Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Human Resources and Skills Development Canada

Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons

Évaluation de la stratégie pour le secteur bénévole : Pilier « d'encouragement à l'innovation »

Rapport final

Octobre 2012

Direction générale de la politique stratégique et de la recherche

SP-1043-03-13F

Canada

Évaluation de la stratégie pour le secteur bénévole : Pilier « d'encouragement à l'innovation »

Rapport final

Direction de l'évaluation
Direction générale de la politique stratégique et de la recherche
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Octobre 2012

SP-1043-03-13F
(also available in english)

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :
http://www12.rhdcc.gc.ca

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2012

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez communiquer avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) par téléphone au 613-996-6886, ou par courriel à l'adresse suivante :
droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca

PDF
Nº de cat. : HS28-213/2013F-PDF
ISBN : 978-0-660-20681-3

RHDCC
Nº de cat. : SP-1043-03-13F

Table des matières

Liste des abréviations ..... **i**
Sommaire ..... **iii**
Réponse de la direction ..... **xi**
1. Profil du programme **1**
1.1 Le secteur bénévole au Canada 1
1.2 Profil de la Stratégie pour le secteur bénévole 1
1.2.1 Historique 2
1.2.2 Éléments sous-jacents à la Stratégie pour le secteur bénévole 3
1.2.3 Surveillance et gestion 3
1.2.4 Les objectifs de la Stratégie pour le secteur bénévole et les priorités stratégiques 4
1.2.5 Budget : Le pilier d'encouragement à l'innovation 6
2. Aperçu de la méthode d'évaluation **7**
2.1 But de l'évaluation 7
2.2 Objet central de l'évaluation 7
2.3 Questions d'évaluation 8
2.4 Collecte de données 10
2.5 Forces et limites 12
3. Sommaire des constatations **15**
3.1 Besoin pour la Stratégie d'accorder la priorité à l'encouragement à l'innovation 15
3.2 Harmonisation et cohérence avec les priorités du gouvernement 19
3.3 Cohérence avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral 21
3.4 Objectifs de rendement de la Stratégie pour le secteur bénévole 22
3.5 Priorités stratégiques : Encouragement à l'innovation parmi les organismes du secteur 35
3.6 Évaluation générale des résultats 39
3.7 Efficience et économie 44
4. Conclusion **47**
Annexe A : Caractéristiques des projets d'innovations de la Stratégie pour le secteur bénévole **49**
Annexe B : Modèle logique de la Stratégie **57**
Annexe C : Bibliographie **59**

Liste des tableaux

Tableau 1 Répartition du budget de la SSB 6

Tableau 2 Dépenses de la SSB consacrées à l'encouragement à l'innovation 6

Tableau 3 Pratiques exemplaires recensées par les projets ayant fait l'objet d'une étude de cas 30

Tableau 4 Viabilité et autonomie des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas..... 34

Tableau 5 Comparaison entre les dépenses totales pour les activités d'encouragement à l'innovation de la SSB et d'autres subventions et contributions..... 44

Liste des figures

Figure 1 Perceptions des demandeurs concernant la pertinence de la priorité visant l'encouragement à l'innovation 17

Figure 2 Perceptions des répondants concernant la mesure dans laquelle les résultats escomptés de leurs projets ont été atteints 23

Figure 3 Croyez-vous que le projet a encouragé l'innovation?..... 24

Figure 4 Problèmes rencontrés par les projets financés 26

Figure 5 Perceptions des répondants concernant la clarté de l'appel de propositions 28

Figure 6 Viabilité des projets..... 32

Figure 7 Perceptions des répondants concernant la mesure dans laquelle les connaissances et les ressources ont été diffusées et utilisées 36

Figure 8 Nombre moyen de partenaires de projet 43

Liste des abréviations

DDCP	Direction du développement communautaire et des partenariats
ISBC	Initiative sur le secteur bénévole et communautaire
PPDS	Programme de partenariats pour le développement social
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
s.d.	Sans date
SSB	Stratégie pour le secteur bénévole

Sommaire

Le pilier d'encouragement à l'innovation de la Stratégie pour le secteur bénévole

La Stratégie pour le secteur bénévole (SSB) est une initiative de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) qui s'est échelonnée sur une période de quatre ans (de 2005-2006 à 2008-2009) et dont le budget s'élevait à 12 millions de dollars. Il s'agissait d'une collaboration entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole, et avait comme but de jeter les bases d'un nouveau cadre de collaboration et d'innovation communautaire avec le secteur sans but lucratif afin d'améliorer le bien-être socioéconomique des Canadiens[1].

La Stratégie pour le secteur bénévole comportait quatre priorités stratégiques :

- **Encouragement à l'innovation au sein des organismes du secteur bénévole** – Accorder un financement à des projets afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité des organismes sans but lucratif en leur permettant d'élaborer, d'éprouver et de mettre en commun des pratiques novatrices sur le plan social[2].
- **Dialogue sur les politiques** – Reprenant là où s'était arrêtée l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC), cette priorité stratégique visait à promouvoir le dialogue sur les politiques liées au secteur bénévole.
- **Héritage de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire** – En s'appuyant sur l'héritage de l'ISBC, la Stratégie devait continuer à renforcer la capacité du secteur, à appuyer l'établissement de cadres législatifs et stratégiques et à renforcer le partenariat entre le secteur bénévole et le gouvernement.
- **Collaboration horizontale** – Établir des liens entre les ministères fédéraux et le secteur bénévole[3].

Les partenariats sociaux et les innovations sociales, qui constituaient les composantes clés du pilier d'encouragement à l'innovation, demeurent prioritaires pour RHDCC. D'ailleurs, la majeure partie des subventions et des contributions était destinée à ce pilier. Il est, par conséquent, l'élément central de la présente évaluation de la SSB.

Le pilier d'encouragement à l'innovation comportait deux objectifs, soit 1) favoriser l'innovation au sein du secteur bénévole et 2) élaborer des outils pour favoriser la viabilité et l'autonomie grâce au financement de 14 projets d'innovations et d'autres activités de soutien, notamment la tenue de consultations communautaires et l'élaboration d'outils et de ressources pour appuyer la mise en œuvre de pratiques exemplaires.

---

[1] RHDCC. (s.d.). Voluntary Sector Strategy (2005-2009). *Book 4, Section 1 – Program Overview*. p. 1.

[2] L'innovation consiste généralement à développer une nouvelle idée ou à renouveler la manière d'appliquer d'anciennes idées.

[3] RHDCC. (s.d.). *The Voluntary Sector Strategy*.

But de l'évaluation

La SSB était une stratégie limitée dans le temps qui a pris fin en 2009. Comme il n'était pas question que la Stratégie soit renouvelée, le présent rapport d'évaluation est axé sur les résultats obtenus et les leçons apprises, que RHDCC pourra prendre en compte dans le cadre d'autres activités reliées à la mise en commun des connaissances et au secteur bénévole.

La présente évaluation a pour but :

- de déterminer si la stratégie répondait à un besoin, tout particulièrement le pilier d'encouragement à l'innovation;
- de déterminer ce qui aurait pu être fait différemment dans le but de profiter de l'expertise et des connaissances du secteur bénévole, du gouvernement et du secteur des entreprises et pour appuyer leur collaboration;
- d'évaluer la mesure dans laquelle la priorité stratégique de la SSB visant l'encouragement à l'innovation a permis d'atteindre les résultats escomptés;
- de déterminer ce qui a bien fonctionné en matière d'approches innovatrices.

Méthodes de collecte des données

Nous avons utilisé les méthodes de collecte de données suivantes :

- un bilan documentaire;
- sept entrevues auprès d'informateurs clés;
- une enquête effectuée auprès des demandeurs (ayant obtenu un financement ou non);
- sept études de cas portant sur des demandeurs ayant obtenu un financement;
- un groupe d'experts composé de trois membres d'organismes-cadres du secteur bénévole.

Cette évaluation comporte plusieurs limites. Elle a été effectuée environ deux ans après la fin de la SSB. Par conséquent, nous ne disposions pas de tous les documents de projet ni de tous les dossiers pertinents, et certaines personnes clés associées à la SSB n'ont pas pu participer à l'évaluation. Les taux de participation aux études de cas et aux entrevues effectuées auprès des informateurs clés ont été inférieurs à nos prévisions. Les responsables des projets étaient notre seule source de renseignements concernant l'incidence de la Stratégie sur les organisations partenaires, ce qui signifie que nous n'avons pas obtenu les témoignages d'autres participants clés.

Il est possible que les demandeurs qui ont obtenu un financement aient présenté un portrait positif afin de démontrer que le financement accordé était nécessaire et qu'il s'agissait d'un investissement judicieux. De plus, certaines personnes sont susceptibles d'avoir interprété différemment certains éléments, empêchant ainsi certaines comparaisons entre les projets. Dans la mesure du possible, nous avons examiné et expliqué les interprétations divergentes.

Principales constatations

Nécessité de la priorité de la Stratégie d'encouragement à l'innovation

Les données dont nous disposons[4,5] laissent entendre que l'établissement d'une stratégie axée sur l'innovation, la communication et la mise en commun des connaissances, ainsi que sur le renforcement des capacités au sein du secteur bénévole s'imposaient à l'époque de la SSB. Le pilier d'encouragement à l'innovation de la SSB, un projet de contributions de faible envergure, devait combler certains aspects de ce besoin, notamment la mise en commun des innovations et des pratiques exemplaires, ainsi que l'élaboration et la mise en commun d'outils favorisant la viabilité et l'autonomie. Toutefois, comme le secteur a constamment besoin de ressources, il se peut que certains intervenants du secteur aient mal interprété l'intention de la SSB ou n'aient pas vraiment compris l'importance de ces objectifs.

Lorsque la SSB a été créée, il n'y avait pas suffisamment de financement pour, à la fois, entreprendre des projets d'innovations, renforcer la capacité d'introduire des innovations et les communiquer. Les intervenants croyaient qu'il fallait que le gouvernement fédéral procure ce financement. Toutefois, les répondants ne sont pas tous du même avis en ce qui concerne l'appui du gouvernement fédéral. Les responsables de certains programmes bénéficiaires de financement indiquent que la SSB est venue combler le besoin en matière d'innovation, mais la majorité des responsables des programmes qui n'ont pas obtenu de financement estiment que la SSB n'a pas permis de combler ce besoin. Le groupe d'experts a laissé entendre qu'il fallait que les administrations provinciales participent davantage au financement de projets d'innovations.

Harmonisation et cohérence avec les priorités du gouvernement

Les objectifs des projets d'innovation de la SSB s'harmonisaient avec certains résultats stratégiques visés par RHDCC, car le Programme de partenariats pour le développement social (PPDS)[6] et, subséquemment, la SSB appuyaient la priorité de « l'amélioration de la sécurité du revenu, de l'accès aux possibilités et du mieux-être des personnes, des familles et des collectivités[7] ». En outre, la participation du gouvernement fédéral à l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire et les deux codes de bonnes pratiques laissent entendre qu'il existait un certain niveau d'harmonisation.

Cohérence avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral travaille avec le secteur bénévole sur une base pancanadienne, à la différence des administrations provinciales ou municipales ou de la manière selon laquelle les administrations fédérale, provinciales ou municipales traitent avec les fondations. Ainsi, le gouvernement fédéral est particulièrement bien placé pour appuyer une stratégie comme la SSB. Il est difficile de déterminer la mesure dans laquelle un possible chevauchement

---

4 Ference Weicker & Company Ltd. (2008). *Evaluation Framework for the Voluntary Sector Strategy.*

5 RHDCC. (s.d.). *The Voluntary Sector Strategy.*

6 La SSB était une composante du PPDS.

7 RHDCC. (s.d.). Budget des dépenses 2007-2008. Rapport sur les plans et les priorités et RHDCC. Budget des dépenses 2008-2009. Rapport sur les plans et les priorités.

avec d'autres sources de financement existe, même si 45 % des répondants qui n'ont pas obtenu de financement ont réussi à obtenir des fonds d'autres sources, alors que 55 % n'ont pas été en mesure d'obtenir des fonds d'autres sources.

Le rendement de la Stratégie pour le secteur bénévole

Les renseignements dont nous disposons indiquent que l'appel de propositions était clair pour la majorité des demandeurs. L'examen des demandes a révélé que les demandeurs comprenaient la raison d'être du pilier d'encouragement à l'innovation de la SSB et que l'appel de propositions cadrait avec la mission des organismes visés. Les projets financés étaient axés sur les enjeux clés, les thèmes et les priorités stratégiques de la Stratégie.

Les représentants des 14 projets financés estiment que leurs activités ont été mises en œuvre comme prévu dans une large mesure. Ces projets financés ont été en mesure de créer et de diffuser (à des degrés divers) toute une gamme de produits, notamment :

- des documents portant sur des pratiques novatrices relevées et étudiées dans le cadre de chaque projet;
- des outils et des ressources visant à faciliter la mise en œuvre de pratiques exemplaires, y compris des outils en ligne et des sites Web;
- une vaste gamme d'activités, y compris des conférences, des ateliers et des forums communautaires dans un objectif de mise en commun des connaissances et de la formation sur des pratiques exemplaires précises;
- un processus de suivi des politiques et des outils connexes.

Les projets financés ont rencontré des difficultés, notamment des retards dans les activités, entre autres dans l'approbation du financement, l'absence de ressources financières, le manque de ressources humaines et de temps, la faible participation des utilisateurs visés et un manque de souplesse, notamment sur le plan des restrictions associées à l'utilisation du financement et du calendrier des projets.

Onze des 14 projets ont trouvé des moyens d'être viables et de poursuivre leurs activités ou d'utiliser les ressources de leurs projets après la SSB. C'est d'abord et avant tout leur capacité d'obtenir un financement continu provenant d'autres sources qui leur a permis d'augmenter leur viabilité. Par exemple, ils ont réussi à obtenir de l'aide en espèces et en nature ou des services de plusieurs autres sources, y compris des fondations privées et d'autres partenaires, dont un donateur anonyme dans un cas.

Priorités stratégiques : L'encouragement à l'innovation au sein des organismes du secteur

Des sources ont indiqué avoir accru leur réseautage et leurs communications avec les partenaires de projet et d'autres intervenants. Les membres du groupe d'experts ont précisé que les communications avec des intervenants autres que les partenaires ont été moins importantes parce qu'on a mis l'accent sur les relations avec les partenaires directs.

Les représentants de la majorité des projets financés estiment que leurs projets ont donné lieu à une augmentation au chapitre des connaissances et de l'utilisation des ressources et des pratiques exemplaires novatrices. Selon le projet, il pourrait s'agir de l'un des éléments suivants :

- Meilleure connaissance des outils ou des modèles existants et hausse de leur utilisation

> **Exemple :** Le projet *The Leveraging Succes – Sharing Strengths: No Community Left Behind*, qui visait à tabler sur le succès et à mettre les forces en commun pour ne laisser de côté aucune collectivité, a permis d'élaborer des outils visant à faire connaître un modèle de développement communautaire permettant de rassembler les partenaires communautaires pour aborder les enjeux communautaires de façon holistique et intégrée et pour améliorer les capacités des communautés. Les documents produits contenaient des leçons apprises de partenaires et offraient des conseils et des gabarits permettant de reproduire le modèle. Ces documents continuent d'être une source importante de conseils et d'information pour les partenaires. Le modèle a été adopté par la ville d'Ottawa qui en a fait depuis un projet pilote dans quatre communautés prioritaires. La ville prévoit utiliser ce cadre à plus grande échelle.

- Élaboration de nouveaux outils ou de nouveaux modèles

> **Exemple :** Le projet *The Shared Services: Adding Value to Non-Profit Organizations projects* de mise en commun des services pour le renforcement des organisations communautaires avait pour but de faire connaître des méthodes pratiques grâce auxquelles les organisations communautaires pourraient travailler ensemble. Parmi les exemples de services communs, nous pouvons citer des comptes bancaires et des comptes de téléphone pour obtenir de meilleurs tarifs interurbains, ainsi que des services techniques. Les documents élaborés par des partenaires individuels (et qui pourraient être utilisés pour appuyer la mise en œuvre de futurs services partagés) comprennent *Mieux ensemble : Un cadre de services RH partagés pour les organisations sans but lucratif*, qui continuent d'être utilisés par les organisations sans but lucratif. Même s'il n'a pas été possible de déterminer dans quelle mesure il est utilisé, le partenaire national a précisé que plusieurs organisations ont utilisé ce cadre une fois le projet terminé.

- Amélioration des connaissances

> **Exemple :** Le projet *Applied Promising Practices Project*, grâce à un partenariat avec la *Federation of Child and Family Services of British Columbia*, a permis d'établir des groupes de travail axés sur la prestation de services aux familles et aux enfants. Le projet visait notamment à prendre en compte les résultats des pratiques des organismes et des recherches universitaires. Un réseau, *Research to Practice Network*, a été établi avec des chercheurs universitaires qui préparaient régulièrement des articles dans leur domaine de spécialisation afin de rendre leurs articles accessibles et utiles pour les gestionnaires et les praticiens de première ligne. Les résultats et les ressources ont été diffusés en ligne et dans le cadre de présentations éducatives. Les renseignements recueillis au cours du projet ont été utilisés pour établir un guide de pratiques exemplaires élaboré une fois le projet terminé. Cette dernière initiative fera l'objet d'un troisième cycle d'évaluation qui porte sur le passage des jeunes à l'âge adulte.

Évaluation générale des résultats

En dépit des difficultés susmentionnées, la preuve cumulative indique que les résultats attendus ont été atteints, car les projets ont réalisé la plupart de leurs objectifs individuels. En outre, l'examen des dossiers des projets financés indique que :

- tous les projets comprenaient un élément de mise en commun des connaissances;
- les innovations et les pratiques exemplaires ont été mises en commun, même si le degré de mise en œuvre n'est pas clairement établi;
- les organisations utilisent de façon accrue certains outils particuliers.

L'un des résultats les plus importants est probablement que les fonds de la SSB ont servi de levier à d'autres fonds. Des représentants de plusieurs projets indiquent que le financement de la SSB leur a permis d'amorcer les premières étapes d'un projet qui a, par la suite, été financé par d'autres sources.

Le groupe d'experts, cependant, se dit d'avis que, même si les projets ont individuellement été couronnés de succès, l'incidence générale du financement des projets d'innovation de la SSB n'a peut-être pas été optimisée. Les projets ont peut-être réussi à diffuser des pratiques exemplaires à leurs partenaires, mais le groupe d'experts remet en question son incidence à l'échelle de l'ensemble du secteur.

Efficience et économie

La SSB était dotée d'un budget de 12 millions de dollars dont 3,9 millions ont été consacrés à l'encouragement à l'innovation. Environ 64 % du financement des projets d'innovation a été versé sous forme de contributions, et les 36 % restants ont couvert les salaires et les frais de fonctionnement.

Les répondants sont d'avis que la majeure partie des ressources ont été bien utilisées et dépensées de façon efficiente afin de produire des résultats valables pour les projets financés. Toutefois, la majorité des personnes consultées nous ont fait remarquer que ces ressources étaient assez limitées en regard des résultats escomptés. Selon le groupe d'experts et les responsables des projets, il aurait également été possible d'améliorer l'efficience de projets en cours similaires, par exemple, en réduisant les ressources consacrées à la gestion de projet et à la reddition de comptes.

Leçons apprises

Même si la SSB a pris fin, les résultats de cette évaluation sont pertinents pour RHDCC qui réfléchit à la façon de synthétiser et de mettre en commun les leçons apprises en vue d'établir des programmes similaires. Voici certaines leçons apprises :

1. Il importe de s'assurer que tous les intervenants comprennent clairement l'intention et la portée de l'initiative, y compris l'expérimentation de nouvelles idées et de pratiques exemplaires novatrices. Des mécanismes ont été utilisés pour améliorer les communications et la compréhension entre RHDCC, les demandeurs bénéficiaires de financement et le secteur bénévole en général. Toutefois, le secteur bénévole aurait eu avantage à obtenir des éclaircissements sur les objectifs particuliers du pilier d'encouragement à l'innovation.

2. Il aurait été utile d'intégrer un volet d'évaluation et de surveillance du rendement au pilier d'encouragement à l'innovation à l'échelle des projets et de l'initiative tout entière pour mieux prendre en compte l'apprentissage ponctuel. Cela aurait clarifié la question des résultats et aurait garanti ces derniers, notamment en ce qui concerne la mesure de la diffusion des projets, et aurait davantage permis d'apporter des ajustements et des améliorations en continu.
3. Lorsque des projets sont menés avec le secteur bénévole, il importe d'équilibrer soigneusement les besoins en matière de reddition de comptes et le fardeau des tâches administratives supplémentaires. Étant donné que les subventions comportent des exigences moins coûteuses en matière de reddition de comptes, il peut également être souhaitable d'envisager l'utilisation de subventions plutôt que de contributions dans le cas des projets qui reçoivent un financement relativement modeste. Il pourrait également être souhaitable de mettre en œuvre des appels de propositions en deux étapes pour que les organisations qui proposent des initiatives qui ne cadrent pas suffisamment avec l'appel de propositions ne consacrent pas des ressources excessives à l'élaboration d'une proposition complète.

Pour appuyer la mise en œuvre des leçons apprises, RHDCC souhaitera peut-être se pencher sur celles apprises dans d'autres secteurs, notamment celui des soins de santé, où le transfert des connaissances et la collaboration constituent désormais des éléments importants qui viennent appuyer les pratiques factuelles.

Réponse de la direction

Introduction

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) et la Direction du développement communautaire et des partenariats (DDCP), qui a notamment administré le pilier d'encouragement à l'innovation de la Stratégie, apprécient l'aide que le secteur bénévole apporte aux collectivités et aux individus. C'est pourquoi bon nombre des initiatives et des programmes de RHDCC ont appuyé le secteur bénévole et ont été influencés par ce dernier. À la suite de la publication, en 1991, du rapport de la Table ronde sur le secteur bénévole (TRSB) intitulé *Consolider nos acquis : Pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada*, le gouvernement du Canada a investi 94,6 millions de dollars dans l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC), un projet conjoint (secteur bénévole et gouvernement du Canada) sur cinq ans qui visait à améliorer la collaboration du gouvernement du Canada et du secteur bénévole. Après l'ISBC, qui a pris fin en 2005, RHDCC a investi 12 millions de dollars dans la Stratégie pour le secteur bénévole (SSB) de 2005 à 2009.

RHDCC continue d'appuyer les activités du secteur bénévole grâce à une vaste gamme d'initiatives et de programmes sociaux, comme le Programme de partenariats pour le développement social (PPDS), le prix du premier ministre pour le bénévolat, le programme Nouveaux horizons pour les aînés et l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation.

RHDCC encouragera, par l'entremise de la « Stratégie sur les partenariats sociaux », les individus, les entreprises et les organisations à s'associer à des organisations sans but lucratif et à des entreprises sociales pour permettre aux collectivités de relever les défis auxquels elles sont confrontées et d'éprouver de nouvelles approches visant l'amélioration des résultats communautaires. Dans le cadre de cette stratégie, RHDCC est en voie de moderniser la façon dont les programmes de subventions et de contributions sont conçus, administrés et exécutés, permettant ainsi d'offrir des améliorations notables aux intervenants qui demandent et obtiennent du financement. En résumé, les leçons apprises grâce au dialogue avec le secteur bénévole et aux résultats d'évaluations, comme celle de la SSB, continuent de façonner nos relations avec le secteur bénévole et les collectivités qu'il dessert.

RHDCC avait la responsabilité de la SSB, y compris le pilier d'encouragement à l'innovation, qui est au centre de la présente évaluation. L'évaluation de la SSB a permis de tirer trois leçons applicables aux efforts actuels du gouvernement du Canada pour favoriser les partenariats sociaux au sein des collectivités par l'entremise du secteur bénévole et, en particulier, à la transformation du PPDS de RHDCC.

Première leçon apprise : *Il importe de s'assurer que tous les intervenants connaissent clairement l'intention et la portée d'une initiative, y compris l'expérimentation de nouvelles idées et de pratiques exemplaires et novatrices. Des mécanismes ont été utilisés pour améliorer les communications et la compréhension entre RHDCC, les demandeurs bénéficiaires*

de financement et le secteur bénévole dans son ensemble. Toutefois, ce dernier aurait pu bénéficier d'un éclaircissement supplémentaire concernant les objectifs particuliers du pilier d'encouragement à l'innovation.

Réponse : RHDCC convient que tous les intervenants doivent bien comprendre l'intention et la portée d'une initiative, y compris l'expérimentation de nouvelles idées ou l'adaptation des pratiques exemplaires novatrices et éprouvées.

RHDCC reconnaît que, dans le cadre élargi de la SSB, on était peut-être un peu trop optimiste quant à la mesure dans laquelle « l'innovation » pourrait transformer le secteur. Même si on partait du principe que l'intention initiale dans le cadre de la SSB était d'élaborer des idées et des pratiques entièrement nouvelles, les consultations communautaires de 2006 et la rétroaction du secteur indiquent que le secteur bénévole était davantage intéressé à voir des pratiques et des outils novateurs mis en commun, adoptés et adaptés pour répondre aux besoins des organisations.

Ces consultations ont mené RHDCC à axer l'appel de propositions sur l'aspect « mise en commun » des innovations dans des domaines comme la gouvernance, la prestation de services et la collaboration, en mettant l'accent sur l'application de pratiques existantes, et pas nécessairement sur l'élaboration et l'essai de nouvelles pratiques. Cette approche correspondait à la rétroaction obtenue du secteur avant le lancement de l'appel de propositions.

À l'avenir, lorsque des modifications apportées à une initiative en affecteront la portée et les résultats escomptés, RHDCC s'assurera que les intervenants seront informés de ces changements.

Deuxième leçon apprise : *Il aurait été utile d'intégrer un volet d'évaluation et de surveillance du rendement au pilier d'encouragement à l'innovation à l'échelle des projets et de l'initiative afin de mieux cerner les leçons à apprendre au fur et à mesure. Cela aurait permis une meilleure certitude et clarté quant aux résultats, par exemple la portée de la mesure de la diffusion des projets, et aurait donné l'occasion d'apporter des ajustements ou des améliorations sur une base continue.*

Réponse : Même si certains projets comportaient un volet d'évaluation et de surveillance du rendement dans le cadre de leurs activités et ont tenu compte de leurs leçons de façon ponctuelle, il est reconnu que les efforts en matière d'évaluation et de collecte de données primaires visaient à faire en sorte que les bénéficiaires de financement présentent leur rapport final.

L'apprentissage continu faisait partie du programme à un certain degré par la tenue d'une série de téléconférences mensuelles où les leçons apprises dans le cadre de chaque projet étaient régulièrement échangées, faisaient l'objet de discussions ouvertes et étaient mise en commun avec d'autres partenaires.

De même, RHDCC a recueilli et analysé les outils et les pratiques exemplaires ainsi que d'autres leçons essentielles qui découlaient de chacun des 14 projets. Ces leçons ont été résumées dans un rapport sommaire intitulé *Partager l'innovation dans le secteur sans but lucratif*. Ce rapport a été communiqué à toutes les organisations participantes et subséquemment affiché sur le site Web de RHDCC.

À l'avenir, lorsqu'il programmera des initiatives similaires, RHDCC examinera la possibilité d'assurer la collecte de données de mesure du rendement en continu sitôt le programme commencé afin de suivre et de surveiller les réalisations sur une base continue et d'en faire état, et pour appuyer les évaluations du Ministère et le processus décisionnel factuel. En appliquant par exemple des approches d'évaluation basée sur la théorie, RHDCC peut disposer d'indicateurs de rendement clairs concernant la portée et l'incidence du plan de diffusion d'un projet, ce qui permettrait de clarifier les attentes et pourrait optimiser la mise en commun des connaissances au sein du secteur. Autre exemple, la DDCP met actuellement en œuvre les pratiques exemplaires de projets pancanadiens financés conformément à l'objectif de lutte contre la violence envers les personnes âgées du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA). De plus, RHDCC entend déterminer, dans le cadre de l'évaluation 2014 à venir du PNHA, les leçons apprises à l'échelle communautaire qui peuvent être diffusées à la grandeur du pays en tant que pratiques exemplaires et les mécanismes utilisés pour l'échange d'information.

Il faudrait sans doute mettre en place un cadre de collecte des données de mesure du rendement pour favoriser les activités d'évaluation et de surveillance du rendement à l'échelle de l'initiative et des projets, mais le Ministère reconnaît que ces mesures ne devraient pas entraîner de lourdeurs administratives et devraient demeurer suffisamment souples pour permettre l'apprentissage et les changements développementaux.

En 2011, la DDCP a amorcé l'élaboration de divers projets pilotes de partenariats sociaux. La Direction voulait ainsi faire l'essai d'approches visant à optimiser les investissements de divers partenaires, un élément des projets pilotes du Ministère. La DDCP a élaboré un cadre d'évaluation général pour ses projets pilotes avant leur mise en œuvre et utilisera une approche d'évaluation développementale pour apprendre des projets pilotes au fil de leur exécution.

Troisième leçon apprise : *Lorsque l'on travaille avec le secteur bénévole, il importe d'équilibrer soigneusement les besoins en matière de reddition de comptes et le fardeau que constituent des tâches administratives supplémentaires. Étant donné que les subventions comportent moins d'exigences en matière de reddition de comptes, il peut également être souhaitable d'envisager le recours aux subventions plutôt qu'aux contributions pour les projets dont le financement est relativement modeste. Il peut également être souhaitable de prévoir un appel de propositions en deux étapes pour que les organisations qui proposent des initiatives qui ne cadrent pas suffisamment avec l'appel de propositions ne consacrent pas de ressources excessives à la préparation d'une proposition complète.*

Réponse : RHDCC convient d'envisager, dans le cadre de la modernisation des subventions et des contributions, d'utiliser la subvention comme mécanisme de financement lorsque ce dernier vise une période restreinte et que les risques évalués sont faibles. Toutefois, la Direction admet qu'il faudra trouver un équilibre entre le fardeau de reddition de comptes allégé propre aux subventions et l'assurance d'une collecte de données sur le rendement qui suffise à appuyer le cadre d'évaluation général.

RHDCC convient également qu'un processus en deux étapes pour l'appel de propositions aurait pu contribuer à réduire le fardeau administratif des organismes sans but lucratif qui ont présenté une proposition complète qui n'a pas été retenue. Ce processus en deux étapes pourrait comprendre la présentation d'une « lettre d'intention » initiale comportant une brève description du projet proposé; cette lettre permettrait d'évaluer rapidement si le projet et le demandeur sont admissibles, avant la présentation d'une proposition « complète ». Cette suggestion sera certainement envisagée à l'avenir à titre de mécanisme pour s'assurer que les demandes et les propositions reçues s'harmonisent avec les objectifs du programme. En fait, au printemps 2012, la DDCP a utilisé un processus en deux étapes en organisant un appel de lettre d'intention destiné aux organismes qui souhaitaient examiner et analyser les nouvelles données de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation. On pourrait aussi utiliser une autre approche pour s'assurer que les lignes directrices des demandes traduisent clairement les objectifs du programme et les critères d'admissibilité des projets.

1. Profil du programme

1.1 Le secteur bénévole au Canada

Le secteur bénévole du Canada est le deuxième du monde par ordre d'importance[8]. Il y a plus de 161 000 organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif au Canada, dont la moitié sont enregistrés[9]. Les organismes du secteur bénévole jouent un rôle clé dans l'amélioration de la qualité de vie des individus et des collectivités[10]. Ils favorisent l'engagement civique et offrent des services ou des produits au grand public et aux populations vulnérables[11].

En 2003, le financement gouvernemental représentait environ la moitié (49 %) du revenu des organismes. Les autres sources de revenu incluaient la vente de biens et de services et les dons[12]. En outre, les organisations bénévoles bénéficient de la contribution en nature que constituent le soutien et le temps des bénévoles. Selon l'*Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*, près de 12,5 millions de Canadiens ont fait du bénévolat en 2007, ce qui représente plus de 2,1 milliards d'heures.

De nombreuses organisations du secteur travaillent de façon à appuyer la mission de RHDCC « de bâtir un Canada plus fort et plus concurrentiel, d'aider les Canadiennes et Canadiens à faire les bons choix afin que leurs vies soient productives et gratifiantes, et d'améliorer leur qualité de vie[13]. »

1.2 Profil de la Stratégie pour le secteur bénévole

La Stratégie pour le secteur bénévole (SSB) est une initiative de RHDCC échelonnée sur quatre ans (2005-2006 à 2008-2009) et dont le budget s'élevait à 12 millions de dollars. Il s'agissait d'une collaboration entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole ayant pour but de jeter les bases d'un nouveau cadre de collaboration et d'innovation communautaire avec le secteur sans but lucratif pour améliorer le bien-être socioéconomique des Canadiens[14]. L'appel de propositions de la SSB précisait que les projets pouvaient

---

[8] Imagine Canada. (Août 2010). *Enquête sectorielle*, volume 1, numéro 2.

[9] Statistique Canada. (2004). *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles.*

[10] *Ibid.*; Imagine Canada. (2010). *Cadre d'action pour le secteur à but non lucratif.* Projet de travail.

[11] Statistique Canada. (2004). *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles.*

[12] *Ibid.*

[13] RHDCC. (2011). *Au sujet de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.* Extrait du site www.hrsdc.gc.ca, consulté le 22 décembre 2011.

[14] RHDCC. (s.d.). Voluntary Sector Strategy (2005-2009). *Book 4, Section 1 – Program Overview*. p. 1.

être à court terme ou pluriannuels, mais ne pouvaient pas aller au-delà du 31 mars 2009. Les propositions devaient nommer cinq (5) partenaires avec lesquels l'innovation devait être mise en commun.

1.2.1 Historique

La SSB a été précédée par l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC), une initiative quinquennale de 95 millions de dollars qui a pris fin en 2005. L'ISBC avait pour but de renforcer les relations entre le secteur bénévole et le gouvernement, et de renforcer la capacité du secteur[15].

La première phase de l'ISBC comportait sept tables conjointes comprenant un nombre égal de représentants du secteur bénévole et du gouvernement fédéral[16]. Ces tables conjointes avaient pour but d'améliorer la capacité du secteur bénévole, d'élaborer un cadre directeur pour la collaboration entre le gouvernement fédéral et le secteur, et d'appuyer et de promouvoir le bénévolat. Elles devaient notamment élaborer l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, un cadre définissant l'engagement du gouvernement fédéral à travailler en collaboration avec le secteur bénévole[17]. Pour appliquer l'Accord, on a créé un *Code de bonnes pratiques de financement* et un *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*[18]. La deuxième étape s'appuyait sur les leçons apprises et visait la mise en œuvre des recommandations, les nouveaux travaux de recherche et les réalisations[19].

Le gouvernement fédéral continuait de valoriser l'appui au secteur bénévole, mais il a décidé d'adopter une approche différente lorsque l'ISBC a pris fin. Les premiers résultats de l'*Évaluation des impacts de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire* (2009) ont contribué à l'élaboration de la SSB. Voici certaines leçons tirées de l'ISBC qui ont pesé dans le cadre de l'élaboration de la SSB :

- l'importance d'éviter une surcharge d'objectifs (c'est-à-dire des attentes irréalistes), dans toute initiative menée dans le sillage de l'ISBC en limitant ses objectifs et son mandat;
- l'engagement du secteur bénévole tout entier est irréaliste;
- il importe que le gouvernement clarifie sa vision du secteur pour ce genre d'initiatives;
- le processus entourant l'attribution du financement pour la participation du secteur à l'élaboration des politiques du Ministère s'est soldé par un faible degré d'engagement du

[15] Site Web de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. (s.d.) *À propos de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire.* Consulté le 20 octobre 2010 de http://www.vsi-isbc.org/fr/about/goals.cfm

[16] *Ibid.*

[17] *Ibid.*

[18] *Ibid.*

[19] *Ibid.*

secteur dans son ensemble, un manque de clarté concernant le cadre d'établissement de rapports et de responsabilisation et une absence d'une stratégie pour faciliter le transfert des connaissances[20].

Comparativement à l'ISBS, la SSB était de portée plus réduite, relevait d'un seul ministère (RHDCC) plutôt que de mettre en cause plusieurs ministères, et entretenait moins de liens avec d'autres initiatives[21].

1.2.2 Éléments sous-jacents à la Stratégie pour le secteur bénévole

Le budget fédéral de 2004 soulignait l'intérêt du gouvernement d'offrir un soutien continu au secteur bénévole en s'appuyant sur les réalisations de l'ISBC[22]. Même si la SSB et l'ISBC mettaient l'accent sur le secteur bénévole, la SSB était une initiative dirigée par RHDCC (comparativement à l'ISBC qui était dirigée conjointement par le gouvernement fédéral et le secteur bénévole) ayant une portée beaucoup moins vaste et un budget réduit (12 millions de dollars sur une période de quatre ans [SSB], comparativement à 95 millions de dollars sur une période de cinq ans [ISBC]) [23].

La SSB devait être une initiative de transition visant à éclairer les décisions concernant la participation future du gouvernement fédéral au travail du secteur bénévole, dans l'espoir que la Stratégie permettait d'établir les fondements d'un nouveau cadre d'innovation et de collaboration communautaires avec le secteur sans but lucratif afin d'améliorer le bien-être socioéconomique des Canadiens[24]. En résumé, le SSB reposait sur les éléments suivants :

- le rôle important du secteur bénévole dans l'infrastructure sociale du Canada;
- les progrès réalisés par l'ISBC de 2000 à 2005;
- la nécessité de prendre en compte des problèmes particuliers du secteur[25].

1.2.3 Surveillance et gestion

La SSB faisait partie du Programme de partenariats pour le développement social (PPDS), dont était chargée la Direction du développement communautaire et des partenariats (DDCP) de la Direction générale de la sécurité du revenu et du développement social.

---

[20] RHDCC. (2009). *Évaluation des impacts de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire : Leçons apprises de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (2000-2005) : Rapport final.*

[21] Ference Weicker & Company Ltd. (2008). *Evaluation Framework for the Voluntary Sector Strategy.*

[22] RHDCC. *Summary of the Voluntary Sector Strategy* (s.d.). Canada. Ministère des Finances. Le plan budgétaire de 2004. Consulté le 1er février 2011 au http ://www.fin.gc.ca/budget04/pdf/bp2004f.pdf

[23] Ference Weicker & Company Ltd. (2008). *Evaluation Framework for the Voluntary Sector Strategy.*

[24] RHDCC. (s.d.).The Voluntary Sector Strategy (2005-2009). *Book 4, Section 1 – Program Overview*. p. 1.

[25] Ference Weicker & Company Ltd. (2008). *Evaluation Framework for the Voluntary Sector Strategy.*

Le PPDS œuvre en partenariat avec des organismes sans but lucratif dans le but d'améliorer la qualité de vie des personnes handicapées, des enfants, des familles et des autres groupes vulnérables.

1.2.4 Les objectifs de la Stratégie pour le secteur bénévole et les priorités stratégiques

Vous trouverez à l'annexe B le modèle logique de la SSB élaboré en consultation avec les principaux intervenants du secteur.

La SSB comportait trois objectifs stratégiques :

- En ce qui concerne le travail auprès des intervenants du secteur sans but lucratif, soutenir une approche horizontale du gouvernement fédéral dans ses différents ministères et agences qui soit conforme à l'Accord et aux Codes et qui aborde les investissements et les initiatives communautaires d'une manière plus uniforme et globale.
- Renforcer la capacité des organismes communautaires du secteur bénévole de participer à des dialogues sur les politiques concernant différents enjeux sociaux avec des partenaires fédéraux, par l'entremise de réseaux pancanadiens.
- Soutenir des conditions favorables à l'innovation, aux partenariats et aux alliances stratégiques dans le secteur sans but lucratif, afin de mettre en commun et d'optimiser les ressources, de réduire les pratiques non efficientes et de maximiser la portée[26].

La SSB comportait quatre priorités stratégiques :

- **L'encouragement à l'innovation dans les organismes du secteur** – Financer des projets visant à accroître l'efficacité et l'efficience des organismes sans but lucratif en leur permettant d'élaborer, d'éprouver et de mettre en commun des pratiques sociales novatrices[27].
- **Le dialogue sur les politiques** – En s'appuyant sur les résultats de l'ISBC, cette priorité stratégique visait à promouvoir le dialogue sur les politiques concernant les enjeux touchant le secteur bénévole.
- **L'héritage de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire** – En s'appuyant sur l'héritage de l'ISBC, la SSB visait à poursuivre le développement de la capacité du secteur, le renforcement des cadres législatifs et stratégiques et le renforcement du partenariat entre le secteur et les ministères fédéraux.
- **La collaboration horizontale** – Établir des liens entre les ministères fédéraux et le secteur bénévole[28].

---

[26] RHDCC. (s.d.) *Summary of the VSS Implementation Strategy*.

[27] La SSB définit l'innovation comme la capacité d'offrir des biens et des services de façon plus efficace et efficiente et de trouver des façons créatives d'aborder les problèmes socioéconomiques des individus et des collectivités.

[28] RHDCC. (s.d.) *The Voluntary Sector Strategy*.

La présente évaluation porte sur la première priorité stratégique, c'est-à-dire l'encouragement à l'innovation au sein des organismes du secteur. Cette priorité avait deux objectifs : 1) l'encouragent à l'innovation au sein du secteur bénévole et 2) la production d'outils en matière de viabilité et d'autonomie. Ces objectifs devaient être atteints grâce au financement de projets et d'autres activités de soutien.

Voici les activités visant à appuyer l'encouragement à l'innovation :

- **Consultations avec les collectivités** – En 2006, des consultations ont été organisées avec des représentants du secteur bénévole pour connaître leurs points de vue sur l'innovation au sein du secteur bénévole[29]. Ces consultations ont révélé que, même si le secteur utilisait des pratiques, des activités ou des techniques novatrices, sa capacité de les mettre en commun avec ses organismes représentait un défi important. Un rapport produit en juillet 2007 résumait les résultats de ces consultations. Les organismes du secteur ont également participé à l'élaboration du modèle logique de la SSB et à l'examen des propositions de projets visant l'encouragement à l'innovation.
- **Recherches préliminaires visant la production d'outils et de rapports** – Des recherches (p. ex. des enquêtes et un examen documentaire) ont été effectuées pour déterminer les critères de la réussite financière et de la responsabilité comptable. Ces recherches ont mené à la production des *Financial Fitness Handbooks*[30] qui présentent les exigences en matière de responsabilité comptable et des conseils pour réussir sur le plan financier.
- **Analyse et mise en commun d'outils et de pratiques exemplaires novatrices** – Les pratiques exemplaires et les outils produits dans le cadre des projets financés devaient être mis en commun dans le cadre de forums, d'ateliers et de séances de formation.
- **Programme de financement de projets visant la mise en commun de l'innovation au sein du secteur sans but lucratif** – Au total, 137 organismes sans but lucratif ont présenté une demande de financement, et 14 projets ont bénéficié de contributions à cet égard. Les 14 projets financés représentent une faible proportion des organismes du secteur bénévole. Il s'agissait d'organismes de toutes les régions du pays dont les activités se déroulaient dans une région géographique précise ou à l'échelle nationale. Tous les projets financés devaient avoir au moins six partenaires[31]. Les activités des projets et les résultats escomptés variaient énormément selon les projets. L'annexe A renferme un examen plus détaillé des caractéristiques des demandeurs ayant obtenu un financement, ainsi que les résultats et les activités prévues des projets.

Étant donné que l'un des objectifs clés du pilier à l'encouragement à l'innovation consistait à appuyer des partenariats et des alliances stratégiques pour faciliter la mise en commun et l'optimisation des connaissances et des ressources, les partenaires des projets jouaient un rôle important. Pour être admissible, chaque demandeur devait démontrer qu'il bénéficiait

[29] RHDCC. (Juillet 2007) *Innovation in the Community-Not-for-Profit Sector Consultation Report*.

[30] Les *Financial Fitness Handbooks* comprennent : *Financial Fitness : An Overview, Cashflow Calisthenics, Accounting Athletics et Legal Limberness.* On peut trouver des outils en ligne au www.vancity.com.

[31] Chaque projet financé devait avoir au moins six partenaires, y compris les bénéficiaires du financement. On trouvera dans l'annexe A une liste des 95 partenaires des 14 projets financés, car certains projets avaient plus de six partenaires.

de l'appui d'au moins cinq partenaires. Ces derniers devaient appuyer les projets en les finançant (en espèces ou en nature) et en y participant. La nature et l'étendue de la participation des partenaires variaient selon les projets.

1.2.5 Budget : Le pilier d'encouragement à l'innovation

La SSB disposait d'un budget de 12 millions de dollars échelonné sur quatre ans (2005-2006 à 2008-2009) et comportait quatre piliers : l'héritage de l'ISBC (2,3 millions de dollars), le dialogue sur les politiques (3,5 millions de dollars), la collaboration horizontale (2,2 millions de dollars) et l'encouragement à l'innovation (3,9 millions de dollars) (voir le tableau 1).

Tableau 1
Répartition du budget de la SSB

Répartition du budget pour les quatre piliers de la SSB					
Pilier de la SSB	**Héritage de l'ISBC**	**Dialogue sur les politiques**	**Collaboration horizontale**	**Encouragement à l'innovation**	**Total**
Budget	2,3 million $	3,5 million $	2,2 million $	3,9 million $	**12 million $**
Source : Système commun pour les subventions et les contributions de RHDCC.					

Pour le pilier de l'encouragement à l'innovation, environ 2,5 millions de dollars ont été versés en subventions et contributions. Le tableau 2 présente les dépenses réelles de cette priorité pour chaque exercice financier, de 2005-2006 à 2008-2009. Il est à remarquer que les projets ont bénéficié de financement à compter de l'exercice 2007-2008 et que la majeure partie du financement a été accordée au cours de l'exercice 2008-2009.

Les salaires ont été établis en fonction des effectifs qui participaient aux activités de la SSB et du niveau salarial de chaque poste. Les frais de fonctionnement et d'entretien ont été établis selon les renseignements distincts pour chaque exercice (p. ex. installation, équipement et déplacements).

Tableau 2
Dépenses de la SSB consacrées à l'encouragement à l'innovation

Voici les dépenses réelles de la SSB liées aux salaires, aux frais de fonctionnement et de gestion et aux subventions et contributions pour le volet promotion de l'innovation pour chaque exercice financier de 2005-2006 à 2008-2009						
Type de dépenses	**Volet de la SSB**	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**Total**
Internes	Rémunération	162 900 $	252 500 $	280 700 $	474 100 $	**1 170 200 $**
	Fonctionnement et entretien	10 000 $	115 000 $	40 000 $	72 000 $	**237 000 $**
Externes	Subventions et contributions	–	–	94 700 $	2 428 100 $	**2 522 800 $**
Total		**172 900 $**	**367 500 $**	**415 400 $**	**2 974 200 $**	**3 930 000 $**
Source : Système commun pour les subventions et les contributions de RHDCC.						

2. Aperçu de la méthode d'évaluation

2.1 But de l'évaluation

La présente évaluation a pour but :

- de déterminer si cette stratégie répondait à un besoin, et tout particulièrement le pilier d'encouragement à l'innovation;
- de déterminer ce qu'on aurait pu faire différemment pour optimiser l'expertise et les connaissances du secteur bénévole, du gouvernement et des entreprises et pour appuyer leur travail de collaboration;
- d'évaluer la mesure dans laquelle la priorité stratégique de l'encouragement à l'innovation de la SSB a atteint les résultats escomptés;
- de déterminer ce qui a bien fonctionné en matière d'approches novatrices favorisant l'engagement des collectivités.

Les résultats de l'évaluation seront utilisés pour éclairer les décisions stratégiques concernant le secteur bénévole. L'examen de la mesure dans laquelle les activités se sont déroulées comme prévu nous a permis de mieux comprendre les facteurs qui ont contribué ou non à l'atteinte des résultats escomptés.

2.2 Objet central de l'évaluation

L'évaluation de la SSB était axée sur l'accord de contribution lié à la priorité stratégique de l'encouragement à l'innovation, qui comprenait le financement de 14 projets axés sur la *mise en commun de l'innovation*. Cet élément a été choisi comme point central parce que :

- les partenariats sociaux et les innovations sociales demeurent une priorité clé pour RHDCC;
- la majeure partie des subventions et des contributions de la SSB a été accordée dans la cadre du programme de financement de projets visant la *mise en commun des innovations dans le secteur sans but lucratif* (approximativement 2,5 millions de dollars sur un total d'environ 3,4 millions de dollars en contributions approuvées étaient consacrés aux innovations).

Même si le modèle logique de la Stratégie (annexe B*)* précise les résultats à court, à moyen et à long terme, l'évaluation a porté sur les résultats immédiats, plus susceptibles d'avoir été atteints au moment où cette évaluation a débuté. Ces résultats immédiats sont :

- une amélioration des connaissances et de l'utilisation d'outils et de pratiques exemplaires novateurs;
- une amélioration des communications et du réseautage au sein du secteur.

Il importe de noter que le résultat à moyen terme « *organismes communautaires efficients et efficaces capables de répondre aux besoins des Canadiens* » et les résultats à long terme « s*ecteur sans but lucratif dynamique pour un Canada plus fort et meilleur* » devaient être atteints de concert avec les autres priorités stratégiques. C'est pourquoi ces résultats n'ont été examinés qu'indirectement.

2.3 Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation suivantes ont été établies par la Direction de l'évaluation en consultation avec le personnel de la DDCP.

Pertinence de la priorité de l'encouragement à l'innovation

1. Est-ce que la Stratégie pour le secteur bénévole (SSB), et plus particulièrement le pilier d'encouragement à l'innovation, répondent à un besoin réel?
   a. Était-il nécessaire que le gouvernement fédéral participe à l'innovation au sein du secteur bénévole sans but lucratif?
   b. L'encouragement à l'innovation du gouvernement fédéral dans le cadre de la SSB a-t-il bénéficié d'un appui?

Harmonisation et cohérence avec les priorités du gouvernement

2. Est-ce que l'encouragement à l'innovation dans le cadre de la Stratégie pour le secteur bénévole s'harmonisait avec les priorités du gouvernement?
3. Dans quelle mesure les objectifs escomptés du pilier d'encouragement à l'innovation de la SSB cadraient-ils avec les résultats stratégiques du Ministère?

Cohérence avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

4. Y a-t-il des preuves de chevauchement, de doublement ou de complémentarité avec des programmes ou des stratégies similaires d'autres ordres de gouvernement ou d'autres parties prenantes?

Objectifs de rendement de la SSB

5. Dans quelle mesure les résultats escomptés du pilier d'encouragement à l'innovation, soit l'établissement de partenariats et d'alliances stratégiques permettant de mettre en commun et d'optimiser les connaissances et les ressources avec les partenaires sociaux qui ont participé aux projets de démonstration d'innovations ont-ils été atteints?
6. Est-ce que les activités se sont déroulées comme prévu et y a-t-il eu des obstacles lors de la mise en œuvre des projets d'innovations?
7. Est-ce que l'objet de l'appel de propositions (l'innovation) était clair et est-ce que le public cible correspondait aux récipiendaires visés?

8. Dans quelle mesure et de quelle façon l'innovation et les pratiques exemplaires ont-elles été encouragées, mises en commun avec les partenaires et mises en œuvre dans les organismes du secteur (p. ex. en les adaptant aux utilisateurs ciblés ou grâce au réseautage et aux activités de diffusion)?

   a. Dans quelle mesure et de quelle façon les projets d'innovations correspondaient-ils aux enjeux clés, aux thèmes et aux priorités stratégiques de la Stratégie et s'appliquaient-ils directement à l'encouragement à l'innovation sociale et de l'entreprenariat?

   b. Dans quelle mesure les outils (p. ex. les pratiques exemplaires et la santé financière) ont-ils favorisé et appuyé la viabilité et l'autonomie des organismes bénéficiaires de financement et des 84 partenaires qui ont participé aux projets pilotes d'innovation?

Priorités stratégiques : Encouragement à l'innovation au sein des organismes du secteur

9. Y a-t-il des preuves d'une amélioration des connaissances et de l'utilisation de pratiques exemplaires et des outils novateurs qui découlent des projets d'innovation parmi les bénéficiaires de financement et leurs partenaires?

   a. Y a-t-il des preuves d'une amélioration des communications et du réseautage parmi les bénéficiaires de financement et leurs partenaires par suite des projets pilotes d'innovation?

   b. Dans quelle mesure y a-t-il des preuves d'une amélioration des communications et du réseautage au-delà des partenaires immédiats?

Évaluation générale des résultats

10. Y a-t-il des preuves d'une amélioration du réseautage et de la collaboration entre les bénéficiaires de financement et leurs partenaires?

    a. Est-ce que les organismes qui ont participé à des projets d'innovation sont parvenus à améliorer leur efficience ou leur capacité de répondre aux besoins des collectivités et des Canadiens?

    b. Dans quelle mesure y a-t-il eu une collaboration stratégique entre les organismes qui ont participé aux projets d'innovation en ce qui concerne la collaboration avec d'autres organismes du secteur?

Efficience et économie

11. Quelles sont les ressources qui ont été consacrées à l'innovation par rapport aux résultats et aux produits perçus du processus?

    a. Est-ce que ces dépenses étaient raisonnables par rapport aux résultats obtenus?

    b. Est-ce que les projets d'innovation (programme de contributions) constituaient un moyen rentable d'atteindre les objectifs escomptés? Y avait-il d'autres solutions? (p. ex. est-ce qu'un programme de subventions est préférable à un programme de contributions? Est-ce qu'une approche de marketing social est préférable?)

2.4 Collecte de données

L'équipe d'évaluation a traité chacune des questions d'évaluation en utilisant les données provenant de plus d'une source pour que les renseignements factuels puissent être contrevérifiés en se servant du processus de triangulation[32].

La section suivante décrit chaque méthode d'enquête utilisée.

Bilan documentaire et examen de dossiers

Les sources de données pour cette méthode d'enquête comprenaient :

- des documents d'information d'ordre général, des études et des rapports sur le secteur bénévole canadien[33];
- les documents reliés à la SSB;
- les documents d'évaluation de l'ISBC;
- les dossiers de la SSB (tous les dossiers des demandeurs ayant obtenu un financement et un échantillon de dossiers de demandeurs n'ayant pas obtenu un financement)[34].

En outre, dans le cadre du bilan documentaire et de l'examen des dossiers, les données nécessaires de la SSB ont été extraites de la base de données du Système commun pour les subventions et les contributions.

Entrevues avec des informateurs clés

Nous avons préparé une liste de 18 informateurs clés potentiels composée de personnes qui travaillaient pour la Direction du développement communautaire et des partenariats (DDCP) au moment de la mise en œuvre de la SSB. Neuf d'entre eux ont été retenus comme étant ceux le plus susceptibles de fournir les renseignements les plus pertinents concernant la Stratégie.

Les 18 personnes qui figuraient sur la liste ont été contactées pour participer aux entrevues. Les neuf personnes qui avaient été repérées comme étant en mesure de fournir les renseignements les plus pertinents ont été contactées à plusieurs reprises jusqu'à ce qu'elles acceptent ou refusent de participer. Les autres personnes ont été contactées à trois reprises au moins. Au total, six des neuf personnes susceptibles de fournir les renseignements les plus pertinents et un autre informateur clé ont participé aux entrevues.

---

[32] La triangulation permet d'examiner les résultats provenant de plus de deux sources afin d'en comparer les résultats. S'il y a divergence, il faut l'expliquer. Si les données concordent, on peut avoir davantage confiance dans la validité des résultats.

[33] Par exemple, Imagine Canada. (2010). *Cadre d'action pour le secteur à but non lucratif.* Projet de travail; Imagine Canada. (Août 2010). *Enquête sectorielle*, volume 1, nº 2.

[34] Il a été décidé à l'étape de l'établissement de la méthode d'évaluation d'ajouter neuf projets non financés choisis au hasard.

Enquête téléphonique

La base de l'enquête comportait 14 demandeurs financés et 123 demandeurs non financés. Compte tenu du nombre relativement petit de demandeurs financés, il a été décidé de procéder à un recensement, et nous avons demandé aux 14 demandeurs de répondre à l'enquête téléphonique. Étant donné que tous les demandeurs financés ont répondu à l'enquête, il n'y a aucune possibilité de biais de non-réponse.

Un échantillon composé d'environ la moitié des demandeurs non financés a été jugé suffisant pour illustrer les opinions et le point de vue général des demandeurs non financés. Le nombre final des demandeurs non financés ayant répondu à l'enquête était de 62, soit environ 50 % de l'échantillon total. L'analyse de la ventilation des répondants en fonction de la langue et de la région géographique, comparativement à l'analyse de la base d'enquête, indique qu'il n'y a aucune différence significative en ce qui a trait à la langue utilisée dans la demande ni à l'endroit où se trouve le demandeur.

Plusieurs des demandeurs non financés sélectionnés à l'origine ont refusé de participer à l'enquête parce qu'ils ne se souvenaient pas de la proposition suffisamment en détail pour répondre à l'enquête. De plus, dans certains organismes, les personnes qui avaient participé à l'élaboration de la proposition travaillaient désormais dans d'autres organismes ou avaient pris leur retraite et ne pouvaient pas être contactées. Les autres membres de l'organisme n'avaient que peu ou pas d'information sur la proposition et ont décidé de ne pas participer à l'enquête. Cette situation était principalement attribuable au délai qui s'était écoulé entre la fin des projets et le moment où l'enquête a été effectuée. Nous ne savons pas si ces organismes ont une perspective particulière qui pourrait avoir une incidence sur les résultats de l'enquête.

Il est à remarquer que certains répondants ont refusé de répondre à des questions en particulier et que, pour de nombreuses questions, des répondants ont été exclus parce qu'ils n'arrivaient pas à se souvenir ou parce qu'ils croyaient ne pas avoir suffisamment d'information pour répondre aux questions.

Études de cas

Nous avions prévu effectuer une étude de cas de chacun des projets de la SSB. Des contraintes de temps pour terminer les travaux ainsi que l'impossibilité d'inclure certains projets ont fait en sorte qu'on a effectué des études de cas pour seulement 7 des 14 projets financés. En dépit du fait que ces projets ont été choisis en fonction de la disponibilité, ils représentent toute l'étendue et la profondeur des projets de la SSB au plan de leur nature, de leur représentation pancanadienne et des divers degrés de succès au chapitre de l'atteinte des objectifs établis.

Groupe d'experts

Nous avons fait appel à un groupe d'experts pour nous aider dans l'interprétation des résultats de l'évaluation. Ce groupe était composé de trois membres importants d'organismes-cadres du secteur bénévole qui possédaient une vaste expérience de travail auprès d'organismes

sans but lucratif régionaux et nationaux. Les experts ont été choisis en fonction de l'étendue de leurs connaissances et de leur expérience en matière de consultation avec le personnel de RHDCC. Ces experts n'ont pas participé directement aux projets financés.

Avant de débuter leurs travaux, les experts ont reçu des résultats préliminaires et une courte liste de questions à l'égard desquelles nous leur avons demandé leurs commentaires. Les experts ont été soigneusement guidés afin qu'ils puissent confirmer ou infirmer leurs opinions respectives, le cas échéant. En majeure partie, les membres du groupe d'experts ont été en mesure d'en arriver à un consensus. Nous avons fait état dans l'analyse des occasions où les membres du groupe d'experts n'étaient pas d'accord ou n'étaient pas en mesure d'offrir leurs commentaires sur un sujet particulier.

2.5 Forces et limites

Forces

Nous avons recueilli des renseignements pour chacune des questions d'évaluation en utilisant de multiples méthodes d'enquête, y compris des méthodes qualitatives et quantitatives. Cela nous a permis d'évaluer la cohérence de renseignements provenant de diverses sources et perspectives, soit le personnel de RHDCC, les demandeurs financés et les demandeurs non financés ainsi que les partenaires. La convergence permet une confiance accrue dans les résultats obtenus, alors que les divergences nous obligent à approfondir pour en comprendre les raisons.

Limites

Cette évaluation repose largement sur les connaissances et les opinions des parties prenantes qui ont participé au volet d'encouragement à l'innovation de la SSB. Elle est donc assujettie à plusieurs limites :

- **Temps écoulé** – L'évaluation a été menée environ deux ans après l'achèvement de la SSB. Plusieurs personnes qui y avaient participé directement n'étaient plus là et n'étaient plus disponibles. Dans d'autres cas, les souvenirs des intervenants s'étaient estompés. C'est pourquoi ils ont donné des détails plus ou moins étoffés aux questions d'évaluation. En raison de la période écoulée depuis la fin du programme, certains documents de projets et certains dossiers avaient été perdus ou n'étaient plus disponibles. De plus, les documents disponibles renfermaient des renseignements plus ou moins détaillés sur les projets. Il y avait très peu de renseignements concernant l'efficience et l'économie, et les renseignements disponibles étaient insuffisants pour nous permettre d'effectuer une évaluation complète de la rentabilité des projets.
- **Taux de participation et taille de l'échantillon** – Les taux de participation pour les études de cas et pour les entrevues des informateurs clés ont été inférieurs aux prévisions. Sur les 14 projets, sept organismes seulement ont accepté de participer aux études de cas et, sur les neuf informateurs clés, six seulement ont participé aux entrevues. Le groupe

d'experts comptait uniquement trois participants. En raison des taux de participation limités et de la petite taille de l'échantillon, l'interprétation de la véritable incidence de la SSB et la généralisation des résultats ne sont pas étoffées.

- **Exclusion des partenaires à titre de source de renseignements** – Les responsables des projets étaient la seule source de renseignements concernant l'incidence des projets sur les organismes partenaires. Les partenaires auraient été en mesure d'offrir un portrait beaucoup plus exact de leur contribution au projet et de l'incidence de leur participation.
- **Partialité positive** – Les responsables des projets financés sont susceptibles d'avoir fait preuve d'un parti pris positif afin de démontrer que le financement reçu était nécessaire et mérité. Il est possible que les demandeurs aient hésité à parler des problèmes auxquels ils avaient été confrontés de peur que la SSB ne soit perçue comme un investissement peu rentable.
- **Multiples interprétations des concepts de base** – Certains concepts ont été interprétés différemment selon les personnes. Par exemple, certains demandeurs définissaient la notion de « partenariat » de diverses façons, allant de la notion de consultation et de collaboration à des alliances plus officielles. C'est pourquoi les renseignements disponibles n'étaient pas toujours comparables entre les projets, voire au sein du même projet. Dans la mesure du possible, les motifs des incohérences ont été examinés et expliqués.

3. Sommaire des constatations

La présente section présente les résultats de chacune des questions d'évaluation et en examine les répercussions. Les répercussions consolidées sont présentées dans la section du présent rapport intitulé *Conclusions et leçons apprises*.

3.1 Besoin pour la Stratégie d'accorder la priorité à l'encouragement à l'innovation

1. Est-ce que la Stratégie pour le secteur bénévole (SSB) et l'encouragement à l'innovation, un pilier de la SSB, répondent à un besoin réel?

L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire a pris fin en 2005. En dépit de son succès, il s'avérait nécessaire de continuer à travailler à l'atteinte de certains résultats, y compris la sensibilisation et l'engagement, l'accroissement de la capacité du secteur tout entier et la collaboration entre le gouvernement et le secteur bénévole au chapitre de l'élaboration de politiques[35, 36]. Les données disponibles[37, 38] indiquent qu'au moment de la mise en œuvre de la SSB, il était nécessaire de mettre l'accent sur l'encouragement à l'innovation au sein du secteur bénévole.

La *Stratégie pour le secteur bénévole (de 2005-2006 à 2008-2009)* comportait un certain nombre de domaines clés où des activités continuaient de s'imposer, par exemple :

- **L'innovation** – Les organismes du secteur n'avaient pas beaucoup d'occasion d'explorer et d'élaborer de nouvelles approches. Le concept de l'innovation était également en voie de développement, et il y avait de nombreuses opinions au sein du secteur sur ce à quoi pourrait et devrait ressembler l'innovation.
- **La communication et mise en commun d'informations** – Les répondants ont fait remarquer que les organismes du secteur en étaient aux premières étapes de la collaboration et de la mise en commun d'informations. Bon nombre des organismes du secteur avait une capacité limitée ou peu d'occasions de travailler en collaboration, ce qui a pu entraîner un chevauchement des activités ou une diffusion limitée de pratiques efficaces.

---

[35] RHDCC. Direction générale de la politique stratégique et de la recherche. (2009). *Évaluation des impacts de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire : Leçons apprises de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (2000-2005) : Rapport final.*

[36] Ference Weicker & Company Ltd. (2008). *Evaluation Framework for the Voluntary Sector Strategy*.

[37] *Ibid*.

[38] RHDCC. (s.d.) *The Voluntary Sector Strategy (2005-06 – 2008-09): Laying the Groundwork for a New Framework of Community-based Collaboration and Innovation with the Voluntary Sector*.

- **La capacité** – Les organismes du secteur devaient compter sur un financement gouvernemental et avaient peu d'occasions de développer leur capacité et leur infrastructure. Étant donné que la majeure partie du financement disponible est consacrée à la prestation de services, les organismes du secteur avaient besoin de développer leur capacité, en trouvant, entre autres, des façons nouvelles ou différentes de faire les choses.

Les données concernant la mesure dans laquelle la SSB a répondu de façon réaliste à ces besoins – innovation, communication, mise en commun d'informations et renforcement des capacités – vont dans divers sens.

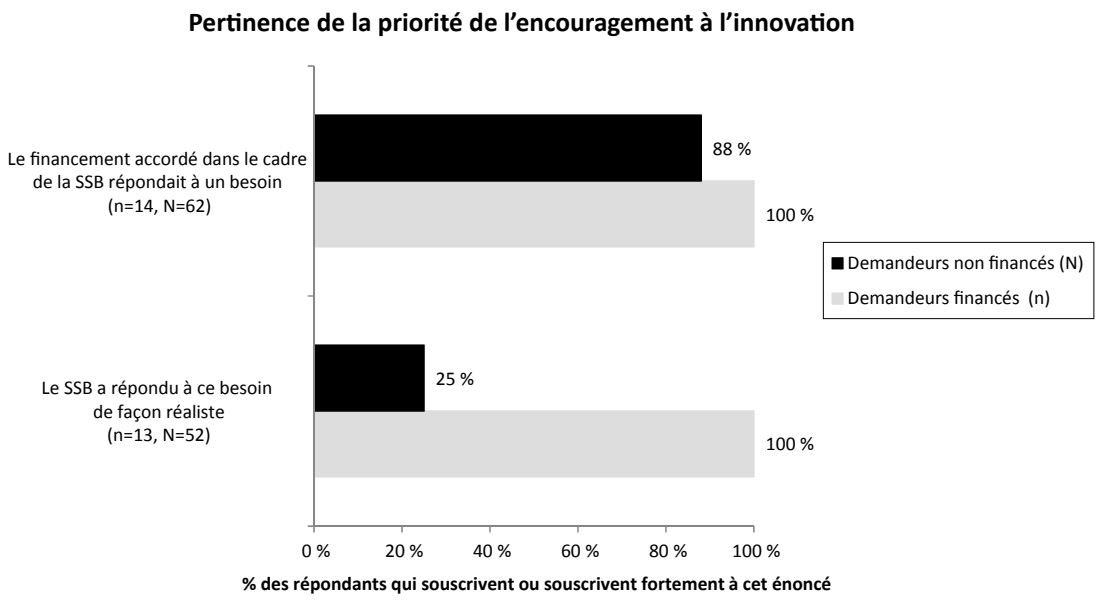
L'appel de propositions a été bien accueilli et a entraîné une réponse enthousiaste des organismes du secteur. Cent trente-sept propositions ont été présentées, et 14 projets ont été financés en raison du budget limité consacré au financement des propositions. Les projets financés ont été en mesure de produire et de diffuser, à des degrés divers, toute une gamme de produits, par exemple :

- des documents portant sur des pratiques novatrices cernées et examinées dans le cadre de chaque projet;
- des outils et des ressources pour faciliter la mise en œuvre de pratiques exemplaires;
- des activités comme des conférences, des ateliers et des forums communautaires pour la mise en commun d'informations, y compris des séances de formation portant sur des pratiques exemplaires particulières;
- un processus de suivi des politiques et des outils connexes.

Tous les demandeurs financés et la majorité des demandeurs non financés ont convenu que la SSB répondait à un besoin. Les demandeurs qui ont reçu du financement (voir figure 1) et les informateurs clés ont tous convenu qu'on avait répondu aux besoins du secteur. Toutefois, 25 p. 100 seulement des demandeurs non financés étaient de cet avis. Il est possible que le point de vue des demandeurs non financés concerne la réponse de la SSB à leurs besoins plutôt que la nécessité de la priorité accordée à l'encouragement à l'innovation.

Figure 1
Perceptions des demandeurs concernant la pertinence de la priorité visant l'encouragement à l'innovation

Pourcentage des demandeurs financés par rapport aux demandeurs non financés qui souscrivent ou souscrivent fortement aux énoncés suivants : « Le financement accordé dans le cadre de la SSB répondait à un besoin » et « La SSB a répondu à ce besoin de façon réaliste ».



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

Le groupe d'experts a fait remarquer qu'il pourrait y avoir eu des incohérences dans la conception de l'appel de propositions visant l'encouragement à l'innovation, qui ont limité la mesure dans laquelle elle a permis de combler les besoins du secteur. Alors que la demande au sein du secteur mettait l'accent sur l'élaboration de nouvelles approches, l'appel de propositions demandait que les projets insistent sur la mise en commun de pratiques novatrices éprouvées avec d'autres organismes du secteur[39]. Les membres du groupe d'experts sont d'avis que cela peut avoir embrouillé le but véritable du pilier d'encouragement à l'innovation.

L'existence de diverses conceptions des besoins auxquels la SSB tentait de répondre peut expliquer la diversité de certaines des réponses des répondants. Pour qui conçoit le financement à l'innovation comme un mécanisme permettant d'élaborer de nouvelles innovations, il ne s'agissait pas d'une approche réaliste, puisque l'appel de propositions indique que le financement était destiné à appuyer la diffusion et l'adoption des innovations existantes. Pour qui conçoit le financement à l'innovation comme un mécanisme visant à répondre aux besoins relatifs aux communications, à la mise en commun d'informations, aux leçons apprises et au renforcement des capacités, l'approche correspondait à l'intention

[39] RHDCC. (2007). *Community sector organizations call for proposals : Information Guide.*

précisée dans l'appel de propositions. Cela exprime peut-être le fait qu'il existe une demande générale en matière de financement au sein du secteur et que les demandeurs non financés sont susceptibles d'avoir été moins bien informés de la nature véritable de la SSB.

Pertinence de la participation du gouvernement fédéral

1a. Était-il nécessaire que le gouvernement fédéral participe à l'encouragement à l'innovation au sein du secteur sans but lucratif?

Les données provenant des demandeurs financés et des demandeurs non financés indiquent qu'ils jugeaient nécessaire que le gouvernement participe à l'encouragement à l'innovation au sein du secteur sans but lucratif.

Les répondants indiquent que le gouvernement fédéral occupe une position unique pour rassembler divers intervenants et appuyer l'innovation et la collaboration à l'échelle nationale, un aspect qu'aucun autre programme de financement n'aborde[40]. En dépit du financement relativement limité, les répondants indiquent également que le gouvernement fédéral peut agir comme catalyseur pour d'autres bailleurs de fonds.

Les répondants soulignent toutefois que le gouvernement fédéral est mieux placé pour jouer le rôle de facilitateur et pour offrir les conditions nécessaires à l'amélioration de la prestation des services, que pour être un agent direct de prestation de services. Les membres du groupe d'experts ajoutent que, même si le gouvernement fédéral a un rôle important à jouer dans l'encouragement à l'innovation au sein du secteur bénévole, la participation des administrations provinciales contribuerait à l'amélioration des résultats, car elles sont des intervenants clés dans plusieurs domaines qui touchent le secteur, notamment la santé, l'éducation et les services sociaux.

Appui à l'égard de l'encouragement à l'innovation de la part du gouvernement fédéral

1b. L'encouragement à l'innovation du gouvernement fédéral dans le cadre de la SSB a-t-il bénéficié d'un appui?

Le degré d'intérêt envers l'appel de propositions lié à l'encouragement à l'innovation révèle un appui à l'égard de ce pilier de la SSB. Comme l'indiquent les entrevues auprès des informateurs clés et les résultats du bilan documentaire et de l'examen des dossiers, on a déplacé environ 1 million de dollars du budget des activités visant le dialogue sur les politiques de la SSB vers l'encouragement à l'innovation en 2006, par suite de consultations. Cela laisse entendre que l'appui au pilier d'encouragement à l'innovation se maintenait, du moins au sein de RHDCC.

Finalement, les informateurs clés et les demandeurs financés manifestent un appui à l'égard de la participation du gouvernement fédéral dans le domaine de l'innovation. Nous pourrons constater dans la question précédente que le pourcentage des demandeurs financés et des

[40] *Program Analysis : Social Development Partnerships Program.* (s.d.)

demandeurs non financés qui souscrivent ou qui souscrivent fortement aux deux énoncés suivants : « Le financement accordé dans le cadre de la SSB répondait à un besoin » et « La SSB a répondu à ce besoin de façon réaliste » est très élevé.

3.2 Harmonisation et cohérence avec les priorités du gouvernement

Harmonisation avec les priorités du gouvernement

2. Est-ce que l'encouragement à l'innovation, dans le cadre de la Stratégie pour le secteur bénévole, s'harmonisait avec les priorités du gouvernement?

Un accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole[41] et deux codes de bonnes pratiques[42] ont été signés par le premier ministre et des représentants du secteur en 2002 et indiquent que les recommandations contenues dans ces documents, et subséquemment dans la SSB, s'harmonisaient avec les priorités du gouvernement de l'époque. L'Accord renferme l'engagement du gouvernement du Canada à « reconnaître et à prendre en considération […] l'importance des politiques et des pratiques de financement pour l'évolution de la relation [entre le gouvernement et le secteur] et le renforcement des moyens d'action du secteur bénévole et communautaire[43] ». Les deux codes sur le financement mettent en valeur l'innovation en tant que principe de base partagé par le gouvernement fédéral et le secteur. Ainsi, l'Accord et les deux codes indiquent que le gouvernement fédéral pourrait jouer un rôle en élaborant des pratiques de financement qui encouragent les politiques et les programmes novateurs.

Un examen du discours du Trône annuel du gouvernement du Canada démontre que l'encouragement à l'innovation au sein du secteur bénévole ne constituait pas une grande priorité de 2006 à 2009. Toutefois, la SSB correspondait à la priorité de 2004[44] de renforcer les fondations sociales du Canada et à la priorité de 2008 d'aider les Canadiens à participer à l'évolution de la société.

Nous n'avons pas trouvé d'autres renseignements sur la mesure dans laquelle le pilier d'encouragement à l'innovation s'harmonisait avec les priorités du gouvernement de 2005-2006 à 2008-2009. Lorsqu'on leur a demandé leur point de vue, les informateurs clés ont eu de la difficulté à se souvenir des priorités de l'époque et ne se sentaient pas en mesure de fournir des commentaires.

---

[41] Groupe de travail sur le secteur bénévole. (2001). *Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*.

[42] Table conjointe sur l'Accord. (2002). Code de bonnes pratiques de financement : Pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire. www.vsi-isbc.ca

[43] Groupe de travail sur le secteur bénévole. (2001). Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire.

[44] Cet élément fait référence à la priorité mentionnée dans le discours du Trône du 5 octobre 2004, car il y a eu deux discours en 2004, et aucun en 2005.

Harmonisation avec les priorités de RHDCC

3. Dans quelle mesure les objectifs du pilier d'encouragement à l'innovation de la SSB cadraient-ils avec les résultats stratégiques du Ministère?

Le pilier d'encouragement à l'innovation de la SSB visait à soutenir des conditions favorables à l'innovation, aux partenariats et aux alliances stratégiques au sein du secteur bénévole pour favoriser l'innovation et l'esprit d'initiative, cela afin d'évoluer à long terme vers une viabilité et une autonomie accrues[45]. Ces innovations avaient pour but de s'attaquer aux défis qui ont une incidence sur la capacité du secteur bénévole de répondre à la demande en services[46].

En 2007-2008 et 2008-2009, RHDCC visait cinq résultats stratégiques, soit :

1. des politiques et des programmes qui répondent aux besoins des Canadiens en matière de capital humain et de développement social;
2. une productivité et une participation canadiennes accrues grâce à des marchés du travail efficients et inclusifs, à des milieux de travail compétitifs et à l'accès à l'apprentissage;
3. des milieux de travail sécuritaires, sains, équitables, stables, productifs, où règnent la coopération, et des normes internationales du travail efficaces;
4. l'amélioration de la sécurité du revenu, de l'accès aux possibilités et du mieux-être des personnes, des familles et des collectivités;
5. l'amélioration des résultats des Canadiens grâce à l'excellence du service[47, 48].

Les objectifs du pilier d'encouragement à l'innovation de la SSB cadrent avec le résultat stratégique de RHDCC de « l'amélioration de la sécurité du revenu, de l'accès aux possibilités et du mieux-être des personnes, des familles et des collectivités ». Le PPDS « s'occupe de l'avancement du développement social et de l'inclusion sociale des enfants, des familles, des personnes handicapées et des autres populations vulnérables. En investissant dans le secteur sans but lucratif, le PPDS améliore les résultats qu'obtiennent les Canadiens au cours de leur vie[49] ».

Il est également à remarquer que RHDCC a pour mandat d'améliorer les relations entre les collectivités et le gouvernement et de trouver des moyens de travailler en collaboration avec le secteur bénévole. En ce sens, la SSB s'harmonisait avec le mandat de RHDCC et l'encouragement à l'innovation constituait une stratégie pour réaliser ce mandat.

---

[45] Ference Weicker & Company Ltd. (2008). *Evaluation Framework for the Voluntary Sector Strategy.*

[46] *Ibid.*

[47] RHDCC. (s.d.) *Budget des dépenses : Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008* et RHDCC (s.d.) *Budget des dépenses : Rapport sur les plans et les priorités, 2008-2009.*

[48] Les résultats stratégiques de RHDCC ont été modifiés en 2009-2010 au moment où certains projets d'innovations prenaient fin. L'encouragement à l'innovation fait désormais partie du résultat stratégique nº 3 « Sécurité du revenu, accès aux possibilités et mieux-être des personnes, des familles et des collectivités ».

[49] *Ibid.*

3.3 Cohérence avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

4. Y avait-il des preuves de chevauchement et de doublement ou de complémentarité avec des programmes ou des stratégies similaires d'autres ordres de gouvernement ou d'autres parties prenantes?

Toutes les sources de renseignements confirment que, même s'il n'y avait aucune source de financement qui avait le même but et la même portée que l'encouragement à l'innovation de la SSB, d'autres sources ont effectivement financé de plus petites *composantes* de projets similaires. La SSB était unique en ce sens qu'il s'agissait d'un programme national qui offrait un financement visant à encourager l'innovation et la collaboration au sein du secteur bénévole. Toutefois, d'autres sources de financement existaient pour appuyer l'innovation et la collaboration à l'échelle locale ou appuyer d'autres initiatives susceptibles d'avoir contribué à l'innovation et à la collaboration (par exemple le financement de la prestation de services qui a pu exiger, dans une certaine mesure, la mise en commun de pratiques novatrices[50].

La mise en commun des connaissances et des pratiques exemplaires constituait l'un des aspects uniques de la SSB. Certains informateurs clés font remarquer que la mise en commun des leçons apprises est une composante de la majorité des initiatives de financement du gouvernement fédéral et que de nombreux programmes fédéraux chevauchent la SSB, car ils comportent également une activité de mise en commun des connaissances ou des pratiques exemplaires. Par exemple, au moment de la préparation du présent rapport, RHDCC lançait un appel de propositions dans le cadre de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance. L'un des objectifs clés visait le recensement et la mise en commun de pratiques exemplaires (comme pour la SSB), mais cette composante se limitait aux pratiques exemplaires reliées à l'itinérance[51].

Les demandeurs qui n'ont pas obtenu un financement visant l'encouragement à l'innovation ont été en mesure d'obtenir des fonds d'une vaste gamme d'autres sources de financement. L'enquête effectuée auprès des demandeurs non financés démontre que ces derniers ont eu accès aux sources de financement suivantes : 36 % ont obtenu du financement du gouvernement fédéral non relié à la SSB; 29 % ont obtenu du financement d'une administration provinciale; 7 % ont obtenu du financement d'une administration municipale; 32 % ont obtenu du financement d'une fondation; 25 % ont obtenu du financement d'un autre organisme communautaire ou sans but lucratif, et 21 % ont obtenu du financement provenant d'autres sources[52]. Des 62 répondants qui n'avaient pas obtenu de financement, 45 % (28) déclarent avoir été en mesure d'aller de l'avant avec leurs projets sans le financement d'encouragement

---

[50] Cet élément peut avoir été facilité par l'accent mis sur la coordination avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement afin de combiner leurs initiatives et d'éviter le chevauchement avec la SSB. (*Program Analysis : Social Development Partnerships Program.* (s.d.).

[51] RHDCC. (2012). *Développement des connaissances sur l'itinérance*. http://www.rhdcc.gc.ca/fra/sans_abri/financement/developpement_connaissances/index.shtml

[52] Vingt-huit demandeurs non financés ont répondu à cette question. Les pourcentages sont supérieurs à 100 % parce que plusieurs demandeurs ont obtenu du financement de plusieurs sources.

à l'innovation de la SSB. En outre, huit répondants indiquent que, même s'ils ont été en mesure d'aller de l'avant sans le financement de la SSB, il s'est avéré nécessaire de réduire la portée de leurs projets.

Certaines personnes qui ont participé aux études de cas déclarent avoir été en mesure d'utiliser les fonds d'encouragement à l'innovation pour amorcer des travaux qui ont pu subséquemment être financés par d'autres sources. De plus, ils estiment qu'ils n'auraient pas été en mesure d'obtenir ce financement supplémentaire sans le soutien qu'ils ont reçu de la SSB. Par conséquent, ces possibilités de financement sont susceptibles de représenter une complémentarité ou des occasions d'optimiser le financement obtenu grâce à la SSB.

3.4 Objectifs de rendement de la Stratégie pour le secteur bénévole

Cette section traite de l'atteinte des résultats escomptés, de la mesure dans laquelle les activités visées se sont déroulées comme prévu, de la clarté de l'appel de propositions et de la façon dont les innovations ou les pratiques exemplaires ont été encouragées.

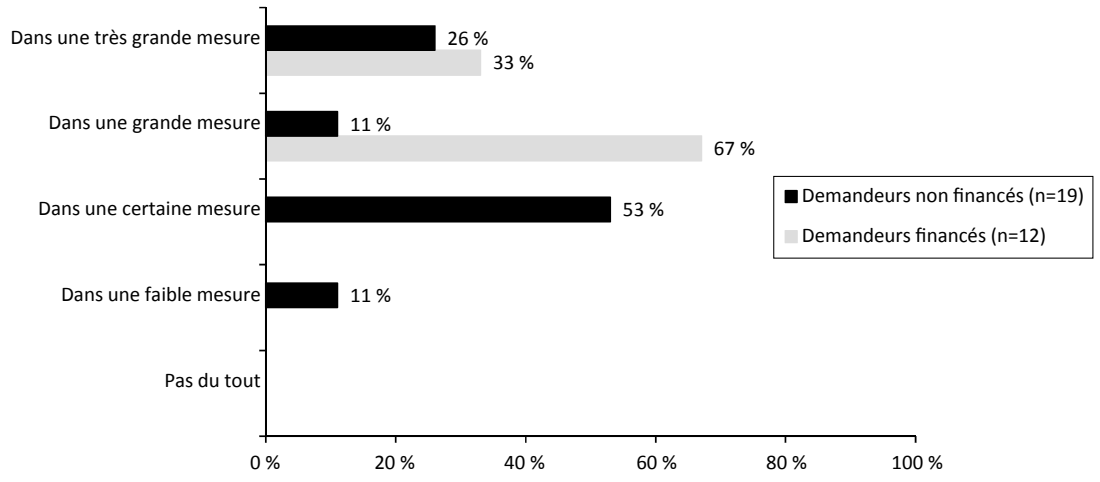
Atteinte des résultats escomptés

5. Dans quelle mesure les résultats escomptés du pilier d'encouragement à l'innovation, soit l'établissement de partenariats et d'alliances stratégiques pour mettre en commun et optimiser les connaissances et les ressources avec les partenaires sociaux qui ont participé aux projets de démonstration à l'innovation, ont-ils été atteints?

Les preuves recueillies indiquent que les résultats escomptés ont été atteints à l'échelle des projets. Selon l'examen des dossiers des projets financés, tous les projets sauf trois ont atteint au moins un de leurs objectifs. Les objectifs qui n'ont pas été atteints étaient généralement des objectifs à long terme ou difficiles à mesurer en raison des contraintes des projets. Par exemple, les projets comportaient des indicateurs permettant de mesurer l'adoption d'une innovation visant une amélioration, mais ils ne disposaient pas d'un mécanisme pour mesurer des résultats, comme « l'amélioration de la sécurité alimentaire » ou « l'amélioration des résultats en matière d'alphabétisation », car il était difficile de les mesurer à l'échelle d'une collectivité ou d'un groupe de population. Trois dossiers de projet ne renfermaient pas suffisamment de renseignements pour déterminer si on avait atteint ou non les résultats escomptés.

Figure 2
Perceptions des répondants concernant la mesure dans laquelle les résultats escomptés de leurs projets ont été atteints[53, 54]

Mesure dans laquelle les demandeurs financés et les demandeurs non financés sont d'avis que les résultats escomptés de leurs projets ont été atteints (sur une échelle de cinq points de « Pas du tout » à « Dans une très grande mesure »).



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

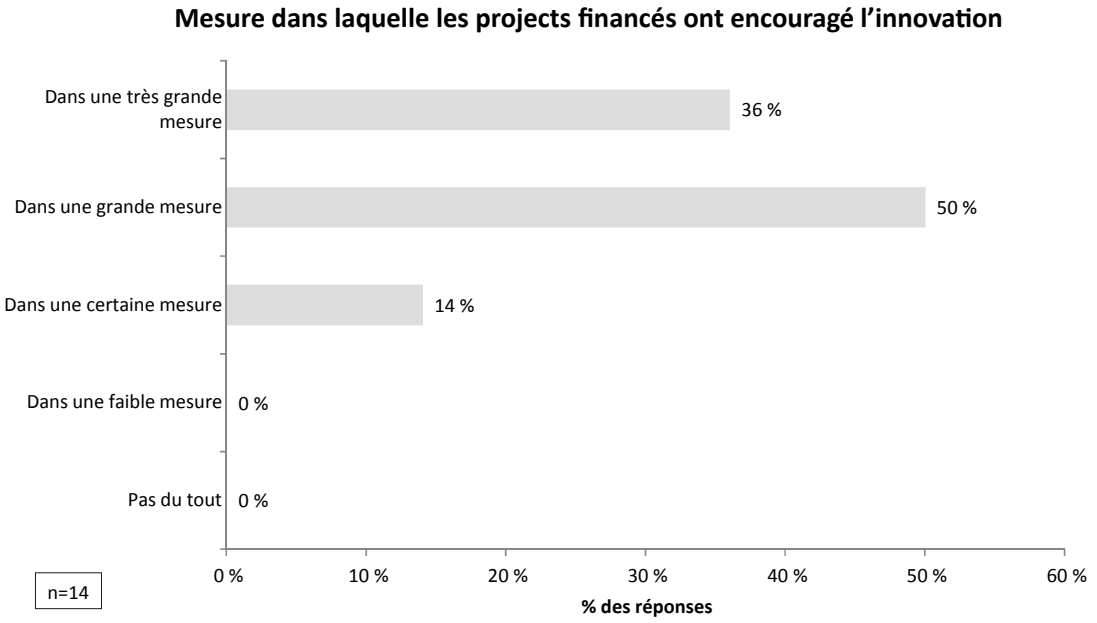
La figure 2 présente les réponses des personnes qui ont répondu à la question : « Croyez-vous que les résultats escomptés de votre projet ont été atteints? » Comme l'indique le graphique, la majorité des répondants sont d'avis que leurs résultats ont été atteints, du moins dans une certaine mesure. Toutefois, l'avis des demandeurs financés et des demandeurs non financés diffère substantiellement à cet égard. Tous les demandeurs financés sont d'avis que leurs résultats escomptés ont été atteints dans une grande mesure ou dans une très grande mesure, alors qu'à peine le tiers (37 %) des demandeurs non financés – ceux qui ont obtenu un financement d'autres sources que la SSB – étaient du même avis.

[53] Nous n'avons posé cette question qu'aux demandeurs financés et non financés qui ont été en mesure d'aller de l'avant avec leurs projets. De plus, le nombre de réponses à cette question est inférieur au nombre total de répondants à l'enquête, car elle a été ajoutée après le projet pilote.

[54] Les totaux sont susceptibles de ne pas égaler exactement 100 % en raison d'une erreur d'arrondissement.

Figure 3
Croyez-vous que le projet a encouragé l'innovation?

Mesure dans laquelle les demandeurs financés estiment que leur projet a encouragé l'innovation (sur une échelle de cinq points de « Pas du tout » à « Dans une très grande mesure »).



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

On n'a demandé qu'aux demandeurs financés de préciser la mesure dans laquelle leurs projets ont réussi à encourager l'innovation. Comme l'indique la figure 3, tous les répondants estiment que leur projet a réussi dans une certaine mesure à atteindre cet objectif, et la majorité estiment que le projet a réussi à encourager l'innovation dans une grande ou dans une très grande mesure[55].

Les responsables des projets et les partenaires croyaient, parce qu'ils n'avaient pas une vue d'ensemble de la situation, qu'ils n'étaient pas en mesure de préciser la mesure dans laquelle le pilier d'encouragement à l'innovation avait réussi à atteindre ses objectifs, mais ils ont fourni des renseignements anecdotiques indiquant que leurs projets avaient réussi dans les domaines suivants :

- **Établissement de partenariats** – Chaque projet offrait des possibilités d'établir des partenariats et des alliances stratégiques. Les activités pertinentes comprenaient des rencontres personnelles, des communications régulières et le fait d'avoir un objectif en matière de communications. Certains répondants ont déclaré qu'ils demeuraient en contact avec les partenaires de leur projet et qu'ils participaient à des activités de collaboration, ce qui leur permet de continuer à échanger des informations et des connaissances. Cet élément a été confirmé par les informateurs clés qui ont été en mesure de fournir des renseignements à

[55] Les membres du groupe d'experts ont souligné que certains demandeurs financés sont susceptibles d'avoir exagéré les succès qu'ils ont obtenus. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la *Section 3.6.*

ce sujet en soulignant que chaque projet a établi au moins cinq partenariats, élément confirmé par les dossiers des projets. Toutefois, d'autres répondants croyaient que ces relations n'étaient pas viables une fois la SSB terminée, car les partenaires n'avaient plus de raison concrète de communiquer, ce qui laisse planer un doute sur la solidité des partenariats établis.

- **Mise en commun de connaissances** – Chaque projet comportait un élément de mise en commun des connaissances. Les informateurs clés précisent qu'il y avait des téléconférences mensuelles avec les responsables des 14 projets pour appuyer cet élément. Les projets faisaient également participer leurs partenaires et des organismes communautaires locaux à toute une gamme d'initiatives (p. ex. forums, sites Web) pour se familiariser avec leurs projets ou leurs innovations. On tenait généralement pour acquis que la mise en commun de ces connaissances permettait de mieux les retenir et favorisait l'adoption des stratégies proposées.
- **Encouragement à l'innovation** – Chaque projet était différent dans sa façon d'encourager l'innovation. Certains projets mettaient l'accent sur l'élaboration d'outils et de mécanismes pour la mise en commun des innovations et des pratiques exemplaires. D'autres projets s'attardaient à élaborer, à peaufiner et à adapter des pratiques novatrices. Il y avait également quelques projets qui s'attachaient à aider des organismes et des collectivités à mettre en œuvre un modèle particulier.
- **Optimisation des ressources** – Certains projets ont mis l'accent sur l'optimisation des ressources existantes pour améliorer l'efficience organisationnelle ou communautaire. Chaque projet l'a fait d'une façon passablement différente. Par exemple, Tides Canada et Fraserside ont mis l'accent sur des stratégies visant l'optimisation des ressources humaines et du soutien organisationnel afin de tirer le meilleur parti possible du financement disponible. Les Infirmières de l'Ordre de Victoria se sont efforcées d'optimiser le bénévolat afin d'offrir des services là où il n'y avait pas de fournisseurs de services.

Les activités se sont déroulées comme prévu

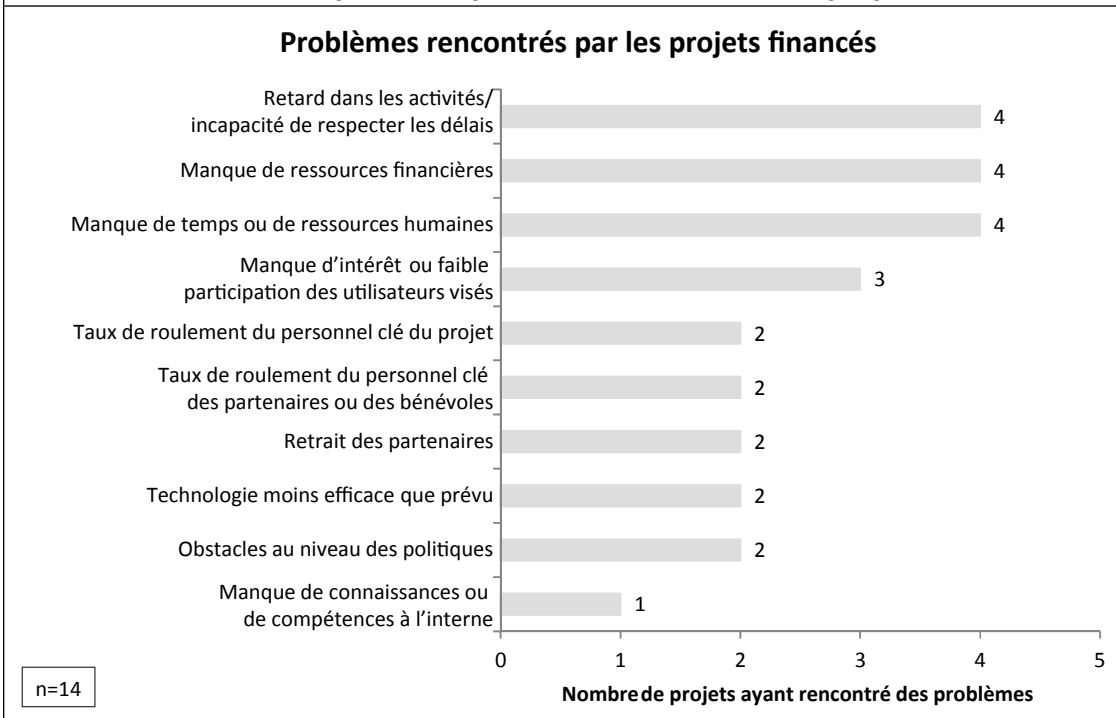
6. Est-ce que les activités se sont déroulées comme prévu et y a-t-il eu des obstacles au cours de la mise en œuvre des projets d'innovations?

Dans l'enquête effectuée auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés, les représentants des 14 projets financés répondent que leurs activités ont été mises en œuvre comme prévu et ce, dans une grande mesure. Même si les membres du groupe d'experts s'attendaient à ce que certains projets présentent un portrait exagérément positif, les renseignements provenant des dossiers, de l'enquête et des études de cas indiquent que les répondants ont été assez ouverts au sujet de certains problèmes auxquels ils ont été confrontés, de leur manière de les attaquer et de leur incidence sur leur projet.

La figure 4 présente les défis auxquels a été confronté chacun des projets financés, tels qu'ils ressortent de l'enquête. Il est à remarquer que chaque projet a dû faire face à des problèmes différents et qu'ils n'ont pas tous été confrontés aux mêmes problèmes.

Figure 4
Problèmes rencontrés par les projets financés

Nombre de répondants qui ont été confrontés à chaque problème



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

Les renseignements provenant des sept études de cas et d'autres sources de résultats viennent confirmer les obstacles rencontrés. Il est à remarquer que, même si ces obstacles sont susceptibles d'avoir posé des difficultés aux responsables des projets, rien n'indique la mesure dans laquelle ils ont empêché les projets d'atteindre leurs objectifs. Les projets ont notamment été confrontés aux obstacles suivants :

- **Financement retardé** – Certains répondants mentionnent que les calendriers ont été comprimés en raison des décisions de RHDCC ou parce que la réception du financement a été retardée. Dans certains cas, il a fallu réduire les activités ou la portée du projet. Ce problème est également mentionné par les informateurs clés.
- **Ressources limitées** – De nombreux partenaires participaient au projet de façon bénévole et avaient peu de temps à y consacrer. Cela a entraîné un manque d'adhésion au projet et des problèmes subséquents de liaison avec les divers partenaires. Le responsable d'un projet souligne précisément que les divers partenaires étaient en mesure de consacrer des ressources différentes au projet, ce qui a entraîné une distribution inégale de la charge de travail. Les répondants font remarquer qu'il était important d'être conciliant, de reconnaître le problème et d'utiliser le personnel rémunéré dans toute la mesure du possible.
- **Manque de souplesse** – Plusieurs partenaires et responsables de projets font état d'une souplesse limitée attribuable à la rigueur des exigences de RHDCC en matière de responsabilisation. Ils font remarquer que plus de souplesse concernant l'utilisation du financement et la durée des projets aurait permis d'en améliorer la qualité. Par exemple,

si les calendriers avaient été plus souples, les organismes auraient pu optimiser l'utilisation de ressources supplémentaires et mener des activités à des moments où leurs employés auraient pu y consacrer plus d'attention. Ils estiment également que, compte tenu de l'accent mis sur l'innovation, on aurait dû permettre davantage aux projets d'explorer d'autres stratégies pour atteindre certains résultats plutôt que de se limiter strictement aux produits livrables énoncés dans leurs propositions. Aucun des répondants n'indique avoir trouvé de solutions à ce problème dans le contexte de la SSB.

- **Différences régionales** – Étant donné que la majorité des projets avait une portée nationale, la mise en œuvre d'une approche ou d'une stratégie unique dans toutes les régions a posé quelques problèmes. Certains partenaires et responsables de projets mentionnent qu'il était difficile d'utiliser une terminologie qui serait reconnue et accessible à tous les endroits, même au sein des projets se déroulant uniquement en anglais ou en français. Les différences régionales ont été résolues grâce à des communications continues et en reconnaissant qu'une approche unique ne pouvait pas être utilisée à l'échelle nationale.
- **Problèmes avec les représentants de RHDCC** – Certains responsables de projets indiquent que l'importance du taux de roulement des personnes-ressources de RHDCC a entravé l'établissement de relations et de partenariats avec les représentants du gouvernement fédéral[56].

Certains représentants précisent également, en réponse à d'autres questions, que des éléments relatifs à la mise en œuvre ont entraîné des changements mineurs dans l'exécution des projets, notamment :

- des changements quant au nombre de personnes rejointes;
- des changements quant à la charge de travail entre les partenaires;
- des activités supplémentaires;
- des réunions moins fréquentes;
- l'incapacité d'utiliser des documents en raison de la faible qualité du travail.

Vers la fin, RHDCC a déployé des efforts pour travailler en collaboration avec les organismes financés. Des agents de projets ont effectué des visites sur le terrain pour se familiariser davantage avec les projets financés et leur offrir un soutien direct. RHDCC a également organisé des téléconférences régulières pour s'assurer que les organismes financés puissent apprendre les uns des autres.

Clarté de l'objet de l'appel de propositions

7. Est-ce que l'objet de l'appel de propositions (l'innovation) était clair et est-ce que le public cible correspondait aux récipiendaires visés?

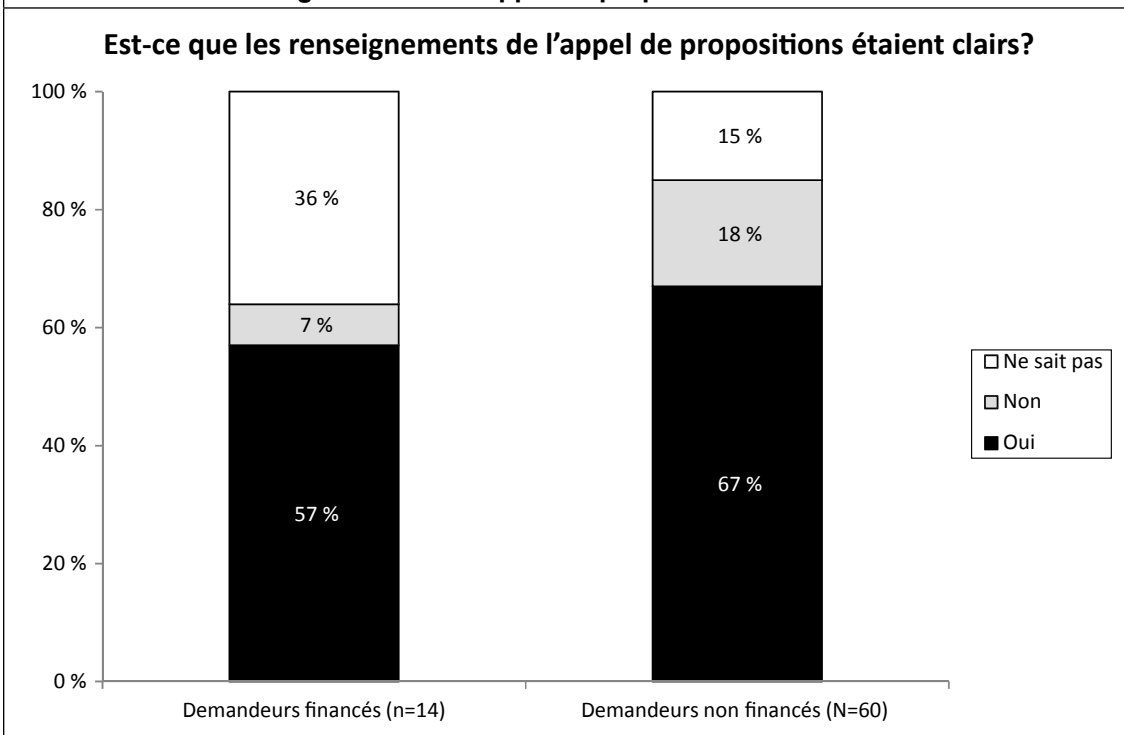
Les responsables de la SSB ont lancé un appel de propositions en juillet 2007 visant deux volets : l'encouragement à l'innovation et l'analyse de l'Enquête canadienne sur le

[56] Il est à remarquer qu'à d'autres endroits, on était d'avis que les représentants de RHDCC étaient très réceptifs et respectueux. Selon eux, l'esprit de collaboration des représentants de RHDCC constituait un des facteurs ayant contribué à leur succès.

don, le bénévolat et la participation. Cet appel de propositions avait pour but de solliciter des propositions de projets visant à aider les organismes sans but lucratif à être plus efficaces et plus efficients et, au bout du compte, d'améliorer les programmes et services offerts aux Canadiens[57]. Le volet de l'encouragement à l'innovation visait des projets permettant de mettre en commun des pratiques novatrices éprouvées avec d'autres organismes du secteur afin qu'ils gagnent en efficacité et en efficience en matière de prestation de biens et services et pour trouver des moyens créatifs de régler les problèmes sociaux et économiques[58].

Figure 5
Perceptions des répondants concernant la clarté de l'appel de propositions

Pourcentage des demandeurs financés et des demandeurs non financés pour qui les renseignements de l'appel de propositions étaient clairs.



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

Comme l'indique la figure 5, la majorité des répondants financés (57 %) et non financés (67 %) ont indiqué que l'appel de propositions était clair[59].

L'examen du nom des projets proposés par les 123 demandeurs non financés laisse entendre que ces projets cadraient avec l'objet de l'appel de propositions. Un examen détaillé d'un échantillon des dossiers des demandeurs non financés révèle que ceux qui n'ont pas obtenu de financement comprenaient bien l'objet de l'appel de propositions. Il est possible que les membres du groupe d'experts aient remarqué cette lacune, alors que les personnes

[57] RHDCC. (2007). *Community sector organizations call for proposals : Information Guide.*

[58] *Ibid.*

[59] Il est à remarquer qu'une proportion assez importante des répondants financés n'étaient pas au courant ou ne se rappelaient pas l'appel de propositions.

qui ont demandé du financement ont été en mesure de comprendre l'objet de l'appel en participant au processus de demande. Les informateurs clés soulignent que RHDCC a aidé les demandeurs à bien comprendre l'objet de l'appel et à y répondre :

- en effectuant un examen exhaustif de l'appel initial;
- en répondant aux demandes de renseignements et en travaillant avec les demandeurs pour qu'ils comprennent bien le sens de l'appel;
- en fournissant des instructions écrites sur le site Web de RHDCC.

Façons dont l'innovation et les pratiques exemplaires ont été encouragées

8. Dans quelle mesure et de quelle façon l'innovation et les pratiques exemplaires ont-elles été encouragées, mises en commun avec les partenaires et mises en œuvre dans les organismes du secteur (p. ex. en les adaptant aux utilisateurs ciblés ou grâce au réseautage et aux activités de diffusion)?

Toutes les sources de données indiquent que l'innovation et les pratiques exemplaires ont été mises en commun avec les partenaires et d'autres intervenants à des degrés divers.

Les documents de planification de RHDCC démontrent que l'un des objectifs de base du pilier d'encouragement à l'innovation visait la mise en commun de renseignements et l'encouragement à adopter les innovations et les pratiques exemplaires. RHDCC y est parvenu en utilisant toute une gamme d'initiatives, comme des forums, des ateliers et des séances de formation basés sur les besoins des programmes individuels. Malheureusement, le niveau de diffusion de ces renseignements n'est pas clairement établi, car les responsables des projets ont consigné à divers degrés les détails concernant la participation à ces initiatives. Par exemple, dans certains projets, on connaît le nombre exact des participants et le nombre d'organismes alors que, dans d'autres projets, aucun renseignement n'a été consigné à cet égard.

Il y avait également un écart important relativement aux « types » de pratiques exemplaires mises en commun. Dans certains cas, les pratiques exemplaires semblaient se rapporter à l'innovation du projet. Dans d'autres cas, ce sont de multiples pratiques exemplaires qui constituaient l'innovation. Certains répondants ont aussi parlé de pratiques exemplaires utilisées pour mettre en œuvre un projet de collaboration ou de mise en commun des connaissances. Certains projets ont examiné le besoin d'adapter ou de modifier des pratiques exemplaires pour les utiliser dans le cadre de nouvelles applications. Par exemple, l'équipe du projet de services partagés de Fraserside s'est rendu compte que le modèle de services communs qu'il utilisait ne convenait pas au contexte de tous ses partenaires (p. ex. la terminologie n'était pas comprise de la même façon, et le contexte économique local appelait des solutions différentes). C'est pourquoi on a demandé à chaque partenaire de trouver une façon d'utiliser le concept de base d'une façon qui convenait à son contexte local.

La gamme des « types de pratiques exemplaires » est devenue de plus en plus évidente au fil des études de cas. C'est pourquoi il n'est peut-être pas approprié de quantifier le nombre de pratiques exemplaires recensées et mises en commun. Le tableau 3 précise plutôt les pratiques exemplaires recensées par les projets ayant fait l'objet d'une étude de cas[60] afin d'illustrer l'étendue des pratiques exemplaires qui ont été mises en commun. Il est à remarquer que trois projets n'ont fait état d'aucune pratique exemplaire.

Tableau 3
Pratiques exemplaires recensées par les projets ayant fait l'objet d'une étude de cas

Voici les pratiques exemplaires clés des sept projets ayant fait l'objet d'une étude de cas.

Projet	Pratiques exemplaires
Caledon Institute for Social Policy – Community-Government Collaboration Policy	L'innovation de ce projet consistait en une stratégie exhaustive visant le suivi permanent des politiques gouvernementales. Le manuel sur le suivi des politiques renfermait de nombreuses stratégies et suggestions (p. ex. des pratiques prometteuses) pour la mise en œuvre d'un processus de suivi des politiques. De plus, un partenaire fait remarquer que le fait de rassembler des personnes provenant de divers secteurs constitue en soi une pratique exemplaire.
Canadian Outcomes Research Institute – Applied Best Practices in British Columbia Child and Family Services	Ce projet n'a pas recensé de pratiques exemplaires. Il a plutôt élaboré un processus novateur pour recenser les pratiques exemplaires. Le projet était axé sur l'organisation d'enquêtes et de groupes témoins pour évaluer et documenter la qualité des pratiques utilisées.
Centre St-Pierre – Agir dans son milieu	Ce projet a recensé 14 pratiques novatrices et des expériences reliées à la participation des citoyens au renouvellement urbain (deux pratiques par organisme participant ont été recensées), et sept de ces pratiques ont été adaptées (une par organisme), pour un total de 21 pratiques exemplaires.
Fraserside Community Services Society – Shared Services	Ce projet visait à explorer la possibilité d'adapter des éléments d'un modèle éprouvé de services partagés créé par la *United Community Services Co-Op*. La possibilité d'adopter des aspects du modèle de la *United Community Services Co-Op* (en plus d'autres concepts de services communs) a été examinée, notamment : • un marché en ligne pour permettre aux organismes de partager leurs bureaux ou leur personnel; • une aide médicale commune; • un consultant commun en production de recettes; • la construction d'un espace physique à partager; • une formation commune sur la viabilité financière; • des services d'assurance communs; • des experts communs en ressources humaines.
Centre de santé communautaire du Sud-Est d'Ottawa – Optimiser le succès	L'innovation du projet était le modèle « Aucune communauté laissée de côté », une initiative de développement social visant à prévenir le crime et à aborder les déterminants sociaux de la santé grâce à une approche de collaboration et à l'intégration de services à l'échelle des quartiers. Aucune pratique exemplaire précise concernant ce modèle n'a été mentionnée.

[60] Les renseignements sur les projets n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas n'étaient pas suffisamment détaillés ou suffisamment crédibles pour être présentés.

Projet	Pratiques exemplaires
Tides Canada – Dissemination of a New Charitable Shared Infrastructure Model	L'innovation de ce projet était une adaptation canadienne du modèle américain de « parrainage financier » ou d'« infrastructure de foyer de bienfaisance ». Il s'agit d'une plate-forme commune en matière de gouvernance, d'administration et de soutien financier appuyés par un encadrement et du mentorat et destinée à des projets de bienfaisance émergeants. Aucune pratique exemplaire précise concernant ce modèle n'a été mentionnée.
Infirmières de l'Ordre de Victoria – Mobilisation des collectivités	L'innovation de ce projet résidait dans le concept « Des voisins s'entraident », un modèle visant à mobiliser les collectivités pour offrir un soutien de répit grâce à des réseaux informels. Même si aucune pratique exemplaire particulière n'est mentionnée, les répondants relatent quatre leçons apprises qui ont une incidence sur la formation offerte dans le cadre de « Des voisins s'entraident » et visant à : • augmenter la capacité des voisins de venir en aide à d'autres voisins dans le besoin; • augmenter les possibilités de répit des soignants grâce aux liens existants au sein de leur collectivité; • renforcer les relations et les partenariats avec les unités locales; • sensibiliser une collectivité à la façon dont elle peut répondre aux besoins des soignants en matière de répit.

Les personnes qui ont participé aux études de cas (sauf, bien sûr, celles qui n'ont pas mentionné une pratique exemplaire) ont l'impression que leur projet a permis de mettre en commun l'innovation apportée, ses pratiques exemplaires ou ses outils. Dans les projets où on a recueilli la rétroaction des personnes ayant participé à des événements, la majorité des participants ont offert une rétroaction positive. Aucune rétroaction négative des personnes ayant participé à des événements n'a été consignée.

Mesure dans laquelle les projets étaient reliés aux enjeux clés, aux thèmes et aux stratégies

8a. Dans quelle mesure et de quelle façon les projets d'encouragement à l'innovation correspondaient-ils aux enjeux clés, aux thèmes et aux priorités stratégiques de la Stratégie et s'appliquaient-ils directement à l'encouragement à l'innovation sociale et de l'entreprenariat?

La mesure dans laquelle les projets correspondaient aux priorités de la SSB a été examinée grâce à l'examen des dossiers et aux études de cas, lequel a révélé que chaque projet était à sa façon conforme aux enjeux clés, aux thèmes et aux priorités stratégiques de la SSB.

On reconnaissait que la SSB avait plusieurs objectifs, et les responsables des projets ont interprété différemment le but premier de la SSB. Par conséquent, les projets ont été élaborés en fonction de ces diverses interprétations. Par exemple, quatre des sept projets ayant fait l'objet d'une étude de cas ont mis l'accent sur la mise en commun des pratiques exemplaires, alors que les sept projets ont misé sur la mise en commun d'approches

novatrices. Dans l'ensemble, les projets ayant fait l'objet d'une étude de cas se sont attachés aux éléments suivants :

- la mise en commun de pratiques exemplaires existantes ou d'approches novatrices;
- l'adaptation ou l'élargissement de pratiques novatrices;
- le renforcement des capacités pour favoriser un travail plus efficace;
- l'élaboration de nouveaux outils et processus.

Les responsables des projets considéraient l'établissement de partenariats et de collaboration comme un sous-produit avantageux de participation à ces projets.

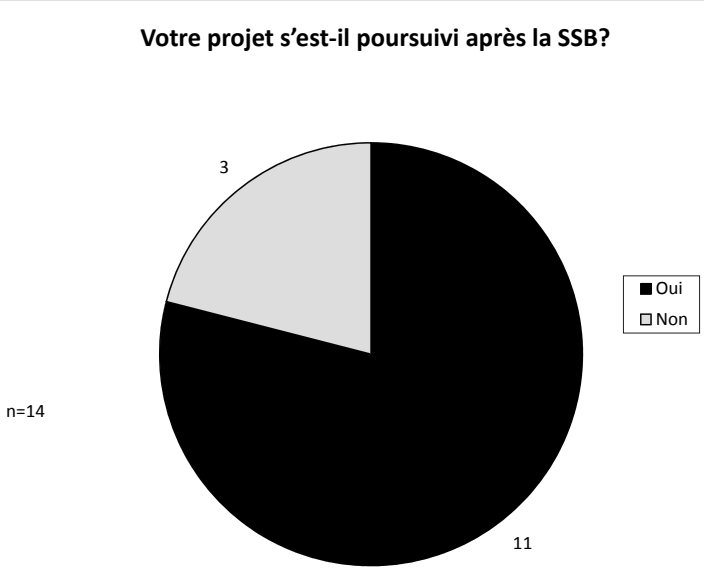
Mesure dans laquelle les outils ont favorisé la viabilité et l'autonomie

8b. Dans quelle mesure les outils (p. ex. la santé financière et les pratiques exemplaires) ont-ils favorisé et appuyé la viabilité et l'autonomie des organismes bénéficiaires de financement et des organismes partenaires des projets pilotes d'innovations?

Même si la majorité des projets se sont poursuivis après la SSB, l'apport de celle-ci à la viabilité des projets n'est pas clairement établi. On a demandé aux demandeurs financés si leur projet avait été maintenu après la SSB et aussi de décrire ce qui l'avait rendu viable. Comme le démontre la figure 6, 11 des 14 projets financés se sont poursuivis après la SSB. Cela signifie que 80 % des projets ont continué.

Figure 6
Viabilité des projets

Nombre de projets qui ont été maintenus après la SSB. Le tableau 4 renferme des exemples de la façon dont les projets ont été maintenus.



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

Lorsqu'on leur a demandé d'expliquer ce qui avait rendu leur projet viable, les répondants ont fourni les commentaires suivants :

- financement provenant d'autres sources (7);
- utilisation des résultats, des documents et de la lancée (5);
- collaboration avec d'autres organismes (2);
- besoin et intérêt constants (2);
- enracinement de l'idée au sein du secteur (1);
- mise en œuvre d'un programme à faible coût (1).

Même si trouver un moyen d'obtenir un financement continu constituait le facteur de viabilité le plus commun, les organismes affichent des différences marquées dans la façon dont ils ont réussi à obtenir des fonds. Certains organismes se sont tournés vers les subventions et les contributions, certains se sont fiés à leurs partenaires pour obtenir un soutien financier ou en nature et d'autres encore ont établi des modèles « d'utilisateur payeur » dans le but d'offrir des activités autosuffisantes. Les trois organismes qui n'ont pas été en mesure de poursuivre leurs projets ont indiqué que cela était imputable à leur incapacité d'obtenir un financement indépendant.

Même si RHDCC a fourni des outils pour faciliter la planification en matière de viabilité (p. ex. les Financial Fitness Handbooks), les répondants qui ont fait l'objet d'une étude de cas ne se souvenaient pas d'avoir reçu des outils de RHDCC ou n'étaient pas en mesure de préciser l'incidence de ces outils sur leurs organismes. Par conséquent, il n'est donc pas possible de commenter la mesure dans laquelle les outils de la SSB ont favorisé et appuyé la viabilité et l'autonomie. Cependant, les répondants ont été davantage en mesure de commenter la mesure dans laquelle les outils élaborés dans le cadre de leurs projets avaient permis d'appuyer la viabilité et l'autonomie de leurs organismes et de leurs partenaires.

Le tableau 4 renferme des exemples de l'amélioration de la viabilité ou de l'autonomie de chaque projet, ainsi que les perceptions des répondants concernant ces questions. Le tableau précise que certains outils et processus élaborés dans le cadre des projets sont encore utilisés ou à la disposition des parties intéressées.

Tableau 4
Viabilité et autonomie des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas

Exemples de viabilité ou d'autonomie et perceptions des répondants concernant ces questions pour chacun des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas.

Projet	Exemples de viabilité ou d'autonomie	Perceptions des répondants
Caledon Institute for Social Policy – Community-Government Collaboration Policy	• Les outils de surveillance des politiques sont encore utilisés pour effectuer un suivi continu. • L'organisme directeur poursuit de façon informelle son apprentissage sur la collaboration entre le gouvernement et les collectivités.	• Les outils ont été utiles pour assurer la viabilité du processus de suivi continu des politiques de l'organisme directeur. • Les partenaires estiment que les outils n'ont pas favorisé la viabilité et qu'ils étaient déjà autonomes. Toutefois, ces outils sont perçus comme ayant permis d'améliorer les capacités.
Canadian Outcomes Research Institute – Applied Best Practices in British Columbia Child and Family Services	• Un donateur privé anonyme a financé la poursuite du projet sous la forme d'une série de petits projets. • Il y a encore des rencontres de groupe pour appuyer les discussions sur la prestation des services.	• La viabilité pose problème en raison d'un manque de financement. • L'organisme directeur n'existe plus.
Centre St-Pierre – Agir dans son milieu	• Le site Web est toujours là, et les documents sont disponibles en ligne. • L'organisme directeur continue d'animer des séances sur la collaboration.	• Le projet était « ponctuel » et ne sera pas maintenu. • L'expérience du processus est utile pour d'autres projets. • La sensibilisation et les connaissances acquises ont permis d'améliorer les initiatives. • Les partenaires savent désormais qu'ils ont des pratiques exemplaires qu'il vaut la peine de faire partager.
Fraserside Community Services Society – Shared Services	• Plusieurs des partenaires initiaux participent à un nouveau projet axé sur des stratégies visant à établir des liens entre les organismes sans but lucratif. • Certains partenaires ont trouvé du financement supplémentaire pour mettre en œuvre les idées qu'ils avaient développées. • On peut utiliser un manuel sur les services mis en commun.	• Certains partenaires sont d'avis qu'il n'était pas possible de poursuivre ce travail en raison d'un manque de ressources. • Certains partenaires sont d'avis que les documents n'ont pas été utiles en raison des différences contextuelles, et d'autres estiment qu'ils ont, au contraire, été très utiles et adaptables en fonction du contexte local.

Projet	Exemples de viabilité ou d'autonomie	Perceptions des répondants
Centre de santé communautaire du Sud-Est d'Ottawa – Optimiser le succès	• Le modèle « Aucune communauté laissée de côté » a été adopté par la ville d'Ottawa et fait maintenant partie de son cadre de développement communautaire. Ce modèle est reproduit dans quatre collectivités prioritaires[61].	• Le projet a permis d'améliorer la capacité d'évaluation de l'organisme en offrant un modèle de pratiques efficaces.
Tides Canada – Dissemination of a New Charitable Shared Infrastructure Model	• Des ressources sont encore accessibles en ligne. • Le projet a permis aux partenaires de faire participer des organismes locaux, d'optimiser les ressources et de renforcer les capacités communautaires.	• Les outils ont permis de déterminer comment le modèle devrait être mis en œuvre. • Les capacités du partenaire ont été renforcées grâce à une augmentation des renseignements et des ressources disponibles.
Infirmières de l'Ordre de Victoria – Mobilisation des collectivités	• Les documents sont disponibles en ligne. • L'outil modifié est utilisé dans d'autres contextes.	• Des éléments du manuel sont utilisés par des partenaires et d'autres organismes. • La viabilité exige un financement et le maintien en poste du personnel, ce qui n'a pas été le cas.

3.5 Priorités stratégiques : Encouragement à l'innovation parmi les organismes du secteur

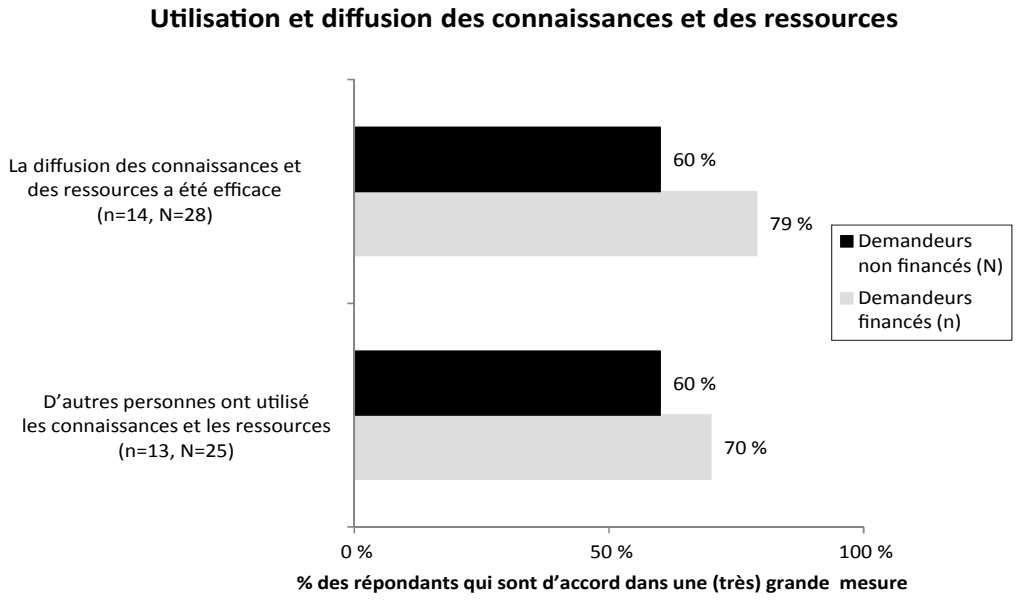
9. Y a-t-il des preuves d'une amélioration des connaissances et de l'utilisation des pratiques exemplaires et des outils novateurs qui découlent des projets d'innovations parmi les bénéficiaires de financement et leurs partenaires?

Selon les preuves recueillies, la majorité des demandeurs qui ont bénéficié de financement sont d'avis que leur projet a engendré une amélioration des connaissances et de l'utilisation de ressources et de pratiques exemplaires novatrices.

[61] La ville d'Ottawa a déterminé des quartiers prioritaires.
Voir http://ottawa.ca/fr/recherche-search/residents%20cdf%20index%20en pour plus de renseignements.

Figure 7
Perceptions des répondants concernant la mesure dans laquelle les connaissances et les ressources ont été diffusées et utilisées[62]

Pourcentage des demandeurs financés et des demandeurs non financés qui souscrivent aux énoncés suivants dans une grande mesure ou dans une très grande mesure : « La diffusion des connaissances et des ressources a été efficace » et « D'autres personnes ont utilisé les connaissances et les ressources ».



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

Comme l'indique la figure 7, la majorité des demandeurs financés estiment qu'il y a eu diffusion des connaissances dans une grande ou une très grande mesure et que cette dernière a permis l'utilisation des connaissances et des ressources.

Tous les répondants ayant fait l'objet d'une étude de cas indiquent que leur projet a permis d'améliorer les connaissances ou l'utilisation de leurs outils et de leurs pratiques exemplaires. En grande partie, les répondants estiment que l'amélioration des connaissances est un résultat *de facto* des activités de mise en commun des connaissances des partenaires ou des organismes communautaires locaux.

La nature du changement concernant l'utilisation des connaissances, des pratiques exemplaires ou des outils différait pour chaque projet selon ses objectifs ou ses activités principales. Dans l'ensemble, trois types de changements ont été constatés :

- **Adoption et connaissance des modèles ou des outils existants** – Certains projets ont mis l'accent sur la diffusion de modèles ou d'outils existants. Ils n'ont pas été en mesure

[62] Seuls les demandeurs financés et les demandeurs non financés qui ont exécuté leur projet ont été invités à présenter leurs commentaires. Nous avons exclu de l'enquête les répondants qui avaient affirmé ne pas le savoir ou ne pas se rappeler.

de fournir des renseignements concrets sur la mesure dans laquelle ces outils et ces modèles ont été utilisés. Il n'a donc pas été possible de conclure que les activités des projets ont mené à une meilleure connaissance de ces outils et de ces modèles.

- **Élaboration de nouveaux outils ou de nouveaux modèles** – Mentionnons notamment des mécanismes permettant d'évaluer et de mettre en commun des pratiques prometteuses et les outils nécessaires à la mise en œuvre de pratiques prometteuses particulières.
- **Amélioration des connaissances** – Certains organismes ont également organisé des activités d'apprentissage ayant pour but d'améliorer les connaissances sur certains sujets au sein de l'organisme.

Certains répondants précisent que l'organisme directeur connaissait déjà très bien le sujet et utilisait déjà la pratique exemplaire, le modèle ou l'outil en question. L'organisme directeur n'a donc constaté aucun changement, mais a plutôt servi de facilitateur pour la mise en commun des connaissances et s'attendait à des changements chez les partenaires. Cependant, certains répondants précisent que leurs outils ou leurs modèles sont actuellement utilisés par leur organisme ou par des organismes indépendants même s'ils ne sont pas en mesure de préciser exactement la portée des changements survenus chez leurs partenaires.

Amélioration des communications et du réseautage chez les demandeurs financés

9a. Y a-t-il des preuves d'une amélioration des communications et du réseautage parmi les demandeurs financés et leurs partenaires par suite des projets pilotes d'innovation?

Même si certains projets ont mis l'accent plus directement sur les communications et le réseautage, tous les dossiers de projet font état, dans une certaine mesure, de l'amélioration du travail en réseau et des communications. Voici certains exemples d'amélioration des communications et du travail en réseau avec les partenaires :

- l'échange de connaissances, comme la pratique réparatrice et les besoins de groupes particuliers;
- des ateliers, des symposiums, des réunions et des présentations facilitant le travail en réseau et l'échange de renseignements;
- l'utilisation d'autres outils de communications, comme des brochures, des bulletins de nouvelles et des communiqués de presse;
- l'élaboration d'une communauté de pratique;
- des séances de formation offertes dans les bureaux d'un organisme national;
- la création d'un centre d'échanges de pratiques prometteuses sur un site Web;
- une plate-forme en ligne pour échanger des renseignements.

Un certain nombre de représentants de projets indiquent que l'utilisation de la technologie leur a permis d'améliorer le travail en réseau et les communications.

On a invité les demandeurs à préciser les types d'activités de communications et de collaboration menées dans le cadre de leurs projets. Les projets ont utilisé une vaste gamme de stratégies pour collaborer avec leurs partenaires et les utilisateurs visés. Les différences entre les stratégies utilisées par les demandeurs financés et les demandeurs non financés semblent minimes.

Toutefois, il semble que les demandeurs financés ont été « plus créatifs », car 64 % d'entre eux ont utilisé d'autres stratégies, par opposition à environ 39 % des demandeurs qui n'ont pas reçu de financement dans le cadre de la SSB. Parmi les exemples d'autres stratégies utilisées par ces demandeurs, nous pouvons citer l'écriture, des centres de données, des tables rondes et des webinaires[63].

Les études de cas nous ont permis de mieux comprendre les facteurs susceptibles d'améliorer les communications et le travail en réseau. Elles révèlent que le fait d'organiser des rencontres avec les partenaires ou avec des représentants de RHDCC au début du processus s'est avéré un facteur de succès important du renforcement des relations. Ces rencontres ont donné aux partenaires l'occasion de mieux se connaître, et d'être, au bout du compte, beaucoup plus à l'aise les uns avec les autres. Dans l'ensemble, il y a eu amélioration au chapitre des communications et du réseautage parmi les organismes qui ne possédaient pas déjà de solides réseaux.

Amélioration des communications et du réseautage au-delà des demandeurs financés

9b. Dans quelle mesure y a-t-il des preuves d'une amélioration des communications et du réseautage au-delà des partenaires?

Les dossiers des projets révèlent qu'il y a eu une amélioration des communications et du réseautage au-delà des partenaires initiaux, y compris :

- de nouveaux partenariats avec des organismes partenaires des partenaires des projets;
- l'établissement de partenariats supplémentaires pour appuyer des projets particuliers;
- l'utilisation de la technologie pour rassembler des fournisseurs de services de divers endroits;
- la mise en commun de connaissances sur un site Web;
- des forums communautaires permettant le réseautage;
- un centre d'échanges de pratiques exemplaires et prometteuses sur un site Web;
- des partenaires qui ont partagé des renseignements avec d'autres organismes de leurs collectivités;
- des documents de travail, des ateliers, des symposiums et des séances de formation offerts à l'extérieur du réseau de partenariats.

[63] Les webinaires sont des occasions de formation en temps réel offertes par l'entremise d'un site Web qui permet d'afficher des documents et d'organiser des discussions.

Toutes les études de cas ont fourni des exemples de la façon dont la participation à un projet a permis d'améliorer les communications et le réseautage au-delà des partenaires du projet. En voici certains exemples :

- **centre de communication** – Dans plusieurs cas, les partenaires ont servi de « centre de communication » chargé d'établir des partenariats supplémentaires à l'échelle locale. Selon les objectifs du projet, les partenaires étaient chargés de consulter ces partenaires locaux ou de leur fournir des renseignements ou de la formation;
- **présentations** – De nombreux responsables de projet et partenaires ont présenté des outils, des concepts ou des renseignements dans le cadre de symposiums et d'autres activités communautaires;
- **utilisation des documents** – Certains répondants soulignent que leurs documents ont été repris par d'autres organismes du secteur et qu'ils demeurent en contact au sujet de l'utilisation de ces outils;
- **accroissement de la visibilité** – Certains partenaires indiquent que leur participation a permis d'augmenter leur visibilité et leur crédibilité dans leurs domaines de compétence. Cela leur a permis d'améliorer leurs communications avec d'autres organismes et avec des administrations provinciales et régionales.

Il est à remarquer, cependant, que les membres du groupe d'experts sont d'avis que l'accent mis sur l'établissement de relations avec les cinq partenaires directs a pu limiter la portée des projets d'innovations. Selon eux, l'établissement de ces relations a nécessité beaucoup de temps et d'énergie, et il aurait été préférable de procéder à plus grande échelle.

3.6 Évaluation générale des résultats

10. Y a-t-il des preuves d'une amélioration du réseautage et de la collaboration chez les demandeurs financés et leurs partenaires?

L'examen des dossiers des projets et l'enquête effectuée auprès des demandeurs financés indiquent que chacun des projets d'innovations a abordé un ou plusieurs des objectifs de la SSB concernant l'amélioration des connaissances et l'utilisation accrue de pratiques exemplaires et d'outils. La présente section contient des renseignements sur la mesure dans laquelle les projets ont produit ces résultats. Toutefois, il est à remarquer que les détails varient grandement d'un projet à l'autre, car certains projets ont toujours obtenu une rétroaction détaillée alors que d'autres n'ont été en mesure de fournir que des renseignements anecdotiques.

Connaissances accrues

Tous les projets comportaient un aspect de mise en commun des connaissances avec leurs partenaires et d'autres organismes communautaires. Voici des exemples d'activités visant l'amélioration des connaissances :

- synthétiser les résultats de recherche actuels pour que les praticiens puissent les utiliser;

- diffuser de l'information en faisant appel à une vaste gamme de médias (présentations éclair, documentaires vidéo, manuels de formation, forums communautaires, séances de téléapprentissage, etc.);
- améliorer ses connaissances en se familiarisant avec de nouveaux programmes.

Des sept projets qui ont indiqué avoir obtenu une rétroaction de personnes ayant participé à des activités, tous font remarquer que la rétroaction a été positive. Cela laisse entendre également qu'il y a eu des avancées au niveau de la mise en commun et de l'application des connaissances. Comme nous l'avons déjà mentionné, les représentants de la majorité des projets financés avaient le sentiment d'être en mesure d'offrir de nouveaux services ou d'offrir des services existants de façon plus compétente.

Utilisation accrue de pratiques exemplaires novatrices

Les sept projets ayant fait l'objet d'une étude de cas comportaient des activités qui visaient à promouvoir l'utilisation de pratiques exemplaires auprès des partenaires du projet et dans d'autres organismes communautaires. En voici des exemples :

- mise en commun de pratiques prometteuses cernées par des partenaires et des collègues;
- renforcement de l'importance de la pratique réflexive.

Toutefois, on n'a relevé aucune pratique exemplaire dans trois des sept projets qui ont fait l'objet d'une étude de cas. Dans l'ensemble, il n'est pas clairement établi si les organismes directeurs ont atteint ou non leur objectif de promouvoir l'utilisation de pratiques exemplaires auprès de leurs partenaires et d'autres intervenants.

Utilisation accrue d'outils

Huit des projets financés font état d'une utilisation accrue des outils par suite de leur projet. Voici certains outils qui ont été élaborés par les projets financés :

- présentations éclair;
- documentaires vidéo;
- manuels ou guides de formation.

Des représentants de deux projets ont fourni des renseignements indiquant que les outils élaborés étaient utilisés par les partenaires du projet. Les outils étaient souvent offerts sur un site Web, ce qui les rendait accessibles à des intervenants autres que les seuls partenaires.

Les membres du groupe d'experts ont exprimé des préoccupations concernant l'incidence générale du financement de la SSB consacré à l'innovation. Les projets ont peut-être réussi à diffuser des pratiques exemplaires à leurs partenaires, mais les membres du groupe d'experts remettent en question la macro-incidence de cet élément au sein du secteur

bénévole[64]. Selon eux, les facteurs suivants ont pu contribuer à limiter l'efficacité du pilier d'encouragement à l'innovation :

- **La peur de l'échec :** Les membres du groupe d'experts sont d'avis que les responsables des projets sont susceptibles d'avoir exagéré leurs succès et minimisé leurs problèmes.
- **L'absence d'un outil central de diffusion :** Les membres du groupe d'experts estiment qu'une stratégie générale de diffusion aurait dû être prévue dès le départ afin de permettre aux organismes de financement de mettre en commun leurs pratiques exemplaires pour qu'elles soient facilement accessibles au secteur tout entier.
- **La capacité d'établir des partenariats :** Les membres du groupe d'experts sont d'avis que l'obligation d'avoir un certain nombre de partenaires (p. ex. les cinq partenaires exigés dans l'appel de propositions lié au pilier d'encouragement à l'innovation) peut avoir contribué à limiter la diffusion, car le développement de ces relations a exigé beaucoup de temps et d'énergie qui auraient pu être consacrés à une diffusion à plus grande échelle. De plus, les membres du groupe d'experts font remarquer que la SSB aurait pu avoir une plus grande incidence si les organismes financés avaient été choisis en fonction de leur capacité organisationnelle et de leur portée nationale.
- **Un manque de souplesse :** Les membres du groupe d'experts soulignent que la véritable innovation exige une certaine souplesse. Elle suppose aussi que l'on puisse échouer et apprendre de cet échec. Ils estiment que cela était incompatible avec la structure de financement et de reddition de comptes de la SSB, car les projets ne disposaient pas d'une grande souplesse et étaient étroitement liés au modèle logique élaboré au préalable.

Amélioration de l'efficacité et des capacités des organismes

10a. Est-ce que les organismes qui ont participé à des projets d'innovations sont parvenus à améliorer leur efficience ou leur capacité de répondre aux besoins des collectivités et des Canadiens?

Les données sur cette question proviennent surtout des études de cas. Des représentants de chaque projet ayant fait l'objet d'une étude de cas ont constaté des améliorations au chapitre de leur efficience ou de leur capacité de répondre aux besoins des collectivités et des Canadiens.

La majorité des projets financés font état d'une amélioration de leurs capacités grâce au financement de la SSB, mais pas d'une amélioration de leur efficacité (les intervenants ne croyaient pas être en mesure d'offrir les mêmes services avec un plus petit budget, mais estimaient être en mesure d'offrir de nouveaux services ou être plus compétents dans la prestation des services existants). De nombreux répondants estiment que leur projet leur a permis d'améliorer leurs connaissances ou leur accès à des ressources ce qui, au bout du compte, leur a permis d'offrir de meilleurs services. Certains responsables de projets font remarquer qu'ils utilisaient déjà leurs ressources de façon assez efficace et que ce projet n'a donc pas eu d'incidence sur leur efficacité.

[64] Il est à remarquer qu'en tant qu'initiative de financement d'ampleur très limitée, la SSB ne visait pas nécessairement à avoir une vaste portée.

Voici certaines améliorations en matière de capacités relevées dans les études de cas :

- une capacité accrue d'accès à des ressources universitaires et une meilleure compréhension de la localisation des ressources;
- de nouvelles façons de concevoir l'élaboration des dossiers sur les options et d'établir des relations avec des représentants élus;
- une capacité accrue d'offrir des séances de formation;
- une meilleure connaissance de la façon d'appuyer les collectivités dans divers contextes;
- de meilleures façons de présenter des outils et des renseignements;
- de nouvelles stratégies de mise en commun de ressources existantes et d'économies;
- une meilleure connaissance de la façon de préparer un plan d'affaires;
- une amélioration des capacités d'évaluation;
- un meilleur accès à l'information au sein des collectivités francophones.

Les réponses des projets financés indiquent une certaine augmentation des capacités.

Collaboration stratégique entre les organismes

10b. Dans quelle mesure y a-t-il eu une collaboration stratégique entre les organismes qui ont participé aux projets d'innovations en ce qui concerne la collaboration avec d'autres organismes du secteur?

On a tenté de répondre à cette question en demandant aux personnes qui ont participé à l'enquête[65] le nombre de partenariats visés dans leur proposition et le nombre de partenaires réels. Pour les demandeurs financés, le nombre de partenaires visés variait de 5 à 13, et le nombre de partenaires réels de 5 à 21. Il est à remarquer que pour pouvoir obtenir un financement, les demandeurs devaient avoir au moins cinq partenaires. Pour les demandeurs non financés, le nombre de partenaires visés variait de 1 à 200, et le nombre de partenaires réels de 1 à 6 000. Il est difficile d'interpréter ces chiffres parce qu'il est fort probable que certains projets non financés donnaient au terme « partenariat » une définition différente de celle que lui donnaient des projets financés[66].

En moyenne, les demandeurs financés ont été en mesure d'augmenter le nombre de leurs partenaires tout au long de leurs projets, alors que les demandeurs non financés ont maintenu un nombre constant de partenaires. Cela porte à croire que la participation à la SSB a permis d'accroître la portée des projets.

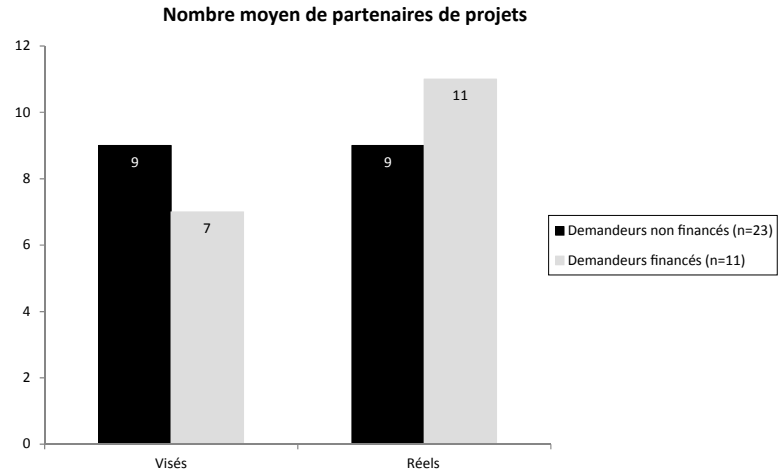
---

[65] Cette question a été posée uniquement aux demandeurs financés et aux demandeurs non financés qui sont allés de l'avant avec leurs projets.

[66] Il y avait également des incohérences quant au nombre de partenaires réels mentionnés dans diverses sources. L'examen des dossiers a permis de recenser 94 partenaires. Toutefois, les représentants d'organismes financés ayant répondu à l'enquête mentionnaient un total de 119 partenaires pour 11 organismes (trois organismes ne se souvenaient pas du nombre final de leurs partenaires). Nous croyons que ces incohérences sont en partie imputables aux différentes définitions du terme « partenariat » et à la difficulté de se souvenir de certains renseignements remontant à plusieurs années.

Figure 8
Nombre moyen de partenaires de projet[67]

Nombre moyen de partenaires visés et de partenaires réels (présentés séparément pour les demandeurs financés et les demandeurs non financés).



Source : Enquête auprès des demandeurs financés et des demandeurs non financés

Il est à remarquer que les répondants semblaient avoir des opinions différentes sur la signification du terme « partenariat », cela même au sein des projets financés. Certains organismes ont inclus des organismes communautaires locaux qui ont bénéficié de leur projet dans leur liste de « partenaires », alors que d'autres ne l'ont pas fait. Cela peut également être la cause de certains extrêmes qui sont exclus de la figure 8.

De plus, plusieurs des partenaires et des responsables de projets ont mentionné une collaboration ou des partenariats qui seraient maintenus après la SSB. L'examen des dossiers reposant sur une déclaration volontaire indique que les communications et le réseautage ont été maintenus par des partenaires grâce aux moyens suivants :

- des partenaires ont assumé la gestion du projet;
- on a obtenu un financement continu;
- des partenaires ont demandé le maintien des activités (p. ex. présentations, ateliers);
- des partenaires ont indiqué poursuivre les activités du projet chez eux.

[67] Les moyennes excluent les extrêmes, soit 200 et 6 000. De plus, certains répondants n'étaient pas en mesure de se rappeler leur nombre de partenaires prévus et réels. Ils ont donc également été exclus. Les moyennes ont été établies en divisant le nombre total de partenaires par le nombre de projets pour les demandeurs financés et les demandeurs non financés. Veuillez également consulter la note 75.

3.7 Efficience et économie

11. Quelles sont les ressources qui ont été consacrées à l'innovation par rapport aux résultats et aux produits perçus du processus?

La SSB était dotée d'un budget de 12 millions de dollars, soit 3 millions de dollars par année. De ce montant, environ 3,9 millions de dollars ont été consacrés à l'encouragement à l'innovation. De cette somme, environ 2,5 millions de dollars ont été versés en contributions, ce qui représente approximativement 21 % du financement total de la SSB et environ 64 % des fonds totaux du volet d'encouragement à l'innovation.

Tableau 5
Comparaison entre les dépenses totales pour les activités d'encouragement à l'innovation de la SSB et d'autres subventions et contributions

Comparaison entre l'enveloppe budgétaire consacrée à l'encouragement à l'innovation et deux autres programmes de subventions et de contributions, soit l'initiative Comprendre la petite enfance et la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance. Le tableau indique la proportion du financement consacrée aux salaires, aux coûts non salariaux internes, aux subventions et aux contributions.

Programme	Salaires %	Coûts autres que salariaux %	Subventions et contributions %	Montant total
SSB (Innovation)	29,8	6,0	64,2	3 930 000 $
Comprendre la petite enfance	11,8	33,3	54,9	27 725 330 $
Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance	12,9	2,0	85,1	509 822 000 $

Source : Dossiers des programmes et Système commun des subventions et des contributions de RHDCC

Comparaison entre les dépenses et les résultats

11a. Est-ce que les dépenses destinées à encourager l'innovation étaient raisonnables par rapport aux résultats obtenus?

Le tableau 5 présente une comparaison entre les sommes consacrées aux activités d'encouragement à l'innovation de la SSB et à deux autres programmes de subventions et de contributions – Comprendre la petite enfance et la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance. Dans le cas de la SSB, 36 % du budget a été consacré aux salaires et aux frais de fonctionnement, par comparaison à 45 % du budget de l'initiative Comprendre la petite enfance et à 15 % pour la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance. Il est à remarquer que l'initiative Comprendre la petite enfance, qui était également un programme de subventions et de contributions à durée limitée et axé sur l'innovation, ressemblait davantage à la SSB que la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance. Étant donné que de nombreux aspects de la conception d'un programme contribuent à sa structure de coûts, des comparaisons directes peuvent s'avérer trompeuses sans contextualisation.

Globalement, les répondants estiment que les ressources ont été bien utilisées et dépensées efficacement pour produire des résultats valables. Toutefois, la majorité des sources ont précisé que ces ressources étaient assez limitées par rapport aux résultats escomptés.

Les membres du groupe d'experts soulignent que la Stratégie était peut-être trop ambitieuse par rapport aux ressources disponibles. Toutefois, un responsable de projet précise que le financement de RHDCC était suffisant pour encourager la mobilisation d'autres ressources, et des représentants de quelques autres projets sont d'avis qu'il s'agissait d'une excellente source de financement.

Les membres du groupe d'experts sont d'avis qu'il y a eu certaines lacunes dans la façon dont le programme a été géré. Ils considèrent que les exigences en matière de gestion et de reddition de comptes étaient excessives et exigeaient des ressources importantes qui auraient pu être mieux utilisées si elles avaient été consacrées aux activités des projets. Cela comprend des ressources des demandeurs financés, des demandeurs non financés et des employés de RHDCC. Ils se préoccupent également du montant d'argent conservé par RHDCC pour la gestion des projets, précisant qu'il était peut-être excessif compte tenu du financement limité.

Les membres du groupe d'experts ont formulé les suggestions suivantes pour améliorer l'efficacité des futures stratégies de contributions :

- **Appel de propositions** – Les membres du groupe d'experts suggèrent que l'appel de propositions soit modifié afin de prévoir un processus en deux étapes. Les demandeurs devraient initialement présenter une lettre d'intention. RHDCC l'examinerait et inviterait quelques demandeurs à remplir et à présenter une évaluation complète. Cela réduirait le fardeau administratif des demandeurs non financés puisque ceux qui ne seraient pas considérés admissibles après la première étape n'auraient pas à consacrer des ressources à l'élaboration d'une proposition complète. Cela permettrait aussi de réduire le fardeau administratif de RHDCC, car il faudrait moins de temps et de ressources pour passer en revue un plus petit nombre de propositions complètes à la deuxième étape.
- **Reddition de comptes et gestion de projet** – Les membres du groupe d'experts, ainsi que les responsables de projet, estiment que l'on a consacré beaucoup trop de temps et de ressources à la gestion de projet et à la reddition de comptes. Ils proposent que RHDCC examine des solutions moins coûteuses à cet égard, que ce soit l'utilisation d'une carte de pointage équilibré, l'engagement de partenaires nationaux ayant une plus grande capacité en matière de gestion de projet, etc.

Rentabilité

11b. Est-ce que les projets d'innovations (programme de contributions) constituaient un moyen rentable d'atteindre les objectifs escomptés? Y avait-il d'autres solutions? (p. ex. Est-ce qu'un programme de subventions est préférable à un programme de contributions? Est-ce qu'une approche de marketing social[68] est préférable?)

RHDCC a consacré un montant total de 2 518 010 $ à l'encouragement à l'innovation, et les projets financés par la SSB ont obtenu une somme variant de 140 000 $ à 200 000 $.

[68] Utilisation de pratiques habituelles de marketing commercial pour promouvoir un « objectif social », par exemple une campagne visant à promouvoir des pratiques saines.

De plus, la majorité des projets ont mobilisé d'autres ressources[69] pour assurer la mise en œuvre des activités prévues. Selon les renseignements contenus dans les dossiers de projet, chaque projet est allé chercher en moyenne environ 57 000 $ en provenance d'autres sources, ce qui représente une augmentation des fonds disponibles d'environ 32 %[70]. La majeure partie de ces fonds étaient des contributions en nature sous forme de temps de travail, soit de sources internes ou de partenaires.

Pour la plupart, les informateurs clés et les personnes qui ont participé aux études de cas conviennent que l'appui au secteur bénévole représente une utilisation efficace de fonds, car ce secteur est particulièrement bien placé pour offrir un soutien sous des formes dont ne dispose pas le gouvernement fédéral.

Les informateurs clés et les personnes qui ont participé aux études de cas ont formulé les suggestions suivantes pour améliorer le soutien offert au secteur bénévole :

- **Réduire les exigences de déclaration** – Certaines personnes ont souligné que les contributions comportent des exigences de production de rapports strictes qui exigent beaucoup de temps de la part des organismes du secteur. Ils suggèrent d'utiliser des subventions plutôt que des contributions afin de réduire ces exigences.
- **Travailler avec des groupes d'encadrement** – Un informateur clé a déclaré qu'il pourrait y avoir des possibilités de travailler avec des groupes d'encadrement possédant déjà une expertise au sein du secteur. Dans ce cas, le groupe aurait la responsabilité de distribuer les fonds aux organismes destinataires.
- **Modifier le processus de propositions** – Divers intervenants ont précisé que le processus de demande de propositions exigeait des ressources excessives, particulièrement pour les projets à qui le financement est refusé. D'autres solutions ont été proposées :
  - offrir un nombre plus important de plus petits montants et réduire les exigences de présentation de demande et de production de rapports;
  - éliminer le modèle des demandes de propositions.
- **Faire preuve de plus de souplesse** – Des répondants ont souligné que les projets auraient pu être plus efficaces s'il y avait eu une plus grande souplesse au chapitre de l'exécution. On pourrait par exemple permettre de reporter des fonds à d'autres années financières, de réaménager le financement en cours de route ou de financer une plus vaste gamme de dépenses. Plus précisément, le responsable d'un projet a souligné que le financement de RHDCC ne pouvait pas être utilisé pour offrir un cadeau, un aspect culturellement important du travail dans de nombreuses collectivités autochtones.

[69] Ces ressources mobilisées pouvaient comprendre un financement en nature (p. ex. le temps des employés), des frais généraux (espace, équipement de bureau, etc.) ou des ressources financières. Dans la mesure du possible, ces ressources ont été monétisées et incluses dans le calcul du financement.

[70] Certains dossiers renferment des données incompatibles concernant le financement. Nous avons donc utilisé pour effectuer les calculs l'écart connu le plus faible.

4. Conclusion

La SSB était une stratégie limitée dans le temps et qui a pris fin en 2009. Cependant, les résultats de cette évaluation sont pertinents pour RHDCC qui examine divers moyens de synthétiser et de mettre en commun l'information et les leçons apprises dans le cadre de tous ses programmes de subventions et de contributions et de ses recherches. Voici certaines leçons de la SSB qui pourraient être prises en compte dans la conception de programmes similaires :

1. Il importe de s'assurer que tous les intervenants connaissent clairement l'intention et la portée de l'initiative, y compris l'expérimentation de nouvelles idées et de pratiques exemplaires novatrices. Des mécanismes ont été utilisés pour améliorer les communications et la compréhension entre RHDCC, les demandeurs financés et le secteur tout entier. Toutefois, le secteur bénévole aurait eu avantage à obtenir des éclaircissements concernant les objectifs spécifiques du pilier d'encouragement à l'innovation.

2. Il aurait été utile d'intégrer l'évaluation et la surveillance du rendement dans le pilier d'encouragement à l'innovation à l'échelle des projets et de l'initiative tout entière pour mieux intégrer les leçons apprises au fur et à mesure. Cela aurait permis de préciser les résultats, notamment la portée de la diffusion, et aurait davantage permis d'apporter des ajustements sur une base continue.

3. Lorsqu'on travaille avec le secteur bénévole, il importe d'équilibrer soigneusement les besoins en matière de responsabilisation et le fardeau des tâches administratives supplémentaires. Étant donné que les subventions comportent des exigences moins coûteuses sur le plan de la production de rapports, il serait peut-être souhaitable d'envisager l'utilisation de subventions plutôt que de contributions pour les projets à qui on accorde un financement relativement modeste. Il pourrait également être souhaitable de mettre en place un appel de propositions en deux étapes pour que les organismes qui proposent des initiatives qui ne cadrent pas suffisamment avec l'appel de propositions ne consacrent pas de ressources excessives à l'élaboration d'une proposition complète.

Pour appuyer la mise en œuvre des leçons apprises, RHDCC souhaitera peut-être examiner les leçons d'autres secteurs, comme celui des soins de santé, où le transfert du savoir et la collaboration constituent désormais des éléments importants à l'appui de la pratique fondée sur des données probantes.

Annexe A : Caractéristiques des projets d'innovations de la Stratégie pour le secteur bénévole

Le tableau suivant donne un aperçu de chacun des projets, dont des renseignements sur les éléments suivants :

- dates de financement;
- valeur du financement de RHDCC;
- organisme directeur;
- nombre d'organismes partenaires;
- lieu principal;
- activités;
- résultats escomptés.

Projet	Dates de financement	Financement de RHDCC ($)	Organisme directeur	Nombre de parte-naires[71]	Lieu	Activités	Résultats escomptés
TIPs – Trauma-Informed Practice for Youth Serving Agencies	05/03/2008 au 31/03/2009	104 652 $	Victoria Women's Sexual Assault Centre Society	10	Victoria (Colombie-Britannique)	• Diffusion de résultats de recherches récentes et de pratiques exemplaires sur la pratique réparatrice à des travailleurs auprès des jeunes • Élaboration d'un programme pour une série de cinq ateliers • Organisation de ces ateliers avec huit organismes partenaires • Évaluation formative • Préparation de trois articles jusqu'ici • Réunions du Comité consultatif • Bilan documentaire [aucun renseignement, présumé effectué car il aurait été nécessaire à la préparation du programme] • Activités supplémentaires de mise en commun des connaissances (ateliers, discours-programme, etc.)	*Principal objectif :* • diffusion de résultats de recherches récentes sur les traumatismes et la pratique réparatrice, développement de compétences et élaboration d'outils pour gérer les réactions post-traumatiques dans un contexte de services particuliers offerts à des jeunes par des travailleurs de première ligne *But :* • augmentation de la capacité de la collectivité de s'occuper efficacement et de façon cohérente des jeunes qui doivent lutter avec les séquelles d'un traumatisme
Building Community Food Security with Bits and Bytes	18/04/2008 au 31/03/2009	195 900 $	Interior Health Authority's Community Food Action Initiative	10	Kelowna, (Colombie-Britannique) (organisme) Région sanitaire des terres intérieures de la Colombie-Britannique (lieu des activités)	Au moyen d'une approche de développement communautaire, diffuser des pratiques reliées à l'amélioration de la sécurité alimentaire, soit élaborer un réseau d'organismes voués à la sécurité alimentaire ainsi qu'une banque de ressources en ligne	• Mise en commun des innovations en matière de sécurité alimentaire avec des collectivités canadiennes • Améliorer la collaboration entre les organismes communautaires voués à la sécurité alimentaire ruraux et éloignés, les praticiens et les techniciens spécialisés, les organismes gouvernementaux et les organismes nationaux • Adapter des innovations du secteur privé en matière de technologie des communications en fonction des besoins du secteur sans but lucratif • Évaluer l'efficacité de la diffusion Web de pratiques novatrices • Diffuser les résultats de ce projet pilote à l'échelle nationale en collaboration avec Sécurité alimentaire Canada
Leveraging Success – Sharing No Community Left Behind Strengths	01/03/2008 au 31/04/2009	144 433 $	Centre de santé communau-taire du Sud-Est d'Ottawa	5	Ottawa (Ontario)	Développer des ressources et communiquer les renseignements sur la stratégie Aucune communauté laissée de côté	Communiquer les leçons tirées de la mise en œuvre de la stratégie Aucune communauté laissée de côté aux centres de ressources et de santé communautaires et aux autres organismes d'Ottawa pour qu'ils appliquent ce modèle en fonction des besoins et des priorités de leur secteur Faciliter le renforcement des capacités de la collectivité dans les autres secteurs d'Ottawa en développant et en mettant en commun les compétences, connaissances et outils pertinents du modèle Aucune communauté laissée de côté

Projet	Dates de financement	Financement de RHDCC ($)	Organisme directeur	Nombre de parte-naires[71]	Lieu	Activités	Résultats escomptés
Dissemination of a New Charitable Shared Infrastructure Model	01/04/2008 au 31/03/2009	189 062 $	Tides Canada Initiatives Society (ancienne-ment Sage Centre)	6	À travers le Canada, y compris en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et au Yukon	Favoriser des activités de bienfaisance grâce à une plate-forme partagée de services financiers et administratifs	• Faire connaître un modèle reconnu pour fournir un cadre aux nouvelles activités de bienfaisance et en assurer le suivi, ainsi qu'aider nos partenaires qui souhaitent adapter le modèle à leur collectivité • Élargir les connaissances en documentant les expériences et en les mettant en commun avec diverses collectivités dans des cadres différents • Concevoir des documents accessibles sur le Web et des outils servant à transmettre des connaissances à l'échelle nationale • Élargir le dialogue national sur les approches et les modèles des nouveaux organismes sans but lucratif
Community-Government Collaboration on Policy	01/03/2008 au 31/03/2009	191 899 $	Caledon Institute of Social Policy	5	À travers le Canada, y compris en Ontario, en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et à Terre-Neuve	Établir une communauté de pratique pancanadienne axée sur la collaboration entre les collectivités et le gouvernement en matière de politiques	• Création d'une communauté de pratique • Processus d'apprentissage conjoint • Rôles de la communauté dans l'application de stratégies communautaires • Possibilités de travailler en collaboration avec le gouvernement
Mobilizing Communities to Create Opportunities for Respite for Caregivers	01/03/2008 au 31/03/2009	169 651 $ - 179 900 $*	Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada	5	À travers le Canada, y compris en Ontario, à l'Île-du-Prince-Édouard, à Terre-Neuve, au Nouveau-Brunswick et en Alberta	Mettre sur pied cinq unités des Infirmières de l'Ordre de Victoria pour mettre en œuvre le programme « Des voisins s'entraident »	• Augmenter la capacité des voisins d'aider d'autres voisins dans le besoin • Améliorer les possibilités de répit axées sur les voisins à l'intention des soignants grâce aux liens existants au sein de leur collectivité • Renforcer les relations et les partenariats des unités des Infirmières de l'Ordre de Victoria • Sensibiliser au moins cinq collectivités à la façon dont une collectivité peut répondre aux besoins de répit des soignants
Applied Best Practices in British Columbia Child & Family Services Project	01/03/2008 au 31/03/2009	175 208 $	Canadian Outcomes Research Institute	10	Colombie-Britannique	Mettre sur pied des groupes de travail d'organismes chargés d'offrir un service similaire dans une région géographique en particulier	• Accroître la capacité organisationnelle de collecte et d'analyse de données provenant de la prestation courante de services • Accroître l'utilisation de processus d'amélioration de la qualité afin de bonifier continuellement la prestation de services • Accroître l'adoption et l'intégration d'un plus grand nombre de pratiques prometteuses dans les organisations destinées aux enfants, aux jeunes et aux familles en communiquant en temps opportun de nouvelles connaissances aux praticiens de première ligne et aux directeurs des programmes

Projet	Dates de financement	Financement de RHDCC ($)	Organisme directeur	Nombre de parte-naires[71]	Lieu	Activités	Résultats escomptés
Fostering Innovations in Social Development : Health Meets Safety in Atlantic Canadian Communities	10/03/2008 au 31/03/2009	148 100 $ -150 100 $*	Atlantic Centre of Excellence for Women's Health, Université Dalhousie	5	À travers le Canada, y compris à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve.	Établir un partenariat avec cinq organismes communautaires pour adapter et offrir le programme de base du Atlantic Summer Institute, connu sous le nom de Foundations Stream	• Aider des organisations communautaires à acquérir les outils et les compétences qui leur permettront de favoriser le développement social dans leurs collectivités d'intérêt, géographique ou identitaire – en s'attaquant aux causes profondes du crime et aux déterminants de la santé, dans un même temps *Principaux objectifs :* • Améliorer la compréhension des liens qui existent entre le développement social, la promotion de la santé et la prévention du crime • Renforcer la capacité communautaire de prendre en compte ces facteurs de façon plus efficace et plus efficiente • Encourager des partenariats intersectoriels et multidisciplinaires qui favorisent le développement social à tous les niveaux, y compris la mise en commun de l'expertise et des ressources • En faisant partager ce projet novateur aux ses partenaires, aider les Canadiens à améliorer la qualité et l'efficacité des services sur lesquels ils comptent dans leurs collectivités
Collaborating for Capacity : Towards an Integrated Approach to Episodic Disabilities	01/03/2008 au 31/03/2009	200 000 $	Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale	5	Toronto (Ontario) (organisme) À travers le Canada (lieu des activités)	• Enquête terminée et document de travail reposant sur l'enquête et les consultations • Élaboration de nouveaux outils et amélioration d'outils existants (gabarits de transfert du savoir, lignes directrices sur la recherche en collaboration, mise en commun de ressources éducatives, site Web) • Élaboration et présentation d'une proposition pour le réseau régional des incapacités épisodiques • Évaluation des processus et des résultats	• Favoriser les soins, le soutien et l'inclusion des personnes ayant des incapacités épisodiques en : – améliorant la capacité de mettre en commun de l'information ou des pratiques exemplaires – dirigeant l'élaboration d'un cadre pour le développement d'une stratégie nationale intégrée sur les incapacités épisodiques pour guider la coordination des soins et du soutien
Reconciliation : Renovating Child Welfare to Improve Outcomes for Aboriginal Children	01/04/2007 au 31/03/2009	199 240 $	Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada	8	Ottawa (Ontario) (organisme) À travers le Canada (lieu des activités)	Offrir du matériel éducatif et des ateliers aux responsables de la protection de l'enfance pour appuyer la régénération de la protection de l'enfance.	S'assurer que les collectivités autochtones disposent des ressources nécessaires pour mettre en œuvre leurs propres solutions efficaces en matière de protection de l'enfance afin d'amener des changements positifs et durables dans le cadre de la protection de l'enfance en vue d'améliorer le sort des enfants autochtones

Projet	Dates de financement	Financement de RHDCC ($)	Organisme directeur	Nombre de parte-naires[71]	Lieu	Activités	Résultats escomptés
LINKS Children's Literacy Program – Satellite Expansion	01/03/2008 au 31/03/2009	199 980 $	Learning Disabilities Association of Nova Scotia	5	À travers le Canada, y compris en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve et au Manitoba.	• Présenter tous les aspects du programme LINKS de façon à ce qu'ils puissent être communiqués aux cinq emplacements participants • Fournir aux emplacements les ressources et le soutien nécessaire pour leur permettre de lancer avec succès le programme LINKS	• Atténuer les conséquences à long terme du fait de grandir avec un trouble d'apprentissage non traité • Les enfants ayant un problème d'apprentissage développeront une attitude positive à l'égard de la lecture et de l'alphabétisation • Améliorer la capacité des chapitres et des sociétés affiliées de la *Learning Disabilities Association of Nova Scotia* d'offrir un programme d'intervention précoce fondé sur la recherche • Les participants au programme LINKS bénéficieront d'un traitement opportun et approprié pour leurs troubles d'apprentissage • Les enfants développeront des stratégies en matière de lecture et d'écriture
Shared Services : Adding value to Non-Profit Organizations	01/03/2008 au 31/03/2009	200 000 $	Fraserside Community Services	8	New Westminster (Colombie-Britannique)	Étape 1 : Collecte de renseignements et activités de diffusion menant à la rédaction de documents conceptuels pour chaque région participante Étape 2 et suite : inconnues	Inconnue

Projet	Dates de financement	Financement de RHDCC ($)	Organisme directeur	Nombre de parte-naires[71]	Lieu	Activités	Résultats escomptés
Agir dans son milieu – mettre en commun et diffuser les savoirs et les pratiques novatrices de concertation	01/03/2008 au 31/03/2009	199 892 $	Centre St-Pierre	6	Montréal (Québec)	• Faire partager les connaissances, expériences et pratiques novatrices à des organismes œuvrant dans des régions urbaines sur la question de la revitalisation urbaine intégrée en ce qui a trait à la consultation des intervenants du secteur, à l'engagement communautaire et à la participation des citoyens • Favoriser l'adaptation et la mise en œuvre de pratiques novatrices par d'autres organismes de revitalisation urbaine intégrée et de démarches de quartier • Recensement de pratiques novatrices mises de l'avant par divers ministères et institutions en ce qui concerne le modèle de gouvernance • Amélioration de la capacité des organismes de revitalisation urbaine intégrée et des initiatives communautaires de prendre des mesures en documentant leurs stratégies et leurs pratiques en matière de consultation des intervenants du secteur, d'engagement communautaire et de participation des citoyens • Diffusion dans d'autres organismes communautaires de langue française d'expériences directes et de pratiques novatrices sur la consultation et la participation des citoyens élaborées par des organismes communautaires œuvrant dans le domaine de la revitalisation urbaine intégrée dans des régions urbaines désavantagées	• Les organismes prennent connaissance des pratiques éprouvées par d'autres organismes dans d'autres contextes et sont en mesure de les adapter à leur propre contexte avant de les mettre en œuvre • La communauté de pratique établira un véritable réseau d'initiatives communautaires et d'organismes qui travailleront à la revitalisation urbaine dans des régions urbaines désavantagées afin de faire partager savoir et pratiques • Des feuillets de renseignements et des vidéos fourniront de la documentation accessible sur les pratiques • Un site Web mettra le contenu à la disposition des organismes de langue française dans toutes les régions et leur fera connaître les pratiques novatrices en matière de consultation et de participation des citoyens • La participation à divers séminaires au Québec et au Canada permettra de diffuser à grande échelle le savoir et les pratiques

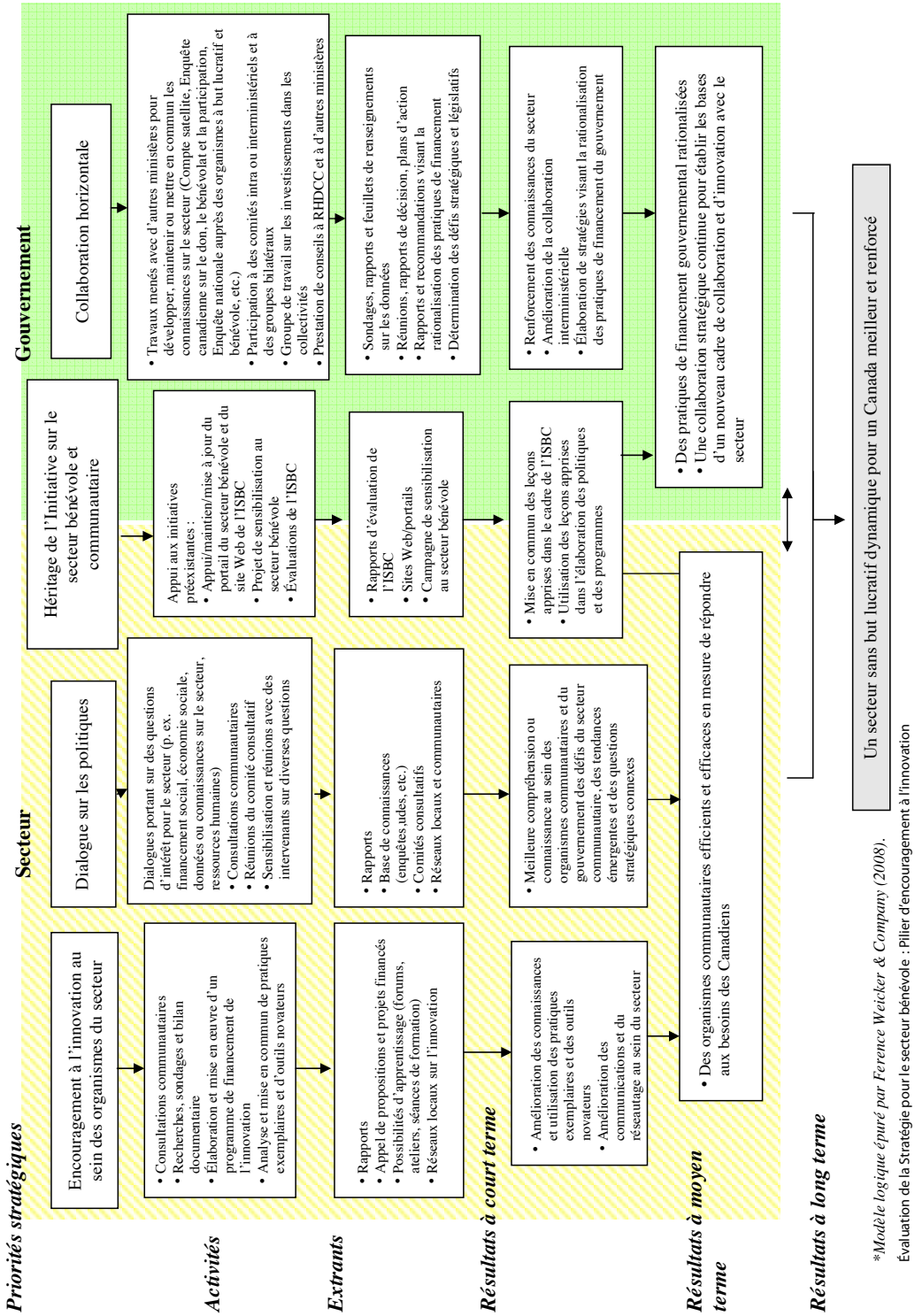
Projet	Dates de financement	Financement de RHDCC ($)	Organisme directeur	Nombre de parte-naires[71]	Lieu	Activités	Résultats escomptés
Chantier de l'économie sociale	01/12/2007 au 31/03/2008	200 001 $	Chantier de l'économie sociale	7	Montréal (Québec)	• Diffuser l'expertise du Québec dans les domaines de l'analyse, de la planification et de la gestion financière • Produire du matériel de formation (guides) que les partenaires pourront utiliser une fois le projet terminé • Former des instructeurs à l'utilisation d'outils d'analyse de projet, de planification financière et de gestion financière (guides) adaptés à la réalité canadienne • Communiquer les compétences du Québec en matière de création d'outils financiers	• Améliorer la capacité des organismes d'établir des partenariats avec des entreprises du secteur privé, des institutions financières et d'autres investisseurs éventuels pour élaborer de nouveaux outils de financement pour le secteur sans but lucratif • Donner accès à des outils de formation sur la planification, la gestion financière et le financement à l'intention des responsables d'organisme communautaire qui souhaitent diversifier leurs revenus et mener des entreprises entrepreneuriales, soit au sein de l'organisme ou par l'entremise de nouvelles entreprises sociales. Les outils viendront appuyer ceux élaborés par le *Canadian Centre for Community Renewal and Enterprising Non-Profits* • Avoir accès à des outils d'analyse d'entreprises d'économie sociale et d'analyse financière adaptés à la réalité des organismes sans but lucratif et des entreprises sociales pour former des analystes d'institutions financières et de placement de fonds • Former des instructeurs et des agents multiplicateurs qui travailleront partout au Canada une fois le projet terminé

* Une plage de montants ($) apparaît lorsqu'il y a des écarts entre les montants du financement mentionnés dans les dossiers de projets.

[71] Le nombre d'organismes partenaires indiqués dans ce tableau provient de l'examen des dossiers. Comme l'indique la note en bas de page 75, il y a une certaine discordance entre le nombre de partenaires recensés grâce à l'examen des dossiers et celui issu de l'enquête auprès des demandeurs financés.

Annexe B : Modèle logique de la Stratégie

Le modèle logique de la Stratégie décrit les liens qui existent entre les priorités stratégiques, les activités, les produits et les résultats escomptés de la SSB (à court, à moyen et à long terme).



**Modèle logique épuré par Ference Weicker & Company (2008).*

Évaluation de la Stratégie pour le secteur bénévole : Pilier d'encouragement à l'innovation

Annexe C : Bibliographie

Canada. Conseil du Trésor. (2007). *Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Budget des dépenses. Partie III. Rapport sur les plans et les priorités, 2007-2008.* Ottawa : Conseil du Trésor.

Canada. Conseil du Trésor. (2008). *Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Budget des dépenses. Partie III. Rapport sur les plans et les priorités, 2008-2009*. Ottawa : Conseil du Trésor.

Canada. Conseil du Trésor. (2009). *Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Budget des dépenses. Partie III. Rapport sur les plans et les priorités, 2009-2010.* Ottawa : Conseil du Trésor.

Canada. Ministère des finances. (2004). *Le plan budgétaire de 2004*. Ottawa, Ontario : Ministère des finances Canada. http://www.fin.gc.ca/budget04/pdf/bp2004f.pdf, consulté le 1er février 2011.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (2007). *Community sector organizations call for proposals: Information Guide*.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (juillet 2007.) *Innovation in the Community-Not-for-Profit Sector Consultation Report*.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (s.d.). *Summary of the Voluntary Sector Strategy (VSS) Implementation Strategy*.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (s.d.). *The Voluntary Sector Strategy*.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (s.d.) Voluntary Sector Strategy (2005-2009). *Book 4, Section 1 – Program Overview*. p. 1.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (Août 2009). *Évaluation des impacts de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire : Leçons apprises de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (2000-2005) : Rapport final*.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (2011). *Au sujet de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.* http://www.rhdcc.gc.ca/fra/ministeriel/apropos_nous/index.shtml, consulté le 22 décembre 2011.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (n.d.) *The Voluntary Sector Strategy (2005-06-2008-09): Laying the Groundwork for a New Framework of Community-based Collaboration and Innovation with the Voluntary Sector*.

Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (2012). *Développement des connaissances sur l'itinérance*. http://www.rhdcc.gc.ca/fra/sans_abri/financement/developpement_connaissances/index.shtml

Ference Weicker & Company Ltd. (2008). *Evaluation Framework for the Voluntary Sector Strategy.*

Hall, Michael H., Cathy W. Barr, M. Easwaramoorthy, S. Wojciech Sokolowski, et Lester M. Salamon. (2005). *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada.* Toronto, Ontario : Imagine Canada.

Hall, Michael H., *et al*. (2005). *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles, 2003 (données révisées)*. Éd. rév. Ottawa : Statistique Canada, Secteur de la statistique du commerce et des entreprises.

Imagine Canada. (2010). *Cadre d'action pour le secteur à but non lucratif.* Projet de travail.

Imagine Canada. (2012) *À notre propos - Qui nous sommes.* http://www.imaginecanada.ca/fr/node/121, consulté le 3 février 2011.

Imagine Canada. (Août 2010). *Enquête sectorielle*, vol. 1, nº 2.

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

Initiative du secteur bénévole et communautaire (Canada); Canada. Bureau du Conseil privé; Initiative du secteur bénévole et communautaire (Canada). Table conjointe sur l'Accord. (2002). *Code de bonnes pratiques de financement : Pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*. Ottawa : Bureau du Conseil privé. www.vsi-isbc.ca

Initiative du secteur bénévole et communautaire (Canada); Canada. Bureau du Conseil privé; Initiative du secteur bénévole et communautaire (Canada). Table conjointe sur l'Accord. (2002). *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques : Pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*. Ottawa : Bureau du Conseil privé. www.vsi-isbc.ca

Initiative du secteur bénévole et communautaire (Canada). (2012) *À propos de l'ISBC – L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC).* Données extraites le 20 octobre à l'adresse http://www.vsi-isbc.org/fr/about/goals.cfm

Program Analysis: Social Development Partnerships Program. (s.d.)

Scott, Katherine et Marilyn Struthers. (2006). *Pratiques pancanadiennes de financement communautaire : défis et possibilités pour le gouvernement du Canada, rapport final.* Ottawa, Ontario : Conseil canadien de développement social.

The Charity Bank & The Community Development Finance Sector in the UK: A Background Paper to the Vartana Bank Proposal. (2005).