

# Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole

## Projet pilote pancanadien Rapport final



Rédigé par

**Beverly Suderman**  
Gestionnaire du projet de l'IPA

**Avec la collaboration de**

Alison Burgoyne  
Brenda Herchmer  
Don Babey  
Francine Charland  
Glory Ressler  
Grant MacDonald  
Lyn Russo  
Lyne Michaud

**et les participants de 2004 de  
Leadership Réseau / Leadership Connex**

*Une grande flamme naît d'une petite étincelle. – Dante*

*Voilà quel est mon sentiment à l'égard du Leadership Réseau. Cela peut paraître comme pas grand-chose, mais le fait d'avoir ouvert mon esprit à ces idées et à ces concepts a changé ma vie. Je fais les premiers pas d'un voyage qui durera ma vie entière. Un voyage qui m'aidera et qui touchera la vie de beaucoup d'autres gens.*

*Un cours comme celui-ci peut changer la vie d'une personne!*

*- 2004 Participant en Leadership Connex Niagara*

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Résumé   | 1  |
| Introduction   | 4  |
| Le leadership réparti  | 4  |
| La philosophie du <i>Leadership Réseau / Leadership Connex</i> | 5  |
| Les principes  | 7  |
| Le programme du <i>Leadership Réseau / Leadership Connex</i>   | 9  |
| Les raisons de notre réussite                                  | 12 |
| Différences régionales   | 14 |
| Retombées pour la communauté                                   | 17 |
| Ce que nous avons appris                                       | 21 |
| Ce que nous ferions différemment                               | 24 |
| Recommandations  | 26 |
| Prochaines étapes  | 29 |
| Annexe 1 : Comparaison sommaire                                | 31 |

## Résumé

Le projet pilote de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA) reposait sur la collaboration de trois établissements d'enseignement avec des partenaires du secteur bénévole en vue d'établir une école de leadership pour le secteur bénévole dans quatre communautés canadiennes différentes et éloignées les unes des autres : à Yellowknife (T.N.-O.), à Niagara-on-the-Lake et à Ottawa (Ontario) et au Centre Tatamagouche en Nouvelle-Écosse, pour la région des Maritimes.

Ces écoles de leadership avaient pour objet de renforcer les capacités de leadership au sein du secteur bénévole, en fonction des compétences de leadership définies par l'IPA.

Le programme offert consistait en un mélange d'ateliers et de méthodes de télé-enseignement, avec un stage en résidence au début du programme, suivi de travaux et de soutien en ligne et complété par un deuxième stage en résidence à la fin du programme. Le premier stage en résidence s'est tenu au printemps et au début de l'été de 2004 et le second, à l'automne de 2004.

Le projet pilote pancanadien s'inscrivait dans le cadre plus large de l'IPA, financée par le gouvernement du Canada par l'entremise de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.

La philosophie du perfectionnement en leadership qui a guidé le projet pilote pancanadien reposait sur la supposition que tous (personnel, bénévoles, dirigeants, parties prenantes) ont à la fois la capacité et la responsabilité de leadership autonome et que le leadership vient de l'intérieur; il s'agit d'une approche transformationnelle du leadership. De plus, la facilitation du perfectionnement en leadership exige impérativement une discipline de réflexion, de compréhension et d'action. Se fondant sur cette philosophie, le groupe de travail du projet pilote pancanadien a formulé 14 principes devant orienter l'offre de stages de formation de perfectionnement en leadership pour le secteur bénévole (voir le texte intégral du rapport).

Il était envisagé à l'origine que le projet pilote pancanadien prendrait la forme d'un programme d'études normalisé offert en quatre endroits, modifié éventuellement en fonction des besoins du groupe. Le retrait de l'une des partenaires et l'ajout ultérieur de La Cité collégiale parmi les établissements d'enseignement où se déroulerait le projet ont fait voir que des arrangements administratifs différents seraient nécessaires. En réponse à cette évolution de la situation, la gestionnaire du projet de l'IPA a assumé une fonction de coordination entre les lieux de mise en œuvre du projet et a travaillé individuellement avec trois établissements d'enseignement distincts.

Ces changements ont eu des répercussions sur les aspects financiers du projet ainsi que sur la charge de travail. À l'origine, le coût prévu du projet était de 133 405 \$, avec des

contributions en nature de 38 063 \$, soit 171 468 \$<sup>1</sup> au total. **Son coût final, y compris les contributions en nature et les frais de scolarité, s'est élevé à 305 103 \$.**

## **Ce que nous avons appris**

### Au sujet de l'inclusion sociale :

- Vu l'expérience de Yellowknife, nous soulevons la question de la réconciliation comme condition préalable nécessaire à l'inclusion sociale of Autochtones à la suite de leur longue colonisation.
- Sans des services d'approche particuliers à l'intention des segments du secteur bénévole œuvrant auprès des gens marginalisés de la société canadienne, il ne sera pas possible de répondre à leurs besoins particuliers.
- Étant donné les pressions conjuguées d'une forte demande et d'une limitation de ressources qui pèsent sur les organismes œuvrant auprès des gens marginalisés<sup>2</sup>, des défis particuliers se posent lorsqu'il s'agit de promouvoir des programmes de perfectionnement en leadership comme celui-ci et d'en justifier la pertinence, et donc l'utilité d'y consacrer temps et argent.
- La participation à un stage d'apprentissage comme celui-ci présente des difficultés à certains participants, notamment ceux ayant une maladie chronique.
- La tenue de stages de perfectionnement en leadership dans les localités rurales et éloignées exige le soutien d'organismes ayant une forte capacité d'élaboration, de facilitation et de prestation de programmes. La participation d'un partenaire externe, sensible à la dynamique des communautés éloignées ou rurales, est d'importance capitale.

### Au sujet des besoins du secteur bénévole :

- Le secteur bénévole a une diversité de besoins sur le plan du perfectionnement en leadership, notamment :
  - de renforcer le groupe actuel de leaders du secteur bénévole;
  - de former le prochain groupe de leaders du secteur bénévole;
  - d'établir des relations mutuellement bénéfiques entre les générations.
- Le taux élevé du roulement du personnel dans le secteur bénévole a une incidence sur l'aptitude des gens à participer à des programmes de ce genre.
- Le secteur bénévole est désireux de bénéficier de programmes de formation répondant expressément à ses besoins.
- Le programme d'études initial élaboré pour le *Leadership Réseau / Leadership Connex* apporte un avantage considérable au secteur bénévole. Toutefois, compte tenu des contraintes financières, des moyens viables d'offrir le programme restent à trouver.

---

<sup>1</sup> NOTE à l'agent de projet : Les coûts rapportés sont les coûts totaux du projet, quoique répartis entre deux accords de contribution : (1) avec le RONB d'octobre 2003 à mars 2004; (2) avec les FCC d'avril 2004 à mars 2005.

<sup>2</sup> La plupart des organismes du secteur bénévole se décriraient ainsi, mais il y néanmoins des degrés. Les organismes desservant les Autochtones, les minorités visibles ou les personnes handicapées ont souvent moins de ressources, eu égard à la demande, que les organismes plus généraux du secteur bénévole.

#### Au sujet du perfectionnement en leadership :

- Les participants du secteur bénévole ont indiqué une préférence marquée pour des stages de formation basés sur des principes d'apprentissage des adultes.
- L'apprentissage étant une activité qui comporte une prise de risques, il vaut mieux que certains aspects du perfectionnement en leadership se déroulent en dehors du milieu de travail.
- Les participants ont tiré un plus grand profit de l'étude approfondie de quelques sujets que d'un survol rapide de nombreux sujets.

#### Au sujet de la collaboration :

- La collaboration entre les établissements d'enseignement et le secteur bénévole exige du temps, de la patience et une ouverture aux nouvelles idées. Ce processus, destiné à susciter la confiance parmi les participants, suppose l'élaboration d'un cadre commun de travail conjoint.
- L'existence de relations antérieures entre le secteur bénévole et les établissements d'enseignement aide à faire connaître au secteur les occasions de formation.

#### Au sujet de la mise en œuvre :

- Les programmes comportant ce degré de complexité doivent être soutenus par des organismes ayant des compétences, une expérience et une infrastructure de haut niveau ainsi que la capacité d'accorder beaucoup d'attention aux détails.
- Des facilitateurs passionnés, dévoués et compétents sont essentiels à une mise en œuvre réussie.

### **Prochaines étapes**

- À Niagara : Le Centre pour le leadership communautaire a reçu un financement pour organiser une école de leadership à l'intention des jeunes du secteur bénévole en 2005.
- À Ottawa : Des plans sont en préparation pour répéter en 2005 le *Leadership Réseau* et concrétiser sa réussite.
- À Yellowknife : Des négociations sont en cours pour la tenue d'un atelier de suivi sur les besoins définis par le groupe. De plus, des participants se sont inscrits à la formation d'animateur offerte par le portail du secteur bénévole afin de faciliter le recours à la technologie.
- En Nouvelle-Écosse : Des efforts de financement sont en cours en vue d'assurer un large accès à un programme de suivi, éventuellement à l'intention d'un groupe sous-sectoriel. Les deux organismes sont en train d'intégrer le perfectionnement en leadership pour le secteur bénévole dans leur planification stratégique et d'appliquer l'expérience acquise à la conception de nouveaux ateliers et cours.

## Introduction

Le projet pilote de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA) reposait sur la collaboration de trois établissements d'enseignement avec leurs comités consultatifs du secteur bénévole en vue d'offrir un programme de perfectionnement en leadership pour le secteur bénévole dans quatre communautés canadiennes différentes et éloignées les unes des autres :

- le Centre pour le leadership communautaire (CLC) du Collège Niagara a offert le *Leadership Réseau* à Niagara-on-the-Lake et à Yellowknife, en collaboration avec le YWCA de Yellowknife;
- La Cité collégiale a offert le *Leadership Réseau* à Ottawa à l'intention des francophones de l'Est de l'Ontario;
- le Collège Henson de l'Université Dalhousie a offert, conjointement avec le Centre Tatamagouche, le *Leadership Réseau* en Nouvelle-Écosse à l'intention de du secteur bénévole des Maritimes.

### ***Le leadership réparti<sup>3</sup> au sein du projet pilote pancanadien***

L'atmosphère créée du cours du pilot projet a fait que chacun se sentait libre de formuler et de partager de nouvelles idées. La coopération de tous était nécessaire pour mettre sur pied le projet pilote pancanadien, et la réussite a couronné cet effort commun malgré les difficultés qu'ont causées les changements de personnel au cours du projet.

Pendant l'étape d'élaboration du projet pilote pancanadien, le leadership a été réparti comme suit :

- contribution au contenu par le comité consultatif du CLC du Collège Niagara;

---

<sup>3</sup> Dans un contexte de leadership réparti, chacun est responsable du leadership à l'intérieur de sa sphère de responsabilité. Un but essentiel de cette approche est que chacun puisse réussir dans un climat de dessein commun, de travail d'équipe et de respect, une atmosphère où les participants peuvent offrir leur aide aux autres et se sentir libres de demander l'aide des autres. Les bonnes idées peuvent venir de tout membre du groupe. Voici les principes du leadership réparti (tirés de l'ouvrage de James Spillane) :

1. Le leadership réparti ne signifie pas la *délégation*, mais plutôt la recherche de la meilleure voie en faisant appel aux compétences, aux idées et aux efforts de tous.
2. Le leadership réparti permet de traiter les problèmes, les menaces et le changement avec succès. Non seulement il encourage, mais il exige le partage des idées. De bonnes idées peuvent éclore parce qu'une équipe est prête à lancer le processus de concrétisation des concepts.
3. « La façon dont on a toujours fait les choses » n'est pas nécessairement la meilleure. Grâce au leadership réparti, d'autres façons peuvent être recherchées et mises à l'essai au moyen d'une prise de risques contrôlée et raisonnée.
4. Dans le leadership réparti, les erreurs mènent souvent à la découverte de nouvelles approches utiles.
5. Dans le leadership réparti, tous ne sont pas des décideurs, mais chacun est un expert dont les connaissances contribuent au processus décisionnel.
6. Le leadership réparti n'est pas pour les individualistes et les francs-tireurs.
7. Le leadership réparti est une affaire de coopération et de confiance, non de concurrence entre les organismes. La même mission est partagée, bien que chacun puisse y contribuer à sa manière.
8. Le leadership réparti permet à chacun de rendre sa participation plus efficace, plus valable, plus fructueuse.
9. Dans un contexte de leadership réparti, tout le monde compte.

- préparation conjointe du programme d'études (par Lyn Russo et Glory Ressler au CLC, Grant MacDonald et Wayne Edgar à Dalhousie / Centre Tatamagouche);
- utilisation de la rétroaction des participants comme moyen de modifier le contenu (d'après les besoins et le niveau des compétences du groupe; rétroaction écrite et orale du début à la fin);
- formulation conjointe de la philosophie du leadership, de la présentation du projet pilote et de la structure de rapports;
- large diffusion du programme d'études (en ligne pour les participants et les responsables d'autres projets pilotes) et intention de l'élargir davantage.

Durant l'étape de mise en œuvre, le leadership a été réparti comme suit :

- nombreux facilitateurs;
- activités, coordination et exécution en collaboration (CLC de Niagara et YWCA de Yellowknife; Collège Henson et Centre Tatamagouche);
- réponse aux besoins de multiples parties prenantes et intégration de la rétroaction dans l'adaptation exercices d'apprentissage facilités.

Dans la pratique, comment cela a-t-il fonctionné?

La gestionnaire du projet de l'IPA a facilité la planification de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet pilote pancanadien lors de trois rencontres avec l'équipe : en novembre 2003 (discussions préparatoires sur le processus), en mars 2004 (planification de la mise en œuvre) et en novembre 2004 (discussion des apprentissages et planification du rapport final).

Le CLC a pris la direction de l'élaboration du programme d'études, travaillant en étroite collaboration avec son comité consultatif du secteur bénévole et s'inspirant largement des compétences de leadership de l'IPA. Ce programme de base a ensuite été présenté, puis modifié à des degrés variables, dans chacune des communautés où le projet pilote pancanadien devait être offert.

En Nouvelle-Écosse, le comité consultatif souhaitait que l'accent porte davantage sur la conscience de soi et moins sur les compétences organisationnelles. Il souhaitait également que l'on accorde plus d'importance à la diversité et aux habiletés de négociation et de coopération, ce qui a nécessité la création de nouvelles unités de contenu.

À Ottawa, le programme d'études a été modifié et traduit afin de répondre aux besoins de la communauté franco-ontarienne. À Yellowknife, le programme a été modifié au cours de la tenue de l'atelier en raison de la grande expérience des leaders du secteur bénévole qui composaient le groupe participant.

### ***La philosophie du Leadership Réseau / Leadership Connex***

En quoi le *Leadership Réseau / Leadership Connex* différait-il d'autres écoles de leadership? La différence tenait, en partie, à l'étroite collaboration entre le bénévole et les

établissements d'enseignement qui a présidé à l'élaboration du programme de l'école de leadership et en partie au fait que le programme était basé sur des compétences de leadership définies par et pour le secteur bénévole.

La différence essentielle, cependant, était que cette école de leadership s'inspirait d'une philosophie de leadership transformationnel, tel que formulée par les responsables du projet pilote pancanadien<sup>4</sup>.

### *Notre philosophie de leadership*

Qualité essentielle à tout leader dans la communauté, le leadership s'avère **la courroie de transmission** nécessaire à la réussite de l'ensemble des fonctions de la gestion moderne.

Dans le secteur bénévole postmoderne, complexe et en évolution rapide, le leadership est un travail tous azimuts. Cela signifie que les particuliers doivent connaître et intégrer leur mode propre et leurs capacités de leadership et chercher activement des occasions de perfectionnement (se diriger d'abord soi-même pour pouvoir ensuite diriger les autres). Elle suppose que les leaders adoptent et façonnent pour eux-mêmes une perspective d'apprentissage continu. Les leaders doivent incarner le changement qu'ils souhaitent par des réponses éthiques, novatrices, participatives et stratégiques à des conditions complexes, à leurs multiples responsabilités, aux groupes d'intervenants et aux défis du ressourcement. Le succès des leaders tient à leur habileté à définir une vision inspirante et à mobiliser le soutien et l'action nécessaires à sa réalisation.

Le leadership est aussi important dans le sens que tous sont appelés à jouer un rôle de leadership peu importe leur statut d'employé. Le leadership est une façon d'être et d'agir au sein d'un organisme qui se veut une communauté apprenante, telle que définie par Senge.

### *Notre approche à la facilitation du perfectionnement en leadership dans le secteur bénévole*

Notre philosophie de leadership suppose que tous (personnel, bénévoles, leaders, parties prenantes) ont à la fois la capacité et la responsabilité de leadership autonome. L'un des éléments clés de constitution de systèmes sains est la reconnaissance, par chacun, de ses capacités et de sa responsabilité et l'exercice d'un leadership autonome à l'appui des objectifs communs. Quand nous sommes capables de diriger notre propre développement, notre propre transformation, au moyen d'une vision et d'une action personnelles et professionnelles inspirées, nous sommes alors prêts à acquérir et à appliquer les habiletés particulières qui nous serviront à faciliter le leadership et le développement général d'autres entités, qu'il s'agisse d'équipes, d'organismes, de communautés, de nations ou de collectifs internationaux.

---

<sup>4</sup> Brenda Herchmer, Grant MacDonald, Glory Ressler, Lyn Russo (?), Martine Cardinale et Francine Charland, avec la collaboration de Bev Suderman.



Les établissements d'enseignement doivent jouer un rôle actif dans la promotion du perfectionnement en leadership communautaire, notamment par l'entremise de leurs propres réseaux, tels que les comités consultatifs des programmes qui forment des travailleurs communautaires, des étudiants qui travailleront à leur tour dans la communauté, ainsi que par tout projet pouvant impliquer les agences et services communautaires de la région.

Pour promouvoir et renforcer les capacités de leadership au sein du secteur bénévole, il faut aller au-delà des fondements théoriques et des principes. Il faut fournir aux employés et membres de conseil du secteur bénévole l'occasion de pratiquer et de mettre en œuvre certains outils et modèles en utilisant leurs propres expériences et situations réelles dans leur milieu de travail. Le formateur joue un rôle d'expert-conseil, de facilitateur et de mentor pour appuyer les intervenants dans la découverte d'eux-mêmes et de leur organisation.

Pour faciliter le perfectionnement en leadership, une discipline de réflexion, de compréhension et d'action est essentielle.

***Les principes qui ont guidé notre approche des défis du perfectionnement holistique en leadership pour le secteur bénévole***

***Cette expérience unique en son genre, novatrice et efficace de formation en leadership m'a permis de réévaluer mes objectifs de leadership, tant personnels que sectoriels et m'a donné le regain d'énergie qui m'amènera à les réaliser.***

Notre approche s'inspirait principalement des quatre domaines de leadership de l'IPA : l'individu, l'organisme, la communauté et le monde. Nous avons examiné le leadership dans une perspective transformationnelle plutôt que situationnelle, ce qui supposait :

- une démarche qui appelle à se transformer soi-même avant de transformer le monde;
- la discipline de l'auto-réflexion;
- l'acceptation de suspendre son jugement;
- l'acceptation de critiquer ses propres suppositions et prémisses, notamment celles fondées sur le sexe, la race, l'habileté, l'orientation sexuelle et d'autres motifs;
- un intérêt pour mieux comprendre ce que cela signifie de vivre dans une société globale;
- l'ouverture à un changement de ses propres convictions et à la persuasion;
- la capacité d'entretenir des vues conflictuelles;
- une tolérance pour l'ambiguïté;
- la curiosité
- l'alliance du cœur et de l'esprit dans l'agir.

***J'étais prêt à m'engager dans cette direction, mais rien ne correspondait à ce que je voulais vraiment. Ce programme m'a donné de l'information du niveau de complexité qu'il me fallait.***

Les principes suivants, qui ont constitué la base de notre approche à l'école de leadership, sont essentiels à un travail efficace dans tout projet de renforcement des capacités du secteur bénévole :

1. Les approches pour encourager le perfectionnement en leadership dans le secteur bénévole passent par **l'établissement d'un réseau de communication** efficace et proactif (bulletin, portail, conférence, formation, etc.) et par **la diffusion des histoires de réussite**.
2. **Le contenu de tout programme ciblé de perfectionnement en leadership doit répondre aux besoins des participants du secteur bénévole, lesquels varieront selon la géographie, le profil démographique, l'expérience de travail et la représentation sous-sectorielle au sein du groupe.**
3. **Les facilitateurs** doivent être **hautement qualifiés et chevronnés** afin de pouvoir apporter sur-le-champ des changements au contenu et aux activités de manière à donner une expérience plus valable et pertinente aux groupes particuliers et aux apprenants individuels, c'est-à-dire s'adapter aux besoins et à l'expérience du groupe.
4. Au cours de l'élaboration du programme, il faut assurer un **équilibre** entre :
  - l'apprentissage et les activités cognitives (au moyen d'exposés et de lectures);
  - le perfectionnement des compétences (par des exercices d'application des acquis);
  - les activités autonomes (moments de loisir, réflexion, temps d'arrêt);afin de façonner un modèle de comportement professionnel et organisationnel durable ET de montrer la valeur de la réflexion, de l'utilité de « ralentir pour pouvoir accélérer », de « travailler mieux, plutôt que plus fort ». Il est important que cela fasse partie intégrante de la structure et de la prestation de la formation, puisque les leaders du secteur bénévole devront adopter cette approche s'ils veulent réussir personnellement et professionnellement! Elle soutient également le modèle apprentissage actif et l'adaptation des compétences de base.
5. **Les exercices avec facilitation** utilisés pour aider l'assimilation des acquis doivent être **variés**, tant par leur structure (individuels, en tandem, en petit groupe et en plénière) que par leur nature (réflexion, extrapolation, création, physiques, visuels, auditifs, etc.). L'enseignement traditionnel par exposé doit être évité ou réduit au minimum; les principes d'apprentissage des adultes doivent sous-tendre toutes les activités.
6. Il faut faire bien attention de **distinguer le leadership de la gestion** dans le secteur bénévole, tout en reconnaissant que le leadership comprend la gestion parmi ses champs d'action<sup>5</sup>.
7. La formation doit être structurée et donnée de façon à favoriser l'établissement de **relations** et un apprentissage entre pairs (p. ex., temps pour réseauter, variation de la composition des tandems et petits groupes, connexions établies ou favorisées

---

<sup>5</sup> La gestion porte sur les questions de contrôle (efficacité et efficacie), tandis que le leadership est nécessaire dans tous les domaines à l'intérieur des organismes qui ne sont pas prévisibles ou contrôlables. Les deux sont essentiels au bon fonctionnement des organismes bénévoles.

- par les facilitateurs en fonction des forces, des expériences et des besoins des particuliers dans le groupe).
8. Il faut insister sur le fait que le perfectionnement en leadership (comme l'apprentissage) est un **cheminement qui dure la vie entière**. Cette approche aide les personnes à se donner une culture individuelle d'apprentissage et à composer avec la complexité et l'ambiguïté.
  9. Les facilitateurs doivent être **sensibles au contenu et au processus** et être habiles à **poser les bonnes questions et à apporter des expériences enrichissantes et exigeantes**, plutôt qu'à fournir des réponses. Il arrive souvent qu'il n'y ait pas de bonne réponse dans certaines situations, bien qu'il puisse y avoir plusieurs choix qui sont meilleurs que certaines « mauvaises » réponses.
  10. Au terme de la période d'apprentissage, les facilitateurs doivent avoir **transféré la responsabilité** du perfectionnement continu au groupe et avoir **donné aux membres du groupe des occasions de pratiquer et de démontrer leur leadership** (p. ex., diriger le groupe ou faciliter les exercices, prendre l'initiative d'une action indépendante relativement à des projets, à une recherche, etc.).
  11. L'**aspect spirituel du leadership** doit être abordé par le travail portant sur l'éthique, les valeurs, la vision et la mission ou objet. Il peut également être abordé sous l'angle de l'art, de la musique et d'autres moyens de création.
  12. Chacun des quatre aspects des **compétences de leadership** (complexité, stratégies et gestion des ressources, vision et alignement et relations) doit être **examiné à chacun des niveaux d'entités** (l'individu, l'organisme, la communauté et le monde).
  13. Un modèle d'apprentissage actif doit sous-tendre l'événement de formation. Une partie de la programmation était basée sur le modèle Generon, selon lequel la qualité de nos conversations et la qualité des relations dans une situation influent sur la qualité du « produit », c'est-à-dire que plus la qualité des conversations et des relations est élevée, plus la qualité des résultats finals le seront. En Nouvelle-Écosse, c'est le modèle « théorie-action-réflexion » qui a servi de fondement.
  14. L'**établissement d'objectifs** individuels (personnels et organisationnels) doit servir à souligner le caractère permanent du perfectionnement en leadership et fournir un cadre pour y réfléchir. L'exigence de partager avec le groupe les objectifs individuels renforce cette démarche.

***Le Leadership Réseau est un moyen magnifique de déterminer ses forces et ses faiblesses et de s'encourager à vivre une vie honnête.***

### **Le programme du *Leadership Réseau / Leadership Connex***

Le programme était envisagé comme un mélange d'ateliers et de méthodes de télé-enseignement, basé sur une philosophie de leadership transformationnel, avec un stage en résidence au début du programme, suivi de travaux et de soutien en ligne<sup>6</sup> et complété par un deuxième stage en résidence à la fin du programme. Le programme s'est déroulé comme suit :

---

<sup>6</sup> Fourni par le CLC par l'entremise du portail du secteur bénévole.

| Lieu                | 1 <sup>er</sup> stage | 2 <sup>e</sup> stage | Nombre de participants (début / fin) |
|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Niagara-on-the-Lake | 3-5 mai 2004          | 16-18 août 2004      | 27 / 22                              |
| Ottawa              | 5-7 mai 2004          | 23-25 août 2004      | 10 / 10                              |
| Nouvelle-Écosse     | 9-11 juillet 2004     | 8-10 septembre 2004  | 20 / 14                              |
| Yellowknife         | 9-11 juin 2004        | 6-8 octobre 2004     | 16 / 12                              |

Le projet a éprouvé des difficultés du fait de changements de personnel, de calendriers serrés et d'un manque de financement qui aurait permis des rencontres face-à-face plus fréquentes. De plus, la responsabilité fiduciaire pour le projet est passée, à mi-parcours, du Regroupement des organisations nationales bénévoles aux Fondations communautaires du Canada, ce qui a accru le temps d'administration consacré à la renégociation du protocole d'entente entre chaque collège et le nouveau fiduciaire.

#### Social Inclusion :

NOTE 1 : Une information détaillée sur les participants d'Ottawa n'est pas disponible.

NOTE 2 : Les participants ont été invités à cocher toutes les cases qui s'appliquaient à eux, de telle sorte que les totaux dépassent le nombre de participants.

NOTE 3 : Les données ont été recueillies à la fin du deuxième stage résidentiel de trois jours, de telle sorte qu'il y a une sous-représentation importante des participants ayant une maladie chronique.

| Vocation organisationnelle       |    | Auto-identification personnelle |  |
|----------------------------------|----|---------------------------------|--|
| Sans-abri                        | 16 | 1                               | Sans-abri  |
| Réfugiés                         | 6  | 4                               | Immigrants                                       |
| Immigrants                       | 12 | 4                               | Minorités visibles                               |
| Minorités visibles               | 15 | 2                               | Autochtones                                      |
| Autochtones                      | 18 | 12                              | Jeunes   |
| Jeunes                           | 33 | 9                               | Régions rurales et nordiques                     |
| Régions rurales et nordiques     | 22 | 11                              | Francophones hors Québec                         |
| Francophones hors Québec         | 14 | 3                               | Malades chroniques                               |
| Malades chroniques               | 14 | 3                               | Personnes en pauvreté                            |
| Personnes en pauvreté            | 22 | 4                               | Personnes handicapées                            |
| Personnes handicapées            | 22 | 4                               | Chômeurs   |
| Chômeurs                         | 24 | 2                               | Gais / lesbiennes / bisexuels / transgenderistes |
| Questions d'orientation sexuelle | 7  |                                 |  |
| Autres                           | 7  | 4                               | Autres   |

#### Coûts du projet :

Il était envisagé à l'origine que le projet pilote pancanadien prendrait la forme d'un programme d'études normalisé offert en quatre endroits, modifié éventuellement en fonction des besoins du groupe. Le retrait de l'une des partenaires et l'ajout ultérieur de La Cité collégiale parmi les établissements d'enseignement où se déroulerait le projet ont fait voir que des arrangements administratifs différents seraient nécessaires.

En réponse à cette évolution de la situation, la gestionnaire du projet de l'IPA a assumé une fonction de coordination entre les lieux de mise en œuvre du projet et a travaillé individuellement avec trois établissements d'enseignement distincts. Ces changements se sont répercutés lourdement sur la charge de travail de la gestionnaire du projet, tant pour le temps accru consacré à l'administration que pour le temps imprévu de coordination, ainsi que sur le coût imputé au budget de l'IPA pour des rencontres directes avec des membres du groupe pan-canadien (novembre 2003, mars 2004 et novembre 2004).

À l'origine, le coût prévu du projet était de 133 405 \$, avec des contributions en nature de 38 063 \$, soit 171 468 \$<sup>7</sup> au total. En raison des changements intervenus au sein de l'équipe du projet, tout particulièrement le retrait d'un collègue de langue anglaise et l'ajout d'un collègue de langue française, des coûts supplémentaires de traduction et d'adaptation ont dû être supportés. L'une des conséquences imprévues de ces changements, exacerbés par le départ de membres clés du personnel à certains endroits au cours du projet, a été l'augmentation du temps exigé des concepteurs du programme d'études, qui s'est traduite par des contributions en nature énormes de la part de particuliers, bien au-delà de celles engagées par les établissements d'enseignement.

***Mes attentes ont été dépassées et de loin. Beaucoup de participants et de facilitateurs extraordinaires, des cours admirables et toute une panoplie d'outils à rapporter.***

Les dépenses imputées au projet (à l'exclusion du temps et des contributions en nature de la gestionnaire du projet) ont été de 144 756 \$, plus des frais de 5 252 \$ au titre des réunions supplémentaires. Les frais de scolarité ont atteint 16 800 \$ et les contributions en nature, 138 295 \$. **Le coût final du projet, y compris les contributions en nature et les frais de scolarité, s'est élevé à 305 103 \$<sup>8</sup>.** Voir l'annexe pour une ventilation détaillée.

#### Défis :

Les défis clés de la mise en œuvre du projet peuvent être regroupés comme suit :

- Les interactions entre le comité consultatif du secteur bénévole, les concepteurs du programme d'études et le CLC ont pris plus de temps que prévu, bien que le produit final ait justifié le temps consacré. Cependant, ce temps de planification avait été sous-estimé à l'origine, ce qui s'est répercuté sur toutes les autres dimensions de la mise en œuvre du projet, parce que la planification se déroulait en même temps que les efforts de promotion. Étant donné les activités de collaboration et les communications connexes plus étendues qui ont été nécessaires pour élaborer le programme d'études, les contraintes de temps ont été aggravées.

---

<sup>7</sup> NOTE à l'agent de projet : Les coûts rapportés sont les coûts totaux du projet, quoique répartis entre deux accords de contribution : (1) avec le RONA d'octobre 2003 à mars 2004; (2) avec les FCC d'avril 2004 à mars 2005.

<sup>8</sup> En supposant que le coût d'élaboration du programme d'études était d'environ 100 000 \$, le coût par participant serait d'environ 2 808 \$.

- Il y a eu confusion quant au moment où les produits du programme d'études seraient prêts, ce qui a entraîné des délais extrêmement serrés pour la traduction et la préparation de la formation en langue française. Le personnel de La Cité collégiale a déployé des efforts surhumains pour respecter les délais imposés en raison des retards d'envoi des documents du Collège Niagara. (Comme les activités de promotion étaient déjà en cours, il était impossible de repousser les dates pour disposer de plus de temps.)
- Vu la complexité des arrangements administratifs, allié au besoin de coordination du pilot projet, la structure de rapports entre les établissements d'enseignement individuels et l'IPA a été élaborée conjointement en réponse à la nature changeante du projet et à l'intérieur du cadre fixé par les accords de contribution Agreements et les protocoles d'entente initiaux. Cependant, des changements du personnel de gestion dans deux des trois établissements d'enseignement ont suscité d'énormes difficultés pour tous, lesquelles ont été aggravées par un changement de fiduciaire à mi-parcours et l'arrivée d'un nouvel agent de projet, tous deux avec des attentes différentes de leurs prédécesseurs. Il serait juste de penser que les organismes ou établissements souhaitant se lancer dans un projet de ce genre seraient bien avisés de ne pas reprendre les mêmes arrangements administratifs.
- Bien que le portail se soit avéré extrêmement utile comme source centralisée où obtenir de l'information sur le *Leadership Réseau*, dans ce cas également la mise en marche a pris beaucoup plus de temps que prévu. Les principaux problèmes tenaient aux retards à établir les comptes des participants pour leur apprentissage en ligne et à rendre la documentation disponible avant le début de la formation.

***Notre organisme commence à prendre conscience de l'intérêt d'investir dans la formation du personnel grâce à l'information sur le Leadership Réseau que j'ai rapportée.***

Pour les rapports particuliers des différents lieux de mise en œuvre du projet, veuillez consulter les annexes pertinentes.

### **Les raisons de notre réussite**

Les facteurs clés de la réussite du projet pilote du *Leadership Réseau / Leadership Connex* sont les suivants :

1. Tous les organismes partenaires avaient l'enthousiasme, l'infrastructure et les compétences nécessaires pour mettre sur pied un projet de ce genre et de cette complexité malgré les budgets et les délais serrés. Ils étaient également prêts à se risquer avec un projet qui n'avait pas fait ses preuves, avec des arrangements administratifs nouveaux ainsi qu'avec des partenaires inconnus! En outre, il y avait à chaque endroit une équipe chargée de la logistique, ce qui a permis aux facilitateurs et aux participants de concentrer toute leur attention sur le programme lui-même.

2. Les facilitateurs de haut niveau, qui ont aussi travaillé comme concepteurs ou adaptateurs du programme d'études, ont été essentiels à la réussite du projet. Le mode et la matière de la facilitation ont suscité un climat d'apprentissage dans lequel les participants se sentaient à l'aise d'y aller de leur contribution et d'être mis au défi, d'inspirer et de se laisser inspirer et de réfléchir à leurs habiletés et d'en essayer de nouvelles. La grande qualité de la facilitation a permis aux participants d'entreprendre un cheminement de leadership qui durera toute leur vie. La passion et le dévouement que les facilitateurs ont apportés au projet ont été une réelle inspiration!
3. Les comités consultatifs du projet à Niagara et à Halifax ont joué un rôle important dans la détermination du contenu du programme d'études, s'assurant qu'il était directement pertinent au secteur bénévole et aidant aux activités de promotion et de recrutement de participants. À Niagara, les membres du comité consultatif ont également joué un rôle concret au cours des ateliers eux-mêmes.
4. Le modèle des compétences de leadership de l'IPA, en tant que fondement du programme d'études qui a été élaboré, a donné aux participants l'occasion d'explorer les diverses dimensions du leadership dans le secteur bénévole, notamment sur le plan de l'individu, de l'organisme et de la communauté dans son ensemble.
5. Les lieux de résidence retenus pour l'atelier ont eu une grande importance quant au climat général qui s'est créé pendant le *Leadership Réseau*. Toutes les installations résidentielles étaient simples, sans luxe, mais situées dans un environnement naturel dont la beauté inspirait l'esprit et reposait le corps et l'âme. Plus important encore, toutes les installations étaient assez spacieuses et polyvalentes pour accommoder les diverses activités prévues dans le programme d'études, bien que dans certains cas il ait fallu faire preuve de créativité. À Niagara par exemple, l'atelier sur le processus du forum ouvert était bondé de 25 participants. L'exiguïté du laboratoire d'informatique à Yellowknife, conçu pour huit stagiaires, a nécessité de scinder le groupe en deux, et même là, les participants étaient à l'étroit.
6. L'énergie, la passion et l'engagement des participants eux-mêmes, qui ont grandi, se sont épanouis, se sont laissés inspirer et qui sont repartis de leur nouveau savoir, y ont été pour beaucoup. Leur intérêt profond et passionné pour le perfectionnement en leadership et le changement social a été un ingrédient essentiel du climat qui s'est instauré pendant le *Leadership Réseau / Leadership Connex*. Le nombre idéal de participants est de 10 à 20 par groupe.
7. Le *Leadership Réseau / Leadership Connex* répondait à un besoin reconnu au sein de la communauté pour un apprentissage d'un leadership propre au secteur bénévole<sup>9</sup>.
8. Le cahier de documentation remis aux participants, basé sur le programme d'études, répondait à leurs besoins et constituait une excellente ressource pour

---

<sup>9</sup> Plus de 96 % des participants ayant répondu à cette question, tant à Niagara qu'à Yellowknife, ont indiqué qu'il existait un grand besoin pour une formation de ce genre. Ce résultat est confirmé par le document « Niagara Voluntary Sector Labour Market Study », qui révèle que 77 % des organismes bénévoles basés à Niagara n'ont pas une planification de la relève et que 50 % d'entre eux affirment que la rétention de leur personnel, ainsi que son recrutement, seront un problème majeur.

- consultation future. La documentation préparée se prête d'ailleurs à la modularisation ou à d'autres adaptations en fonction de divers besoins de formation du secteur bénévole.
9. La conception du programme d'études reposait sur des principes d'apprentissage des adultes, selon une approche holistique de la personne; les diverses activités ont permis d'utiliser différents modes d'apprentissage.
  10. Ce genre de programme n'aurait pas été possible sans des subventions considérables, qui, dans ce cas, ont été accordées par le gouvernement du Canada. Fait d'importance capitale, le financement prévoyait l'élaboration du programme d'études, le subventionnement des frais de participation et – luxe inouï pour beaucoup d'établissements d'enseignement ces jours-ci – la publicité dans les journaux.

## **Différences régionales dans la prestation du programme**

### Partenariats :

- En Nouvelle-Écosse, le Collège Henson d'éducation permanente de l'Université Dalhousie et le Centre Tatamagouche se sont associés pour offrir le *Leadership Réseau*. Même si les deux partenaires partageaient une philosophie éducationnelle commune, chacun a apporté au projet des compétences complémentaires. C'était, pour le Collège Henson, une orientation marquée pour le contenu et la théorie, en particulier dans les domaines de la communication interpersonnelle, de la résolution des conflits et de la négociation, de même qu'une solide expérience des questionnaires d'auto-évaluation et des techniques de simulation de rôle. Outre les locaux, les forces du Centre Tatamagouche résidaient dans les domaines de l'apprentissage réflexif, de la dynamique de groupe, de la sensibilisation au racisme et à la diversité et de la justice sociale. Les deux établissements ont fait d'importantes contributions en nature de ressources professionnelles et, dans le cas de Dalhousie, de ressources institutionnelles. Le programme n'aurait pas été possible sans un intérêt personnel et organisationnel pour le perfectionnement dans le secteur bénévole, un enthousiasme pour de nouvelles méthodes de facilitation de l'apprentissage et l'attente de se faire davantage reconnaître, grâce aux résultats du projet, comme une ressource éducationnelle pour le secteur bénévole.

***Grand merci d'avoir offert aux jeunes gens l'occasion d'être visionnaires  
et des bases pour réaliser leurs visions.***

### Demandes et sélection des participants :

- En Nouvelle-Écosse, le processus de sélection des participants exigeait que chaque candidat présente un énoncé personnel et une lettre de soutien d'un organisme bénévole. Les organisateurs étaient d'avis que ce processus augmentait considérablement l'engagement et l'estime de soi des participants, ainsi que la



compréhension qu'aurait le facilitateur des besoins, des attentes et des points forts de chaque personne admise dans le groupe.

- À Yellowknife, l'organisme hôte, le YWCA, a envoyé une invitation personnelle aux participants éventuels en se basant sur sa connaissance du secteur bénévole dans cette communauté relativement petite. Il n'y avait pas de processus de présentation de demande. Le groupe ainsi constitué était diversifié à bien des égards, mais homogène en ce sens que presque tous les participants occupaient un poste supérieur au sein de leur organisme, ce qui est peut-être caractéristique des organismes du Nord, dont les effectifs sont très restreints.
- À Niagara-on-the-Lake, les candidats devaient présenter une demande, mais le nombre prévu de demandes a été surestimé, si bien que tous les candidats ont été admis, en fin de compte. Les facilitateurs n'ont pas vu les demandes avant l'atelier, ce qui explique qu'il y a eu au moins un cas problématique attribuable à l'état de santé mentale du participant.

Modèle d'enseignement appliqué à la planification et à la prestation du programme :

- En Nouvelle-Écosse, le modèle d'enseignement appliqué à la planification et à la prestation du programme était d'importance critique. Le programme d'études s'articulait autour de l'application du modèle d'apprentissage « théorie-action-réflexion », qui est le fondement de l'approche de Tatamagouche dans la conception de programmes et qui sous-tend ou oriente le travail en éducation permanente à l'Université Dalhousie.
- À Yellowknife et à Niagara-on-the-Lake, c'est le modèle Generon qui a servi pour la planification et la prestation du programme; dans ce modèle, la qualité de nos résultats dépend de la qualité de notre pensée, de nos conversations et de nos relations.

Facilitation :

- En Nouvelle-Écosse, l'équipe de facilitation était composée facilitateurs supérieurs et « subalternes ». Grant MacDonald, du Collège Henson d'éducation permanente de l'Université Dalhousie, et Wayne Edgar, du Centre Tatamagouche, qui est aussi le concepteur du programme d'études utilisé en Nouvelle-Écosse, ont agi comme facilitateurs supérieurs tout au long du programme. La présence de deux facilitateurs « subalternes » dans l'équipe de facilitation visait à favoriser l'objectif de former la prochaine génération de leaders et à atténuer l'écart d'âge entre les membres de l'équipe et les participants plus jeunes.
- À Yellowknife, la composition de l'équipe de facilitation a varié grandement. Pendant les trois premiers jours, Glory Ressler, l'un des conceptrices du programme d'études, a été la facilitatrice principale, assistée de deux facilitatrices volontaires, Bev Suderman et Carol Pupo, en partie parce qu'un conflit d'horaire empêchait Lyn Russo d'y être. Ken Balmer y est aussi allé d'une participation spéciale à cette occasion. En octobre, Glory Ressler et Lyn Russo, conceptrices du programme d'études et facilitatrices à Niagara, ont facilité conjointement le deuxième stage de trois jours.
- À Niagara-on-the-Lake, Glory Ressler et Lyn Russo, conceptrices du programme, ont facilité conjointement les deux stages. Elles ont bénéficié de la participation

spéciale de Janice Wismer, vice-présidente principale aux ressources humaines, Canadian Tire, et de Ken Balmer, futuriste, qui a posé des défis au groupe sur les enjeux qu'indiquent les tendances observées dans le secteur bénévole.

- À Ottawa, c'est Francine Charland qui s'est chargée, à elle seule, d'adapter le programme d'études à un auditoire franco-ontarien et de faciliter l'atelier, sauf pour une participation spéciale de Lynne Toupin et de Ken Balmer.

#### Horaire :

- À Ottawa, les participants ont trouvé que l'exigence de résider sur place et les longues journées nuisaient à leur apprentissage. L'exigence de résidence posait des difficultés et, exception faite des participants de l'extérieur d'Ottawa, ils ne l'ont pas trouvée utile. De plus, les participants étaient d'avis que les activités se déroulant en soirée, après une longue journée en atelier, étaient excessives.
- À Niagara-on-the-Lake et en Nouvelle-Écosse, les participants ont réellement apprécié l'exigence de résider sur place, bien que certains d'entre eux aient trouvé difficile de prendre les arrangements voulus, notamment dans les cas où il fallait faire garder de jeunes enfants. Ils ont constaté<sup>10</sup> que l'exigence de résidence introduisait une pause de leur surmenage quotidien et leur permettait de se concentrer sur le travail à accomplir et de se ressourcer – une bonne illustration que « le changement vaut le repos ». Il n'y a eu aucune plainte concernant les activités en soirée.
- À Yellowknife, un certain nombre de participants ont choisi de faire la navette chaque jour jusqu'au centre de retraite, accommodement que la YWCA a permis à condition que leur absence ne se fasse pas remarquer, c'est-à-dire que les navetteurs soient sur place pour tous les repas et qu'ils ne partent pas avant la fin des activités en soirée. Vu la proximité du centre de retraite et le peu de participants qui se sont prévalus de cette possibilité, la dynamique de groupe n'en a pas souffert et les besoins de toutes les parties ont trouvé satisfaction.

#### Ressources :

- En Nouvelle-Écosse, des ressources du projet ont été affectées à l'achat de divers outils d'auto-évaluation (p. ex., Learning Style Inventory et FIRO-B). Bien que dispendieux, ils ont été, de l'avis des participants, très utiles dans leur apprentissage.
- À Yellowknife et à Niagara-on-the-Lake, l'accent a été mis sur les outils d'auto-évaluation disponibles gratuitement sur l'Internet ou d'autres sources. Quoique les participants les aient utilisés, ils ont trouvé que les résultats donnés étaient plutôt superficiels et pas très utiles; cependant pas ces outils avaient l'avantage d'être facilement disponibles pour le travail en cours dans leurs organismes.
- À Ottawa, l'exercice de rédaction d'un journal quotidien, dans un cahier fourni par le programme, a été signalé de façon particulière pour son utilité en tant qu'outil d'aide à l'apprentissage.

---

<sup>10</sup> En particulier les mères avec de jeunes enfants à domicile.

## Recours à l'apprentissage en ligne et à d'autres technologies

- Le branchement à l'Internet pour avoir accès aux facilitateurs et envoyer ses travaux a été très bien accueilli à Yellowknife. Malgré les difficultés de mise en œuvre, les participants étaient très enthousiastes devant les possibilités qu'offre cette technologie pour se relier entre eux et avec le reste du monde.
- Les problèmes de mise en œuvre du portail du secteur bénévole en tant que moyen de soutien du projet pilote pancanadien se sont avérés un obstacle à Ottawa, tant sur le plan technologique qu'en raison de l'absence de soutiens offerts en français.
- Les participants en Nouvelle-Écosse, notamment les plus jeunes, ont utilisé un babillard électronique au cours de l'été et y ont affiché une centaine de messages. Ils ont signalé combien ce moyen était utile pour maintenir les liens entre eux.
- Les discussions sur le Web sont un complément utile à l'expérience directe du perfectionnement en leadership, mais sa valeur sera variable d'après les caractéristiques propres au group, en supposant qu'il n'y ait pas d'obstacles actifs à son utilisation.

## Retombées pour la communauté

### À Yellowknife :

D'après les évaluations des participants et la rétroaction orale du groupe, de même que les travaux qu'ils ont remis, on peut à juste titre affirmer que le *Leadership Réseau* a été une réussite dans les Territoires du Nord-Ouest et que les participants en ont tiré une énergie, des habiletés et une compréhension, à un niveau notable.

***Je suis d'avis qu'il s'agit d'une expérience des plus valables, qui m'a apporté beaucoup de l'information dont j'ai besoin pour devenir un dirigeant efficace et visionnaire.***

Les participants de Yellowknife, comme groupe, avaient des compétences de leadership bien développées et, par conséquent, avaient besoin d'une facilitation et d'un contenu de très haut niveau. Ils étaient désireux d'entreprendre des activités pratiques et d'avoir du temps pour discuter et d'explorer les idées et concepts et pour élaborer collectivement des solutions aux défis locaux.

Les principaux développements et défis du *Leadership Réseau* de Yellowknife, définis par le groupe, sont les suivants :

1. Le groupe a décidé d'entreprendre des efforts pour former une coalition du secteur bénévole dans les T.N.-O., bien que les termes « secteur bénévole » et « coalition » paraissent problématiques au groupe. Les participants préfèrent l'expression « organisations non gouvernementales » (ONG) à « secteur bénévole » (SB) et sont réticents devant le terme « coalition » en raison de l'échec d'efforts antérieurs en ce sens. Leur point de mire initial, qui est ressorti d'une discussion sur inclusion, est « Bâtir des communautés saines ». Les membres du

groupe se sont engagés à prendre des contacts personnels avec d'autres leaders du secteur bénévole des T.N.-O. pour déterminer s'il y a des besoins supplémentaires auxquels un groupe plus large pourrait répondre. Les participants au *Leadership Réseau* ont prévu tenir le 16 novembre 2004 une réunion, avec l'option de téléconférence, pour faire le point sur leurs conversations et éventuellement planifier un processus quelconque de consultation communauté et une stratégie pour le financement d'une telle réunion (surtout pour ce qui est des frais de déplacement). Le groupe prévoit également utiliser la technologie pour soutenir leurs efforts de coopération futurs. À cette fin, des personnes se sont proposées pour s'inscrire à la formation d'animateurs offerte en ligne par le portail.

2. Le groupe a aussi exprimé l'espoir que le *Leadership Réseau* soit répété dans les T.N.-O. et a demandé s'il était probable que les facilitateurs reviennent. Ils ont indiqué que le projet avait suscité un intérêt appréciable dans la communauté. Le processus d'évaluation du projet pilote a été résumé et les questions de viabilité ont été soulevées. Aucune garantie n'a été donnée, ni pour l'école, ni quant à la présence de tel ou tel facilitateur. Deux personnes se sont montrées intéressées à travailler à un autre stage et même à y jouer un rôle de facilitation. Tout le groupe souhaite être tenu au courant de cette question.
3. Le film « The Corporation » est devenu un élément charnière pour ce groupe. En raison de circonstances imprévues, le film a dû être visionné en trois temps, ce qui s'est avéré heureux puisque les membres du groupe ont pu ainsi disposer de plus de temps pour en assimiler les concepts et formuler leur propre réponse d'apprentissage. À leurs yeux, le leadership signifie : donner suite à ses passions personnelles et les relier aux questions et aux enjeux plus larges dans leur communauté, les Territoires, le pays et le monde. Leur discussion s'est articulée autour de la notion du secteur bénévole comme étant le seul secteur dont le but premier est le bien commun, le seul qui peut forger de vastes réseaux de relations et celui où on trouve la possibilité d'approfondir l'engagement civique et le processus démocratique à l'intérieur des communautés. Ils ont été stimulés par la notion de l'engagement civique et ont évalué d'un œil critique combien loin ils seraient prêts à aller dans la poursuite du bien commun (discussion qui a été rattachée à la section sur l'éthique du programme d'études).
4. Paradoxalement, la souffrance illustrée dans le film (combinée au un récent drame dans la communauté) a renforcé l'idée que la vision et les relations sont des ingrédients capitaux du leadership dans le secteur bénévole. Celles-ci ont été assimilées à un besoin humain universel, particulièrement dans les moments de crise et de changement. Pour le groupe, l'impératif de sensibilisation et d'éducation (diffuser leurs histoires visionnaires et entendre celles d'autres groupes et leaders) est devenu l'enseignement clé. Ils se sont penchés sur certaines des barrières qui entravent actuellement la coopération avec les instances gouvernementales et les leaders et groupes autochtones et ils ont relevé les changements qu'eux-mêmes auront à s'imposer pour améliorer ces relations (p. ex., questionner les gens, ne pas supposer que nous sommes en meilleure santé ou moralement supérieurs ou que nous avons les bonnes réponses, être sensibles à

l'expérience et aux défis d'autres groupes, être ouverts à ce qu'ils peuvent nous apprendre, songer que nous avons besoin d'eux plus qu'ils ont besoin de nous – explorer cette idée, exprimer notre vérité, etc.). En outre, le groupe en est venu à prendre conscience du fait que le travail à partir d'histoires est un point de convergence naturel avec les particuliers et les groupes autochtones – et que nous avons beaucoup à apprendre d'eux à cet égard.

L'un des grands moments « Ah! Ha! » est survenu quand un des participants s'est rendu compte qu'ils (le groupe du *Leadership Réseau*) ont besoin de la communauté autochtone bien plus que la communauté autochtone a besoin d'eux. Le ton et l'axe de la discussion se sont alors infléchis et il s'agissait désormais de créer des occasions pour écouter ce que les citoyens autochtones ont à dire.

5. En dernier lieu, le groupe a trouvé des plus utiles la section sur les arguments en faveur du soutien. Des préparatifs sont en cours pour utiliser les techniques présentées en vue d'obtenir à la fois du financement et un soutien général pour une coalition.

#### À Niagara-on-the-Lake :

La rétroaction des participants et des facilitateurs, provenant des résultats d'évaluation, d'anecdotes personnelles et de conversations de suivi, a montré que le *Leadership Réseau* de Niagara a été une expérience des plus positives. Le niveau d'enthousiasme et de participation a été élevé. Dans l'ensemble, les participants ont affirmé qu'ils attendaient cette formation depuis longtemps et qu'elle comblait un besoin criant de formation de haut niveau. Les principaux développements et défis relevés sont les suivants :

***J'exerce un rôle de leadership mais sans avoir une bonne connaissance de ce rôle. Ce programme m'a donné la confiance en moi dont j'ai besoin pour devenir un meilleur dirigeant et gestionnaire.***

1. Dynamique de groupe – La proportion de jeunes participants par rapport aux leaders d'expérience a été beaucoup plus élevée que prévu, ce qui a posé au défi aux facilitateurs dans leurs efforts de cibler et d'engager deux groupes dont les niveaux d'expérience et de besoins différaient considérablement. De ce fait, le contenu s'est avéré moins intéressant pour les participants plus chevronnés. L'un des résultats heureux de cette situation a été la relation de mentorat qui s'est établie entre les deux groupes d'âge. Cette relation a permis aux jeunes de bénéficier d'une orientation dont ils ont grand besoin, tandis que les mentors ont été appelés à exercer un rôle stimulant.
2. Les participants ont indiqué que les éléments les plus bénéfiques de leur l'apprentissage étaient les sections sur la constitution d'un organisme solide, la schématisation conceptuelle, la planification stratégique et les arguments en faveur du soutien. Un participant qui, à son arrivée au stage de formation, peinait à faire valoir le besoin de soutien, a lancé depuis plusieurs propositions de financement d'envergure. Une autre participante, à son retour au sein de son

- organisme, a appliqué ce qu'elle a appris sur la planification stratégique pour entreprendre un réexamen de la vision, la mission et toute l'orientation future de l'organisme.
3. L'un des plus grands avantages du *Leadership Réseau* dans son ensemble était l'interaction personnelle et les liens qui se sont établis parmi les participants. À la faveur des apprentissages et des activités de groupe, ainsi que du partage de projets personnels, les participants ont eu l'occasion de réseauter, d'examiner d'éventuels partenariats et, de façon générale, d'apprendre les uns des autres. Selon toute attente, certaines de ces relations se pérenniseront et apporteront un soutien aux leaders du secteur bénévole.
  4. Le *Leadership Réseau* a suscité chez les participants un intérêt pour la future formation. À cet égard, ils ont cité la gouvernance, les campagnes de financement, la gestion des ressources humaines, la résolution de conflits, la création de fonds, la planification de la relève et les compétences de négociation parmi les sujets qui les intéressent en particulier.
  5. Il est devenu apparent au cours du *Leadership Réseau*, que les participants auraient souhaité avoir l'occasion d'entretenir les liens qu'ils avaient noués au moyen d'activités à l'intention des anciens du *Leadership Réseau*. À cette fin, les facilitateurs étudient la possibilité d'organiser un dîner des anciens sous forme d'un World Café dans l'espoir qu'il continuera de favoriser la création de liens, le réseautage et le soutien, et aussi d'offrir l'occasion d'étudier les possibilités de partenariat.
  6. Contrairement à ceux de Yellowknife, les participants Niagara ont surtout choisi de poursuivre de projets individuels dans le cadre de leur cheminement de leadership. Depuis le *Leadership Réseau* de Niagara, une jeune participante a décroché son premier poste dans le secteur bénévole en tant que spécialiste des services d'approche et des relations publiques au Fair Housing Council of Central New York. De plus, ayant entrepris de réaliser son objectif de *Leadership Réseau*, elle a non seulement obtenu la constitution en société de Gifted Spirit Foundation, mais a aussi demandé le statut d'organisme de bienfaisance et trouvé un donateur d'importance!

#### En Nouvelle-Écosse :

Le processus d'apprentissage retenu pour le groupe de la Nouvelle-Écosse ciblait la personne dans son intégralité et il a permis aux participants et aux facilitateurs d'explorer avec profit le concept du leadership dans le secteur bénévole, pour chaque personne individuellement et pour notre monde en mutation. Le programme a été d'une grande valeur pour ce qui est de renforcer le sentiment d'identité des participants, de favoriser une approche d'apprentissage plus réflexive et d'acquérir des compétences particulières.

1. Le programme a atteint son objectif d'encourager la participation de « la prochaine génération de leaders du secteur bénévole ». Plus de la moitié des

participants étaient âgés de moins de 35 ans; la plupart d'entre eux n'occupaient pas des postes de direction au sein de leur organisme bénévole.

2. Le programme visait et a réussi à faciliter la création d'une communauté d'apprentissage dans laquelle les participants pouvaient exprimer sans réserves leurs pensées et leurs sentiments entre eux et devant tout le groupe et prendre des risques.
3. Les participants ont indiqué que les matières les plus bénéfiques du programme étaient les séances sur la communication interpersonnelle, la gestion des conflits, la diversité, la santé organisationnelle et les négociations multilatérales.

***Ce fut étonnant! Voilà une vraie expérience d'apprentissage.***

4. Tous les participants ont trouvé que les interactions personnelles et les liens établis au cours du programme étaient d'une grande valeur; selon toute attente, beaucoup de ces liens seront maintenus.
5. Le *Leadership Réseau* a suscité chez les participants un intérêt pour la future formation, pour leur organisme et pour eux-mêmes. À cet égard, ils ont cité l'éducation des adultes, la facilitation et la négociation parmi les sujets qui les intéressent en particulier.
6. Les participants ont apprécié les outils d'auto-évaluation et les exercices de simulation de rôle qui ont été utilisés. Les évaluations des participants mentionnent que les méthodes d'apprentissage de ce genre devraient être privilégiées à l'avenir.
7. Le programme a mis à l'essai certaines approches créatives de la communication, y compris des exercices de dessin, de peinture et de collage. Elles ont remporté un franc succès pour ce qui est de stimuler la connaissance de soi et du leadership.

## **Ce que nous avons appris**

Au sujet de l'inclusion sociale :

- Le moment « Ah! Ha! » à Yellowknife concernant les relations entre organismes bénévoles non autochtones et les personnes et organismes autochtones : la prise de conscience que organismes non autochtones ont bien plus besoin des Autochtones que l'inverse, ce qui soulève la question de la réconciliation comme condition préalable nécessaire à l'inclusion sociale of Autochtones à la suite de leur longue colonisation.
- Sans des services d'approche particuliers à l'intention des segments du secteur bénévole œuvrant auprès des gens marginalisés de la société canadienne, il ne sera pas possible de répondre à leurs besoins particuliers.

- Étant donné les pressions conjuguées d'une forte demande et d'une limitation de ressources qui pèsent sur les organismes œuvrant auprès des gens marginalisés<sup>11</sup>, des défis particuliers se posent lorsqu'il s'agit de promouvoir des programmes de perfectionnement en leadership comme celui-ci et d'en justifier la pertinence, et donc l'utilité d'y consacrer temps et argent.
- La participation à un stage d'apprentissage comme celui-ci présente des difficultés à certains participants, notamment ceux ayant une maladie chronique. Beaucoup de ces participants, ou de ceux travaillant au sein d'organismes desservant les malades chroniques, ont été incapables d'assister au deuxième stage du programme en raison de leur propre maladie ou de la maladie dans leur famille.
- La tenue de stages de perfectionnement en leadership dans les localités rurales et éloignées exige, comme cela a été le cas pour le *Leadership Réseau* de Yellowknife, le soutien d'organismes ayant une forte capacité d'élaboration, de facilitation et de prestation de programmes. La participation d'un partenaire externe, sensible à la dynamique des communautés éloignées ou rurales, est d'importance capitale pour réussir la prestation du programme dans ces milieux.

***Il aurait tout à fait impossible à une localité rurale ou éloignée du Canada d'organiser un événement de ce genre sans aide extérieure.***

Au sujet des besoins du secteur bénévole :

- Le secteur bénévole a une foule de besoins divers et distincts sur le plan du perfectionnement en leadership, bien que des initiatives puissent répondre à plusieurs d'entre eux à la fois pour peu que les concepteurs et les facilitateurs de programmes aient des objectifs clairs. Ces besoins sont les suivants :
  - renforcer le groupe actuel de leaders du secteur bénévole en raison d'un environnement en rapide évolution qui exige des compétences nouvelles (besoin ciblé à Ottawa et à Yellowknife);
  - former le prochain groupe de leaders du secteur bénévole, à recruter parmi le personnel plus jeune et les bénévoles du secteur (besoin ciblé en Nouvelle-Écosse)
  - établir des relations mutuellement bénéfiques entre les générations (besoin ciblé à Niagara).
- Le taux élevé du roulement du personnel dans le secteur bénévole a une incidence sur les programmes comme celui-ci. Un nombre important de participants n'ont pas assisté au deuxième stage résidentiel du programme parce qu'ils avaient changé d'emploi et que leur nouvel employeur ne leur a pas donné la permission de le terminer.
- Le secteur bénévole est désireux de bénéficier de programmes de formation répondant expressément à ses besoins. Les participants de Niagara et de Yellowknife, dans une proportion de 96 %, ont indiqué dans leurs évaluations que

<sup>11</sup> La plupart des organismes du secteur bénévole se décriraient ainsi, mais il y néanmoins des degrés. Les organismes desservant les Autochtones, les minorités visibles ou les personnes handicapées ont souvent moins de ressources, eu égard à la demande, que les organismes plus généraux du secteur bénévole.



le secteur bénévole avait grand besoin d'occasions d'éducation et de formation de ce genre. Les participants de Yellowknife souhaitaient que le programme soit répété à l'intention des membres de la communauté qui n'ont pu participer à cette première prestation en raison d'un conflit d'horaire.

- Le programme d'études initial élaboré pour le *Leadership Réseau / Leadership Connex* apporte un avantage considérable au secteur bénévole. Toutefois, les coûts de la prestation ont été plus élevés que prévu. compte tenu des contraintes financières, des moyens viables d'offrir le programme restent à trouver. Ce sera un défi permanent de trouver une solution du juste milieu où les établissements d'enseignement pourront se permettre d'offrir le programme (sans dépasser le seuil de rentabilité) et où les participants et les organismes du secteur bénévole le trouveront abordable.

***Notre organisme commence à prendre conscience de l'intérêt d'investir dans la formation du personnel grâce à l'information sur le Leadership Réseau que j'ai rapportée.***

Au sujet du perfectionnement en leadership :

- Bien que ce puisse être le cas des autres secteurs également, les participants du secteur bénévole ont indiqué une préférence marquée pour des stages de formation basés sur des principes d'apprentissage des adultes :
  - fondés sur les expériences des apprenants;
  - permettant aux apprenants de fixer leurs tâches d'apprentissage;
  - prévoyant un mélange d'activités d'apprentissage qui engagent la personne dans son intégralité (perfectionnement des compétences, réflexion personnelle, créativité et action);
  - en petit groupe (idéalement 15 à 20 participants);
  - propices à l'apprentissage entre pairs, ce qui suppose que le facilitateur et l'horaire laissent assez de temps pour que les relations puissent s'établir.
- L'apprentissage étant une activité qui comporte une prise de risques, il vaut mieux que les programmes de ce genre créent des contextes dans lesquels les participants peuvent prendre des risques en toute sécuritaire (relative). Il est donc indiqué que certains aspects du perfectionnement en leadership se déroulent en dehors du milieu de travail.
- Même si les participants ont apprécié l'ampleur de la documentation fournie à l'atelier (qualifiée par certains de « trousse d'outils »), il est apparu clairement qu'ils ont tiré un plus grand profit de l'étude approfondie de quelques sujets que d'un survol rapide de nombreux sujets.

Au sujet de la collaboration :

- La collaboration entre les établissements d'enseignement et le secteur bénévole exige du temps, de la patience et une ouverture aux nouvelles idées. En particulier, il est nécessaire que soient prévus un espace et un contexte propices au

dialogue<sup>12</sup>, que les suppositions soient mises au rancart et que beaucoup de questions soient posées, de telle sorte qu'un cadre commun de travail conjoint puisse être élaboré. Le processus doit également susciter la confiance parmi les participants.

- L'existence de relations antérieures entre le secteur bénévole et les établissements d'enseignement aide à faire connaître au secteur les occasions de formation. La Cité collégiale a été confrontée à des difficultés de recrutement du fait qu'elle avait interrompu depuis plusieurs années ses programmes à l'intention du secteur bénévole.

***Ce fut merveilleux de rencontrer des gens dans la communauté qui sont emballés et motivés par les mêmes choses que moi. L'équipe de planification, les facilitateurs et les conférenciers ont donné une valeur et un sens des plus riches à cette expérience. Nous venons d'entreprendre de nouveaux voyages vers les sommets, des voyages multiples, multidimensionnels, qui ne peuvent qu'aboutir à un changement positif.***

Au sujet de la mise en œuvre :

- Les organismes ou établissements qui mettent sur pied un programme comportant ce degré de complexité ont besoin de compétences, d'une expérience et d'une infrastructure de haut niveau. Il est essentiel d'accorder une grande attention aux détails, vu la myriade de tâches associées au repas et à l'hébergement, aux déplacements, aux réservations de chambres, à la préparation du matériel, etc.
- Des facilitateurs passionnés, dévoués et compétents sont essentiels à une mise en œuvre réussie. Les facilitateurs doivent apporter à l'expérience d'apprentissage des suffisamment de soins pour permettre la prise de risques par les participants. Les facilitateurs doivent aussi être profondément liés au secteur pour comprendre les points de vue exprimés par les participants (et, au besoin, être en mesure de les contredire de manière crédible).

## **Ce que nous ferions différemment**

Compte tenu des évaluations faites par les participants et les facilitateurs, les changements suivants seraient envisagés avant d'offrir de nouveau un programme de ce genre :

1. Le programme aurait bénéficié d'un temps de préparation plus long pour le recrutement des participants et la recherche de commandites organisationnelles. L'étape de « l'engagement » (présentation des demandes et sélection des

---

<sup>12</sup> Le Centre pour le leadership communautaire de Niagara a, depuis longtemps, un comité consultatif composé des leaders du secteur bénévole et d'autres personnes qui s'y intéressent. Un sous-comité a été créé, dont les membres ont été recrutés du secteur bénévole, pour orienter l'élaboration du programme d'études. L'Université Dalhousie a mis sur pied un comité consultatif expressément pour ce projet.

participants) s'est bien déroulée, mais nécessitait de plus de temps, à savoir au moins six mois entre l'annonce du programme et le premier stage sur place. À l'avenir, c'est ce délai plus long qui s'appliquera pour la planification et l'élaboration du programme. Le plan de promotion du programme doit être amélioré pour élargir l'accès des francophones des régions éloignées. Il faudra élaborer un plan de promotion formel à l'intention de la communauté francophone dans les divers secteurs et régions du Canada. Le déploiement de ce plan devra se faire au moins six mois avant l'offre des modules comme tel, assorti de rappels en temps et lieux.

2. Le moment choisi pour offrir le programme devrait être changé. L'été n'est pas la meilleure saison pour imposer des travaux aux participants. Leur propre temps, ainsi que le temps et les ressources dont disposent les organismes commanditaires sont plus restreints à cette époque. Il serait indiqué également d'éviter de tenir un stage en septembre puisque c'est un mois où les gens sont passablement occupés et où ils peuvent plus difficilement se libérer<sup>13</sup>.
3. Nous présenterions un « modèle de leadership » dès le début du programme, plutôt que d'espérer que chacun des participants formule le sien. Cela permettrait d'examiner plus à fond le sujet du leadership.
4. Le nombre de fondements théoriques, outils et stratégies à incorporer dans un programme d'une durée de six jours ne permet pas l'approfondissement des connaissances et des compétences; il faudrait épurer le contenu et s'assurer du lien entre chaque contenu. Nous limiterions le nombre d'objectifs d'apprentissage distincts que nous avons relevés afin d'accorder plus d'attention un nombre moindre d'éléments de contenu.
5. Nous renforcerions la structure et l'orientation pour les projets de leadership individuels ou collectifs réalisés durant la période entre les deux stages en résidence. Quoique cette mesure ne s'impose pas dans le cas de tous les participants, elle serait très utile pour certains.
6. Nous formulerions de manière plus explicite les résultats ou les objectifs de l'apprentissage tout au long du programme. En d'autres termes, nous veillerions à rappeler constamment le lien entre les objectifs et les activités d'apprentissage.
7. Dans le processus de recrutement, nous tâcherions d'établir un meilleur équilibre entre les sexes et d'accroître la participation des minorités visibles.
8. Il faudrait accorder plus d'importance à l'inclusion dans l'équipe de facilitation d'un éducateur issu d'une minorité visible.

---

<sup>13</sup> Étant donné les retards dans le financement et les contraintes du calendrier de financement, la mise en œuvre du projet pilote a dû se faire en été.

9. Un programme comme celui-ci exige d'excellentes ressources documentaires, en particulier des ouvrages de fond sur les tendances qui influent sur le leadership dans le secteur bénévole en tant qu'instrument de démocratie et de justice. La présence d'invités pourrait permettre de varier les approches d'enseignement, mais aussi d'apporter d'autres défis propres à ce milieu. Bien que le document distribué par Ken Balmer ait quelque utilité, il ne concordait pas avec le modèle de leadership transformationnel retenu pour le programme. Les participants ne pouvaient pas s'inscrire eux-mêmes, ni leurs organismes, dans les tendances dont faisait état le document en question.
10. Lors de la conception du programme d'études, nous avons constaté le besoin d'une expérimentation plus poussée de méthodes pour mieux prendre conscience de ce que cela signifie, dans un contexte de mondialisation croissante, le leadership dans le secteur bénévole.
11. L'appui informatique et l'accès au portail doivent être améliorés; cet aspect du programme n'a pas été géré de façon adéquate et a été une réelle source de frustration pour tous. Il se peut que le recours à l'Internet, étant donné son utilisation variable selon les régions, doive être une question laissée à la discrétion des régions, plutôt que d'être parmi les exigences du programme.

***Le Leadership Réseau a dépassé mes attentes et m'a donné les outils et l'information dont je sens le besoin à cette étape de ma vie pour m'améliorer en tant dirigeant.***

### **Recommandations relatives au perfectionnement en leadership pour le secteur bénévole et à l'expansion of de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage**

Un certain nombre de recommandations découlent de l'évaluation du programme faite par les participants et les facilitateurs. Elles sont importantes pour ce qui est des efforts qui seront consacrés à l'avenir pour favoriser l'apprentissage du perfectionnement en leadership dans le secteur bénévole canadien. Ces recommandations s'adressent tant aux organismes bénévoles, notamment nationaux, qu'aux collèges et universités.

1. Le processus d'apprentissage associé au perfectionnement des compétences de leadership dans le secteur bénévole est complexe. Il ne s'agit pas, au fond, d'un transfert d'information ou de l'acquisition d'habiletés, mais plutôt d'une question de conscience de soi, de passion et de sentiment de finalité. Pour créer l'alchimie nécessaire à l'apprentissage transformationnel, il faut un ensemble complexe d'ingrédients. Une grande attention doit être accordée aux processus d'apprentissage ainsi qu'au contenu, à l'engagement et à l'ouverture des participants et des facilitateurs.

2. Il y a de la place pour des programmes de perfectionnement en leadership de haut niveau, comportant un processus de candidature et de sélection des participants. Ces programmes devraient, idéalement, être envisagés à l'échelon national, régional ou communautaire et être destinés à un vaste éventail d'organismes sans but lucratif. De tels programmes pourraient stimuler un intérêt pour le perfectionnement en leadership dans le secteur bénévole, susciter l'intérêt du public et aider à attirer le soutien de sources publiques et privées.
3. Pour être efficace, le perfectionnement en leadership doit poser des défis aux participants au programme, aux organismes bénévoles et aux facilitateurs. En d'autres termes, tant le contenu que le processus d'apprentissage doivent être exigeants et obliger les participants (et les organismes) à sortir des domaines familiers où ils se sentent à l'aise.
4. Le perfectionnement en leadership dans le secteur bénévole exigera une affectation de ressources plus importante qu'on le suppose à l'heure actuelle. Le coût financier de la formation n'en est qu'un des éléments. Il faudra aussi que les organismes bénévoles prennent conscience de la nécessité d'y consacrer du temps, de modifier la façon dont ils gèrent le travail<sup>14</sup> et d'être ouverts à la prise de risques. Ils devront investir dans le perfectionnement à long terme des ressources humaines, dans une optique sectorielle plutôt que simplement organisationnelle. Les organismes du secteur devront faire du perfectionnement professionnel en leadership une priorité et apporter les ajustements permettant à leur personnel de bénéficier de ces occasions de formation. Les budgets étant serrés, on pourrait prévoir des arrangements de partage des coûts exigeant une contribution de l'employé et l'organisme employeur.
5. Le perfectionnement en leadership suppose un cheminement personnel qui comporte un développement tant intellectuel qu'affectif. Les organismes doivent encourager le perfectionnement de compétences liées à des fonctions particulières et la croissance personnelle requise pour un vrai leadership dans le secteur.
6. Le milieu d'apprentissage doit être tel que les participants se sentent suffisamment à l'aise pour exprimer leurs préoccupations et mettre l'essai de nouvelles idées et habiletés. Ce constat laisse entendre que certains aspects du perfectionnement en leadership pourraient difficilement être abordés à l'intérieur même de l'organisme où travaille la personne concernée.
7. Bien que l'Internet laisse présager que l'apprentissage deviendra plus accessible, le secteur bénévole aurait avantage à mieux comprendre les complexités qu'il comporte, notamment la complémentarité de l'apprentissage sur place et du télé-apprentissage, et à déterminer plus précisément la taille du marché réel, par

---

<sup>14</sup> Par exemple, si le travail était géré de façon à ce qu'il y ait partage de responsabilités au sein de l'organisme, il serait possible aux employés de prendre de brefs « congés de formation » sans que cela nuise aux activités de l'organisme.

- opposition au marché supposé, des services de télé-apprentissage destinés aux employés et aux bénévoles du secteur.
8. Utilisant le modèle des liens entre les établissements d'enseignement et l'apprentissage pour le secteur bénévole, il est apparu clairement que le succès de ce programme tient en grande partie au fait qu'il a mis à contribution, au sein des établissements partenaires, les champions de programmes d'éducation et de formation destinés au secteur bénévole. D'où cette conclusion que ces programmes seront d'autant plus efficaces qu'ils auront réussi à lier les intérêts et les passions des participants, de leurs organismes et des champions de l'éducation et de la formation à l'intention de secteur bénévole qui se trouvent à l'intérieur des établissements partenaires. En d'autres termes, l'apprentissage est plus enrichissant lorsqu'il est confié à des éducateurs qui enseignent dans un domaine où il sont spécialisés et qui les passionne, plutôt qu'à des enseignants pour qui il s'agit d'une matière prescrite.
  9. L'une des recommandations de la Niagara Voluntary Sector Labour Market Study était de prendre des mesures pour que les leaders et les gestionnaires du secteur bénévole soient davantage connus et respectés professionnellement (étudier des moyens de valoriser la profession, comme la certification, l'accréditation, le perfectionnement des compétences et les postes-repères). Il était aussi proposé que le secteur applique les recommandations qui se dégagent de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage, dont l'objet est d'élaborer un cadre national de perfectionnement des compétences et d'apprentissage pour le secteur bénévole.
  10. Il importe d'explorer divers modes de prestation pour rendre le programme plus accessible : cours sur l'Internet, vidéocassettes, divers lieux de mise en œuvre, diverses durées (p. ex., trois stages de deux jours).
  11. Il serait indiqué de créer un programme avec reconnaissance formelle des acquis par les collèges communautaires et l'appui formel des associations et organismes provinciaux et nationaux du secteur bénévole à but non lucratif. Il faudrait chercher l'appui et le parrainage des instances gouvernementales municipales, provinciales et fédérales et faire en sorte que ce programme régisse l'embauche et le plan de perfectionnement des leaders des secteurs bénévoles, communautaires et à but non lucratif.
  12. Il importe de fournir des ressources en français pour les leaders francophones, p. ex., rédiger et publier un guide à l'intention des leaders communautaires et demander un financement à Patrimoine Canada pour cette initiative.
  13. Il faut renforcer la composante de soutien informatique du programme : création d'un site Internet avec ressources dans les deux langues officielles, réseau pour l'échange de pratiques exemplaires, d'articles et d'outils pratiques, forum d'analyse continue des besoins, établissement de frais annuels d'accès au site Internet, promotion des activités, offre de modules à divers sites, etc.

***J'ai eu l'occasion de rencontrer des gens, d'acquérir beaucoup de nouvelles compétences, de bénéficier d'un répit plus que nécessaire de mon travail, d'accroître ma confiance en moi-même et de préparer un nouveau plan d'action.***

## **Prochaines étapes**

### À Niagara :

Fort du succès du *Leadership Réseau* à Niagara, le Centre pour le leadership communautaire a fait des démarches auprès d'une fondation locale pour qu'elle parraine une école de leadership à l'intention des jeunes du secteur bénévole en 2005 et a obtenu un financement de 59 000 \$ à cette fin.

### À Ottawa :

Des plans sont en préparation pour répéter en 2005 le *Leadership Réseau* et concrétiser sa réussite. La planification des activités de promotion est en cours. Les participants au projet pilote sont désireux d'agir comme mentors et conseillers dans le projet et de trouver un moyen de travailler avec La Cité collégiale en vue de poursuivre leur propre apprentissage.

### À Yellowknife :

Des négociations sont en cours pour afin de déterminer si l'atelier « Caring Across the Boundaries », mis sur pied par la First Nations Child & Family Caring Society of Canada, serait utile pour répondre aux besoins définis par le groupe.

Des participants se sont inscrits à la formation d'animateur offerte par le portail du secteur bénévole afin de faciliter le recours à la technologie.

Quoique les participants aient exprimé le souhait que le *Leadership Réseau* soit donné de nouveau dans leur communauté et qu'un certain nombre d'entre se soient montrés intéressés à y jouer un rôle de facilitation, aucune proposition n'a été reçu jusqu'ici.

### En Nouvelle-Écosse :

L'Université Dalhousie et le Centre Tatamagouche poursuivront leur collaboration dans leurs activités de perfectionnement en leadership pour le secteur bénévole et espèrent offrir le programme de nouveau, éventuellement à l'intention d'un groupe sous-sectoriel. Des efforts de financement sont en cours en vue d'assurer un large accès à un tel programme.

De plus, les deux organismes sont activement en train d'intégrer le perfectionnement en leadership pour le secteur bénévole dans leur planification stratégique, dans l'intention de se faire reconnaître comme ressource nationale d'apprentissage pour le secteur bénévole.

Ils appliquent également l'expérience acquise lors du projet pilote à la conception des ateliers et des cours existants et en préparation.

***Le programme était à la fois inspirant et personnel, ce qui est la meilleure façon de vraiment susciter une bonne participation et un bon apprentissage.***



**Annexe A : Comparaison sommaire entre les lieux de mise en œuvre du  
projet pilote pancanadien**

| <b>Comparaison sommaire</b>  | Lieux de mise en œuvre du projet pilote pancanadien de l'IPA  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | Niagara-on-the-Lake (Ont.)  | Yellowknife (T.N.-O.)  | Ottawa (Ont.)  | Nouvelle-Écosse  |
| Organisme responsable  | Centre pour le leadership communautaire (CLC) du Collège Niagara  | Centre pour le leadership communautaire du Collège Niagara   | La Cité collégiale   | Université Dalhousie, Collège Henson d'éducation permanente  |
| Partenaire communautaire   | Comité consultatif du CLC   | YWCA de Yellowknife  | Sans objet   | Centre Tatamagouche  |
| Nombre de participants (début / fin)                                   | 27 / 22   | 16 / 12  | 10 / 10  | 20 / 14  |
| Facilitateur(s)  | Glory Ressler<br>Lyn Russo  | Glory Ressler (I & II)<br>Bev Suderman (I)<br>Carol Pupo (I)<br>Lyn Russo (II)   | Francine Charland  | Wayne Edgar (I & II)<br>Grant MacDonald (I & II)   |
| Conférencier(s)  | Ken Balmer<br>Janice Wismer   | Ken Balmer   | Ken Balmer   | Sans objet   |
| Lieu de la formation   | Campus et résidences Glendale du Collège Niagara  | Trappers Lodge Retreat Centre, exploité par le diocèse catholique romain   | Campus et résidences de La Cité collégiale                                     | Centre Tatamagouche  |
| Données d'inclusion sociale, en fonction de la vocation de l'organisme | Sans-abri : 7<br>Réfugiés : 4<br>Immigrants : 7<br>Minorités visibles : 7<br>Autochtones : 6<br>Jeunes : 16<br>Régions rurales et nordiques : 7<br>Francophones hors Québec : 2<br>Malades chroniques : 7<br>Personnes en pauvreté : 9<br>Personnes handicapées : 8<br>Chômeurs : 7 | Sans-abri : 6<br>Réfugiés : 1<br>Immigrants : 3<br>Minorités visibles : 6<br>Autochtones : 11<br>Jeunes : 8<br>Régions rurales et nordiques : 11<br>Francophones hors Québec : 2<br>Malades chroniques : 5<br>Personnes en pauvreté : 7<br>Personnes handicapées : 9<br>Chômeurs : 9 | Francophones hors Québec : 10<br><br>Information plus détaillée non disponible | Sans-abri : 3<br>Réfugiés : 1<br>Immigrants : 2<br>Minorités visibles : 2<br>Autochtones : 1<br>Jeunes : 9<br>Régions rurales et nordiques : 4<br>Malades chroniques : 2<br>Personnes en pauvreté : 6<br>Personnes handicapées : 5<br>Chômeurs : 8<br>Questions d'orientation sexuelle : 3 |

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
|   | Questions d'orientation sexuelle : 1<br>Autres : 3<br>(International, environnement et sous-emploi des professionnels)  | Questions d'orientation sexuelle : 3<br>Autres : 1<br>(Jeunes à risque)  |  | Autres : 3<br>(Faible scolarisation, ressources naturelles rurales)   |
| Données d'inclusion sociale, en fonction des participants | Immigrants : 1<br>Minorités visibles : 2<br>Jeunes : 9<br>Régions rurales et nordiques : 2<br>Francophones hors Québec : 1<br>Personnes handicapées : 1<br>Chômeurs : 1<br>Gais / lesbiennes / bisexuels / transgenderistes : 1<br>Autres : 1<br>(Femmes) | Sans-abri : 1<br>Immigrants : 2<br>Minorités visibles : 1<br>Autochtones : 1<br>Jeunes : 1<br>Régions rurales et nordiques : 6<br>Malades chroniques : 1<br>Personnes en pauvreté : 2<br>Personnes handicapées : 1<br>Chômeurs : 2<br>Gais / lesbiennes / bisexuels / transgenderistes : 1<br>Autres : 3<br>(Femmes surmenées, mères monoparentales) | Francophones hors Québec : 10<br><br>Information plus détaillée non disponible | Immigrants : 1<br>Minorités visibles : 1<br>Autochtones : 1<br>Jeunes : 2<br>Régions rurales et nordiques : 1<br>Malades chroniques : 2<br>Personnes en pauvreté : 1<br>Personnes handicapées : 2<br>Chômeurs : 1 |
| Stratégie de promotion                                    | Internet<br>Invitations personnelles<br>Télécopieur?<br>Dépliants   | Invitations personnelles   | Annonces dans les journaux   | Annonces dans les journaux  |

| Stratégie de sélection                        | Demande d'inscription | Demande d'inscription    | Demande d'inscription | Demande d'inscription<br>Énoncé personnel<br>Énoncé organisationnel<br>Sélection |
|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| Cadre / modèle théorique                      | Generon               | Generon                  | Generon               | Théorie-action-réflexion   |
| Montant du contrat du projet                  | 81 756 \$             | Partie du contrat du CLC | 36 000 \$             | 27 000 \$  |
| Montant des contributions en nature (projeté) | 38 063 \$             | Partie du contrat du CLC | 17 000 \$             | 16 000 \$  |
| Montant des contributions en nature (réel)    | 97 012 \$             | Sans objet               | 14 558 \$*            | 26 725 \$  |
| Frais de scolarité perçus                     | 7 100 \$              | 0                        | 5 000 \$              | 4 700 \$   |
| Coût du projet                                | 185 868 \$            | Partie du contrat du CLC | 55 558 \$             | 58 425 \$  |

\* Ce chiffre est probablement en deçà de la réalité, étant donné les changements de personnel pendant le projet, alliés à une comptabilité rigide ne permettant aucun écart par rapport aux montants prévus dans le budget original.