

**Le secteur bénévole et communautaire :
une force productive dans la nouvelle économie**

Document de travail produit pour Industrie Canada

par

Rachel Laforest et Susan Phillips

Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole
Tour Dunton, 15^e étage
Université Carleton
1125, promenade du Colonel By
Ottawa (Ontario)
K1S 5B6

Mai 2003

Rachel Laforest est professeure adjointe à l'école des études politiques de l'université Queen's, à Kingston (Ontario), et agrégée de recherche au Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole.

Susan Phillips est professeure agrégée à l'école des politiques et de l'administration publiques à l'université Carleton et directrice du Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole.

Le **Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole** est un partenariat de l'université Carleton et de l'Université d'Ottawa qui travaille en collaboration avec le secteur bénévole et communautaire à la promotion de la recherche et de l'utilisation des résultats de la recherche dans le secteur.

Les opinions formulées dans le présent rapport sont celles des auteures. Elles ne constituent pas nécessairement celles d'Industrie Canada ou de ses représentants.

Sommaire

Objet du document de travail

Le secteur bénévole et communautaire a un grand rôle à jouer dans la nouvelle économie, bien que ce rôle n'ait pas été reconnu à sa juste valeur jusqu'à maintenant. Il s'agit d'un rôle d'appui qui renforce celui du secteur privé, tout en étant distinct et en ayant son importance propre. Or, le secteur bénévole et communautaire ne pourra contribuer pleinement à la nouvelle économie si on ne lui accorde pas l'attention nécessaire. Le gouvernement du Canada doit aider activement le secteur bénévole et communautaire à s'adapter et à contribuer à une économie plus dynamique et innovatrice, à être concurrentiel et à améliorer la qualité de vie des Canadiens, tout comme il l'a fait pour le milieu des affaires.

Le présent document de travail vise à mieux faire comprendre la façon dont le secteur bénévole et communautaire peut prendre part à la nouvelle économie et les facteurs qui feront qu'il y participera pleinement et avec succès ou non. Y sont présentées les connaissances que nous possédons, par suite d'un examen de la recherche existante, sur la mesure dans laquelle cette participation est atteinte et les défis connexes sont relevés. Compte tenu de cette base, nous y formulons un programme de recherche et d'action portant sur la façon dont Industrie Canada pourrait collaborer avec le secteur bénévole et communautaire afin d'aider celui-ci à contribuer d'une manière optimale à l'économie du savoir.

Contributions et défis

Les contributions du secteur bénévole et communautaire à la nouvelle économie peuvent être importantes :

- Apport économique;
- Innovation dans la prestation des services;
- Création d'un capital social et d'une cohésion sociale;
- Établissement de réseaux;
- Participation aux politiques publiques.

Toutefois, comme le révèle l'examen de la documentation pertinente, il y a de grands défis à relever pour réaliser le plein potentiel qui permettra au secteur de devenir une force productive dans l'économie du savoir. Premièrement, il faut développer le capital humain. Deuxièmement, on pourrait grandement renforcer la capacité d'innovation du secteur en investissant dans la technologie, en améliorant l'accès aux capitaux et en favorisant l'entrepreneuriat social. Troisièmement, il faut susciter la création et la transmission du savoir. Enfin, le secteur bénévole et communautaire doit bénéficier d'un solide système de gouvernance et d'un cadre juridique et réglementaire qui lui permettent de prospérer dans l'économie du savoir.

Vers un programme de recherche et d'action

Dès lors qu'on reconnaît que le secteur bénévole et communautaire joue un rôle important dans l'économie et dans l'amélioration de la qualité de vie des collectivités canadiennes, il revient tout naturellement à Industrie Canada, dans le cadre de son mandat, d'aider le secteur à contribuer dans toute la mesure du possible à la nouvelle économie, de concert avec le milieu des affaires et le secteur public. Il en est ainsi parce que le secteur bénévole et communautaire pourrait très bien aider le Ministère à remplir son mandat et à mettre en oeuvre la Stratégie d'innovation du Canada. Dans ce but, nous proposons un programme de recherche et d'action, qui comporte les neuf objectifs suivants :

- Soutenir la recherche-développement
- Favoriser l'innovation
- Favoriser l'innovation technologique
- Investir dans les compétences, l'éducation et l'emploi
- Améliorer le capital de réseaux
- Favoriser l'entrepreneuriat social
- Promouvoir une saine gouvernance et l'autoréglementation
- Soutenir le développement communautaire
- Resserrer les liens avec le secteur bénévole et communautaire

Le secteur bénévole et communautaire : une force productive dans la nouvelle économie

C'est dans nos collectivités et nos quartiers que la notion de qualité de vie prend tout son sens, là où de bons réseaux de transport et d'information, l'entrepreneuriat, le civisme et la créativité s'unissent pour créer des milieux prospères où il fait bon vivre, travailler et élever ses enfants.

Discours du Trône, 2001

L'innovation n'est pas seulement l'affaire du gouvernement ou du secteur privé.
C'est l'affaire de tous.

Atteindre l'excellence :
Stratégie d'innovation du Canada, 2002

Introduction

Améliorer la qualité de vie des Canadiens et de leurs familles est l'une des principales priorités du gouvernement du Canada. Craignant que la lente montée du niveau de vie au Canada ne reflète une faible productivité, le gouvernement fédéral lançait la Stratégie d'innovation du Canada en 2002. Cette stratégie vise à aider le Canada à réussir dans la nouvelle économie, une économie dans laquelle le savoir, l'innovation, la technologie, le capital humain, les réseaux et la perméabilité aux forces à l'oeuvre au niveau international sont beaucoup plus importants que par le passé et où l'évolution s'est accélérée. On reconnaît généralement que les pays qui souhaitent soutenir la nouvelle économie et y être concurrentiels ont plusieurs défis à relever, notamment : 1) investir dans la création et la transmission du savoir; 2) attirer du capital humain (connaissances, compétences et qualités des individus qui facilitent le bien-être personnel, social et économique) et développer celui-ci; 3) favoriser l'innovation; 4) améliorer la qualité de vie des collectivités locales pour qu'on continue d'y investir et d'y fournir des possibilités.

Bien qu'un secteur privé fort, ouvert et concurrentiel soit, de toute évidence, un intervenant clé dans l'investissement et l'innovation, il n'en est pas le seul. Les administrations gouvernementales sont essentielles à l'établissement d'entreprises et de cadres réglementaires appropriés et au maintien de collectivités qui attirent la main-d'oeuvre hautement mobile d'aujourd'hui. Le gouvernement du Canada s'est engagé à renforcer l'économie et à la rendre plus concurrentielle, ainsi qu'à améliorer la qualité de vie des collectivités canadiennes en faisant des connaissances, des compétences, de l'innovation et du soutien communautaire les grandes priorités de la Stratégie d'innovation. L'innovation et la réussite dans la nouvelle économie reposent donc sur un partenariat entre le milieu des affaires et le gouvernement. Toutefois, il manque à ce partenariat le troisième pilier de l'économie et de la société canadiennes. Depuis l'époque où le Canada avait une économie fondée sur les produits de première nécessité, le secteur

bénévole et communautaire a toujours travaillé à rehausser la qualité de vie des collectivités, petites et grandes, et à améliorer les services offerts aux Canadiens. De plus, au sein des collectivités, ce secteur est l'un des principaux intervenants dans la prise de décisions sur les questions complexes que sont l'itinérance, la gestion de l'environnement, le chômage chronique et l'inégalité croissante. Il touche à presque tous les aspects de la vie, qu'il s'agisse de la santé, de l'environnement, des sports, des arts ou de la culture. Il constitue la base de la formation du capital social et l'agent de réseautage par excellence, deux rôles qu'on reconnaît être importants pour la transmission du savoir dans la nouvelle économie.

Le rendement du secteur bénévole et communautaire dans la nouvelle économie est donc essentiel à la performance globale de l'économie canadienne et à la qualité de vie des collectivités. Le secteur bénévole et communautaire doit, avec les secteurs public et privé, aider le Canada à prospérer dans la nouvelle économie. Les autres partenaires ne peuvent se permettre d'ignorer son potentiel ni ses besoins et ses limites dans ce nouveau contexte. Néanmoins, très peu de travaux de recherche et de politiques portent sur le secteur bénévole et communautaire comme force productive fondamentale dans la nouvelle économie.

Le présent document de travail vise deux objectifs. Premièrement, il cherche à permettre de mieux comprendre la façon dont le secteur bénévole et communautaire peut prendre part à la nouvelle économie et les facteurs qui feront qu'il y participera pleinement et avec succès ou non. Deuxièmement, il énonce un programme de recherche et d'action portant sur la manière dont Industrie Canada pourrait collaborer avec le secteur bénévole et communautaire afin d'aider celui-ci à contribuer d'une manière optimale à l'économie du savoir. De façon plus précise, il cherche à répondre aux quatre questions suivantes :

- Quelles sont les contributions possibles du secteur bénévole et communautaire du Canada dans la nouvelle économie et que faut-il pour que ce secteur réalise son plein potentiel?
- Que nous disent les travaux de recherche existants, en général et en particulier, sur la contribution du secteur bénévole et communautaire au bien-être économique et social du Canada, et quels sont les principales lacunes de la recherche?
- Quels seraient les éléments clés d'un programme de recherche et d'action destiné à enrichir le rôle du secteur bénévole et communautaire dans la nouvelle économie?
- Comment ce programme s'intègre-t-il au mandat d'Industrie Canada et comment le Ministère pourrait-il agir stratégiquement, dans le cadre de ce mandat, pour favoriser une plus grande participation des organismes bénévoles et communautaires à la nouvelle économie?

Étendue du secteur bénévole et communautaire

Le secteur bénévole et communautaire du Canada est à la fois important et diversifié. Au moment d'élaborer l'Accord entre le gouvernement du Canada et the secteur bénévole et communautaire, l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) a défini ce secteur de la manière suivante :

Celui-ci se compose d'organismes qui existent au bénéfice du public, qui sont autonomes, qui ne distribuent aucun profit à leurs membres et qui dépendent dans une large mesure de bénévoles. Personne n'est tenu d'appartenir à ces organismes ni d'y participer, et ils sont indépendants et distincts, sur le plan institutionnel, des structures officielles du gouvernement et du secteur privé. Bien que plusieurs organismes du secteur bénévole et communautaire comptent sur des employés salariés pour accomplir leur travail, tous dépendent de bénévoles, tout au moins pour ce qui est de leurs conseils d'administration. (Gouvernement du Canada/secteur bénévole et communautaire, 2001 : 3).

On estime que le secteur bénévole et communautaire du Canada compte plus de 175 000 organismes, dont près de 80 000 sont des organismes de bienfaisance enregistrés, qui peuvent produire des reçus aux fins de l'impôt pour les dons obtenus. Dans l'ensemble, il s'agit d'organismes qui ont des liens étroits avec le secteur public, tels que des universités, des hôpitaux et des musées, ou qui ont un pied dans le secteur privé, comme les associations commerciales et professionnelles. Des segments du secteur sont surtout axés sur la prestation de services; d'autres, sur la participation aux politiques publiques. Certains organismes cherchent principalement à venir en aide aux personnes démunies; d'autres concentrent leurs efforts sur l'auto-assistance ou l'entraide. Certains sont des organismes locaux aux intérêts particuliers; d'autres sont de portée provinciale ou nationale, voire mondiale. Tout comme c'est le cas du milieu des affaires, l'une des sources de la force collective du secteur bénévole et communautaire est sa diversité. Comme dans le cas du secteur privé, il faut se garder de faire des généralisations excessives, voire de tracer un portrait caricatural du secteur bénévole et communautaire. Néanmoins, au moment de déterminer les contributions économiques de ce secteur, comme groupement, quelques généralisations sont nécessaires.

Contributions du secteur bénévole et communautaire à la nouvelle économie

Notre première tâche consiste à examiner les contributions possibles du secteur bénévole et communautaire à la nouvelle économie. Certaines sont des contributions de longue

date, qui ont toutefois pris une nouvelle signification avec l'évolution de la nature de l'économie.

Apports économiques

Le secteur bénévole et communautaire, dont l'étendue est impressionnante, joue un rôle important dans l'économie. Lorsqu'on inclut les secteurs de la santé et de l'éducation, le secteur bénévole et communautaire enregistre un revenu annuel de 90 milliards de dollars, possède des actifs de 109 milliards de dollars et produit plus de 12 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) du Canada (Sharpe, 1994; Picard, 1996). On évalue à 900 000 le nombre d'employés que comptait le secteur bénévole et communautaire en 1999. Ces personnes représentaient une masse salariale de 22,1 milliards de dollars et touchaient plus de 40 milliards de dollars en salaires et avantages sociaux, ce qui représente, selon McMullen et Schellenberg (2002 : 36), près de 7 p. 100 de la masse salariale totale versée par les employeurs autres que ceux de l'administration publique, de certaines industries primaires et des organismes religieux. Le nombre total d'employés est comparable à celui de secteurs comme ceux de la construction, de l'exploitation minière et de l'industrie pétrolière et gazière. Compte tenu de ces données, le secteur bénévole et communautaire représente de 6 à 9 p. 100 des équivalents temps plein au pays.¹ En outre, on estime que, entre 1980 et 1990, 13 p. 100 de la croissance de l'emploi lui a été attribuable.

La contribution économique des bénévoles au secteur est tout aussi impressionnante. Selon les données tirées de l'Enquête nationale sur le bénévolat, le don et la participation (ENBDP) de 2000, 6,5 millions de bénévoles ont donné plus de 1 milliard d'heures de travail en 2000 et 78 p. 100 des Canadiens ont fait des dons de bienfaisance (le montant moyen de ceux-ci connaissant une augmentation au fil du temps). Toutefois, on est en droit de s'inquiéter de la viabilité du bénévolat, étant donné que l'enquête de 2000 révèle une diminution de 56 millions d'heures de travail et de 1 million de bénévoles par rapport à 1997.

Le bénévolat joue un rôle important non seulement parce qu'il assure la prestation de services, mais aussi parce que, pour beaucoup, il constitue une transition vers le marché du travail (voir Ekos, 2002). Les organismes bénévoles et communautaires favorisent la croissance économique en offrant aux travailleurs et aux bénévoles, en particulier les jeunes et les travailleurs en transition, la possibilité d'acquérir des compétences qui les aideront à s'intégrer au marché du travail. En fait, ils forment des travailleurs productifs et novateurs pour l'ensemble de l'économie. Étant donné que, au Canada, plus de 32 p. 100 des emplois sont à temps partiel, à court terme, contractuels ou autonomes et qu'on s'attend à ce que la croissance soit de plus en plus attribuable aux emplois

¹ Selon les estimations fournies par McMillen et Schellenberg, qui sont fondées sur les données de l'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELTE), les emplois dans le secteur bénévole et communautaire représentent environ 6 p. 100 de l'ensemble des emplois au Canada. Ce chiffre est toutefois conservateur. Sharpe (1994; 2001) estime que, à eux seuls, les organismes de bienfaisance emploient 9 p. 100 de la main-d'oeuvre canadienne, fournissant 1,3 million d'emplois.

atypiques, le secteur bénévole et communautaire apporte à la nouvelle économie une contribution croissante, en accélérant l'innovation et en favorisant la productivité dans le reste de l'économie.

Innovation dans la prestation des services

Lorsqu'on pense aux activités des organismes bénévoles et communautaires, la prestation de services est l'une des premières choses qui viennent à l'esprit. Dans chacune des collectivités canadiennes, des organismes bénévoles et communautaires dispensent des services importants et utiles que ni le secteur privé ni le secteur public ne sauraient fournir. L'une des forces du secteur bénévole et communautaire dans la nouvelle économie réside dans la capacité de celui-ci de déterminer les nouveaux besoins des collectivités et d'y répondre.

Dans le domaine de la prestation des services, les organismes bénévoles et communautaires ont dû être des innovateurs. À mesure que le secteur public procédait à des rationalisations, il a fallu que les organismes bénévoles et communautaires assument de plus en plus de responsabilités relativement à la prestation de services sociaux et autres. Ils ont dû s'adapter à la diminution des ressources et apprendre à faire plus avec moins. Ils ont prouvé à maintes reprises qu'on peut faire beaucoup avec peu. Ils savent trouver des solutions nouvelles ou de rechange aux problèmes ou situations d'urgence. Ils ont également su adopter des modes de prestation créatifs et ont élaboré des outils de gouvernance et de gestion leur permettant de répondre aux nouvelles exigences.

À bien des égards, les organismes bénévoles et communautaires ont relevé le défi de la nouvelle économie et ont délaissé les modes de prestation habituels pour offrir des services et des programmes personnalisés. Déjà, les divers paliers de gouvernement reconnaissent la capacité du secteur en ce domaine et comptent sur lui. Néanmoins, les questions liées à sa capacité et la croissance de la culture d'impartition font en sorte que le secteur bénévole et communautaire devra réexaminer son rôle dans la prestation des services et sa démarche face à celle-ci. Il est de plus en plus évident que les restrictions imposées par les contrats, auxquelles s'ajoute la capacité restreinte du secteur bénévole et communautaire, empêchent sérieusement celui-ci de demeurer innovateur.²

Création d'un capital social et d'une cohésion sociale

Bien que le secteur bénévole et communautaire contribue principalement à l'économie en offrant des services, en versant des salaires et des taxes, et en effectuant des dépenses et l'acquisition d'immobilisations, il fournit aussi des contributions humaines et des produits sociaux qui ne sont pas négligeables. La recherche révèle que tant les facteurs

² La documentation sur la « culture d'impartition » est principalement britannique (voir Taylor (1992), Harris (2001) et le Conseil du Trésor du gouvernement du Royaume-Uni (2002)) et américaine (voir Smith et Lipsky (1993) et Smith (2002)). Pour ce qui est de la documentation canadienne, voir Panet et Trebilcock (1996) et Juillet et coll. (2001).

sociaux que les facteurs économiques influent sur le taux de croissance et la productivité d'un pays (Banting, Sharpe et St-Hilaire, 2002). Par conséquent, il est essentiel de reconnaître les contributions du secteur bénévole et communautaire qui sont plus difficilement quantifiables.

La contribution du secteur bénévole et communautaire au tissu social du Canada (par exemple, la promotion du bénévolat, la création d'un capital social et d'une cohésion sociale, l'augmentation de la participation communautaire et le renforcement des collectivités) a été bien documentée (Jenson, 2002; Putnam, 2000; Portney et Berry, 2001). Le capital social est défini comme étant constitué des *[traduction]* « caractéristiques d'une organisation sociale, comme les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la collaboration pour le bien de tous ». (Putnam, 2000). Son importance réside dans le fait qu'il engendre la confiance et la réciprocité entre les participants et que, accessoirement, il produit un gouvernement plus efficace, dont les citoyens éprouvent une plus grande satisfaction.

Les organismes bénévoles et communautaires ont un rôle à jouer pour réduire les risques sociétaux liés à la nouvelle économie. En dépit des nouvelles plutôt bonnes concernant la croissance du PIB ces dernières années, des questions telles que la sécurité économique, la santé, la pauvreté, la cohésion sociale et le bien-être général, tant individuel que social, continuent d'inquiéter fortement la population. Par leur engagement concernant les dossiers sociaux, les organismes bénévoles et communautaires peuvent contribuer à la diminution des inégalités sociales et à la promotion de la justice sociale.

Établissement de réseaux

La discussion sur le capital social a surtout porté sur la mesure dans laquelle il peut favoriser la confiance. Or, dans le contexte de la nouvelle économie, la valeur des réseaux eux-mêmes est tout aussi importante. C'est ce qu'on pourrait appeler le « capital de réseaux ». Les réseaux servent d'instruments d'apprentissage et de diffusion des innovations et des idées dans les diverses parties du secteur et les différents milieux. Le secteur bénévole et communautaire et les mouvements sociaux qui en font partie se sont avérés particulièrement doués pour le réseautage à l'échelle mondiale, processus que la technologie a facilité. En plus de promouvoir l'apprentissage, les réseaux sont particulièrement précieux pour les nouveaux emplois et les nouveaux secteurs de politiques, parce qu'ils favorisent leur mise en valeur. Ils peuvent donc contribuer à faire connaître aux jeunes le secteur bénévole et communautaire comme milieu possible où faire carrière.

La participation aux activités du secteur bénévole et communautaire facilite aussi l'établissement de ponts avec les secteurs public et privé qui permettent le transfert d'idées et d'innovations. La plupart des bénévoles, qu'il s'agisse d'administrateurs ou de participants à des programmes, travaillent à plein temps à l'extérieur du secteur bénévole et communautaire. Ces personnes sont donc susceptibles de transmettre au secteur bénévole et communautaire de nouvelles idées, technologies ou méthodes provenant de

leur champ d'activité, ce qui accroît les contacts du secteur avec de nouvelles façons de faire. Il est aussi possible que cet échange soit réciproque, c'est-à-dire que les bénévoles apportent des idées et des innovations du secteur bénévole et communautaire dans leur milieu de travail.

Des réseaux se forment pour différentes raisons dans le secteur bénévole et communautaire comme dans le secteur privé. Ils peuvent être considérés de deux façons, selon qu'ils sont principalement verticaux ou horizontaux, et selon qu'ils relient des organisations ou des individus. Les réseaux verticaux relient les diverses parties d'un secteur secondaire, comme dans le cas des organismes-cadres qui relient des directions locales à des directions provinciales, nationales ou internationales du même champ de service ou de politique, ou des associations professionnelles qui réunissent les membres d'une même profession. Les réseaux horizontaux visent à combler les écarts. Par exemple, ils s'adressent à tous les organismes bénévoles d'une même ville ou à un collectif d'exploration réunissant des personnes qui se penchent sur de vastes questions concernant le secteur. Ces exemples sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Types de réseaux

Reliant :	Réseaux verticaux	Réseaux horizontaux
Organisations	Organismes-cadres; conseils sectoriels	Chambres de commerce (ou organismes bénévoles et communautaires)
Individus	Associations professionnelles	Collectif d'exploration

Participation aux politiques publiques

Parallèlement à la nouvelle économie a pris naissance un nouveau style de gestion, souvent simplement désigné par le terme « gouvernance ». La caractéristique qui définit la gouvernance, tout comme la nouvelle économie, est sa nature horizontale, c'est-à-dire la présence de partenariats et de réseaux plutôt que de hiérarchies (Salamon, 2002; Webb, 2003). Les gouvernements en sont venus à la conclusion qu'ils ne peuvent traiter la plupart des dossiers en vase clos et que les solutions aux problèmes complexes nécessitent la participation du secteur privé et des organismes bénévoles et communautaires. En outre, ils sont davantage appelés à utiliser des instruments de gestion variés. Étant donné que ces instruments et la nature de la politique sont susceptibles d'impliquer plusieurs ministères, la nécessité d'une gestion horizontale se fait plus grande au sein des gouvernements.

Le secteur bénévole et communautaire a depuis longtemps un rôle important à jouer dans les politiques publiques. Or, un modèle de gouvernance donne encore plus de poids à ce rôle. C'est notamment le cas de l'impartition de services, qui creuse un écart et entraîne une perte d'information entre les décideurs et les responsables de la mise en oeuvre. Dans une telle situation, les organismes bénévoles et communautaires offrant les services

peuvent constituer la meilleure source d'information du gouvernement. Ces organismes sont particulièrement utiles au moment d'élaborer des politiques parce qu'ils :

- sont des sources de renseignements spécialisés;
- sont des sources de connaissances fondées sur l'expérience, c'est-à-dire sur ce que les collectivités vivent et valorisent ou sur leur façon d'interpréter des dossiers donnés;
- font partie de réseaux pouvant partager de l'information et organiser des consultations avec efficacité et efficacie;
- constituent, pour leurs collectivités, des tribunes qui génèrent un sentiment d'efficacité politique pour ces collectivités.³

L'un des principaux aspects du mandat de l'ISBC est de renforcer la participation des organismes bénévoles et communautaires à l'élaboration des politiques et leur collaboration continue avec les ministères, ce qu'on cherche à réaliser au moyen d'une série de projets, qui sont collectivement désignés sous le nom de Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM). L'efficacité de la PSEPM fait actuellement l'objet d'une évaluation.

Il nous faut souligner que la participation des organismes bénévoles et communautaires aux politiques publiques est avantageuse non seulement pour les gouvernements, mais aussi pour les collectivités en général. Ces organismes ont été d'importantes sources de sensibilisation et d'influence pour la population, par exemple en ce qui concerne le recyclage, la gestion de l'environnement et le respect des droits et de la culture des groupes minoritaires. Il en résulte que les Canadiens éprouvent un degré de confiance et de respect très élevé pour le secteur bénévole et communautaire, qui est en fait supérieur à celui éprouvé pour les divers paliers de gouvernement ou le milieu des affaires (Husbands, McKechnie et Leslie, 2000).

Un potentiel à réaliser : les défis à relever

Les principaux défis à relever pour permettre au secteur bénévole et communautaire de fournir les importantes contributions à la nouvelle économie examinées ci-dessus (apports économiques, capital social et cohésion sociale, innovation, établissement de réseaux et participation aux politiques publiques) sont semblables à ceux qu'il faut d'abord relever pour produire une économie plus concurrentielle.

Développement du capital humain

Les ressources humaines ont été désignées comme le plus grand atout des organismes bénévoles et communautaires. Pour que le secteur puisse participer pleinement à la

³ Berry, Portney et Thompson (1993) ont démontré très clairement l'importance de solides réseaux d'organismes bénévoles et communautaires pour la création de collectivités vigoureuses.

nouvelle économie, il faudra régler plusieurs problèmes en ce qui concerne le capital humain (Centre canadien de philanthropie et coll., 2003), dont les suivants :

- Il n'y a pas suffisamment de personnel rémunéré possédant des compétences spécialisées et il est difficile de conserver le personnel compétent en raison des salaires non concurrentiels et du caractère instable et imprévisible du financement des projets;
- Il faut recruter des administrateurs de manière à obtenir une bonne combinaison de personnes et de compétences, et il faut des stratégies de formation et de conservation de ces administrateurs;
- Il y a pénurie de bénévoles, en particulier de bénévoles disposés à s'engager à long terme ou à assumer des fonctions de direction ou d'administration, et il n'y a pas suffisamment de stratégies efficaces de recrutement, de gestion, de formation et de conservation des bénévoles.

Capacité d'innovation

La liberté d'expérimenter est l'une des raisons pour lesquelles les organismes bénévoles et communautaires se sont montrés aussi critiques envers les sociétés démocratiques. C'est une innovation dont ils savent très bien tirer parti depuis longtemps (Frumkin, 2002 : 32). Dans le secteur bénévole et communautaire comme dans le secteur privé, l'innovation n'arrive pas brusquement : elle doit être alimentée, favorisée et soutenue. Les types de capacité nécessaires à un tel effort sont les suivants :

- 1. Capacité technologique** : Le Canada est l'un des chefs de file dans la constitution d'une infrastructure de technologies de l'information et des communications, bien que le secteur bénévole et communautaire accuse un retard par rapport aux secteurs public et privé pour ce qui est de l'utilisation des technologies de l'information (Pargmegiani et Sachdeva, 2000). Grâce au programme VolNet, dirigé par Industrie Canada, et à la Table conjointe sur la gestion de l'information et les technologies de l'information (GI-TI) de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, notre connaissance des besoins du secteur en matière de technologies et la promotion de l'utilisation de celles-ci ont beaucoup progressé ces dernières années. Cependant, d'importants obstacles demeurent. Comme l'indique la Table conjointe sur la GI-TI (2002), ces obstacles sont les suivants : diversité du secteur; manque de connaissances en GI-TI des administrateurs, du personnel et des bénévoles; difficulté à obtenir du financement et autres obstacles à l'acquisition de produits et services de GI-TI; insuffisance des moyens de communication et de réseautage des organismes; difficulté de déployer des efforts soutenus pour assurer une utilisation efficace de la GI-TI.
- 2. Accès à des capitaux** : La possibilité d'innover repose souvent sur l'existence de ressources « libres », c'est-à-dire des ressources financières et humaines qui n'ont pas été entièrement engagées dans des projets ou programmes précis. Depuis

longtemps, le secteur bénévole et communautaire est dans l'ensemble sous-financé. Problème encore plus important, il dépend de plus en plus des contrats et des fonds alloués à des projets. En d'autres termes, le financement est à court terme et la nature des apports ainsi que la quantité et la qualité des résultats sont souvent déterminées par l'autorité contractante, ce qui ne laisse aucune latitude aux organismes bénévoles et communautaires pour l'expérimentation et l'innovation. On reconnaît généralement que la principale répercussion de la culture d'impartition est le fait que cette culture n'aime pas les risques et réprime l'innovation. À cela s'ajoute le fait que, dans un milieu où la concurrence pour trouver du financement est de plus en plus féroce, les fondations et le public ont tendance à ne pas vouloir sortir des sentiers battus, et il devient de plus en plus difficile d'obtenir des fonds pour faire de nouvelles choses ou pour faire les choses différemment. Ainsi, l'accès à un certain « capital de risque » est tout aussi important pour le secteur bénévole et communautaire que pour le secteur privé.

- 3. Commercialisation et entrepreneuriat social :** Jusqu'à récemment, « entrepreneuriat » était un mot tabou dans le secteur bénévole et communautaire. La situation a toutefois changé radicalement depuis que les organismes sans but lucratif doivent faire directement concurrence aux organismes à but lucratif, alors qu'ils cherchent à obtenir des revenus additionnels par la vente de produits et la tarification des services, et qu'ils considèrent l'entrepreneuriat social comme une manière valable et parfois plus efficace de remplir leur mission. L'économie sociale, comme son nom l'indique, comprend les aspects sociaux et économiques des entreprises. Elle comporte l'idée qu'un même organisme peut adopter une démarche commerciale dans la prestation de services tout en visant des objectifs sociaux explicites. De plus, elle permet une organisation du travail différente. Au Québec, en particulier, l'économie sociale est vue comme une façon innovatrice d'utiliser les ressources pour répondre aux besoins sociaux ou pour susciter des changements sociaux et comme un outil précieux pour lutter contre l'exclusion sociale.

Même en l'absence d'un système officiel d'économie sociale, on reconnaît de plus en plus, dans d'autres régions du Canada, la valeur de l'entrepreneuriat social, [*traduction*] « activités qui favorisent des démarches plus entrepreneuriales dans le secteur bénévole et communautaire, afin d'accroître l'efficacité organisationnelle et de favoriser la viabilité à long terme. »⁴ Il n'est aucunement prouvé que l'augmentation de l'activité commerciale et l'entrepreneuriat social constituent pour les organismes bénévoles et communautaires la meilleure façon d'optimiser leurs contributions à la nouvelle économie et de réaliser leur mission, mais c'est une possibilité sur laquelle on doit se pencher davantage et faire plus de recherche au Canada.

⁴ Canadian Centre for Social Entrepreneurship, *Social Entrepreneurship*, document de travail n° 1, février 2001. Pour un examen de l'entrepreneuriat social dans le secteur bénévole et communautaire, voir Frumkin (2002) et Dees (1999).

Création et transmission du savoir

La recherche-développement (R-D) forme le pilier de l'économie du savoir, et la performance sur le plan du savoir est l'une des premières priorités de la Stratégie d'innovation du Canada. De l'avis général, la performance sur le plan du savoir accuse un retard dans le secteur bénévole et communautaire, principalement à cause des contraintes associées à la culture d'impartition décrite ci-dessus. Comme l'ont soutenu Banting et coll. (2002), [*traduction*] « Le secteur privé investit dans la R-D et n'insiste pas pour que les divisions de R-D soient productives à court terme. Toutefois, dans les secteurs public et bénévole et communautaire, la quête d'efficacité laisse peu de place à ce type d'investissements. » Alors que le secteur bénévole et communautaire est appelé à offrir un plus large éventail de biens et de services, il [*traduction*] « ne reçoit pas de fonds pour mener les travaux de recherche et les évaluations requis pour améliorer constamment les services qu'il offre. » L'augmentation de la R-D et de la transmission du savoir dans le secteur dépendront des trois éléments suivants :

- 1. Élargissement de la recherche :** Le premier défi associé à la création du savoir est l'élargissement de la recherche *sur* et *dans le secteur* bénévole et communautaire. Par rapport aux autres pays développés, notamment les États-Unis et le Royaume-Uni, le Canada accuse un important retard pour ce qui est de la recherche et de l'enseignement universitaires consacrés au secteur bénévole et communautaire. Le fait que les États-Unis comptent quelque quatre-vingt-dix universités offrant des programmes de gestion des organismes sans but lucratif et un grand nombre de centres de recherche universitaire sur le secteur bénévole et communautaire et la philanthropie (Mirabella et Wish, 2001) illustre bien la situation. Au Canada, il n'existe que quelques-uns de ces centres et de ces programmes universitaires, et aucun ne bénéficie de ressources financières importantes. Il y a bien le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) qui, en collaboration avec la Fondation Kahanoff, a fait faire un grand pas au soutien de la recherche sur le secteur bénévole et communautaire grâce à un volet de subventions stratégiques, mais ce volet n'a duré qu'un temps. Le secteur lui-même ne bénéficie pas de l'appui requis pour effectuer des recherches exhaustives. Même les organismes bénévoles et communautaires bénéficiant d'une importante capacité de recherche, comme le Centre canadien de philanthropie, dépendent grandement du financement de projets ou de contrats, avec toutes les restrictions sur les sujets et l'instabilité du soutien qui y sont associées. Peu d'organismes ont les ressources financières, l'expertise ou le temps requis pour faire de la recherche, même lorsqu'il s'agit d'étudier l'amélioration de leurs programmes.
- 2. Évaluation du rendement :** L'une des plus grandes pressions qui s'exercent sur les organismes bénévoles et communautaires concerne la nécessité de démontrer leur efficacité aux bailleurs de fonds, aux donateurs, aux utilisateurs et aux autres intervenants (Groupe d'experts sur la saine gestion et

la transparence dans le secteur bénévole, 1999). Pour connaître un rendement élevé, les organismes doivent bénéficier d'évaluations efficaces et être capables de se servir de leurs résultats afin d'améliorer les programmes et la gouvernance. Les toutes premières enquêtes nationales canadiennes sur les méthodes d'évaluation des organismes bénévoles et communautaires et des bailleurs de fonds, qui ont été effectuées par le Projet de recherche sur l'évaluation du secteur bénévole (PRESB) en 2001, ont révélé que les attentes se font en effet de plus en plus élevées en ce qui concerne les évaluations, en particulier pour ce qui est de la mesure des résultats.⁵ Toutefois, les organismes bénévoles et communautaires disent être loin d'avoir les capacités requises pour effectuer des évaluations et utiliser leurs résultats avec efficacité. Il en est de même des bailleurs de fonds, moins de la moitié d'entre eux déclarant ne pas savoir faire bon usage des résultats des évaluations dont ils ont besoin. En plus du manque de temps et d'argent, les compétences et les connaissances font défaut, ce qui constitue un autre important obstacle à une évaluation plus efficace du rendement.

- 3. Transmission du savoir :** Étant donné que les réseaux sont d'importants instruments de partage des connaissances dans la nouvelle économie, l'établissement de réseaux peut constituer une contribution de premier ordre de la part du secteur bénévole et communautaire. Il faut s'assurer que les réseaux verticaux et horizontaux ainsi que les réseaux d'organismes et d'individus du secteur soient aussi solides que possible. À certains égards, ces réseaux sont débordants de vitalité; à d'autres, ils sont fort peu développés (Centre canadien de philanthropie et coll., 2003). Le Canada bénéficie depuis longtemps d'un bon système d'organismes-cadres intermédiaires qui assurent la liaison verticale et la direction. Cependant, un grand nombre de ces organismes ont perdu une bonne partie de leur financement au cours des années 1990, et ils doivent rétablir leur capacité. Plusieurs tentatives de renforcement des réseaux horizontaux du secteur sont menées actuellement. Elles consistent notamment à créer les moyens suivants : mécanisme national de leadership politique appelé Forum sur le secteur bénévole et communautaire; réseaux généraux à l'échelle municipale ou provinciale (inspirés du modèle des chambres de commerce) et fédération pancanadienne de tels réseaux locaux, appelée Fédération canadienne des réseaux du secteur bénévole; réseau de personnes destiné à favoriser le partage des connaissances, appelé Réseau des secteurs bénévole et sans but lucratif.⁶

⁵ Le PRESB est une initiative de cinq ans entreprise en 2000 à titre de partenariat du Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole, à l'université Carleton, du Centre canadien de philanthropie et de plusieurs autres organismes bénévoles et communautaires nationaux. Ses travaux sont subventionnés dans le cadre d'une Alliance de recherche université-communauté (ARUC) du CRSH et par la Fondation Max Bell.

⁶ Le Réseau des secteurs bénévole et sans but lucratif est issu d'un partenariat du Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole, du Centre canadien de philanthropie et du Regroupement des organisations nationales bénévoles, avec l'appui de DRHC. Le grand intérêt suscité par ce réseau, qui a su attirer plus de 200 membres en quelques mois, indique la nécessité de créer des réseaux robustes de partage

Tous ces réseaux naissants en sont à une étape critique de leur développement. Bien que leurs participants manifestent un grand intérêt, les moyens permettant d'assurer leur viabilité sont limités.

Gouvernance et milieu habilitant

La gouvernance a été tout aussi importante et transparente dans le secteur bénévole et communautaire que dans le secteur privé. Dans son rapport de 1999, le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole a formulé des recommandations pour améliorer l'autoréglementation et la gouvernance dans le secteur bénévole et communautaire. Bien que le secteur ait déjà entrepris la longue tâche consistant à se pencher sur ces questions, les efforts d'un grand nombre des organismes nationaux menant cette initiative ont été détournés vers l'ISBC ces dernières années. Il faut à nouveau examiner attentivement les questions liées à la gouvernance et à l'autoréglementation, le milieu des affaires pouvant aussi beaucoup apprendre de cet examen.

Il est aussi essentiel pour le secteur bénévole et communautaire que pour le secteur privé de bénéficier d'un cadre juridique et réglementaire lui permettant de réaliser son plein potentiel dans la nouvelle économie et de conserver la confiance du public. L'ISBC a permis de faire d'énormes progrès dans l'étude de questions ayant trait à la réglementation, telles que les activités connexes ainsi que les lois régissant la constitution en personne morale et la responsabilité des administrateurs. Il demeure toutefois difficile de continuer de travailler à la compréhension des dossiers et de maintenir de bonnes relations avec les ministères sur de telles questions de manière à prévoir les nouveaux besoins et les améliorations requises. L'incidence du commerce international et du cadre réglementaire prend aussi de plus en plus d'importance pour le secteur. C'est un sujet qui commence à faire son chemin dans le milieu de la recherche au Canada.⁷

En somme, bien qu'il ne fasse aucun doute que le secteur bénévole et communautaire contribue grandement à élever le degré de compétitivité du Canada dans la nouvelle économie, il semble aussi que ce secteur ne réalise pas pleinement son potentiel. Dans la prochaine section, nous examinerons nos connaissances sur les contributions du secteur bénévole et communautaire à la nouvelle économie et les solutions adoptées pour régler les problèmes signalés précédemment.

des connaissances pour les personnes travaillant dans le secteur bénévole et communautaire, comme complément aux associations professionnelles, qui sont plus verticales.

⁷ Une étude sur l'incidence des accords commerciaux internationaux sur le secteur bénévole et communautaire canadien a été entreprise par le Conseil canadien de développement social. Pour plus de renseignements dans ce domaine, voir Dow (2003).

Que savons-nous? Connaissances et lacunes

C'est une chose de dire que le secteur bénévole et communautaire a le potentiel d'apporter une précieuse contribution à la nouvelle économie. C'en est une autre de déterminer l'ampleur de la contribution apportée. Le deuxième objectif du présent document de travail consiste à parcourir les documents de recherche existants sur le secteur bénévole et communautaire afin de déterminer les connaissances acquises et les lacunes, qui entraîneront l'élaboration d'un cadre en vue de la réalisation de nouvelles recherches et l'adoption de mesures supplémentaires.

Contributions du secteur bénévole et communautaire

Pour chacune des cinq grandes contributions du secteur bénévole et communautaire à la nouvelle économie, nous avons examiné les travaux de recherche qui ont été effectués ou qui sont en cours au Canada. De toute évidence, il existe d'énormes écarts entre ce que nous connaissons des contributions actuelles du secteur et ce qu'il nous reste à savoir de celles-ci.

1. Contributions économiques

Jusqu'au milieu des années 1990, les contributions économiques du secteur bénévole et communautaire n'ont fait l'objet que de rares discussions, et il n'y avait que peu de données sur l'incidence économique de ce secteur. Ces dernières années, des études commandées par le secteur ont servi à présenter une vue d'ensemble des revenus, de l'actif, des dépenses et de l'emploi dans le secteur.⁸ Ce portrait économique sera grandement amélioré lorsque le compte satellite aura été intégré au Système de comptabilité nationale de Statistique Canada, à la fin de 2003. Ce compte satellite fournira des statistiques économiques normalisées pour le secteur bénévole et communautaire, qui seront comparables à celles existant pour d'autres secteurs de l'économie. Il fera du Canada l'un des principaux pays au monde offrant ce type d'information. Au moyen de ce compte, on tentera aussi d'attribuer une valeur monétaire à l'activité bénévole impayée. Étant donné que les renseignements seront diffusés tous les ans, l'incidence économique globale du secteur sera bien documentée. Néanmoins, on aura peut-être besoin d'une analyse plus détaillée de la contribution de sous-secteurs particuliers.

2. Innovation

Les documents sur la culture d'impartition, qui sont principalement d'origine américaine et britannique, révèlent de façon constante que, ces dernières années, l'innovation dans la prestation des services a connu un retard considérable à cause du contrôle qu'exercent les régimes d'impartition et de financement des projets. Il n'existe toutefois pas d'ensemble solide de travaux empiriques sur les tendances de l'innovation au Canada.

⁸ Le premier portrait économique du secteur a été tracé par David Sharpe pour le Centre canadien de philanthropie en 1994. Plus récemment, Jack Quarter et ses collègues (voir www.nonprofitscan.ca) ont amplifié ce portrait en y ajoutant le rôle des bénévoles. Les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) ont dirigé des travaux de recherche sur l'emploi dans le secteur.

En ce qui concerne le secteur bénévole et communautaire du Canada, nous savons peu du processus et du degré d'innovation, nous connaissons peu les pratiques exemplaires et nous ne disposons d'aucun point de référence pour documenter les tendances. Par contre, nous commençons à mieux comprendre l'incidence des divers mécanismes de financement des organismes bénévoles et communautaires sur la capacité globale du secteur. À cet égard, plusieurs travaux de recherche commandés par l'ISBC revêtent une importance particulière.

- L'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles est une initiative de recherche de deux ans qui permettra de déterminer, pour la première fois, la taille, la portée, la composition et les activités du secteur, ainsi que son besoin de renforcement des capacités.⁹ Cette enquête a pour but de recueillir des données exhaustives, notamment le nombre d'organismes bénévoles et communautaires au Canada, la nature de leurs activités, leurs méthodes de gestion, l'importance de leur budget, ainsi que le nombre d'employés rémunérés et de bénévoles à leur service. Les résultats qualitatifs obtenus à l'issue de la première phase ont été rendus publics en mai 2003. L'ensemble des résultats devrait l'être en 2004.
- Le rapport sur une étude nationale du financement menée par le Centre canadien pour le développement social et le Regroupement des organisations nationales bénévoles sera rendu public en juin 2003.
- Le Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project inclura le Canada dans son analyse de la portée et de la structure du secteur, qui fournira une comparaison portant sur plus de 30 pays.

Bien qu'il soit essentiel de connaître les points forts et les limites du secteur bénévole et communautaire ainsi que l'incidence des diverses formules de financement, cette connaissance ne constitue qu'un point de départ pour bien comprendre la nature de l'innovation dans le secteur et la façon dont elle contribue à la nouvelle économie. Il reste beaucoup de recherche à faire sur le processus et l'étendue de l'innovation proprement dite.

3. Capital social et cohésion sociale

Depuis que Robert Putnam a montré que les Américains doivent de plus en plus se fier à leurs propres moyens (parce que le capital social connaît un important déclin), on s'intéresse vivement aux analyses comparatives portant sur les niveaux et les tendances du capital social. Pour bien mesurer le capital social, il faut des données sur trois types de variables, à savoir le bénévolat et la participation communautaire, la confiance sociale et l'activité associative. Dans de nombreux cas, on cherche aussi à comprendre l'incidence du capital social sur la santé et le bien-être social et économique. Le Canada occupe une position enviable pour ce qui est de la connaissance de ces éléments.

- L'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP), que Statistique Canada effectue auprès des ménages tous les trois ans (en

⁹ L'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles est menée par le Centre canadien de philanthropie, en collaboration avec un groupe d'universités et d'organismes bénévoles et communautaires. L'enquête proprement dite sera effectuée par Statistique Canada.

collaboration avec des organismes bénévoles et communautaires et d'autres ministères fédéraux), fournit des renseignements sur le don, le bénévolat et la participation communautaire au Canada. Elle produit aussi des données sur les attitudes et les motivations qui les sous-tendent et sur les types d'activités et de causes qu'on appuie.

- Entreprise en 2003, l'Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB) comporte un important volet de recherche appliquée. Le centre de connaissances sur le bénévolat (responsabilité du Centre canadien de philanthropie) verse des crédits de recherche aux organismes bénévoles et communautaires et aux universitaires menant des projets qui auront une incidence directe sur la compréhension et la promotion du bénévolat.
- L'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles fera évoluer notre connaissance du nombre et des types d'associations existant au Canada. La possibilité que cette enquête fournisse des renseignements sur les tendances en ce qui concerne la composition des associations dans l'avenir dépendra de la disponibilité de fonds institutionnalisés.

À ces projets s'ajoutent les nombreux travaux de recherche que mènent actuellement des universités canadiennes sur le capital social et la confiance de la société.¹⁰

4. Établissement de réseaux

Comme on pouvait s'y attendre, les réseaux ont beaucoup attiré l'attention ces dernières années. La recherche qui en est résultée nous a toutefois fourni une analyse plutôt sélective des réseaux. Il existe une solide base d'études, qui ne cesse de s'amplifier, sur les liens transnationaux des organismes bénévoles et communautaires et sur la mondialisation de la société civile, ainsi qu'une importante documentation sur les réseaux politiques dans des domaines précis. En revanche, il nous manque une analyse détaillée des réseaux au niveau sectoriel au Canada. Par exemple, la recherche sur les associations intermédiaires et leurs répercussions est moins élaborée au Canada que n'importe où ailleurs, et on connaît peu la valeur ou les besoins de certains des réseaux généraux qui prennent naissance dans le secteur. La contribution et le fonctionnement des réseaux du secteur bénévole et communautaire doivent de toute évidence faire l'objet de plus amples travaux de recherche au Canada.

5. Participation aux politiques publiques

Le rôle constructif du secteur bénévole et communautaire dans la nouvelle gouvernance est pour l'instant plus théorique que concret. On ne connaît pas très bien la mesure dans laquelle les gouvernements font participer les organismes bénévoles et communautaires à l'élaboration des politiques publiques, ni l'efficacité et les conséquences de cette participation. Bien que, ces dernières années, la réglementation des activités de

¹⁰ Voir, par exemple, les travaux de John Heliwell sur le capital social et le bien-être social et ceux de Neil Nevitte sur la confiance et les valeurs. Le projet *Rethinking Citizen Engagement*, de la société Ekos Research, a également apporté d'importantes données sur les tendances en ce qui concerne les valeurs et la confiance.

sensibilisation ait attiré beaucoup d'attention, il n'y a eu, au Canada, que peu de travaux empiriques sur l'efficacité avec laquelle les diverses stratégies de sensibilisation ont influé sur les politiques publiques ou le comportement de la population.¹¹ Si un nouveau style de gouvernance doit accompagner et appuyer la nouvelle économie, il nous faut savoir comment et dans quelle mesure le secteur bénévole et communautaire doit y participer.

Ce survol montre que notre compréhension de la valeur et des limites de la contribution du secteur bénévole et communautaire à notre économie et à notre société a fait d'énormes progrès ou est sur le point d'en faire. De façon plus précise, la création du compte satellite national pour les organismes sans but lucratif et l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles devraient faciliter la mesure des apports économiques de l'ensemble du secteur bénévole et communautaire et de ses sous-secteurs et fournir des données longitudinales sur la croissance de ce secteur, information qui n'est pas disponible pour le moment. Lorsqu'elles seront rendues publiques, ces données pourront être utilisées pour élaborer la politique d'Industrie Canada sur le secteur bénévole et communautaire *en tant que secteur* de l'économie. Toutefois, d'importantes connaissances continuent de nous faire défaut dans les domaines de l'innovation, de l'établissement de réseaux et de la participation aux politiques publiques.

Relever les défis

Dans quelle mesure les organismes bénévoles et communautaires réussissent-ils à relever les défis que pose leur pleine participation à la nouvelle économie? Nos connaissances et notre compréhension font également gravement défaut en ce qui concerne cette question. Dans la présente section, nous n'examinerons que les domaines où la recherche et la pratique ont fait d'importants progrès, certains soulignant la nécessité de poursuivre les efforts.

1. Développement du capital humain

En ce qui concerne la capacité du secteur bénévole et communautaire en matière de ressources humaines, nous savons très peu de choses sur le travail effectué.¹² De récents travaux de recherche et projets sur le développement des ressources humaines dans le secteur permettent de croire que certains des défis à relever sont colossaux.

L'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELTE) réalisée par Statistique Canada fournit depuis quelque temps de l'information sur les organismes bénévoles et communautaires et leur personnel rémunéré. Les dernières données rendues publiques

¹¹ La récente étude de Pross et Webb (2003) est une exception.

¹² Davidman et coll. (1998); voir aussi Browne (1996). Jusqu'à maintenant, la plupart des renseignements produits sur ces organismes sont tirés de l'information obtenue de l'Agence des douanes et du revenu du Canada sur les organismes de bienfaisance enregistrés. Toutefois, plus de la moitié des organismes bénévoles et communautaires ne sont pas des organismes de bienfaisance enregistrés.

(automne 2000) contenaient des renseignements jamais encore fournis sur les questions relatives aux ressources humaines et à la main-d'oeuvre dans le secteur. Se fondant principalement sur ces données, les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) ont lancé une série d'études sur les ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire, qui portent sur les cinq sujets suivants : survol du secteur à but non lucratif; qualité des emplois; formation et perfectionnement; pratiques de gestion des ressources humaines et changements organisationnels; recrutement et conservation des effectifs. Intitulé *Mapping the Non-Profit Sector* (McMullen et Schellenberg, 2002), leur premier rapport fournit quantité de renseignements sur la structure des emplois dans le secteur bénévole et communautaire, notamment les suivants : les employés du secteur appartiennent principalement aux groupes d'âge moyen; une grande partie des travailleurs ont fait des études universitaires; les postes offerts sont des emplois de professionnel ou de gestionnaire; le cinquième de la main-d'oeuvre a des enfants de moins de 12 à la maison. Cette série d'études fournit de précieux renseignements sur les caractéristiques des employés et la répartition des emplois dans le secteur bénévole et communautaire. Elle sera complétée par les données de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles.

L'un des grands projets de recherche appliquée dans ce domaine, appelé *Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire*, a été lancé par la Table conjointe sur les moyens d'action de l'ISBC. Ce projet vise à renforcer la capacité des organismes bénévoles et communautaires d'attirer, d'appuyer et de conserver des employés qualifiés et dévoués. Il fournit un portail Web (www.hrvs-rhsbc.ca) dont les organismes bénévoles et communautaires peuvent se servir pour obtenir de l'information sur les bonnes pratiques en matière de ressources humaines, l'évaluation et la planification des ressources humaines, les occasions de formation en gestion et d'autres outils favorisant une gestion efficace et durable des ressources humaines. Certains des premiers résultats révèlent l'énormité de la tâche que constitue le développement du capital humain dans le secteur bénévole et communautaire, comme l'indiquent les échelles de salaires et le fait que moins de la moitié des travailleurs du secteur bénéficient d'un régime de pension d'employeur. Étant donné l'ampleur de la tâche, l'un des grands défis consistera à assurer la viabilité du projet lui-même lorsque les fonds de l'ISBC auront été épuisés.

Le troisième projet récemment mis en oeuvre est l'Initiative nationale d'apprentissage, qui se déroule sous la direction du Regroupement des organisations nationales bénévoles et de l'Association des collèges communautaires du Canada. Son objectif est de permettre le perfectionnement du personnel des organismes bénévoles et communautaires en déterminant un ensemble de compétences commun pour les personnes âgées. Dans le cadre de ce projet, on créera également un répertoire des occasions de formation et d'éducation offertes aux travailleurs du secteur, y compris par des établissements postsecondaires et par les organismes bénévoles et communautaires nationaux, et on présentera une évaluation de celles-ci. Ce projet est financé par l'ISBC en 2003.

La technologie et la GI-TI

Le gouvernement du Canada et Industrie Canada ont déjà mis sur pied des programmes destinés à aider les organismes bénévoles et communautaires à accéder aux technologies, notamment en offrant des services de branchement à Internet, d'achat de matériel informatique et de nouvelles technologies de l'information, et d'acquisition de compétences Internet.¹³ La prestation de tels services a été assurée par Industrie Canada d'abord par l'intermédiaire du programme VolNet et de la Direction générale des applications de l'autoroute de l'information, puis grâce au soutien que le Ministère a fourni à la Table conjointe sur la GI-TI de l'ISBC.¹⁴

Par suite de ces programmes, l'utilisation des technologies de l'information a changé la façon dont les organismes bénévoles et communautaires travaillent et constituent des réseaux. En 2001, LeClair et Tam (2001) estimaient que 87 p. 100 des organismes bénévoles et communautaires possédaient un site Web actif depuis plus de trois ans. Ce résultat est très différent de celui signalé par la société EKOS en 2000, à savoir que 76 p. 100 des organismes de bienfaisance touchant des revenus inférieurs à 100 000 \$ *n'avaient pas* de site Web.

Bien que la technologie puisse grandement améliorer le travail d'un organisme, les coûts associés à sa maintenance peuvent être très élevés. L'étude effectuée par LeClair et Tam révèle que 56 p. 100 des organismes bénévoles et communautaires interrogés faisaient appel à des sources externes pour assurer et maintenir leur présence sur Internet, ce qui peut être très coûteux. De fait, 46 p. 100 et 22 p. 100 des répondants ont indiqué consacrer respectivement plus de 10 000 \$ et plus de 30 000 \$ par année à leur site Web et à d'autres éléments liés à Internet.

Grâce aux technologies de l'information, les organismes bénévoles et communautaires peuvent être plus souples et s'adresser à un groupe d'utilisateurs et de donateurs beaucoup plus diversifié, sur un territoire plus vaste. Néanmoins, leur succès et leur développement en cette ère de l'information dépendront de leur capacité d'acquérir les compétences leur permettant d'exploiter les technologies avec efficacité, de les maintenir et de les utiliser d'une manière pertinente pour leur travail. Une enquête réalisée en 2001 par PRA Inc. fournit une analyse du contexte et un examen de la documentation sur la gestion de l'information et les technologies de l'information et détermine les tendances, les possibilités et les lacunes dans le domaine des technologies de l'information en ce qui concerne les organismes bénévoles et communautaires. Cette enquête soulève la question des connaissances et des compétences requises dans le secteur pour assurer la viabilité à long terme des connexions, de la formation du personnel et du soutien technique. De

¹³ Pour plus d'information sur le programme VolNet d'Industrie Canada, qui, à la fin de mars 2002, avait plus que rempli son mandat, consulter le site www.volnet.org. D'autres exemples de ces programmes sont le Programme d'accès communautaire et le programme Collectivités ingénieuses d'Industrie Canada, ainsi que l'initiative des Réseaux d'apprentissage communautaires, qui relève du Bureau des technologies d'apprentissage de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

¹⁴ En plus du programme VolNet, Industrie Canada a favorisé, au moyen de programmes tels que le Programme d'accès communautaire, les Collectivités ingénieuses et Rescol, l'adoption de façons nouvelles et innovatrices d'utiliser les technologies de l'information et des communications pour donner plus de pouvoir aux collectivités rurales et urbaines du Canada.

plus, elle souligne l'importance des communications et du réseautage pour accroître la capacité technologique. Dans une autre enquête, la formation Internet est le premier des besoins signalés par les organismes de bienfaisance en ce qui concerne leur capacité de profiter au maximum d'Internet (Ekos, 2000).

À la lumière de cette recherche et des défis sous-jacents associés à l'utilisation de la technologie dans le secteur bénévole et communautaire, la Table conjointe sur la GI-TI a formulé les cinq recommandations suivantes :

- Mettre sur pied une campagne à l'intention des bailleurs de fonds afin d'inciter ces organismes à modifier leurs politiques et procédures pour permettre les investissements en GI-TI;
- Favoriser l'accès à des services de planification des TI, à du matériel et des logiciels, à de la formation et à du soutien technique afin d'aider les organismes bénévoles et communautaires à obtenir de façon continue, au plus bas prix possible, des services de planification des TI et des conseils d'expert en matière de TI, du matériel et des logiciels à jour qui répondent à leurs besoins, de la formation leur permettant de suivre les progrès technologiques et du soutien technique;
- Construire un portail à l'intention du secteur bénévole et communautaire, c'est-à-dire un site Web qui contient de l'information sur le secteur bénévole et communautaire et qui constitue un lieu où échanger des idées et partager des pratiques exemplaires;
- Créer un service interactif de financement fondé sur le Web afin de mettre en contact des bailleurs de fonds et des organismes ayant besoin de financement;
- Mettre sur pied une campagne de sensibilisation aux technologies pour faire connaître aux administrateurs et aux directeurs des organismes bénévoles et communautaires les avantages des technologies de l'information et la façon, pour ces organismes, d'utiliser les technologies avec efficacité.

Maintenant que l'infrastructure du secteur a été améliorée dans une certaine mesure, l'un des principaux défis consiste à promouvoir et à maintenir la production et la diffusion d'un contenu diversifié de grande qualité. En outre, il faudra mieux comprendre de quelle façon les outils technologiques peuvent favoriser l'apprentissage au sein des organismes.

3. Entrepreneuriat social et économie sociale

L'intérêt pour l'économie sociale et l'entrepreneuriat social s'est accru de façon marquée ces dernières années. En particulier, le gouvernement du Québec (2003) considère l'économie sociale comme une importante source d'emplois et comme un moyen d'atteindre le plein emploi. On espère que les entreprises sociales susciteront la création d'un nouveau créneau pour l'investissement éthique. Le gouvernement du Québec a défini trois grandes orientations pour renforcer le rôle de l'économie sociale au Québec, à savoir l'accès à un financement approprié et la capitalisation, la reconnaissance et le développement de marchés, et la révision du statut juridique des organismes sans but lucratif.

L'intérêt pour la promotion du rôle des entrepreneurs sociaux grandit non seulement au Québec, mais aussi dans d'autres provinces et à l'étranger. De nombreux pays industrialisés, tels que le Royaume-Uni, l'Espagne, la France, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, se tournent progressivement vers le secteur bénévole et communautaire comme élément clé de la croissance économique et élaborent des stratégies pour renforcer le rôle des entrepreneurs sociaux dans l'économie. Par exemple, le gouvernement du Royaume-Uni s'est engagé à renforcer le rôle des entreprises sociales et a mis sur pied plusieurs initiatives afin de soutenir ces entreprises et de leur offrir des possibilités dans la nouvelle économie. Ces initiatives comprennent la création d'une division des entreprises sociales au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie afin de cerner les problèmes et de supprimer les obstacles à la croissance sur le marché. De plus, un fonds a été créé afin d'aider les entrepreneurs sociaux à trouver les capitaux nécessaires à leurs activités. UK Enterprise (service de Business Link qui permet aux entreprises d'échanger sur leurs expériences et de partager de l'information sur les pratiques exemplaires) a lancé un nouveau programme à l'intention des entreprises sociales. Ce programme vise à favoriser l'acquisition et le partage de connaissances dans des domaines généraux tels que l'approche en ce qui concerne la clientèle, la planification des activités, l'augmentation des finances, le marketing, le leadership, l'exploration de nouveaux marchés et la comptabilité sociale. Enfin, le gouvernement du Royaume-Uni a aussi récemment annoncé une exonération fiscale sur les biens à usage commercial (Community Investment Tax Relief and Bridges Community Ventures).

Au Canada, ce sont des universités qui ont éveillé l'intérêt pour la recherche sur l'entrepreneuriat social et l'économie sociale, des centres ou des projets de recherche étant maintenant sur pied à l'université de l'Alberta et à l'Université du Québec à Montréal. En dépit de cet intérêt croissant, la recherche et la pratique dans le domaine en sont encore à leurs premiers balbutiements.

4. Transmission du savoir

Ces dernières années, plusieurs projets nationaux innovateurs ont été entrepris pour favoriser l'établissement de réseaux et la transmission du savoir dans le secteur.

- Initialement financé par l'ISBC, le programme Stages et bourses en élaboration de politiques (SBEP) est destiné à améliorer la compréhension, par les divers secteurs, de l'élaboration des politiques et à faciliter le réseautage en fournissant aux gestionnaires du secteur bénévole et communautaire et à ceux du gouvernement du Canada l'occasion de passer jusqu'à dix mois à travailler dans l'autre secteur. Les premiers résultats de ce projet pilote, qui a entamé sa deuxième année en 2003, sont très positifs. Le principal défi à relever consistera à en assurer la viabilité, étant donné que la plupart des organismes bénévoles et communautaires ne peuvent payer un remplaçant en cas d'absence d'un membre du personnel pendant quelque période que ce soit.¹⁵

¹⁵ Les responsables du projet pilote, dont la gestion est assurée par le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole à l'université Carleton (en collaboration avec le Centre for Public

- La Fédération canadienne des réseaux du secteur bénévole est une tentative de regroupement des nouveaux réseaux urbains et provinciaux afin de favoriser l'apprentissage, l'aide mutuelle et la sensibilisation aux questions d'intérêt commun à la grandeur du Canada.
- Lancé en 2003, le Réseau des secteurs bénévole et sans but lucratif est un instrument permettant à des individus de partager des connaissances. Sa direction est assurée par le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole, le Centre canadien de philanthropie et le Regroupement des organisations nationales bénévoles. Le travail d'élaboration du projet, y compris la tenue du premier symposium national sur la recherche dans le secteur, a jusqu'à maintenant été financé par Développement des ressources humaines Canada (DRHC). La prochaine phase de l'élaboration dépendra des décisions prises concernant le financement. Contrairement à la Fédération, le Réseau des secteurs bénévole et sans but lucratif regroupe des individus plutôt que des organismes.

L'aperçu présenté ici révèle l'existence de plusieurs projets et mécanismes qui devraient aider le secteur à prendre davantage part à la nouvelle économie. Bien que certains soient permanents et indépendants, d'autres, qui sont financés par l'ISBC, auront besoin de sources de financement continu lorsque l'aide accordée par l'ISBC aura pris fin. Toutefois, plus que des ressources financières, il faut une réflexion intégrée sur ce qui reste à faire dans le cadre d'une stratégie concertée pour améliorer la participation du secteur bénévole et communautaire à la nouvelle économie. La prochaine section porte sur une telle stratégie.

Pour un secteur bénévole et communautaire plus productif dans la nouvelle économie :

Un programme de recherche et d'action pour Industrie Canada

Industrie Canada a déjà beaucoup fait pour favoriser le développement et l'utilisation des technologies dans le secteur bénévole et communautaire et pour assurer la présence des diverses collectivités sur l'autoroute de l'information. C'était une première étape importante. Il faudra maintenant accorder une attention constante aux technologies dans le secteur. Industrie Canada peut faire encore beaucoup plus, en collaboration avec d'autres ministères, pour que le gouvernement du Canada arrive à faire du secteur bénévole et communautaire un véritable partenaire qui saura être compétitif et réussir dans la nouvelle économie. Le programme de recherche et d'action décrit dans la présente section est totalement compatible avec le mandat d'Industrie Canada. En fait, il aiderait le Ministère à remplir son mandat.

Sector Studies à l'université de Victoria), se sont employés à formuler diverses options pour assurer la viabilité du projet, notamment des échanges bilatéraux.

Compatibilité avec le mandat d'Industrie Canada

Le mandat d'Industrie Canada consiste à stimuler l'essor d'une économie dynamique et novatrice. Il comporte les cinq objectifs stratégiques suivants :

- Innovation;
- Connectivité;
- Marché;
- Investissement;
- Commerce.¹⁶

Par ses politiques et ses programmes, Industrie Canada vise à améliorer les conditions d'investissement, à favoriser la croissance des entreprises et à susciter la création d'emplois. La Stratégie d'innovation constitue un important moyen d'aider le Canada à prospérer dans la nouvelle économie. Elle y parvient en améliorant la qualité de vie et en favorisant l'avancement des connaissances, la création d'emplois durables et la croissance économique.¹⁷

Dès lors qu'on reconnaît que le secteur bénévole et communautaire joue un rôle important dans l'économie et dans l'amélioration de la qualité de vie des collectivités canadiennes, il revient tout naturellement à Industrie Canada, dans le cadre de son mandat, d'aider le secteur à contribuer dans toute la mesure du possible à la nouvelle économie, de concert avec le milieu des affaires et le secteur public. Il en est ainsi parce que le secteur bénévole et communautaire pourrait très bien aider le Ministère à remplir son mandat et à mettre en oeuvre la Stratégie d'innovation du Canada.

Renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire, l'un des principaux objectifs de l'ensemble du gouvernement du Canada, est au coeur de l'ISBC. D'une certaine façon, le travail du secteur bénévole et communautaire et les liens entre celui-ci et le gouvernement concernent le mandat de la quasi-totalité des ministères fédéraux. Pour cette raison, divers ministères comptent des programmes destinés à soutenir le secteur bénévole et communautaire, notamment les suivants : l'Initiative canadienne sur le bénévolat, la création de partenariats sociaux sous la direction de DRHC et la nouvelle division du ministère du Patrimoine canadien qui coordonnera l'achèvement de l'ISBC. Toutefois, il existe actuellement une lacune dans les programmes offerts. Aucun ne vise expressément à préparer le secteur bénévole et communautaire à être concurrentiel et à fournir un apport dans la nouvelle économie. Ce mandat revient à Industrie Canada. Si Industrie Canada incluait le secteur bénévole et communautaire dans son programme d'innovation, il va de soi qu'il devrait travailler en collaboration avec les autres ministères afin de s'assurer que ses interventions complètent et renforcent les autres initiatives et programmes.

¹⁶ <http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICPages/Mandate>

¹⁷ Voir Gouvernement du Canada, *Atteindre l'excellence : Investir dans les gens, le savoir et les possibilités* et *Le savoir, clé de notre avenir : Le perfectionnement des compétences au Canada*, 2002.

Programme de recherche et d'action

Compte tenu de notre analyse du potentiel, des défis et des lacunes en matière de connaissances en ce qui concerne la productivité du secteur bénévole et communautaire, nous suggérons l'élaboration d'un programme stratégique de recherche et d'action qui comporte les neuf objectifs suivants :¹⁸

1. Soutenir la recherche-développement

L'une des principales priorités est de promouvoir la recherche sur de nombreuses questions intéressant le secteur bénévole et communautaire qui peuvent être liées à la pratique et se traduire par des mesures concrètes. La formulation d'un thème concernant le secteur bénévole et communautaire aux fins des subventions stratégiques accordées par le CRSH constitue un pas vers la création d'un ensemble de connaissances sur le secteur et pourrait être renouvelé. Comme l'indique *Atteindre l'excellence*, il est temps de faire passer la performance sur le plan du savoir au niveau supérieur. La prochaine étape de l'avancement de la recherche sur le secteur pourrait être la création d'un **centre d'excellence du secteur bénévole et communautaire**. Ce centre pourrait faire avancer la R-D et servir de ressource aux organismes bénévoles et communautaires du Canada (et du monde entier) qui cherchent à promouvoir l'innovation et la transmission du savoir. Il pourrait aussi aider à améliorer les liens entre les universités et les organismes bénévoles et communautaires, qui connaissent d'importantes lacunes par rapport au secteur privé.

2. Favoriser l'innovation

Bien que la R-D soit essentielle à l'innovation, elle ne suffit pas. Les organismes doivent aussi avoir la capacité d'innover et se trouver dans une culture qui valorise et favorise l'innovation. On pourrait créer un **fonds de capital de risque** destiné à aider les organismes bénévoles et communautaires qui ont des projets d'innovation. Ce fonds leur permettrait de faire des expériences qu'empêchent les restrictions inhérentes aux contrats et aux ententes de contribution, et ce, malgré le fait que ce ne sont pas toutes les tentatives d'innovation qui sont couronnées de succès. Un **centre de ressources sur l'innovation** pourrait faire part des expériences vécues en matière d'innovation et des résultats obtenus dans l'ensemble du secteur. Comme en affaires, il y aura des réussites et des échecs, et la connaissance de ceux-ci favorisera l'instauration d'une culture d'innovation. Pour reconnaître la valeur de l'innovation et les efforts couronnés de succès, Industrie Canada pourrait aussi parrainer un **prix de l'innovation**, qui serait remis annuellement en hommage aux innovateurs du secteur bénévole et communautaire (qu'il s'agisse de particuliers ou de petits ou grands organismes, locaux ou nationaux) et qui soulignerait leurs réalisations et inspirerait d'autres personnes.

Pour améliorer le rendement, il est particulièrement important de l'évaluer avec efficacité. Industrie Canada pourrait jouer un rôle distinctif et précieux en soutenant la recherche et les pratiques exemplaires en ce qui concerne **l'évaluation en général et**

¹⁸ Aucune tentative n'a été faite pour classer ces éléments en ordre d'importance.

l'évaluation du rendement. De toute évidence, il y aurait lieu d'assurer une coordination avec les ministères offrant d'importants programmes de subventions et de contributions.

3. Favoriser l'innovation technologique

Industrie Canada cherche depuis longtemps à favoriser l'utilisation d'Internet et des technologies des communications dans le secteur bénévole et communautaire. Or, dans ce secteur, il risque d'y avoir création d'un « fossé numérique » entre les organismes du milieu rural et ceux du milieu urbain. En se servant d'organismes bénévoles et communautaires comme agents d'exécution, le programme VolNet a réussi à aider ces collectivités à trouver des solutions en matière de technologies et a favorisé un certain réseautage. De plus, la Table conjointe sur la GI-TI de l'ISBC a formulé plusieurs recommandations afin de faciliter l'accès des organismes bénévoles et communautaires aux technologies de l'information et d'établir des liens plus étroits et de meilleures communications dans le secteur. Il semble que le gouvernement doive continuer de participer à la mise en oeuvre d'une **stratégie d'adoption des technologies visant le secteur bénévole et communautaire**. C'est une possibilité qui devrait être précisée pour que les organismes puissent s'adapter rapidement aux exigences de la nouvelle économie en matière de technologies de l'information. Des subventions d'envergure réduite pourraient aider les organismes bénévoles et communautaires à concevoir et à lancer des sites Web facilitant l'accès aux renseignements qui les concernent et aux services qu'ils offrent, ce qui élargirait les collectivités qu'ils desservent ainsi que leur cercle d'utilisateurs et de donateurs.

4. Investir dans les compétences, l'éducation et l'emploi

Répondre au besoin de compétences est un aspect essentiel de la Stratégie d'innovation du Canada. Ce besoin est ressenti aussi fortement, sinon plus, dans le secteur bénévole et communautaire que dans le milieu des affaires. Le gouvernement fédéral doit **investir dans le développement du capital humain** du secteur bénévole et communautaire pour que ce secteur soit un intervenant à part entière dans la nouvelle économie. Industrie Canada est bien placé pour participer au développement de la main-d'oeuvre du secteur bénévole et communautaire en créant des possibilités d'éducation et de formation pour les travailleurs de ce secteur. Un grand nombre de ceux-ci pourraient chercher à se perfectionner et à mieux faire valoir leurs compétences. Industrie Canada pourrait aussi investir dans les entrepreneurs sociaux en offrant aux principaux leaders du secteur bénévole et communautaire l'occasion de se retirer du travail pendant quelque temps pour étudier, faire de la recherche ou rencontrer d'autres entrepreneurs sociaux et se renseigner sur leurs projets.

5. Améliorer le capital de réseaux

Dans la nouvelle économie, les réseaux constituent l'un des principaux moyens de transmission du savoir et de diffusion de l'innovation. Par l'intermédiaire de la Stratégie d'innovation, Industrie Canada pourrait **appuyer des réseaux nouveaux et existants** du secteur bénévole et communautaire. Bien que, par définition, les réseaux ne nécessitent pas d'infrastructure complexe, ils ont néanmoins besoin de ressources humaines pour assurer une coordination et de crédits pour financer les communications et le partage des connaissances. Toutefois, le soutien requis est généralement minimal et efficace par

rapport au coût. S'il était créé, un **conseil du secteur bénévole et communautaire**, semblable aux conseils sectoriels existant dans l'industrie, constituerait un mécanisme de réflexion stratégique sur le rôle économique du secteur bénévole et communautaire et sur les liens de celui-ci avec d'autres secteurs et avec le gouvernement. En outre, Industrie Canada pourrait promouvoir l'apprentissage intersectoriel en **favorisant les échanges, les détachements et les autres formes de placement** entre les secteurs public, privé et bénévole et communautaire.

6. Favoriser l'entrepreneuriat social

Le gouvernement fédéral joue un rôle clé en reconnaissant les entrepreneurs qui créent des emplois et favorisent la croissance économique au Canada et en les incitant à le faire. Un tel entrepreneuriat survient autant dans le secteur bénévole et communautaire que dans le secteur privé, bien que les fins et la dynamique de l'entrepreneuriat social puissent entrer en jeu différemment. Pour favoriser l'entrepreneuriat social, il faut d'abord en savoir davantage sur celui-ci dans le contexte du Canada en **soutenant la recherche universitaire et la recherche appliquée**. Il faut ensuite **créer la capacité** nécessaire à cette activité dans le secteur. Industrie Canada peut encourager financièrement les entreprises sociales autonomes ou à but lucratif dans le secteur bénévole et communautaire, notamment en offrant une aide à la planification des activités et l'accès au milieu financier. Il peut aussi améliorer les conditions d'investissement dans les collectivités. L'accès aux capitaux peut s'avérer plus ardu pour les entreprises sociales, en particulier lorsque les projets sont de trop grande envergure pour être financés par des capitaux propres, trop petits pour intéresser les gens possédant du capital de risque ou trop risqués pour les banques. Par exemple, Industrie Canada pourrait accroître le capital de risque disponible en créant des fonds qui soutiendraient les investissements dans les entreprises sociales.

À l'entrepreneuriat social est associée la commercialisation de produits et d'idées. Bien entendu, il s'agit d'une question très délicate pour le secteur bénévole et communautaire, et ce, pour plusieurs raisons : l'activité commerciale est jugée menaçante pour la mission de base des organismes bénévoles et communautaires; elle peut créer une concurrence inéquitable avec le secteur privé; elle peut aller à l'encontre des règlements sur les activités commerciales connexes. Néanmoins, les organismes bénévoles et communautaires ressentent fortement les pressions exercées par la commercialisation. Industrie Canada peut jouer un grand rôle en **nous faisant mieux comprendre les risques et les avantages de la commercialisation** dans le secteur bénévole et communautaire et en aidant le secteur à régler des problèmes qui ne sont que trop réels.

7. Promouvoir une saine gouvernance et l'autoréglementation

Pour se lancer dans l'innovation et relever les défis associés à l'adaptation et à la contribution à la nouvelle économie, il faut qu'un organisme ou un secteur soit doté d'un système de gouvernance solide. Bien que les règlements sur les organismes de bienfaisance enregistrés aient été pris en application de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et soient administrés par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), Industrie Canada se doit d'assurer le maintien d'un bon cadre juridique pour le secteur au moyen de la législation régissant les sociétés de bienfaisance. Qui plus est, le Ministère a acquis

de grandes compétences par sa collaboration avec le secteur privé dans des questions telles que la gouvernance et l'autoréglementation. Bien que ni la gouvernance ni l'autoréglementation ne fonctionnent exactement de la même manière dans le secteur bénévole et communautaire que dans le secteur privé, beaucoup de leçons peuvent en être tirées. Industrie Canada pourrait **épauler le secteur bénévole et communautaire dans ses efforts pour améliorer sa gouvernance et son autoréglementation**, et travailler en collaboration avec le secteur, la Direction des organismes de bienfaisance de l'ADRC et Patrimoine canadien, entre autres, à la détermination des meilleures façons d'y parvenir.

8. Soutenir le développement communautaire

En **soutenant des initiatives de développement communautaire**, Industrie Canada peut faciliter le renforcement des collectivités et élargir la connectivité à toutes les régions du Canada (notamment, aux régions rurales, éloignées et du Nord, et aux collectivités autochtones). On pourrait envisager des programmes favorisant la participation civile et l'inclusion électronique entre les secteurs. Le Ministère pourrait aussi faciliter l'accès à l'information dans les régions pour permettre aux professionnels de se perfectionner. En investissant dans des programmes locaux, Industrie Canada peut contribuer à combler les écarts sociaux et le fossé numérique.

9. Resserrer les liens avec le secteur bénévole et communautaire

Enfin, à l'instar d'autres ministères, Industrie Canada doit poursuivre le travail entrepris par l'ISBC pour resserrer les liens avec le secteur bénévole et communautaire et pour inciter celui-ci à participer à l'élaboration des politiques publiques. Cet élément fait partie du nouveau style de gouvernance horizontale. Il s'agit aussi d'un apport à la nouvelle économie. La conception d'une stratégie ministérielle visant à assurer le respect de l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire et celle des deux codes de bonne pratique qui y seraient associés (relativement au financement et au dialogue politique) constituerait une première étape. Cependant, Industrie Canada pourrait aller au-delà du simple respect de ces codes en **jouant le rôle de leader dans la collaboration avec le secteur bénévole et communautaire**, comme il le fait dans le cas du milieu des affaires, en créant une économie forte, dynamique et innovatrice et en améliorant la qualité de vie dans les collectivités canadiennes.

Conclusion

Le secteur bénévole et communautaire a un grand rôle à jouer dans la nouvelle économie, bien que ce rôle n'ait pas été reconnu à sa juste valeur jusqu'à maintenant. Il s'agit d'un rôle d'appui qui renforce celui du secteur privé, tout en étant distinct et en ayant son importance propre. Or, le secteur bénévole et communautaire ne pourra contribuer pleinement à la nouvelle économie si on ne lui accorde pas toute l'attention nécessaire. Le gouvernement du Canada doit aider activement le secteur bénévole et communautaire à s'adapter et à contribuer à une économie plus dynamique et innovatrice, à être concurrentiel et à améliorer la qualité de vie des Canadiens, tout comme il l'a fait pour le milieu des affaires. Un tel rôle est parfaitement compatible avec le mandat d'Industrie

Canada et pourrait sans nul doute aider le Ministère à remplir ce mandat. Le programme de recherche et d'action décrit dans le présent document vise à donner le coup d'envoi à une vaste discussion sur la façon d'associer pleinement le secteur bénévole et communautaire à la stratégie économique et d'innovation du Canada.

Bibliographie

- Banting, Keith, Andrew Sharpe et France St-Hilaire (2002). « Towards a Social Understanding of Productivity: An Introduction and Overview », *The Review of Economic Performance and Social Progress*.
- Burt, Eleanor, et John A. Taylor (2000). « Information and Communications Technologies: Reshaping Voluntary Organizations? », *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (2), p. 131-143.
- Centre canadien de philanthropie et coll. (2003). *La capacité de servir*. Toronto : Centre canadien de philanthropie.
- Comeau, Yvan (2003). *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région*. Chaudière-Appalaches, L'Islet, Éditions Terres Fauves.
- Davidman, Katie, Gordon Betcherman, Michael Hall et Deena White (1998). « Work in the Nonprofit Sector: The Knowledge Gap », *The philanthropist*, vol. 14, n° 3, septembre 1998.
- Day, Kathleen M., et Rose Anne Devlin (1997). *The Canadian Nonprofit Sector*, document de travail n° 2 des RCRPP, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.
- Dees, J. Gregor (1999). « Enterprising Nonprofits », *Harvard Business Review on Nonprofits*. Boston : Harvard Business Review Publishing.
- Dow, Warren (2003). « Content and Gap Analysis of Recent (Post 2000) Cross-Cutting Canadian Voluntary Sector Research », document produit en vue du symposium *Vers l'avant*, janvier 2003.
- Dow, Warren (2002). Document d'information sur les tendances de la population active et du milieu de travail en évolution, produit pour le Comité des ressources humaines de l'ISBC, http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint_tables/capacity/rod_sept26_trends.cfm
- Dreesen, Erwin (2000). « Que savons-nous au sujet du secteur bénévole? Aperçu », n° 75F0048MIF02006 au catalogue de Statistique Canada. <http://www.statcan.ca/francais/research/75F0048MIF/75F0048MIF2002006.pdf>
- Dreesen, Erwin (2001). « L'ignorance sans ses vertus », *ISUMA*, vol. 2, n° 2, été 2001, p. 11-19.
- EKOS (2001). *Enquête auprès des organismes bénévoles*. Rapport final, mars. Disponible à l'adresse <http://www.volnet.org/EkosHTML/>

EKOS (2002). *Volunteering as a Transition to Work*. Final Report. Disponible à l'adresse <http://www.ekos.com>.

Emerson, Jed, et Fay Twersky, éditeurs (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Nonprofit Enterprise Creation*. The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund, San Francisco, septembre.

Frumkin, Peter (2002). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Gouvernement du Canada et secteur bénévole (2001). *Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole*. Ottawa : Bureau du Conseil privé.

Gouvernement du Québec (2003). *Vers le plein emploi : Horizon 2005. Volet économie sociale*, budget de 2003-2004.

Gouvernement du Royaume-Uni, *Social Enterprise – A Strategy for Success*. Londres : Trade and Industry. Disponible à l'adresse at www.dti.gov.uk/socialenterprise/pdfs/strategy.pdf.

Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole (1999). *Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada*. Ottawa : Table ronde sur le secteur bénévole.

Hall, Michael, Larry McKeown et Karen Roberts (2001). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés. Points saillants de l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation*, n° 71-542-XIF au catalogue de Statistique Canada.

Harris, Margaret (2001). « Voluntary Organisations in a Changing Social Policy Environment », dans Margaret Harris et Colin Rochester, éditeurs, *Voluntary Organisations and Social Policy in Britain*. Basingstoke : Palgrave Press, p. 213-228.

Husbands, Winston, A-J. McKechnie et Fleur Leslie (2001). *Examen des sondages d'opinion publique sur le bénévolat*. Toronto : Centre canadien de philanthropie. Disponible à l'adresse <http://www.nonprofitscan.ca>.

Juillet, Luc, Caroline Andrew, Tim Aubry et Janet Mrenica en compagnie de Christine Holke (2001). « The Impact of Changes in the Funding Environment on Nonprofit Organizations », dans Kathy L. Brock et Keith G. Banting, éditeurs, *The Nonprofit Sector and Government in a New Century*. Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, p. 20-62.

Kevin Kelly (1998). *New Rules for the New Economy*, New York : Viking, Penguin Putnam.

Kramer, Ralph M. (2001). « Voluntary Agencies and the Contract Culture: 'Dream or Nightmare'? » dans J. Steven Ott, éditeur, *The Nature of the Nonprofit Sector*. Boulder, CO : Westview Press, p. 369-390.

LeClair, Chris, et Tam Chung Ming (2001). *Leveraging the Net: Association Internet Benchmarking Survey*. Décembre. Leverage Inc.

Letts, Christine, et Allan Grossman (2001). « Virtuous capital: what foundations can learn from Venture Capital », *Harvard Business Review*.

Lévesque, Benoît (2001). Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? Communication présentée au Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS, le 15 mai, sous le thème « Le développement social au rythme de l'innovation ».

Light, Paul C. (2002). « The Content of their Character: The State of the Nonprofit Workforce », *The Nonprofit Quarterly*, 9, (3).
<http://www.brookings.edu/views/papers/light/20021002.htm>.

McMullen, Kathryn, et Grant Schellenberg (2002). *Mapping the Non-Profit Sector*, CPRN Research Series on Human Resources in the Non-Profit Sector, n° 1, décembre, disponible à l'adresse www.cprn.org.

Mirabella, Roseanne M., et Naomi Bailin Wish (2001). « University-Based Educational Programs in the Management of Nonprofit Organizations », *Public Performance and Management Review*, 25, 1, p. 30-41.

Morino, Mario (2002). « 2005: Digital Capital of the New Economy – A One-Year Retrospective », document présenté à la Potomac Conference XIV.
http://www.morino.org/stimu_sp_digir.asp.

« New leadership for a New Economy in the Nation's capital », American Leadership Forum, www.duke-energy.com/decorp/content/community/newleadership.pdf.

Panet, Philip de L., et Michael J. Trebilcock (1996). « Contracting-out Social Services », *Administration publique du Canada*, 41, 1, p. 21-50.

Pargmegiani, Marcus, et Tarun Sachdeva (2000). *Public Policy Concerning Voluntary Sector Use of Information Technologies, the Internet and the World Wide Web: An International Report*, Centre canadien de philanthropie, septembre.

Picard, André (1996). *A Call to Arms: The New Face of Charities in Canada*. Publication du *Toronto Star*.

Portney, Kent E., et Jeffrey M. Berry (2001). « Mobilizing Minority Communities: Social Capital and Participation in Urban Neighbourhoods, dans Bob Edwards, Michael W.

Foley et Mario Diani, éditeurs, *Beyond Tocqueville: Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective*. Hanover, NH : University Press of New England, p. 70-82.

PRA INC. (2001). *La gestion de l'information, la technologie de l'information et le secteur bénévole : Analyse du contexte*, mars.

Pross, A. Paul, et Kernaghan R. Webb (2003). « Embedded Regulation: Advocacy and the Federal Regulation of Public Interest Groups », dans Kathy L. Brock et Keith G. Banting (éditeurs.), *A Delicate Dance: The Nonprofit Sector and Government in Canada*. Kingston: McGill-Queen's University Press.

Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone*. New York : Simon and Schuster.

Roberts, Linda (2001). *Pressées de toutes parts : ce dont les petites organisations sans but lucratif ont besoin pour survivre et prospérer*, Ottawa, Secrétariat du secteur bénévole.

Ryan, William P. (1999). « The New Landscape for Nonprofits ». *Harvard Business Review*, janvier-février.

Salamon, Lester M. (2002). « Introduction », dans Lester M. Salamon, éditeur, *New Tools of Government*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Sätre Ahlander, Ann-Mari (2001). « The Social Economy: New Co-operatives and Public Sector », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72 (3), p. 413-433.

Seely Brown, John, et Paul Duguid (2000). *The Social Life of Information*, Boston: Harvard Business School Press.

Sharpe, David (1994). *A Portrait of Canada's Charities*. Toronto : Centre canadien de philanthropie.

Sklott, Edward (2000). « [Evolution or Extinction: A Strategy for Nonprofits in the Marketplace](#) », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29 (juin), p. 315-324.

Smith, Steven Rathgeb (2002). « Social Services », dans Lester M. Salamon, éditeur, *The State of Nonprofit America*. Washington, DC : Brookings Institution Press, p. 149-186.

Statistique Canada (2001). *The Canadian Satellite Account of Nonprofit Institutions and Volunteering: Testing the Handbook of Nonprofit Institutions in the Canadian System of National Accounts. Preliminary report to the Global Nonprofit Information System Project*, Ottawa : Statistique Canada, Division de la coordination des comptes économiques.

Steven Rathgeb Smith, et Michael Lipsky (1993). *Nonprofits for Hire*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Strategy Unit ,Treasury, gouvernement du Royaume-Uni (2002). *Private Action, Public Benefit*. Londres : Her Majesty's Treasury, septembre. Disponible à l'adresse www.cabinet-office.gov.uk/innovation/charity/report.

Table conjointe sur la gestion de l'information et les technologies de l'information (2002). *Renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire au moyen de la technologie*, septembre. Disponible à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint_tables/im_it/reports.cfm.

Taylor, Marilyn (1992). « The Changing Role of the Nonprofit Sector in Britain: Moving Toward the Market », dans Benjamin Gidron, Ralph Kramer et Lester M. Salamon, éditeurs, *Government and the Third Sector*. San Francisco : Jossey-Bass, p. 147-175.

Webb, Kernaghan (2003). « Sustainable Governance: Developing an Approach for Canada ». Document inédit.