles) changent rapidement; prenons, par exemple, la diffusion d'informations sur le Web, des listes de diffusion.
- Il existe un écart grandissant entre le marketing traditionnel (un marketing qui doit être géré, contrôlé et dirigé) et le mode de pensée plus récent (les marchés sont des conversations; on doit respecter le client, dialoguer avec lui et développer ensemble la valeur du produit).

Objectifs d'apprentissage

1. Définir en quoi les relations publiques et le marketing sont liés à la vision et à la mission, à la planification, aux levées de fonds, aux ressources humaines, au budget, à l'action politique, etc.
2. Définir les notions de marketing, de publicité, de promotion, de relations publiques, de vente.
3. Définir les notions de segmentation du marché, de marchés-cibles, de stratégie de positionnement, de créneau commercial et d'image.
4. Comparer et opposer l'imprimé, la radio, la télévision, la vidéo, le courriel, le Web, etc. et déterminer quel médium est le plus efficace selon l'auditoire ou l'enjeu visé.
5. Planifier et mettre en œuvre une vérification du marketing ou des communications ou des deux.
6. Entreprendre une étude de marché.
7. Concevoir une « boîte à outils » pour les communications : par ex., des communiqués, des bulletins, des brochures, de la publicité.
8. Élaborer un plan de marketing ou de communications ou les deux.
9. Établir de bonnes relations avec les médias.
10. Identifier et analyser les technologies futures de communication, par ex., les techniques de communication par téléphone cellulaire, la lecture de fichiers visuels, les systèmes de gestion du savoir, et déterminer quelle est l'application la plus utile parmi toutes ces technologies pour les OSBC.
11. Élaborer des politiques de marketing pour une OSBC.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

~Un chef de file optimise les possibilités et les solutions en matière de technologie de l'information et des communications, en fonction des besoins de l'organisation~

Exemples

- Jody Williams, de la Campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres, a attribué le succès de la campagne au recours aux téléphones cellulaires et aux courriels.
- La " Second Superpower " émergente est un nouvel acteur international constitué par " la volonté du peuple ", un mouvement social mondial formé par des millions de personnes qui se préoccupent du développement social, de l'environnement, de la santé et des droits de la personne. Ces personnes utilisent leurs pouvoir collectif : les interventions à partir du Web, le piratage d'émissions radiophoniques enregistrées en direct sur le Web et rediffusées de par le monde, le téléchargement de vidéos tournées sur le vif lors d'événements comme des manifestations, des images numériques envoyées sur le Web, l'écriture ou la communication par téléphone cellulaire afin de retracer les allées et venues des uns et des autres, le blogging ou metablogging (journaux intimes) ou diffusion d'entrefilets sur le Web, la messagerie instantanée, les wikis (sites Web qui peuvent être changés par quiconque), le courriel et la capacité de taper en direct le code postal pour trouver un emplacement et savoir, par exemple, où a lieu la vigile à la chandelle la plus proche. Ce mouvement social est capable d'éveiller rapidement la conscience communautaire et de mettre en branle sans tarder une intervention. Moveon.org., par exemple, (qui se spécialise dans les campagnes d'action politique spontanées) a plus de 2 millions de personnes sur sa liste d'adresses de courrier électronique et a, en 2003, prélevé plus de 700 000 \$ en deux jours, a rassemblé 350 000 personnes dans un ralliement pour la paix à New York et a recueilli des fonds pour des annonces faisant la promotion de la paix. Le mouvement bâtit en ce moment un

réseau mondial de militants qui dénoncent les préjugés des médias et contestent les diffuseurs locaux.

- Les organismes ontariens qui fournissent des services d'information collaborent en vue de concevoir un service téléphonique 2-1-1.
- Le Calendrier du développement local au Québec, mis en ligne par le Carrefour du développement local, diffuse les événements et les documents concernant le développement local.
- Une OSBC investit dans la technologie de l'information (TI), améliore ses services, atteint davantage de personnes et conçoit de nouveaux produits. Les autres OSBC sont forcées de lui emboîter le pas. Il leur faut dès lors dépenser pour éviter d'être désavantagées; il ne s'agit plus d'une dépense discrétionnaire faite pour obtenir un certain avantage.
- Le site charity.ca devient peut-être plus efficace, mais il est de moins en moins en contact avec les donateurs et recueille moins d'information à leur sujet.

Complexités des défis actuels

- La TI évolue rapidement et prend de l'ampleur. Les donateurs veulent de l'efficacité mais ne sont pas prêts à la financer.
- Un grand nombre d'OSBC n'ont pas d'ordinateurs ni de logiciels de base à jour.
- Les OSBC n'ont souvent pas de fonds pour acheter du matériel ou des logiciels. Elles travaillent avec un méli-mélo de matériel et de logiciels incompatibles et vieillots qui leur ont été donnés.
- Le secteur bénévole et communautaire a besoin de produits de TI particuliers et coûteux, comme des logiciels de prélèvement de fonds.
- Les OSBC sont petites, leur charge de travail est élevée et elles n'ont ni le temps ni les moyens d'offrir une formation en TI.
- Il y a des enjeux liés au sexe, à l'âge et à la pauvreté en ce qui concerne l'accès à la technologie (les personnes pauvres et âgés peuvent en être exclus).
- Que fait la TI pour la culture orale?
- Le secteur bénévole et communautaire doit tenter d'égaliser les capacités des militants sociaux .

- Les besoins particuliers en TI du secteur ne font souvent pas l'objet de recherches, ce qui entraîne des conséquences financières importantes en ce qui concerne, par ex., le prélèvement de fonds en direct.
- La technologie de l'information répand des faits, mais non la sagesse. Les OSBC doivent résoudre les enjeux liés à l'éthique et aux valeurs en ce qui a trait à la communication par l'entremise de la TI plutôt qu'en personne.
- La TI peut avoir pour effet d'accroître l'efficacité, ce qui entraîne davantage de concurrence entre les OSBC.
- La TI peut causer une « émulation », au sens où les participants prennent les mêmes mesures, ce qui est d'autant plus avantageux.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir les outils, les options et les enjeux en matière de TI, y compris les options futures. Opposer la connaissance et l'information.
2. Analyser les enjeux éthiques liés à l'utilisation de la TI.
3. Définir les politiques et les questions d'ordre juridique en matière de TI.
4. Mettre en œuvre des utilisations en direct : courriel, recherche-furetage, Internet, styles d'écriture en direct, etc.
5. Comparer la valeur des diverses options en matière de TI, comme le recours au courrier électronique par opposition à l'établissement d'un site Web.
6. Élaborer un plan pour la TI, y compris l'évaluation organisationnelle, la formation, l'établissement de budgets, etc.
7. Définir et analyser les besoins particuliers du secteur bénévole et communautaire en matière de TI : prélèvement de fonds, action sociale, collaboration, etc.
8. Analyser le potentiel futur de la TI : téléphones cellulaires améliorés, lecture en transit de fichiers visuels, techniques « smart mob », etc.
9. Définir les défis et les écueils de la TI, comme « infoglut », la technologie de commande, les utilisateurs saturés.

RECHERCHE

~Un chef de file optimalise la recherche et son application~

Exemples

- L'Alliance de recherche universités / communautaires en économie au Québec agit sur 5 grands domaines par un partenariat entre 7 universités, 5 comités sectoriels et de nombreux organismes communautaires. Tous les résultats sont publiés sur plusieurs sites Web.
- Des professionnels de l'Ontario ont fait une recherche dont les objectifs sont les suivants : les personnes atteintes d'une maladie mentale ont besoin d'un logement, de programmes de formation à l'emploi, de programmes de formation en dynamique de vie. Des personnes de la Colombie-Britannique atteintes d'une maladie mentale ont fait une recherche eux-mêmes et voici ce qu'ils ont signalé : ils veulent un foyer, un emploi, des amis, le droit d'être en amour, de se marier et d'avoir un enfant et ils ont un besoin aigu d'argent.
- Auparavant, dans la recherche sur les médicaments contre le sida, on administrait aux patients des médicaments ou des placebos (les patients qui recevaient un placebo mouraient souvent). Les groupes de défense des personnes atteintes du sida ont organisé des réunions, ont mélangé tous les médicaments dans un sac et ont redistribué les pilules de façon à ce que tout le monde ait des médicaments. L'évolution de la maladie a ralenti, il a été prouvé que le médicament AZT fonctionnait même à dose plus faible que ce qu'on vérifiait, et la recherche a changé.
- La recherche d'un groupe de discussion de la Fondation du rein, portant sur les croyances et les valeurs au sujet des dons d'organes, a permis de conclure ce qui suit à propos des Premières nations : ces personnes ne font pas confiance à la recherche ni aux chercheurs en général, et ils ne voient pas clairement la différence entre les groupes de discussion et les cercles de guérison.
- Les centres d'intérêt de la recherche médicale avaient l'habitude d'être déterminés par les chercheurs jusqu'à ce que les groupes de défense des droits des sidéens se rebellent. Maintenant, les patients atteints du sida ou du cancer du sein ont très

clairement leur mot à dire dans les priorités et les centres d'intérêt en matière de recherche.

- La recherche parmi les groupes de Sino-Canadiens exige une attention spéciale; en effet, les Chinois répondent habituellement de la façon dont ils croient que les chercheurs veulent qu'ils répondent. D'autres groupes ethnoculturels réagissent à la recherche de façon différente.
- Les organisations qui se portent à la défense des sidéens publient maintenant le lieu et les détails des essais cliniques de sorte que les patients peuvent décider s'ils veulent y participer ou non. Cette décision appartenait auparavant aux médecins et aux chercheurs.
- L'expérimentation de médicaments sur des humains a été bannie au Canada jusqu'à ce que des groupes de sidéens mourants se battent pour le droit des patients à les essayer faute de quoi ils allaient mourir. Ces " derniers recours " rendent maintenant possibles les essais expérimentaux de médicaments sur des personnes au Canada qui mourraient autrement.

Complexités des défis actuels

- La recherche n'est souvent pas financée dans le secteur bénévole et communautaire.
- La recherche au sein du secteur est rare et la recherche à propos du secteur est encore plus rare.
- Le secteur bénévole et communautaire a des besoins de recherche qui lui sont propres, concernant par exemple le prélèvement de fonds en direct, « venture philanthropy » (la philanthropie organisationnelle), le bénévolat.
- Le secteur bénévole et communautaire n'embauche habituellement pas de chercheurs qualifiés, et le personnel du secteur s'y connaît peu dans le domaine de la recherche.
- La recherche au sein du secteur bénévole et communautaire n'est pas publiée; il existe très peu de périodiques, ce qui fait que les objectifs de la recherche ne se répandent pas au sein du secteur.
- Des enjeux d'ordre éthique sont liés à la recherche sur la clientèle et à la recherche

sociale.

- D'importants enjeux ethnoculturels liés à la recherche sont mal compris ou méconnus.
- Des enjeux d'ordre éthique liés à la formulation de questions de recherche.
- La formulation de la recherche entraîne des enjeux d'ordre éthique, au sens où la recherche peut servir à légitimer ou à dé-légitimer certains types de connaissances.
- Il faut faire de la recherche pour s'assurer que l'action sociale et les mesures prises s'appuient sur des faits et que des solutions de rechange concrètes en matière de politiques sont élaborées, étudiées et classées par ordre de priorité si l'on veut influencer sur le changement social.
- La recherche quantitative et qualitative doivent être également utilisées pour mettre en lumière les objectifs positifs de ses actes et les leçons tirées.

Objectifs d'apprentissage

1. Reconnaître le processus de la recherche : principes éthiques, collecte, analyse et synthèse des données, utilisation des statistiques, principes d'évaluation.
2. Comparer et opposer entre elles différentes méthodes de recherche.
3. Faire usage de méthodes de recherche-action participative.
4. Faire de la recherche, écrire et présenter un témoignage inspirant.
5. Développer une culture de la recherche large et ouverte.
6. Organiser, analyser et interpréter des données quantitatives et qualitatives afin d'évaluer les tendances, les anomalies et les relations.
7. Appliquer les objectifs de la recherche afin de déterminer les mesures à prendre.
8. Déterminer en quoi la recherche se rapporte à la vision et à la mission, à la planification des programmes, à la cueillette de fonds, à la gestion financière.
9. Élaborer des politiques en matière de recherche pour une OSBC.

PLANIFICATION ET ÉVALUATION

~Un chef de file dirige des processus ouvertes et englobants de planification et d'évaluation afin de réaliser la mission de l'organisation~

Exemples

- Le British Overseas Aid Group (les cinq plus grosses ONG internationales) ont examiné les normes de qualité dans le travail de développement et ont fait une mise en garde pour éviter d'élaborer des normes et tomber dans la bureaucratie. Il a recommandé que l'on s'engage à s'améliorer continuellement. " Le discours qui prévaut dans le monde du développement occidental parle encore d'une relation de solidarité, d'accompagnement et de partenariat entre les ONG et les personnes pauvres. Or, une application de type commercial du concept de qualité et des normes pourrait à jamais détruire de telles relations. "
- Les organisations Carnegie Centre et Van Area Network of Drug Users ont découvert, par l'entremise d'un processus d'évaluation communautaire, que les narcomanes voulaient contribuer aux leur communauté. Aussi ont-elles élaboré un programme dans le cadre duquel les narcomanes reçoivent une formation pour travailler avec leurs vis à vis afin de rehausser leur opinion d'eux-mêmes. Beaucoup d'entre eux ont même abandonné l'usage des drogues.
- Le COMSEP (région de la Mauricie au Québec) a développé une méthode originale et valide d'évaluation de ses activités pour démontrer au gouvernement l'efficacité de ses actions. Cette méthode a été reprise par d'autres organismes et même reconnue internationalement.

Complexités des défis actuels

- Les OSBC ont peu de temps, d'argent ou d'expertise pour la planification ou l'évaluation.
- L'évaluation a, de tout temps, été utilisée pour faire la preuve de la valeur des programmes plutôt que pour les améliorer.

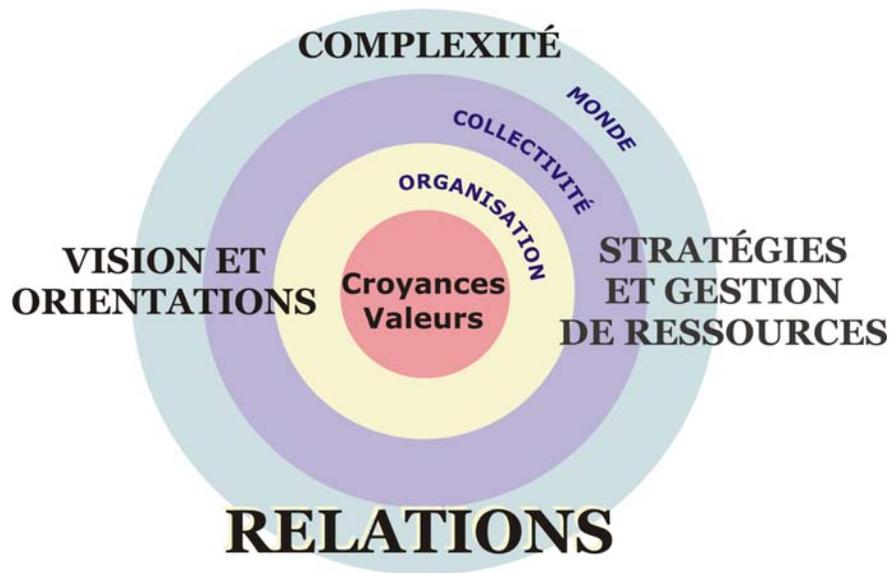
- Les accords de collaboration qui supposent de multiples perspectives et de multiples intervenants sont difficiles à évaluer et ne sont par conséquent souvent pas finançables.
- Il faut identifier des objectifs qui aboutiront à des mesures précises et durables auprès de ceux et celles qui auront une emprise sur l'anxiété, le pouvoir, la différence et le rapprochement.
- Il faut trouver un équilibre entre les modèles de planification traditionnels et les modèles de planification de systèmes adaptatifs complexes. Les OSBC doivent faire la part des choses entre les données, la planification et la sécurité, d'une part, et l'intuition, l'action, le risque, les politiques et les valeurs, d'autre part. Elles doivent faire la part des choses entre les processus de gestion qui sont rationnels, planifiés, normalisés, répétables, contrôlés, mesurés, et les processus qui explorent de nouvelles possibilités au moyen de l'expérimentation, de l'autonomie, de la liberté, de l'intuition et qui fonctionnent en marge des connaissances et de l'expérience³.
- Il est difficile de vérifier les effets des interventions des OSBC dans le contexte des changements personnels, sociaux, économiques, environnementaux et politiques.
- Les chercheurs et les évaluateurs féministes et ethnoculturels préconisent des changements dans les méthodes de recherche et d'évaluation parce que, de tout temps, l'expérience des filles, des femmes et des groupes ethnoculturels a été laissée pour compte, ne cadrant pas avec les données sur les hommes Blancs de classe moyenne; les méthodologies traditionnelles peuvent présenter de sérieuses lacunes, comme par exemple préconiser la supériorité de la connaissance objective par rapport à la connaissance subjective, juger souhaitable la distanciation du chercheur ou de l'évaluateur par rapport aux participants et tenir pour acquise l'impartialité de la recherche et des évaluations, censées être exemptes de valeurs et de préjugés.

³ Edgeware www.edgeware.com

Objectifs d'apprentissage

1. Comparer les outils de recherche : études de faisabilité, sondages, examens des activités, etc.
2. Trouver des stratégies de participation et d'intégration à utiliser dans les processus de planification et d'évaluation.
3. Élaborer un plan stratégique traditionnel : objectifs, stratégies, plans d'action, échéanciers, responsabilités.
4. Décrire un modèle de planification de systèmes adaptatifs complexes.
5. Comparer et opposer entre eux des modèles de planification de systèmes adaptatifs traditionnels et complexes.
6. Mettre en œuvre une évaluation des besoins communautaires, un répertoire communautaire.
7. Déterminer l'incidence de la planification sur la gouvernance, les finances, le prélèvement de fonds, les RH, le programme des bénévoles, etc.
8. Déterminer les processus de planification et d'évaluation qui sont propres au secteur bénévole et communautaire : événements spéciaux, action sociale, planification de programmes, développement outre-mer, inégalité, « empowerment », participation de la clientèle, vérifications sociales et éthiques.
9. Examiner des questions comme la relation entre l'évaluation, le financement et la reddition de comptes; évaluer les accords de collaboration communautaire à multiples perspectives et à multiples intervenants. Examiner en quoi ceux-ci peuvent mener à l'élaboration de meilleures politiques et à une prise de mesures plus efficaces.

RELATIONS



Le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire consiste à travailler avec les gens afin que les choses se fassent. C'est un secteur qui se soucie des gens. Les compétences dans le domaine des relations ont trait aux techniques nécessaires pour travailler efficacement avec les gens tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation afin de réaliser la mission et d'accomplir le plus possible grâce à l'interaction humaine. Les compétences les plus importantes dans ce domaine sont les suivantes :

- **RELATIONS INTERPERSONNELLES**
- **COMMUNICATION**
- **VISION, SAGESSE POLITIQUE**
- **PERSONNALITÉ PUBLIQUE**
- **RESSOURCES HUMAINES**
- **SYNERGIE DES GROUPES**
- **SALUBRITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL**
- **COLLABORATION**

RELATIONS INTERPERSONNELLES

~Un chef de file optimise les relations interpersonnelles en gérant efficacement la dynamique des relations~

Exemples

- Deux personnes handicapées ont traversé le Canada à la course : Terry Fox avait beaucoup d'entregent ; Steve Fonyo manquait de confiance, avec des problèmes d'alcool et n'avait pas beaucoup d'entregent.
- Une OSBC donnait de l'information sur des questions de santé à des Sino-Canadiens et avait besoin qu'un membre de la famille parlant anglais traduise l'information aux personnes de sa parenté qui ne comprenaient pas l'anglais. Le membre de la famille a traduit l'information de façon culturellement adaptée au sens où il n'a pas traduit la partie qui parlait de l'approche de la mort et du fait de mourir.
- Un membre d'un conseil a écrit une lettre d'amour à la directrice générale. Lorsqu'il ce appris que l'amour qu'il ressentait n'était pas réciproque, il a commencé à critiquer la directrice générale aux réunions du conseil.

Complexités des défis actuels

Les relations sont beaucoup plus complexes qu'elles ne l'étaient autrefois :

- Les gestionnaires avaient l'habitude de diriger leur personnel; maintenant, ils doivent le motiver et l'inspirer.
- Les gestionnaires avaient l'habitude de s'en tenir aux relations à l'intérieur de leur OSBC; maintenant, les relations se font à l'interne, à l'extérieur et avec des collectivités locales et mondiales.
- Les relations interpersonnelles deux à deux, les relations d'équipe et les relations de collaboration exigent toutes des compétences interpersonnelles différentes.
- Des horaires de travail chargés et la gestion du personnel à distance rendent difficile la prestation d'un mentorat et d'un soutien.
- Les relations dans une organisation horizontale sont plus complexes que lorsqu'il y a une hiérarchie.

- **L'intégration et la diversité exigent davantage de compétences interpersonnelles et multiculturelles.**
- **Les relations interpersonnelles ethnoculturelles exigent des connaissances, une sensibilité et une expertise.**

Objectifs d'apprentissage

1. Découvrir où on se situe soi-même par rapport aux relations interpersonnelles grâce à des outils tels que Myers-Briggs, le répertoire des styles d'apprentissage, les tests d'intelligence émotionnelle, etc.
2. Définir des théories de la communication et des styles de relations interpersonnelles.
3. Définir ce qu'on entend par personnalité, attitudes, perception, motivation.
4. Bâtir de bonnes relations et améliorer les relations de travail qui fonctionnent mal.
5. Influencer les personnes, négocier efficacement, critiquer de façon constructive.
6. Accorder de la valeur à la diversité et à l'intégration et composer avec ces notions.
7. Mettre en question les façons de faire et les habitudes de comportement existantes.
8. Servir de mentor aux autres, les encadrer.
9. Mettre en œuvre la gestion du changement, des conflits et des crises.
10. Faire preuve d'une vision, d'une sagesse sur le plan politique.
11. Définir les questions d'ordre juridique concernant les relations interpersonnelles : harcèlement, embauche, mise à pied, conflit d'intérêts, médisance et calomnie, etc.

COMMUNICATION

~Un chef de file excelle dans le domaine des communications qui sont appropriées et efficaces, tant verbalement que par écrit, avec des personnes qui ont divers antécédents personnels et qui proviennent de divers milieux socio-culturels~

Exemples

D'une bonne communication :

- L'Association canadienne du diabète collabore avec des aînés autochtones à la diffusion de l'information sur la prévention du diabète.
- Des organisations d'aide aux sidéens produisent des affiches sexuellement explicites sur l'utilisation du condom pour les hommes gais.
- L'Association chinoise du rein met en place des stratégies culturellement adaptées de prélèvement de fonds pour les Sino-Canadiens, en organisant, par exemple, des dîners et des galas comportant des prix d'entrée, des tirages au sort et des casinos où l'accent est mis sur la " chance ".
- La Société de transplantation évite de parler de la mort ou des dons d'organes durant les célébrations du Nouvel An chinois, car cela serait culturellement inadéquat.
- La Société canadienne du cancer prélève des fonds et distribue de l'information sur le cancer à la collectivité indo-canadienne à l'occasion de leurs gudwaras.

D'une mauvaise communication :

- Une OSBC s'intéressant à la santé a fait l'erreur de traduire l'information diététique canadienne en chinois plutôt que de créer de l'information à partir des régimes chinois.
- Une OSBC produit des affiches dans une mauvaise langue (par exemple, en anglais pour un auditoire vietnamien) ou propose des solutions culturellement inadéquates.

Complexités des défis actuels

- Les styles de communication évoluent rapidement (p. ex., des styles d'écriture courts et rapides, en direct).
- Les technologies de communication évoluent rapidement (p. ex., la communication par courriel, les entrefilets sur le Web, etc.).
- Une communication culturellement appropriée exige de l'expertise.
- Les chefs de file doivent être au courant des enjeux mondiaux et comprendre les enjeux politiques, culturels, sociaux, environnementaux et linguistiques.
- Les OSBC font face à un dilemme : doivent-elles produire de l'information qui convient à tout le monde ou qui convient à des groupes particuliers?
- Les OSBC cherchent à avoir un « langage commun » lorsqu'elles travaillent avec des groupes. Il leur faut manifester du respect et de la réciprocité et faire de la recherche (avant même d'entrer en contact avec des cultures différentes). Les questions linguistiques peuvent ne jamais être résolues.
- Les cultures orales devaient savoir ce qui était crucial et transmettre TOUS les éléments d'information indispensables. Voilà qui contraste avec l'information actuelle qui est presque illimitée et qui exige une bonne dose de discernement.

Objectifs d'apprentissage

1. Développer des techniques de communication efficaces : l'écoute, la prise de parole, la lecture, l'écriture, la présentation, la technologie de l'informatique, l'entrevue, l'animation, la communication en direct et la communication sur le Web.
2. Communiquer d'une manière logique, persuasive et constructive.
3. Utiliser la technologie de la communication avec efficacité et efficience.
4. Consulter ses pairs et ses collègues et échanger avec eux des renseignements dans divers contextes en adoptant le style qui convient.
5. Encourager la communication chez les personnes qui ont toutes sortes de handicaps et de styles, qui proviennent de divers milieux socioculturels et qui ont divers antécédents personnels.
6. Concevoir des stratégies de prélèvement de fonds et d'éducation publique culturellement adaptées.

7. Créer des milieux d'apprentissage pour les autres.
8. Comparer et opposer entre elles des méthodes créatives de communication : discussion, dialogue et prise de décisions.
9. Gérer les conflits et montrer aux autres à le faire.

VISION, SAGESSE POLITIQUE

~Un chef de file fait preuve d'une vision politique en entretenant des relations efficaces entre les personnes au sein des OSBC ainsi qu'avec les personnes appartenant à d'autres organisations et collectivités~

Exemples

- Le personnel de la Campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres a collaboré dans le monde entier avec des groupes travaillant avec leur propre gouvernement. Il a connu son meilleur résultat lorsqu'il a cherché, avec le gouvernement du Canada, à habiliter les personnes afin qu'ils travaillent avec d'autres gouvernements pour obtenir un accord multipartite - le Traité d'Ottawa.
- Matthew Coon Come, chefs des Cris du Nouveau-Québec, était doué d'un sens aigu de la politique et de la publicité. Il a organisé un voyage en canot traditionnel le long du lac Érié et de la rivière d'Hudson jusqu'à la ville de New York. Il a plaidé au nom des Cris du Québec d'une façon colorée et efficace, en parlant directement aux clients d'Hydro-Québec - les personnes de Manhattan - dans la capitale médiatique du monde. Il savait que les chefs de file québécois étaient extrêmement sensibles à l'opinion mondiale et américaine. Sa campagne a fait en sorte que les Cris ont eu le droit de renégocier avec Québec les modalités de développement du projet hydroélectrique.

Exemples de manque de sagesse

- Selon la politique des OSBC, les donateurs ne peuvent pas désigner le programme ou la personne qui recevra leur don. Durant les événements du 11 septembre, des milliards de dollars ont été versés aux familles des victimes, mais l'utilisation de tous les fonds n'étaient pas nécessaires pour cet événement. Les OSBC ont essayé de maintenir leur politique et de conserver des fonds pour d'autres cas de cette nature. Il y a eu une très vive réaction de la part du public et des menaces de poursuites en justice par le gouvernement.

- Dans un geste de soutien humanitaire durant les combats en Afghanistan, le gouvernement américain a parachuté 500 000 paquets de rations d'urgence (un seul repas pour 500 000 personnes alors que des millions meurent de faim.) Les OSBC ont condamné ce geste en disant qu'il s'agissait d'un exercice cynique et dangereux de relations publiques, plus que futile. La nourriture ne se rendait pas aux personnes qui en avaient réellement besoin et ceux qui couraient pour ramasser les paquets pouvaient se faire blesser par des mines terrestres. Les OSBC ont condamné le gouvernement américain qui n'a pas compris ce que représentent des années de pauvreté et de faim sans nom.

Complexités des défis actuels

- Bien des OSBC ne se considèrent pas engagées politiquement, et pourtant le changement et l'action sociale exigent une vision et une sagesse sur le plan politique.
- Une vision politique exige du courage, de la sagesse, du respect et des connaissances.
- Il peut y avoir des décisions difficiles à prendre, comme par exemple quand agir et quand respecter la vie privée des personnes.
- La sagesse politique est requise non seulement pour entretenir des relations efficaces avec l'extérieur, mais aussi pour faire appel de diverses façons, au moment opportun, à l'énergie et au soutien de différents cercles et pour les mobiliser à agir.
- Un chef de file doit comprendre ce qui est essentiel ou quel est le minimum requis pour aller de l'avant. Il doit créer l'espace et les rencontres voulus pour permettre aux personnes d'entrer en contact les uns avec les autres, de vivre des expériences et d'innover.
- Certaines compétences sont délicates à développer : savoir comment atteindre un consensus ou obtenir un consentement, composer avec le conflit et le chaos, comment réagir ou se comporter en cas de controverse.

- **Des résultats indésirables peuvent survenir dans les actions politiques : des problèmes juridiques, perte de financement, risques personnels et organisationnels.**

Objectifs d'apprentissage

1. Comparer divers processus et styles de communication interpersonnelle et de prise de décisions.
2. Discuter et illustrer des thèmes tels que : la responsabilité sociale, la durabilité et l'autosuffisance, le renforcement des capacités, la comportement individuel éthique fondé sur des principes, l'intégration et la diversité, la sensibilité, l'empathie, la compassion, l'optimisme, la persistance, la passion et le courage.
3. Comprendre la dynamique de groupe, la pensée systémique et la science de la complexité.
4. Décrire les techniques de réseautage et de collaboration.
5. Analyser les processus et les techniques de gestion des changements, des conflits et des crises.
6. Être au fait des tensions qui existent entre la collaboration et la coopération, d'une part, et la compétition et l'affrontement, d'autre part.
7. Discuter des risques personnels et des risques liés aux OSBC et les évaluer.
8. Être au courant des enjeux juridiques et des questions politiques.

PERSONNALITÉ PUBLIQUE

~Un chef de file représente avec succès, à titre de personnalité publique, les intérêts, les idées et les opinions des clients, des membres et des membres du conseil auprès des intéressés, du public, etc., tout en demeurant sensible aux diversités et aux complexités apparentes~

Exemples

- Une bénévoles au centre de réhabilitation donnait à manger à quelqu'un de profondément handicapé qui s'est accidentellement étouffé et en est mort. Les médias se sont enquis de l'affaire ...
- Après une consultation communautaire, on décide de fermer l'établissement local pour malades mentaux et de le remplacer par des établissements communautaires. Les syndicats (inquiets pour les emplois) ont raconté aux médias que des personnes " fous et violents " étaient " jetés à la rue ". Les médias ont téléphoné au directeur général de l'Association canadienne pour la santé mentale.
- Des bateaux chargés de Chinois arrivent sur les côtes de la Colombie-Britannique. Les médias veulent alors interroger le directeur général de l'organisme local pour les réfugiés.
- Un enfant est accidentellement enfermé seul à l'intérieur d'une maternelle gérée par les parents après les heures de fermeture. Le président du conseil est interrogé par les médias...
- Après le scandale du sang contaminé, l'organisme responsable de la gestion des produits du sang a élaboré une nouvelle politique : les personnes qui étaient allés en Angleterre au cours des six derniers mois ne pouvaient pas donner de sang (à cause de la maladie de la vache folle). Les médias ont demandé une entrevue et la directrice générale a donné sa démission plutôt que de promouvoir cette politique parce qu'elle croyait que le risque d'infection était faible alors que la perte éventuelle de donateurs de sang était énorme. Sa démission est attribuable au fait qu'elle était une personne publique.

Des personnalités publiques canadiennes

George Erasmus, commissaire en chef, Commission royale sur les peuples autochtones

David Suzuki, Fondation David Suzuki, environnement

Mario Bernardi, Orchestre radiophonique de Radio-Canada, Orchestre du Centre national des Arts, musique

Terry Fox, Steve Fonyo, cancer

Rick Hansen, recherche sur les lésions médullaires

Complexités des défis actuels

- Le chef de file doit décider s'il sera une personne publique, s'il permettra à quelqu'un d'autre d'être la porte parole de l'organisation ou s'il devrait plutôt porter de multiples chapeaux : membre du conseil, membre du personnel, directeur des communications, chercheur, client-consommateur.
- Le public et les politiciens se laissent surtout influencer par les clients qui font des témoignages personnels, mais les clients ne sont pas toujours les meilleurs présentateurs.
- Il y a des questions éthiques liées au fait de devenir porte-parole d'une cause; par exemple devrait-on demander à une femme violente de représenter les vues d'un service de soutien aux victimes? Est-ce qu'une personne des Premières nations devrait être encouragée à essayer de faire des changements par l'entremise des médias alors que ses efforts ne produiront que très peu d'objectifs? Quand convient-il d'agir ainsi?
- Devenir une personne publique comporte des risques et peut entraîner des objectifs indésirables

Objectifs d'apprentissage

1. Concevoir, résumer et analyser des politiques et des enjeux à des fins de présentation publique pour le compte de l'OSBC.
2. Élaborer un énoncé de principes public pour une OSBC.
3. Ne pas craindre de parler en public et d'être interviewé (presse écrite, télévision, radio et technologies informatiques).
4. Trouver un style qui convient à l'auditoire visé, par exemple faire en toute simplicité un témoignage de façon à ce que des personnes à qui on ne s'est encore jamais adressés puissent s'identifier à ce qui est dit.
5. Trouver et former des porte-parole, y compris des clients.
6. Analyser les enjeux éthiques et légaux liés aux présentations publiques.
7. Diriger les interventions dans le cas d'une campagne de lobbying, d'une collaboration communautaire et d'une crise organisationnelle (à l'interne et publiquement).

RESSOURCES HUMAINES

~Un chef de file optimise les ressources humaines (personnel, bénévoles et membres du conseil) en offrant un cadre coopératif et solidaire pour les prises de décisions~

Exemples

- L'Association for Community Living de Colombie-Britannique forme, informe, soutient et fournit des mentors qui défendent leur propre cause (les personnes atteints d'un handicap mental) de façon à ce qu'ils puissent participer pleinement à titre de membres actifs au conseil d'administration.
- La Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs est un programme d'emploi pour les jeunes qui offre aux diplômés du post-secondaire l'occasion d'acquérir une expérience de travail valable dans le milieu du développement international. La Fondation offre aussi deux programmes de mentorat : Entre Nous (un programme face à face) et Odyssey (un programme en direct).
- Confusion à propos de la différence entre un membre du personnel et un bénévole : un directeur général récemment embauché constate qu'une réceptionniste bénévole a travaillé cinq jours par semaine à raison de quatre heures par jour au cours des sept dernières années pour l'OSBC. Victime d'un traumatisme crânien, elle reçoit une pension d'invalidité et elle ne devrait donc pas travailler. Elle est battu par son mari lorsqu'elle demeure à la maison. Elle reçoit 100 \$ par mois et doit demander l'autorisation pour prendre des vacances. Les membres du personnel disent qu'il s'agit d'une bénévole alors que le directeur général croit qu'elle devrait faire partie du personnel rémunéré.

Complexités des défis actuels

- L'effectif d'une OSBC est plus complexe que celui d'autres secteurs : il comporte un conseil d'administration, du personnel et des bénévoles.
- Les OSBC ne sont plus seulement comptables envers leur clientèle, elles ont une multiplicité de comptes à rendre : à la clientèle, au public, au conseil d'administration, aux donateurs et aux bailleurs de fonds, au(x) gouvernement(s),

etc. Les membres du personnel ont de multiples comptes à rendre, ce qui est une tâche difficile à gérer.

- Les directeurs avaient l'habitude de donner des directives; maintenant, ils doivent chercher à intégrer, à soutenir, à motiver et à inspirer leur personnel.
- Le personnel est sous-payé et surchargé de travail comparativement à celui d'autres secteurs, et occupe souvent des postes stressants.
- Les OSBC doivent être assez grosses pour embaucher des personnes dans les divers domaines d'expertise requis. Elles bâtissent des alliances afin de partager leurs ressources en gestion, p. ex., leur directeur des ressources humaines.
- Les nouvelles générations veulent autre chose qu'un travail ou qu'un rôle bénévole, ce qui résulte en une main-d'œuvre plus passagère et plus exigeante, et donc plus difficile à gérer.
- On ne sait plus très bien à qui appartient le pouvoir de prise de décisions au sein d'une OSBC. Le rôle des membres du conseil et du personnel n'est souvent pas clair : certains conseils s'impliquent dans les activités quotidiennes, d'autres administrateurs sont des décideurs, des planificateurs et des surveillants tandis que d'autres se voient plutôt comme bâtisseurs de relations, des créateurs de réseaux, des personnes influents.
- Les complexités, les changements dans la détention de l'autorité et du pouvoir et la tendance à faire reposer les prises de décisions à l'extérieur font en sorte que le rôle du conseil perd de l'importance au point de devenir parfois inutile, mais le secteur n'est pas encore prêt à faire face à cette situation.

Objectifs d'apprentissage

1. Diriger la gestion d'un programme de bénévoles, y compris : les politiques concernant les bénévoles, la planification, les questions juridiques, la gestion du risque, le recrutement, les entrevues, la vérification des références et des casiers judiciaires, l'initiation, la formation, la supervision ou le renvoi des bénévoles, les relations entre le personnel et les bénévoles, les marques de reconnaissance et la question de la technologie.
2. Résumer les enjeux et les pratiques en matière de gouvernance des conseils d'administration.

3. Mettre en œuvre un programme de ressources humaines, incluant l'élaboration de politiques, l'embauche et la mise à pied, la formation et l'initiation, la gestion du rendement, les arrangements de travail flexibles, les enjeux liés aux différents stades où se situe le personnel (débutant, à mi-parcours ou à long terme), les questions de diversité, les politiques et les pratiques en matière d'emploi.
4. Faire preuve de compétence dans les négociations patronales-syndicales.
5. Créer un milieu de travail sain.
6. Créer une culture de l'apprentissage.
7. Gérer la synergie des groupes et la collaboration.
8. Créer une culture où l'on se réjouit des décisions créatives et des stratégies novatrices et où l'on s'adapte au changement.
9. Dresser la liste des lois en matière de ressources humaines, comme, par exemple, la vérification des casiers judiciaires.
10. Décrire les composantes d'une bonne assurance-responsabilité.

SYNERGIE DES GROUPES

~Un chef de file aborde la synergie des groupes sous l'angle de la qualité en cherchant à mettre en valeur le potentiel de créativité au sein de la vie organisationnelle~

Exemples

- Le nouveau directeur général de la Société Alzheimer forme un comité d'orientation stratégique à laquelle il demande de faire l'ébauche d'une nouvelle orientation stratégique pour la Société.
- La Collee Foundation fonde une équipe de campagne de mobilisation de fonds qui comporte des bailleurs de fonds, du personnel affecté au marketing, du personnel qui s'occupe de la tenue des dossiers financiers, des planificateurs financiers et des juristes.
- Une Société de tennis crée un comité de rénovations à qui elle confie la tâche de concevoir un plan quinquennal de rénovations du club.
- Une organisation de lutte contre la pauvreté enseigne des techniques d'animation à son équipe de développement communautaire : " Appreciative Inquiry ", " Café du monde " et le processus de groupe " Forum ouvert ".

Complexités des défis actuels

- Le travail d'équipe exige du temps et de la patience; il est parfois plus facile de prendre des décisions unilatérales.
- La sécurité d'une équipe suppose aussi la perte du pouvoir et du contrôle individuels et la perte de l'individualité. Cette tension doit être comprise, et le sujet abordé.
- La consultation et la collaboration constantes conduisent souvent à une perte de concentration et empêchent d'aller de l'avant.
- Un travail d'équipe improductif entraîne une perte d'énergie et conduit au découragement.

- La perte d'une structure hiérarchique et le mouvement vers une structure horizontale multiplient les obligations de rendre des comptes, et rendent les choses plus difficiles à gérer.
- Le travail de chacun des membres de l'équipe est difficile à évaluer et il devient donc embêtant de mettre à pied ou de valorisation du personnel.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir les termes équipe, réseau, capital social, communauté de pratique, capital intellectuel.
2. Comparer et opposer entre elles les équipes solidaires (réseaux) et les équipes hiérarchiques.
3. Créer un énoncé de mission pour une équipe.
4. Cerner les talents et les points faibles des membres des équipes afin de créer des équipes efficaces.
5. Gérer la croissance et le développement des équipes.
6. Former des équipes virtuelles à divers endroits (p. ex., à l'échelle nationale) et les aider à passer d'un réseau informel à une communauté de pratique.
7. Créer des stratégies d'évaluation et de valorisation des membres des équipes.
8. Choisir et mettre en œuvre une bonne technique de création d'un esprit d'équipe, mettre en œuvre différents genres de techniques d'animation.
9. Faire une place optimale à l'innovation dans les équipes.
10. Gérer les conflits, les critiques et les désaccords.
11. Négocier efficacement.

SALUBRITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

~Un chef de file assure la salubrité du milieu du travail pour lui-même et pour les autres membres de l'organisation~

Exemples

- Un mari en colère défonce la porte de la maison d'hébergement pour femmes violentées avec sa voiture. Personne n'est blessé parce que le personnel et les résidentes ont réussi à s'enfuir par les fenêtres d'en arrière.
- Une OSBC quitte des bureaux encombrés et sombres pour emménager dans un endroit où chaque employé a une fenêtre qui laisse pénétrer la lumière du jour. Le moral des troupes s'élève d'un cran.
- " Neighbourhood House " offre une journée par mois de lecture à son personnel, qui peut passer cette journée à la maison à lire et à s'instruire tout en demeurant disponible pour répondre aux appels téléphoniques.
- Le personnel et les bénévoles qui prélèvent plus de 10 000 \$ pour la Fondation des maladies du cœur passent une fin de semaine par année à apprendre les dernières nouveautés en matière d'information et de recherche sur les maladies du cœur, de la bouche des chercheurs pour qui ils prélèvent des fonds.

Complexités des défis actuels

- Les employés de certaines OSBC, et leur clientèle, voient leur sécurité menacée; c'est le cas notamment des maisons d'hébergement pour femmes violentées, des maisons d'accueil pour les sans abri, des cliniques d'avortement, des centres de counseling, des centres de désintoxication.
- Le coût élevé des loyers fait en sorte que bien des OSBC se logent dans des immeubles vieillots, susceptibles d'être poussiéreux et humides et peu accessibles au personnel, aux bénévoles et aux clients.
- Le changement des habitudes de travail, causé par une dépendance accrue des ordinateurs, peut entraîner des problèmes physiques comme des maux répétitifs

engendrés par le stress. Beaucoup d'OSBC ne peuvent se permettre d'acheter des chaises ou des bureaux de travail adéquats.

- La rémunération moyenne à l'heure des gestionnaires, des professionnels et des travailleurs dans les domaines technique ou commercial au sein du secteur bénévole et communautaire est inférieure à celle de leurs homologues dans les secteurs à but lucratif ou dans les organisations non gouvernementales quasi-autonomes. Ce qui se traduit par d'importantes différences dans le revenu annuel⁴. Les salaires et les avantages sociaux peu intéressants font reculer les personnes à la recherche d'un emploi qui doivent décider si les OSBC sont des employeurs de choix et peuvent aussi être une source de mécontentement chez les personnes qui travaillent déjà au sein des OSBC.
- La plupart des OSBC sont très petites (moins de 10 employés) et n'offrent pas d'avantages sociaux à leur personnel.
- Il y a un pourcentage élevé d'employés à temps partiel au sein du secteur, et la majorité d'entre eux aiment avoir des heures flexibles et ne veulent pas travailler un plus grand nombre d'heures. L'aspect négatif est la perte de la sécurité d'emploi, de piètres avantages sociaux et de maigres salaires.
- Il y a un nombre élevé de femmes au sein du secteur qui détiennent un diplôme postsecondaire, qui ont de solides compétences en gestion et en organisation et qui veulent travailler pour le « bien public ». Elles seront recherchées à l'avenir par le secteur public et par les organisations non gouvernementales quasi-autonomes.

⁴ McMullen, Kathryn; Schellenberg, Grant, *Job Quality in Non-profit Organization*. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques Inc. 2003. <http://www.cprm.org> [avril 2003]

Objectifs d'apprentissage

1. Mettre en œuvre des politiques et des pratiques professionnelles sûres et saines : bon entreposage des matériaux dangereux, incendie, sécurité des lieux, sécurité personnelle, ergonomie, accessibilité, locaux, etc.
2. Mettre en œuvre des politiques sur le harcèlement et des politiques en matière d'emploi : heures supplémentaires, congés de maladie, congés.
3. Analyser les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines, notamment les salaires et avantages sociaux, les évaluations du rendement, etc.
4. Établir un cadre de travail intéressant et stimulant, offrir des possibilités de croissance et d'apprentissage, cultiver un bon style de leadership, offrir un milieu de travail plaisant et stimulant, assurer un équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle.
5. Offrir des aménagements de travail dans le temps : horaires flexibles, travail à la maison, partage d'emploi, équilibre vie-travail, etc.

COLLABORATION

~Un chef de file encourage et appuie la collaboration et il bâtit des relations optimales sur le plan individuel, organisationnel, communautaire et mondial en élaborant des stratégies communes faisant appel à une diversité de talents, de cultures et d'atouts~

Exemples

- La Jewish Women's Foundation et la Hebrew University Society organisent ensemble une activité de cueillette de fonds.
- Matthew Coon Come a formé une coalition avec d'autres peuples autochtones et avec des OSBC environnementales au Sommet mondial sur le développement durable à Rio afin de défendre l'utilisation traditionnelle de la terre par les peuples autochtones.
- Des services téléphoniques d'urgence et des maisons d'hébergement pour femmes conçoivent ensemble un programme d'éducation publique.
- Des OSBC œuvrant dans le domaine de la danse louent ensemble un immeuble (Dance Centre) et partagent les salles d'exercice, le photocopieur, le télécopieur, les téléphones et le service d'accueil.
- Le Club garçons et filles fusionne avec le programme des jeunes délinquants. Même si ce club est beaucoup plus petit, la nouvelle organisation prend son nom parce qu'il a plus de crédibilité et est davantage reconnu dans l'ensemble du Canada.
- La collaboration en direct, par exemple le site Web de Un seul monde (qui englobe la plupart des organisations œuvrant dans le domaine des droits de la personne et du développement durable).
- Une coalition (regroupant avocats, travailleurs sociaux, parents, représentants du gouvernement, personnes âgées, personnes atteintes d'une maladie mentale ou d'un handicap mental, personnes ayant un handicap physique ou ayant subi un traumatisme crânien, etc.) conçoit une nouvelle législation en matière de tutelle.

- Alliance for Arts & Culture crée un programme de marketing coopératif pour les groupes qui s'intéressent aux arts et à la culture dans le Lower Mainland, en Colombie-Britannique.

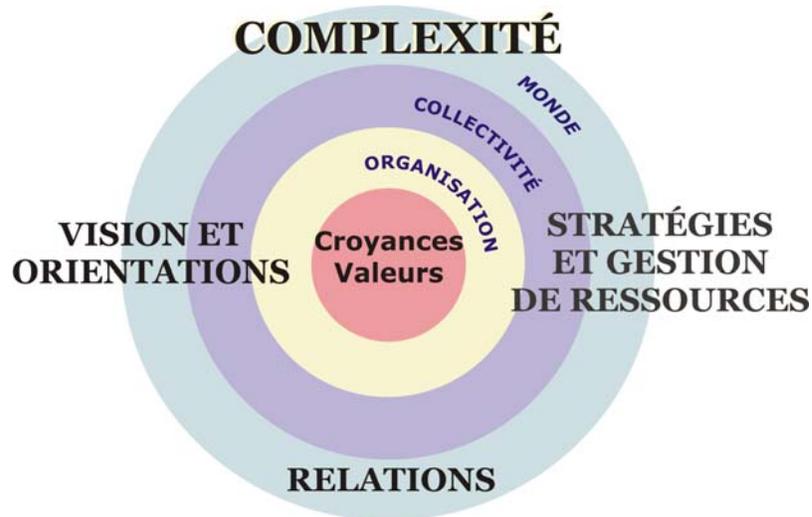
Complexités des défis actuels

- On ne demande plus aux chefs de file d'administrer simplement leur propre organisation, mais de travailler en collaboration avec d'autres collectivités et avec d'autres OSBC de par le monde.
- L'obligation de rendre des comptes est diffuse dans les partenariats et les mouvements de collaboration.
- Les chefs de file doivent comprendre les relations complexes, bâtir la confiance des personnes et des organisations et les habiliter.
- Les chefs de file doivent trouver un équilibre entre combler les besoins communautaires et combler ceux de leur propre organisation.
- Les OSBC collaborent dans le cadre de relations et de projets difficiles, comme par exemple une levée de fonds conjointe (comment répartir l'argent?)
- Les OSBC doivent être sensibles à la nécessité de tenir compte de l'intégration sociale; elles doivent accueillir de nouvelles personnes et de nouveaux partenaires et s'assurer que ces derniers contribuent à la cause commune chaque fois qu'un nouvel accord de collaboration est conclu.
- Les bailleurs de fonds et le gouvernement exigent ou dictent des méthodes de collaboration et des fusions compliquées ou complexes.
- Les chefs de file doivent trouver un équilibre entre la collaboration et la coopération, d'une part, et la compétition et l'affrontement, d'autre part.
- Les chefs de file doivent trouver un équilibre entre toutes les exigences suivantes : contrôler l'information, forcer les accords, composer avec des groupes d'opposants, composer avec des avocats qui plaident pour la hiérarchie, trouver le bon niveau d'information à transmettre, gérer la diversité et les différences, créer des rapprochements à l'intérieur et à l'extérieur de leur OSBC et composer avec les différences de pouvoir et l'anxiété.

Objectifs d'apprentissage

1. Repérer les groupes de l'extérieur pertinents, et définir les relations et les rapports avec chacun.
2. Définir en quoi consistent les partenariats et les accords de collaboration et en trouver des exemples : communication, contribution, coordination, coopération, collaboration, entreprises communes, renforcement des fonctions administratives et financières, fusions.
3. Diriger une expérience de collaboration entre égaux (définir les rôles, les responsabilités, les styles de leadership requis, etc.).
4. Documenter une démarche coopérative pour plusieurs groupes travaillant ensemble.
5. Mettre en œuvre une approche systémique afin de se situer et de comprendre les relations qui sont en jeu au sein des groupes, des équipes, des organisations dans des contextes locaux et mondiaux.
6. Définir les facteurs clés qui contribuent au succès ou à l'échec d'une collaboration.
7. Créer des communautés d'apprentissage.
8. Créer des accords de collaboration ou de partenariat en ce qui concerne, par exemple, des engagements financiers ou autres.

COMPLEXITÉ



Les compétences relatives à la complexité traitent de la nécessité de diriger les organisations du secteur bénévole et communautaire dans un monde complexe et interdépendant où la vie organisationnelle, politique, sociale et institutionnelle traverse une période de changement et de turbulence sans précédent. Ces compétences sont essentielles pour bien comprendre le contexte et les systèmes environnants dans lesquels les chefs de file des organisations travaillent et fonctionnent avec succès. Les plus importantes de ces compétences sont les suivantes :

- *CULTURE CRÉATIVE ET NOVATRICE*
- *ADAPTATION AU CHANGEMENT*
- *OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES*
- *PERSPECTIVE INTERDÉPENDANTE*
- *PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE*
- *COOPÉRATION ET COMPÉTITION*

CULTURE CRÉATIVE ET NOVATRICE

~Un chef de file maintient en place une culture qui met en valeur les décisions créatives et les stratégies novatrices, où les personnes ont l'inspiration voulue pour trouver des solutions créatives à des problèmes complexes, ce qui contribue à une viabilité à long terme~

Exemples

- Des personnes âgées s'inquiétaient de l'avenir de leurs enfants adultes mentalement handicapés, au sens où elles ne voulaient pas que leurs enfants soient " pris en charge " après leur mort. Ces personnes ont trouvé une solution originale : elles ont toutes acheté une police d'assurance dont le bénéficiaire était une OSBC qui veillerait à offrir un soutien communautaire naturel et à trouver des amis à leur fils ou à leur fille (Planned Lifetime Advocacy Network).
- Une OSBC dirigée par des personnes atteints d'une maladie mentale a connu des difficultés lorsque son directeur général est devenu maniaco-dépressif. Elle a découvert des solutions novatrices et mis en place des politiques intéressantes en ayant recours au mentorat et à du personnel intérimaire en provenance d'une autre OSBC.
- Les services communautaires unis (United Community Services) sont une collaboration établie par plusieurs OSBC qui partagent leurs frais administratifs (p. ex. les services téléphoniques, l'achat de papier et de fournitures, etc.) et qui comptent maintenant de nombreux organismes qui collaborent entre eux et font de multiples échanges.
- Des organismes et des particuliers (p. ex., des OSBC, des services policiers, des services d'incendie, des services de courrier et des banques) travaillent ensemble dans des réseaux d'intervention communautaire en vue de prévenir la violence, la négligence et l'autonégligence chez les adultes vulnérables, et d'intervenir en cas de besoin.

Complexités des défis actuels

- La créativité et la stabilité sont toutes deux importantes et comportent des risques.
- La créativité et l'innovation sont le fruit d'une grande tension et de différences apparemment irréconciliables. Dans un mode de gestion traditionnel, les différences sont réconciliées. En gestion créative, on met l'accent sur la différence de perspectives et on cherche une nouvelle voie.
- Les réseaux à l'extérieur ou les groupes d'affinité peuvent être une source d'innovation et de créativité.
- Les organisations ont tendance à mieux s'adapter lorsqu'elles sont sur le point de perdre le contrôle ou sont « au bout du rouleau ».
- La tension créative provient d'un déséquilibre stratégique qui se produit à la limite ou à l'extérieur du consensus organisationnel ou des frontières de l'organisation.
- Les organisations comportent des systèmes légitimes et des systèmes « parallèles ». Le système légitime a une hiérarchie, des règles et des formes de communication officielles tandis que dans le système parallèle, il y a des conversations qui se tiennent dans les couloirs, des choses qui se disent entre les branches, toutes sortes de rumeurs qui circulent et des procédures informelles. Bref, il y a beaucoup de créativité dans le système parallèle (une diversité de points de vue et d'approches, peu de règles ou de contraintes).
- La réflexion et l'apprentissage continu sont essentiels pour les OSBC qui doivent faire de petites expériences (et courir probablement des risques), réfléchir puis graduellement accorder du temps et de l'attention à ce qui fonctionne le mieux.
- Les OSBC doivent se servir de leurs erreurs pour apprendre plutôt que pour punir les personnes tout en réglant comme il convient les questions délicates.
- Les OSBC ont besoin de temps pour être créatives et pour engager des conversations courageuses.

Objectifs d'apprentissage

1. Améliorer sa créativité personnelle.
2. Stimuler la créativité de l'équipe.
3. Discuter de la façon d'embaucher et de garder en poste des employés créatifs.
4. Bâtir des équipes créatives et les aider à faire des exercices de réflexion en groupe.
5. Énumérer et définir les techniques susceptibles de favoriser la créativité (remue-méninges, techniques d'animation fondées sur les atouts).
6. Se sentir à l'aise face aux différences, aux débats et à l'ambiguïté avant de se lancer dans la voie de la convergence.
7. Encourager la créativité dans les OSBC : prise de risques calculés, apprentissage continu, récompenses pour l'apprentissage, inscription à l'horaire de périodes réservées à la créativité et aux conversations courageuses, prise en compte du côté sombre des OSBC, comme les conversations de couloir, le bavardage négatif.
8. Concevoir des systèmes de récompense efficaces pour les personnes qui font preuve de créativité et d'innovation.

ADAPTATION AU CHANGEMENT

~Un chef de file cherche constamment à s'adapter lui-même et à aider les autres à s'adapter au changement au fur et à mesure que les circonstances changent au sein des organisations et entre elles, dans un contexte universel~

Exemples

- Les galeries d'art exposent depuis longtemps des œuvres qu'elles ont légitimement achetées (mais qui avaient d'abord été volées par les nazis). De plus en plus, elles retournent les œuvres à leurs propriétaires légitimes. Elles doivent s'adapter à ce changement sur le plan économique, remplacer les œuvres, rebâtir des relations, reformuler leurs politiques et leurs pratiques, etc.
- Malgré des années de campagne menées par les OSBC pour préserver la nature sauvage de la Colombie-Britannique en aménageant des parcs, le gouvernement a fait la sourde oreille à ce sujet. Certaines OSBC ont changé de discours pour parler en termes économiques de la valeur que représente la nature à l'état sauvage pour le tourisme. De cette façon, des parties essentielles de la Colombie-Britannique sont sauvegardées de l'exploitation minière, et foresterie, etc.
- Les musées retournent maintenant les restes humains et les artefacts aux groupes des Premières nations et les aident à se bâtir des musées, à apprendre les techniques de conservation et à prendre soin eux-mêmes de ces artefacts.

Complexités des défis actuels

- La taille et la complexité croissantes des OSBC, les demandes accrues d'uniformité dans la qualité ou la disponibilité des services, l'établissement de normes et d'ententes, la peur de l'échec et la perte de financement ont abouti à un plus grand contrôle, à la syndicalisation, à la reddition de comptes et à la réglementation. Il s'ensuit une moins grande souplesse et une moins grande capacité de réagir au changement.
- Les OSBC doivent être perspicaces, agiles, intuitives et innovatrices. La

bureaucratie qui s'est installée parmi les OSBC, l'obligation de rendre des comptes, les processus d'agrément et d'évaluation, tout cela limite souvent leur souplesse, leur délai d'intervention et leur capacité de changement. Le contrôle qu'exercent les gouvernements et les bailleurs de fonds (Centraide, les fondations) sur les priorités sociales limite la capacité des OSBC à effectuer des changements.

- Les chefs de file doivent avoir les compétences voulues pour être créatifs et innovateurs, le professionnalisme nécessaire pour offrir un bon rendement et l'ouverture d'esprit qu'il faut pour collaborer, et intégrer et habiliter les autres.
- Le secteur bénévole et communautaire doit s'intéresser aux changements sociaux qui se produisent à l'extérieur du secteur, comme le mouvement antimondialisation.
- La vie des clients au sein du secteur bénévole et communautaire est de plus en plus complexe; le secteur doit éviter d'institutionnaliser leur vie. Les OSBC se préoccupent trop souvent de la prestation de services au détriment de la résolution de problèmes.
- Il arrive que les OSBC ne prennent pas le temps de chercher les causes profondes d'un problème et essaient tout simplement d'y trouver une solution rapide. Elles doivent se poser des questions sur ce qu'elles font et sur ce que fait le secteur, et elles ne doivent pas se fermer les yeux sur la réalité actuelle. Il faut trouver du temps pour engager des conversations courageuses à ce sujet.
- Les programmes qui réagissent à la nécessité de changer rapidement peuvent être difficiles à évaluer, et donc à financer.
- Les OSBC doivent s'adapter à la demande accrue de reddition de comptes de la part du public, du gouvernement et des donateurs.
- Le secteur doit trouver un équilibre entre la capacité d'apprendre du passé et de tirer profit de la sagesse des anciens, d'une part, et la nécessité de trouver des réponses nouvelles et différentes, d'autre part. La génération actuelle n'a pas inventé de toutes pièces la sagesse, et pourtant les OSBC sont constamment à la recherche de réponses nouvelles et originales.

Objectifs d'apprentissage

1. Examiner sa capacité personnelle d'adaptation au changement.
2. Se mettre à l'écoute de ce qui se passe dans l'environnement extérieur.
3. Dresser la liste des techniques favorisant la créativité et l'innovation et allouer du temps à la réflexion, à l'auto-analyse, à l'étude et aux conversations courageuses.
4. Se réjouir et se méfier tout à la fois de la sagesse qui a cours.
5. Communiquer une vision inspirante.
6. Bâtir des équipes et des mouvements de collaboration créatifs.
7. Gérer le changement (embaucher du personnel créatif et lui donner du soutien, se pencher sur les questions de financement).
8. Donner des exemples d'application de la science de la complexité dans le milieu de travail.
9. Déléguer et partager le pouvoir et la prise de décisions.
10. Trouver des façons de persévérer malgré les échecs.
11. Reconnaître et récompenser la créativité et l'innovation.

OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES*

*Tant les OSBC que les employés ont de multiples obligations de rendre des comptes.

~Un chef de file veille à répondre aux multiples obligations de rendre des comptes et prend les décisions qui conviennent face aux dynamiques qui apparaissent entre les divers intervenants~

Exemples

- Une directrice générale demande à une employée de fournir des services aux patients. Or, celle-ci est incapable d'offrir des services parce que sa chef d'équipe lui demande de s'occuper de l'élaboration des politiques. Par conséquent, la directrice générale ne peut pas la mettre à pied sous prétexte que son rendement au travail est insatisfaisant.
- La Fondation des maladies du rein a deux objectifs : financer la recherche et offrir des services aux patients; elle doit donc rendre des comptes aux chercheurs et aux patients, dont les priorités sont différentes. Elle doit travailler fort pour répondre équitablement aux besoins des uns et des autres.
- Après le génocide au Rwanda, les ONG ont conçu un code de conduite, une charte humanitaire et des normes techniques, ont élaboré un réseau actif d'apprentissage, ont étudié les régimes d'agrément et ont déterminé leurs obligations de rendre des comptes par l'entremise d'un projet de reddition de comptes humanitaire.
- Un donateur veut donner une bonne somme d'argent afin de financer un programme pour enfants; or, les programmes pour enfants ne sont pas la priorité du conseil de cette OSBC qui doit dès lors décider quoi faire.
- Un bailleur de fonds change de priorité et menace de retirer les fonds à une OSBC si elle ne modifie pas ses programmes qui reçoivent le soutien des clients, des donateurs, du conseil, etc. L'OSBC doit résoudre le problème de ses multiples obligations de rendre des comptes, à ce bailleur de fonds et aux clients.

Complexités des défis actuels

- L'obligation de rendre des comptes n'est souvent pas claire : rendre des comptes à qui? pourquoi? à quel moment?
- Les membres du personnel sont maintenant comptables envers plusieurs « patrons » : le directeur général, les comités du conseil, les membres de l'équipe. Les membres du conseil sont aussi les clients du personnel; c'est ambigu et difficile à gérer.
- On comprend souvent mal la tâche administrative des conseils. Les OSBC ont fréquemment des idées contradictoires à propos du rôle des membres du conseil et du personnel et de leurs relations et à propos de la reddition de comptes organisationnelle.
- Il y a des personnes qui croient qu'un conseil d'administration qui dirige une OSBC financée à 100 % par le gouvernement n'a pas de rôle à jouer (l'organisation est comptable envers le gouvernement et non envers le conseil).
- La responsabilité, l'agrément et les normes sont souvent statiques et nuisent au changement et à la créativité en « professionnalisant » les relations qui devraient être continues, immédiates et humaines.
- Les organisations horizontales (par opposition aux organisations hiérarchiques) ont de multiples comptes à rendre, ce qui est difficile à gérer.
- Les divers intervenants peuvent avoir des intérêts différents et opposés, ce qui empêche la reddition de comptes.
- Les obligations de rendre des comptes doivent souvent être placées par ordre de priorité (p. ex., à qui est-ce le plus important pour une OSBC de rendre des comptes : aux bailleurs de fonds à qui elle doit rendre des comptes financiers, ou aux clients à qui elle doit rendre des comptes sur le plan moral?)
- Il est souvent difficile de déterminer si une OSBC parle comme si elle **était** une cliente, **avec** ses clients, **pour** ses clients ou **au sujet** de ses clients. Si la question est embrouillée, l'aspect reddition de comptes l'est aussi.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir ce qu'on entend par obligation (personnelle et organisationnelle) de rendre des comptes.
2. Définir les façons de gérer les multiples obligations de rendre des comptes qu'ont les membres du personnel.
3. Optimiser la gouvernance : définir différents modèles de gouvernance, déterminer les rôles des comités, les techniques d'appel d'offres, le rôle du conseil d'administration par opposition au rôle du personnel, aux questions juridiques, aux questions de reddition de comptes, et discuter des responsabilités rattachées à la reddition de comptes.
4. Déterminer les groupes envers qui les OSBC sont comptables.
5. Trouver des façons d'être comptable envers de multiples intervenants ayant des intérêts différents, par ex., les vérifications sociales.
6. Montrer comment gérer ou négocier les obligations de rendre des comptes qui sont contradictoires (tant pour les particuliers que pour les organisations).
7. Déterminer à quel moment exécuter des activités de contrôle et d'évaluation quantitatives et qualitatives.

PERSPECTIVE INTERDÉPENDANTE

~Un chef de file se place dans une perspective interdépendante, sachant reconnaître l'interdépendance, la capacité auto-organisationnelle et les éléments émergents d'un système complexe~

Exemples

- Cent trente-sept espèces de plantes, d'animaux et d'insectes disparaissent chaque jour à cause du déboisement des forêts tropicales, soit 50 000 espèces par an. En ce moment, 121 médicaments d'ordonnance vendus de par le monde proviennent de sources végétales. Même si 25 % des produits pharmaceutiques occidentaux sont des dérivés d'ingrédients provenant des forêts tropicales, les scientifiques ont testé moins de 1 % de ces plantes et de ces arbres tropicaux. Les OSBC œuvrant dans le domaine de la santé dépendent des OSBC environnementales pour la protection des forêts tropicales (et donc, pour l'accès aux médicaments).
- Les OSBC œuvrant dans le domaine de la justice sociale sont financées par la Law Foundation dont les fonds proviennent de l'intérêt accumulé dans les comptes en fiducie des avocats, qui découle essentiellement des ventes immobilières. Lorsque le marché du logement est bas, la Law Foundation a moins de fonds à donner.
- La Fondation des maladies du cœur, la Fondation du cancer, la Fondation du diabète, la Fondation du rein et l'Armée du Salut ont collaboré lorsque le Better Business Bureau a demandé à la population de la Colombie-Britannique de cesser de faire des dons aux personnes qui font du porte-à-porte. Les OSBC ont persuadé le Better Business Bureau de dire au public de faire des dons responsables plutôt que d'empêcher les campagnes de porte-à-porte.
- Les OSBC qui œuvrent dans le domaine du sida représentent une diversité d'intérêts : les gais, les peuples des Premières nations, les narcomanes, les travailleurs du sexe, les personnes atteints d'hémophilie, les personnes qui reçoivent des transfusions sanguines, etc. Elles accordent de la valeur à ces

interdépendances.

- Les groupes qui s'opposent à la guerre se répartissent les responsabilités : United for Peace & Justice fait des manifestations et est en faveur de la désobéissance civile non violente tandis que Win Without War met l'accent sur les médias et sur l'affrontement.
- Les fondations environnementales américaines donnent 40 millions de dollars (l'intérêt sur leurs investissements) aux OSBC de Colombie-Britannique, soit plus que tous les autres bailleurs de fonds de Colombie-Britannique combinés. Lorsque l'économie ralentit (à cause de la guerre), le revenu provenant de l'intérêt diminue et les organisations environnementales ne reçoivent plus autant d'argent.
- Le Fallsbrook Centre, au Nouveau-Brunswick, a organisé une conférence internationale pour que le Canada puisse se renseigner au sujet du développement durable auprès des représentants de Cuba et de l'Ouganda. L'agriculture biologique à Cuba est le fruit de l'incapacité d'obtenir des fertilisants et des pesticides chimiques depuis le retrait de la Russie. En Ouganda, l'agriculture biologique a pris de l'essor en raison de l'instabilité politique sous le régime d'Idi Amin, ce qui a entraîné une réduction de l'accès aux produits chimiques.

Complexités des défis actuels

- Les OSBC et la société traversent une période intensive de changement. De nouveaux enjeux et de nouvelles OSBC voient le jour fréquemment.
- Les OSBC et d'autres organisations collaborent aux niveaux individuel, organisationnel et communautaire.
- Les OSBC sont interdépendantes et elles sont également dépendantes d'associations dans la société et dans le monde. Quand une est affaiblie, toutes le sont ; si un journal local ferme ses portes, une OSBC perd une source de communication.
- Les OSBC sont touchées de bien des façons par les événements mondiaux comme les guerres et l'économie mondiale.
- La société essaie de se préparer en fonction d'informations que nous ne possédons pas encore (p. ex. la gestion du savoir).

- Les groupes, comme par exemple les riches et les pauvres, sont interdépendants. Ils essaient d'être en relation et de travailler les uns avec les autres, mais il est rare que les personnes puissent appartenir à deux univers.
- Il arrive souvent que les OSBC dépendent de leurs clients pour leur existence et que ces clients dépendent des OSBC pour de l'aide. C'est une relation qui a constamment besoin d'analyse et d'attention.

Objectifs d'apprentissage

1. Analyser diverses approches ethnographiques et leurs relations ou leurs interdépendances.
2. Analyser la culture et les habitudes des OSBC, des sociétés, des divers paliers de gouvernement (y compris le palier international).
3. Appliquer la pensée systémique et la négociation fondée sur l'intérêt.
4. Faire de la recherche et être prêt à être accepté dans un groupe dont la culture, l'orientation ou la langue diffère de la sienne.
5. Gérer la collaboration et le travail d'équipe.
6. Discuter des tensions entre la collectivité et l'individualité ou la liberté individuelle.
7. Comparer les notions de collaboration ou de coopération, d'une part, et de compétition ou d'affrontement, d'autre part.

PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE

~Un chef de file tient compte de l'environnement, au sens où il évalue les structures et les systèmes contextuels ainsi que les structures et les systèmes économiques dans l'environnement naturel~

Exemples

- Les OSBC d'outre-mer sont parfois insensibles à l'environnement, comme par exemple la plantation de maïs au Népal (les Népalais mangent de l'orge et non du maïs) ou l'installation de lacs pour y faire de la pisciculture dans des collectivités où l'on ne mange pas de poisson.
- Les OSBC du nord de Vancouver sont sensibles à leur environnement puisqu'elles offrent des services aux personnes qui parlent le farsi, une vaste collectivité unique au Canada, qui s'est développée d'une façon sans précédent.
- À l'heure actuelle, des sociétés de haute technologie américaines font des dons outre-mer pour lutter contre l'anti-américanisme. Les OSBC œuvrant dans le domaine du développement croient que ces sociétés agissent par intérêt et qu'elles implantent des technologies dans des populations naïves alors que leurs produits n'accroissent pas la productivité.
- John McKnight a mis en question, dans les années 1970 et 1980, le fait que les OSBC acceptent des fonds gouvernementaux. Il a laissé entendre que les fonds devraient être donnés directement aux personnes pour leur permettre d'acheter leurs propres services et d'obtenir ainsi des services de qualité et de faire des choix individuels.
- Il y a eu 130 pensionnats pour les amérindiens au Canada. En 1907, Bryce, un médecin hygiéniste travaillant pour les Affaires indiennes, a découvert que le taux de mortalité était de 24 % par année dans ces écoles et que sur une période de trois ans, il s'élevait à 46 %. Les enfants des Premières nations n'ont pas été admis à l'université avant 1960. Le dernier pensionnat a fermé en 1996 en Saskatchewan.

Le secteur bénévole et communautaire était-il au courant de cette réalité ou de ce contexte? Sinon, comment se fait-il qu'il ne l'était pas?

Complexités des défis actuels

- Les OSBC doivent être au fait de l'environnement interne et extérieur (social, culturel, environnemental, financier) et doivent devenir souples et réceptives. Il est important qu'elles soient composées d'une population semblable à celle à qui elles offrent leurs services. Elles doivent décider s'il leur faut préconiser que les fonds leur soient versés à elles ou qu'ils soient versés directement à leurs clients.
- L'environnement extérieur change rapidement et avec la nécessité d'une main-d'œuvre « juste-à-temps » (impartition, employés à temps partiel, retraités, bénévoles). Il y a une diversité accrue parmi les travailleurs, la main-d'œuvre prend de l'âge et les personnes ont besoin de concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. Il y a de plus en plus de personnes très âgées (85 ans et plus), l'âge moyen est plus élevé qu'auparavant et il y a davantage d'enjeux sur le plan de la culture, des handicaps, du sexe, de la langue, qui varient de collectivité en collectivité. La technologie elle aussi change rapidement; l'information mondiale double tous les deux ans- deux ans et demi, et l'information scientifique, tous les cinq ans.
- Alors que le secteur bénévole et communautaire doit être plus actif auprès des gouvernements, ceux-ci changent aussi de bien des façons. Il y a une augmentation des groupes politiques qui défendent une cause particulière (p. ex., le Parti vert, le Parti rhino, le Parti de la Marijuana, l'Alliance, le Bloc québécois). Le pouvoir est de plus en plus entre les mains de l'administration locale plutôt que du gouvernement fédéral. L'accès au gouvernement est de plus en plus de type libre-service (téléphones à clavier ou Internet). Les partenariats entre les secteurs public et privé s'accroissent.
- Les clients sont mieux informés et veulent davantage d'information instantanément (24 heures sur 24, 7 jours sur 7).
- Nous vivons au sein d'un paradoxe entre le « mondial par rapport au local » (nous nous livrons concurrence mondialement tout voulant des relations amicales entre

quartiers voisins) et d'un paradoxe entre le futurisme et la nostalgie (au sens où nous nous déplaçons rapidement vers l'avenir et devons nous adapter tout en ayant besoin d'un « cocon »).

- Les OSBC doivent prendre des décisions compliquées en ce qui concerne l'environnement; par exemple, devraient-elles acheter une fourgonnette bon marché pour transporter leurs clients même si celle-ci n'est pas trop écologique? Est-ce que la Fondation des maladies du cœur devrait embaucher des personnes obèses? Est-ce que la Société canadienne du cancer devrait refuser d'embaucher des fumeurs?

Objectifs d'apprentissage

1. Examiner les tendances et les enjeux culturels, sociaux, économiques, environnementaux et technologiques dans son environnement extérieur.
2. Déterminer les enjeux futurs éventuels.
3. Accorder priorité aux enjeux qui sont importants pour sa clientèle, son OSBC et les collectivités locales et mondiales.
4. Analyser les enjeux changeants sur le plan de la démographie, des gouvernements, des questions d'intérêt mondial, etc., dans son OSBC et dans la collectivité.
5. Mettre en question les façons de faire actuelles et explorer différentes façons de fonctionner; engager des débats.

COOPÉRATION ET COMPÉTITION

~Un chef de file excelle tant dans la coopération ou la collaboration que dans la compétition ou l'affrontement, selon l'attitude qu'il convient d'adopter pour atteindre ses objectifs et entretenir des relations durables~

Exemples

- Il y a plusieurs années, le gouvernement de la Colombie-Britannique a invité les meilleurs défenseurs de la cause du sida dans la province à collaborer afin de trouver les enjeux prioritaires en matière de financement. Une fois l'exercice terminé, le gouvernement a accordé 2,7 millions à la cause plutôt que les 7,2 millions versés l'année précédente. Les OSBC œuvrant dans le domaine du sida se sont rebellées, mais n'ont pu retrouver leur niveau de financement original puisque leurs militants s'étaient fait rouler par le gouvernement.
- Deux semaines après le début de la guerre en Irak, les coalitions anti-guerre les plus influentes ont modifié leur tactique : plutôt que mener des campagnes perturbatrices sur une vaste échelle, elles ont plutôt fait des efforts pour s'adresser à l'Américain moyen. Win Without War a encouragé deux millions de personnes, par l'entremise de sa liste d'adresses de courrier électronique, à envoyer des lettres d'appui aux soldats. D'autres groupes ont redoublé leurs efforts de cueillette de fonds pour des babillards sur lesquels il est écrit " La paix est patriotique " et arborant l'image géante d'un drapeau américain qui se déploie. Elles sont passées de l'affrontement à la coopération.
- Le 28 mars 2003, les organismes d'aide britanniques ont signé une déclaration dans laquelle ils déclinaient l'offre d'aide financière du gouvernement pour leur aide humanitaire en Irak de peur de compromettre leur indépendance. Oxfam, Save the Children, Christian Aid, ActionAid et Cafod ont dit qu'une telle aide serait inappropriée tant que les combats se poursuivent. " Il est impossible pour les forces armées en guerre de fournir une aide humanitaire impartiale fondée sur le besoin.

Par définition, les priorités des forces combattantes sont militaires et ennemies, et non humanitaires. " Cafod a déclaré " qu'elle ne pouvait envisager en aucune circonstance d'accepter de l'argent pour un travail humanitaire en temps de guerre de la part d'un élément belligérant, et donc tant que durent les combats dans la guerre contre l'Irak ".

- La Société canadienne du cancer a pour politique de ne pas accorder de " fonds désignés ". Par conséquent, des organismes œuvrant pour la cause du cancer du sein et de la prostate ont été formés en vue de satisfaire le désir des donateurs de verser leur argent pour une cause précise, et ces groupes se livrent maintenant concurrence pour le financement.

Complexités des défis actuels

- Un bon chef de file est quelqu'un qui sait collaborer et qui préfère agir ainsi, mais qui est aussi un compétiteur habile lorsqu'il est forcé de livrer concurrence. Les chefs de file doivent connaître les deux stratégies. Un chef de file qui est toujours coopératif peut être dévoré par la concurrence tandis qu'un chef de file qui agit toujours de façon compétitive risque d'être exclu lorsque des alliances sont formées.
- Les OSBC doivent savoir quand collaborer et quand livrer concurrence ou affronter les bailleurs de fonds, les gouvernements, les médias et d'autres. Souvent, il y a un risque élevé en jeu.
- La collaboration exige du temps et des fonds et détourne l'attention qui pourrait être portée à d'autres activités. Il faut décider quand c'est le moment de collaborer et quand c'est le moment de prendre une décision unilatérale.

Objectifs d'apprentissage

1. Mener des activités coopératives, en collaboration avec d'autres.
2. Négocier une entente dans des situations conflictuelles ou floues où s'opposent des valeurs et des priorités personnelles et organisationnelles, etc.
3. Comprendre ce qu'implique la compétition, explorer les techniques conflictuelles comme le recours légal, le militantisme social.
4. Mettre en œuvre des stratégies de négociation fondées sur les intérêts.
5. Énumérer et mettre en œuvre les techniques de la science de la complexité.
6. Élaborer des politiques et définir des principes.
7. Diriger une action politique.
8. Faire preuve d'une vision politique.

REMERCIEMENTS DE L'AUTEURE

Je crois que tout le monde a un Bethléem dans sa vie, un moment où le monde change pour le mieux. Ce projet a été un de ces moments-là pour moi. Il s'agissait d'une réflexion privée sur les qualités du leadership au Canada. C'est un projet qui m'a rendue très fière d'être Canadienne et qui m'a remplie d'admiration pour nos chefs de file du secteur bénévole et communautaire.

J'ai travaillé dans mon bureau seule à la maison à réfléchir à mes expériences et à ce que je savais du secteur bénévole et communautaire. Il m'a parfois fallu faire appel à mes amis et à mes collègues en leur téléphonant tard le soir pour leur poser des questions du genre... « Peux-tu me nommer un chef de file qui a donné l'exemple d'un grand courage... et qui est Canadien... et qui vient du secteur bénévole et communautaire... » Après m'être fait répondre : « Mais de quoi diable parles-tu? », la conversation prenait une tournure fascinante et réellement enrichissante. J'espère que l'énumération de ces compétences et leur présentation dans ce document donnera le coup d'envoi à des échanges partout au Canada, qu'il s'agisse de félicitations, de débats publics ou d'expression d'un profond désaccord. Toutes ces conversations nous aideront à former de solides chefs de file et à bâtir des organisations dynamiques au sein du secteur. Je crois que le secteur bénévole et communautaire continue à être la voix de la conscience du Canada, et que nous ferions bien de le maintenir en vie et en bonne santé.

Merci à Keith Seel, Wendy MacDonald, Grant MacDonald et Brenda Herchmer, qui ont guidé l'élaboration du cadre conceptuel de ce document, et à Paul Brennan, pour ses précieux ajouts et conseils. Je suis très reconnaissante à trois personnes qui m'ont rencontrée et qui m'ont mis sur une piste d'interprétation à propos des compétences qui me causaient le plus de difficulté : Leslie Kemp, Cindy Blackstock et Marnie Goldenberg n'ont cessé de m'inspirer et de m'éclairer... merci. Diana Smith, Lee Anne Johnstone, Pierre LaCroix et moi-même avons travaillé ensemble afin de permettre aux chefs de file du Canada de dresser la liste des compétences; félicitations à mes trois collègues talentueux pour leur travail remarquable. J'adresse aussi mes remerciements à Doug Soo, de Langara College, pour le soutien qu'il m'a accordé dans mon travail et

pour son génie comme chef de file communautaire. Et j'adresse des milliers de remerciements à Bev Suderman, coordonnatrice de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage, pour son soutien, sa perspicacité et sa croyance en moi... C'est une coordonnatrice de projet extraordinaire.

Mes plus cordiales salutations,

Chloe O'Loughlin

Le 16 mai 2003

AU SUJET DE L'AUTEURE

Chloe O'Loughlin travaille dans le secteur bénévole et communautaire au Canada depuis 26 ans et enseigne depuis 17 ans les techniques de gestion utiles au secteur sans but lucratif, au Vancouver Community College et au Langara College, à Vancouver. Elle travaille comme consultante à renforcer les capacités au sein du secteur sans but lucratif. On peut la joindre à l'adresse peterchloe@shaw.ca ou par téléphone au numéro (604) 874-5323.

TRADUCTION EN FRANÇAIS

Mme Diane Archambault, de Mine Alerte (Gatineau), a traduit ce document de l'anglais pour l'IPA. La traduction était révisée avec l'assistance de M Patrick Merrien (Cégep de Sorel-Tracy), Mme Marlene Deboisbriand (Bénévoles Canada), et Mme Noëlla Beausoleil (Centraide Canada). M Merrien et son confrères avaient aussi nous aider avec les exemples du Canada français. Merci à les bénévoles!

LA TABLE CONJOINTE SUR LES MOYENS D'ACTION DE L'IPA

L'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire est un projet financé par le gouvernement du Canada, par l'entremise de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). La Table conjointe sur les moyens d'action, une des sept tables conjointes créées pour entreprendre le travail de l'ISBC, a mis en marche des projets dans quatre domaines clés touchant le renforcement des capacités pour les organisations du secteur :

Recherche et partage de l'information

Perfectionnement des compétences et recrutement

Capacité politique

Capacité financière

De ces projets a découlé une multitude de ressources accessibles aux organisations du secteur sans but lucratif et du secteur bénévole et communautaire, aux gouvernements, aux établissements d'enseignement, aux bénévoles et aux chercheurs au sein du secteur. Un grand nombre de ces produits seront publiés en 2003.

Pour de plus amples renseignements au sujet de ces projets, des tables conjointes et de l'ISBC, prière de consulter le site Web à l'adresse www.vsi-isbc.ca.

Ce projet a été subventionné par la Table conjointe sur les moyens d'action, par l'entremise du Programme de partenariats en développement social de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Ressources de la Table conjointe sur les moyens d'action

La Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) était une des sept tables conjointes qui réunissent le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). 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.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)

www.hrvs-rhsbc.ca

L'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA): 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

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 (ENOB)

www.nonprofitscan.ca (2004)

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

L'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP)

www.donetbenevolat.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>

Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral:

Un guide pour le secteur bénévole et communautaire www.vsi-isbc.ca

CAPACITÉ FINANCIÈRE

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

Ressources en matière de responsabilisation et de gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire www.vsi-isbc.ca

Répertoire des pratiques exemplaires en matière de financement et d'obtention des ressources des organismes du secteur bénévole et communautaire au Canada www.vsi-isbc.ca

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

Pour obtenir plus de renseignements, 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