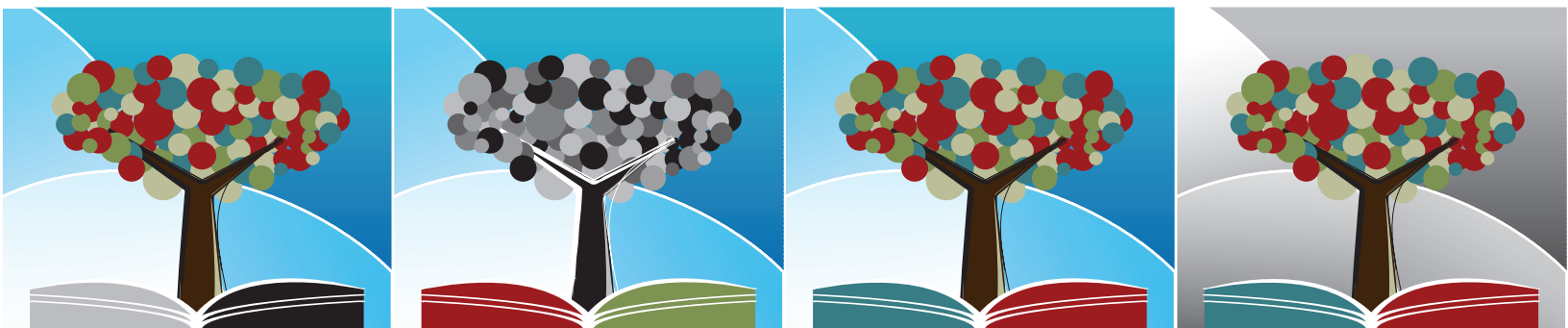


CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES



**Étude des besoins en formation
des bénévoles siégeant au conseil
d'administration d'organismes sans but
lucratif au service des communautés
francophones et acadiennes en milieu
minoritaire au Canada**
Rapport de recherche

Fédération des communautés francophones
et acadienne (FCFA) du Canada

© Imagine Canada, 2006

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances, en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien vers nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <www.kdc-cdc.ca>.

Centre de développement des connaissances
Imagine Canada
425, avenue University, bureau 900
Toronto (Ontario)
Canada M5G 1T6
Tél. : 416 597-2293
Télec. : 416 597-2294
Courriel : kdc@imaginecanada.ca

<www.imaginecanada.ca>

No ISBN 1-55401-268-6

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 1 |
| Résultats de l'enquête | 5 |
| Section 1 : Profil des 170 organismes qui ont répondu au questionnaire | 5 |
| Section 2 : Besoins de formation des bénévoles : le contenu souhaité | 9 |
| Section 3 : Formation des bénévoles : le contenant | 12 |
| Analyse des données | 13 |
| Section 1 : Quels sont les besoins prioritaires en formation? | 13 |
| Section 2 : Y a-t-il des besoins qui sont particuliers aux bénévoles francophones? | 13 |
| Section 3 : Quelle formation offre-t-on aux bénévoles francophones? | 17 |
| Section 4 : Existe-t-il des écarts entre les besoins et la formation offerte? | 18 |
| Section 5 : Quelles sont les pratiques exemplaires en matière de formation | 19 |
| Conclusion et recommandations | 20 |
| Références | 27 |

Remerciements

La Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada désire remercier les membres du comité directeur pour leur appui et leurs conseils au cours de ce projet de recherche, ainsi que les organismes et participants qui ont acceptés de répondre au sondage.

La FCFA tient aussi à remercier l'Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques de l'Université de Moncton, qui a accepté d'être partenaire dans cette démarche, et à reconnaître l'expertise et la générosité de Michelle Murray et de Daniel Bourgeois qui ont réalisé cette recherche.

Étude des besoins en formation des bénévoles siégeant au conseil d'administration d'organismes sans but lucratif au service des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire au Canada

Introduction

Le secteur bénévole et communautaire constitue le troisième pilier de la société canadienne, au même titre que les secteurs publics et privés. Près de 6,5 millions de Canadiens donnent de leur temps à 161 000 organismes bénévoles et communautaires et sans but lucratif.

Le bénévolat est tout aussi important au sein des communautés francophones et acadiennes. Ces communautés dépendent d'organismes bénévoles et communautaires pour assurer la complétude institutionnelle civique essentielle à leur survie (Breton, 1964; Landry et Allard, 1996). Puisque les francophones se trouvent parfois en minorité dans un milieu anglophone où les services sont souvent donnés en anglais, les organismes bénévoles francophones doivent combler des besoins particuliers qui ne peuvent être entièrement assurés par les gouvernements. D'où l'importance du bénévolat dans les communautés francophones et acadiennes. Dans ces communautés, les organismes bénévoles doivent non seulement contribuer à l'essor de leur communauté dans leur secteur particulier

(éducation, santé, etc.), mais ils doivent le faire en français tout en contribuant à l'épanouissement et à la vitalité de l'identité francophone. Ces facteurs expliquent pourquoi le bénévolat en francophonie minoritaire exige des compétences et des habiletés particulières.

Une société en changement

En plus de ces défis, les bénévoles francophones se heurtent aux mêmes enjeux que ceux de l'ensemble de la société canadienne. La diminution du nombre de francophones (de langue maternelle), l'augmentation de l'immigration et l'exogamie modifient profondément la société canadienne. Ces changements menacent la survie et la vitalité du français au pays, ce qui risque de modifier davantage ce paysage (Landry, 2003). Les bénévoles francophones en milieu urbain supportent le fardeau additionnel d'une assimilation supérieure et d'un besoin de structures parallèles à celles de la communauté majoritaire voisine (Beaudin et Landry, 2003). Les problèmes et les clientèles changent, et les services aussi. Les membres des organismes bénévoles et communautaires

francophones et acadiens doivent posséder les connaissances et les aptitudes nécessaires pour relever ces défis. Pour ce faire, la formation des bénévoles des conseils d'administration de ces organismes doit être adéquate.

Des exemples concrets

Trois exemples récents témoignent d'un manque potentiel de formation des bénévoles et soulignent les défis particuliers qui se posent aux organismes francophones et acadiens.

D'abord, la petite enfance. Depuis l'entente conclue par les premiers ministres en septembre 1999, les milliers de bénévoles oeuvrant au sein de la Commission nationale des parents francophones (<http://cnpf.ca>) ont dû non seulement collaborer, mais convaincre les instances gouvernementales d'établir des garderies en français. Les bénévoles ont contribué à mettre sur pied dans chaque communauté des garderies ou des centres francophones de la petite enfance et de la famille.

Ensuite, la santé. Depuis six ans, les bénévoles francophones qui ont créé le regroupement national Société Santé en français (<http://forumsante.ca>) et ses organismes provinciaux et communautaires, ont non seulement travaillé avec les instances publiques à obtenir des services et des soins de santé dans le respect de la Loi fédérale sur la santé, mais aussi à obtenir ces services en français.

Enfin, le développement économique. Depuis 1998, les bénévoles du Réseau de développement économique et d'employabilité (www.rdee.ca) travaillent avec des institutions fédérales pour améliorer l'employabilité et la formation professionnelle en français dans les communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire. Les bénévoles anglophones n'ont pas eu à s'attaquer à cette tâche.

Ces exemples montrent à quel point les bénévoles francophones et acadiens ont besoin non seulement d'une formation semblable à celle de leurs homologues anglophones, à condition qu'elle soit donnée en français, ce qui n'est pas nécessairement le cas, mais aussi d'une formation particulière afin d'assurer la survie et l'épanouissement de leur langue, de leur culture, de leur identité et de leur communauté, dans un contexte anglo-dominant où leur masse critique se révèle souvent insuffisante. La formation en représentation et revendication politique et en défense des droits, et la formation en financement d'activités destinées à une minorité paraissent particulièrement urgentes.

Besoins et formation

Or, les besoins en formation des bénévoles des organismes voués au développement des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire ne sont pas systématiquement recensés. Des enquêtes récentes (par ex. : Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP)) négligent la variable linguistique. Ainsi, malgré l'importance des langues officielles, on connaît peu le bénévolat en francophonie minoritaire et les besoins en formation. La présente recherche est unique et importante à cet égard.

Par ailleurs, d'après les résultats du sondage et de l'atelier sur le leadership menés en 2002 par la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada, les programmes de formation existants ne semblent pas répondre aux besoins : ou bien ils ne sont pas offerts en français à l'extérieur du Québec, ou bien ils ne sont pas adaptés aux besoins particuliers des organismes et des bénévoles francophones ou acadiens. Enfin, une enquête réalisée en 2004 par la FCFA dans dix secteurs importants du bénévolat a révélé, entre autres, d'abord, que les bénévoles francophones doivent s'acquiescer de responsabilités de plus en plus complexes, ensuite, qu'il existe un manque significatif de formation pertinente. Il est donc nécessaire de vérifier le bien-fondé de ces affirmations et, si leur exactitude est confirmée, de régler les problèmes afin d'améliorer l'activité bénévole en milieu francophone.

Plus précisément, cette recherche posait une question générale : comble-t-on les besoins en formation¹ des bénévoles siégeant au conseil d'administration² des organismes de développement des communautés francophones et acadiennes du Canada? Pour répondre à cette question, la recherche a soulevé cinq questions précises :

1. Quels sont les besoins en formation des bénévoles siégeant au conseil d'administration des organismes sans but lucratif oeuvrant au développement des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire au Canada?

2. Quels sont les cours et les programmes de formation actuels qui peuvent répondre aux besoins de formation relevés par ces bénévoles?
3. Existe-t-il des écarts entre (1) les besoins en formation exprimés par ces bénévoles et (2) les cours et les programmes de formation actuels?
4. Existe-t-il des besoins qui sont particuliers aux organismes francophones et acadiens?
5. Quelles sont les pratiques exemplaires employées par les organismes bénévoles qui se consacrent au développement des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire pour assurer la formation des bénévoles oeuvrant en leur sein?

Objectifs de la recherche

Les résultats de cette recherche permettront aux communautés et à leurs chefs de file de mieux cerner et comprendre les besoins de formation des membres des conseils d'administration de leurs organismes communautaires. Elle devrait permettre aux organismes bénévoles voués au développement de ces communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire d'atteindre trois objectifs :

- Inciter les francophones en milieu minoritaire au Canada à s'engager (davantage) au sein des organismes sans but lucratif qui se consacrent au développement de leur communauté.

¹ Par « formation », nous entendons : les moyens formels ou informels d'acquiescer des connaissances pouvant améliorer la qualité du bénévolat et l'efficacité des organismes francophones et acadiens bénévoles. Les moyens formels se réfèrent à des cours, des programmes, des ateliers, etc. offerts par des maisons de formation, des experts-conseils, des institutions universitaires ou collégiales et certains organismes communautaires. Les moyens informels se réfèrent à des outils ou des processus pratiques développés sur le tas, un jumelage avec un mentor, des groupes de discussion, etc. La formation touche donc tant les nouveaux bénévoles que les anciens qui ont déjà un bagage de connaissances important.

² Par « conseil d'administration », nous entendons toute instance décisionnelle ultime des organismes sans but lucratif francophones oeuvrant au développement des communautés francophones et acadiennes du Canada. Le concept générique comprend les « bureaux de direction », les « conseils de gestion » et autres appellations où repose le pouvoir décisionnel ultime au sein de ces organismes entre leurs assemblées générales.

- Tirer meilleur parti de la participation des bénévoles francophones afin d'assurer la survie et l'épanouissement de ces communautés ainsi que de leur langue et leur culture.
- Améliorer l'expérience du bénévolat francophone.

Cette recherche se proposait de recueillir des données empiriques pour alimenter la réflexion d'un comité directeur créé par la FCFA pour combler les besoins en formation, le cas échéant. Voilà pourquoi la Fédération a entrepris une démarche auprès d'Imagine Canada pour mener cette étude de besoins. Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada a appuyé sa réalisation grâce à l'appui financier de l'Initiative canadienne sur le bénévolat, dans le cadre du Programme des partenaires communautaires du ministère du Patrimoine canadien.

Contenu du rapport

Le présent rapport se divise en trois grandes sections. La première expose les résultats de l'enquête par questionnaire administré par la poste et par courrier électronique à 858 organismes francophones sans but lucratif, soit 827 organismes retenus par Industrie Canada en 2005³, plus les 31 conseils scolaires de langue française. Soixante-sept questionnaires ont été retournés par la poste, car certains organismes n'existent plus ou leur adresse postale était erronée. Cent soixante-dix organismes, soit 21,5 % des 791 organismes ayant reçu le questionnaire, ont répondu. Ce taux de réponse est satisfaisant pour une enquête postale; il représente, selon les conventions scientifiques, un taux de confiance de 7,5 %, 19 fois sur 20. La deuxième section analyse les réponses obtenues en fonction des cinq questions de recherche susmentionnées [à partir des écrits et des questionnaires]. La conclusion formule quatre recommandations permettant de combler les besoins particuliers des bénévoles oeuvrant au développement communautaire francophone et acadien en milieu minoritaire au Canada.

³ Recension des groupes participants au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire, Ronald Bisson et associé. pour le compte d'Industrie Canada, Ottawa (2005).

Résultats de l'enquête

Cette première partie se divise en trois sections. La première cerne le profil des organismes ayant répondu au questionnaire. La deuxième établit les priorités des répondants sur le contenu de la formation souhaitée. La troisième établit leurs priorités sur l'horaire, le format et le lieu préférés pour la formation, ainsi que des indications quant aux dépenses prévues en formation des bénévoles.

Section 1 : Profil des 170 organismes qui ont répondu au questionnaire

Le profil des répondants est établi en fonction de neuf éléments⁴ : (1) l'aire de service, (2) le secteur d'activités, (3) la structure organisationnelle, (4) le budget opérationnel, (5) le budget consacré à des projets spéciaux, (6) le nombre de bénévoles siégeant au conseil d'administration, (7) le pourcentage de femmes et d'hommes y siégeant, (8) l'âge moyen des membres du conseil d'administration et (9) le type de personnel. Nous avons ajouté des données sur les montants annuels investis par les organismes pour défrayer la formation. Cet élément figure plutôt dans la deuxième partie du questionnaire : la formation offerte aux membres du conseil. La présente section expose les principales données de la recherche.

Les résultats du sondage nous permettent de présenter ici le profil des répondants, mais ils servent aussi à des fins de comparaison. Ainsi, nous voulions savoir si, par exemple, les organismes nationaux ont des besoins en formation différents des organismes locaux, si les organismes culturels ont des besoins différents des organismes économiques, et ainsi de suite. Or, les analyses factorielles multiples effectuées à partir des questionnaires reçus⁵ ne présentent aucune variation significative entre les répondants, indépendamment des éléments du profil. Ainsi, peu importe l'aire de service, le secteur, la structure, la taille, la composition sexuelle des organismes et l'âge et le niveau de scolarité des membres du conseil d'administration des 170 organismes sondés, les besoins en formation sont semblables. Ce qui a de quoi surprendre puisqu'on prévoit normalement des variations significatives vu les contextes divers dans lesquels militent ces organismes – milieu rural ou urbain, communautés dans lesquelles les francophones forment la majorité de la population par rapport à celles où ils forment une minorité, et ainsi de suite. Il faut conclure qu'en dépit de ces réalités, les communautés francophones et acadiennes du pays partagent les mêmes besoins en formation que leurs dirigeants bénévoles.

⁴ Nous avons aussi souhaité vérifier le niveau d'éducation des membres du conseil d'administration, mais la question permettait des réponses qui n'ont pu être comptabilisées de façon adéquate pour fins d'analyse.

⁵ Nous avons examiné toutes les relations possibles entre les variables indépendantes et les variables dépendantes du questionnaire. À quelques exceptions près, aucune relation statistiquement significative ne fut détectée. Ces exceptions peuvent, à la rigueur, être le fruit du hasard de l'échantillonnage. Que signifie vraiment cette absence de relation? Voici des explications. D'abord, les variables dépendantes sont de nature à offrir peu de variabilité. Elles portent sur les souhaits et les attentes des individus. Dans ce cas, on observe généralement un niveau élevé d'attente. Ensuite, les variables indépendantes sont de nature à ne pas produire de différences dans la façon de répondre des individus. La variabilité observée dans les variables indépendantes n'est pas sensible aux variables indépendantes présentes dans le questionnaire. Les variables dépendantes pourraient être affectées par des variables qui n'ont pas été mesurées dans le questionnaire. Enfin, les besoins des répondant(e)s sont uniformes, nonobstant l'endroit où ils habitent, la taille de leur organisation, la taille de leur budget, leur principal secteur d'activités, et autres.

a) Aire principale de service des organismes

Le principal groupe de répondants selon l'aire de service consiste en des organismes provinciaux et territoriaux, qui comptent pour 40,6 % des répondants.⁶ Suivent les organismes régionaux (26,1 %), locaux (21,2 %), nationaux (9,1 %) et interprovinciaux (3,0 %). Selon nos estimations, ces taux sont relativement représentatifs de l'ensemble national.

Hormis les 20 organismes nationaux et interprovinciaux, la répartition des 150 autres organismes est relativement équitable partout au pays. Ainsi, 36,3 % des répondants proviennent des provinces de l'Atlantique : 19,5 % du Nouveau-Brunswick et 16,8 % des trois autres provinces atlantiques. Les provinces de l'Ouest, soit la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba, représentent 38,9 % des répondants. Les organismes ontariens représentent 21,5 % des répondants. Enfin, les trois territoires boréaux représentent 3,4 % des répondants (aucun répondant du Nunavut n'a été signalé). Selon nos calculs, les répondants sont relativement représentatifs de l'ensemble national.

b) Secteur d'activités principal des organismes

Les trois secteurs d'activités qui dominent sont les arts et la culture (44,7 %), le développement communautaire (40 %) ainsi que l'éducation et la formation (36,5 %). La jeunesse (22,9 %), la santé (22,4 %), et les « autres » secteurs⁷ (18,2 %) suivent. Les autres répondants indiquent la petite enfance

(15,9 %), les aînés (14,7 %), la politique (12,9 %), l'économie (12,9 %), les sports et les loisirs (10,6 %), le domaine juridique et les droits (9,4 %), les services sociaux (7,6 %), l'immigration (7,1 %), la condition féminine (5,9 %), l'environnement (3,5 %), la religion et la spiritualité (2,4 %) et le développement international (2,4 %). En général, cette répartition est semblable à la répartition nationale.

c) Budget opérationnel et budget de projets spéciaux

La plupart des organismes sont relativement importants quant à leur budget opérationnel. En effet, seulement 22 % ont indiqué avoir un budget opérationnel annuel inférieur à 50 000 \$, alors que 46,3 % ont un budget opérationnel annuel variant de 50 000 à 299 999 \$, tandis que 31,7 % affirment que leur budget opérationnel annuel est d'au moins 300 000 \$.

Le pourcentage d'organismes qui obtiennent moins de 50 000 \$ pour leurs projets spéciaux s'élève à 37,8 %. Par comparaison, 40,4 % des organismes obtiennent de 50 000 \$ à 299 999 \$ à ce titre, tandis que 21,8 % reçoivent au moins 300 000 \$.

d) Budget affecté à la formation

Deux tiers des organismes, soit 65,9 %, investissent moins de 1000 dollars par an en formation des bénévoles. À l'autre extrême, un organisme sur cinq (18,3 %) y investissent plus de 3000 \$ par année. (voir Tableau 1, p.7)

⁷ La question permettait des réponses ouvertes pour identifier les secteurs non identifiés. Les répondants ont ajouté à notre liste la prévention de violence familiale, la communication, la radiodiffusion communautaire, le développement organisationnel et l'évaluation, la promotion de la culture francophone, le patrimoine, la surdité, l'employabilité, les médias et le tourisme. Certaines de ces réponses auraient pu être incluses ailleurs, mais il n'est pas certain que « tourisme » aurait davantage fait partie de «  conomie » que de « arts et culture ».

Tableau 1 – Pourcentage total des organismes qui ont investi les montants annuels identifiés depuis les trois dernières années pour défrayer la formation

| | moins de 500 \$ | 500 \$ à 999 \$ | 1 000 \$ à 1 999 \$ | 2 000 \$ à 2 999 \$ | 3 000 \$ à 3 999 \$ | 4 000 \$ et plus |
|--------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| <i>Pourcentage total</i> | 52,4 | 13,5 | 11,8 | 3,0 | 5,3 | 13,0 |

Tableau 2 – Pourcentage des organismes qui ont investi les montants annuels identifiés depuis les trois dernières années pour défrayer la formation

| Thème | Pourcentage des organismes qui ont investi les montants annuels suivants : | | | | | |
|---|--|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| | moins de 500 \$ | 500 \$ à 999 \$ | 1 000 \$ à 1 999 \$ | 2 000 \$ à 2 999 \$ | 3 000 \$ à 3 999 \$ | 4 000 \$ et plus |
| <i>1. Opérations du conseil d'administration</i> | 70,8 | 12,4 | 9,7 | 2,7 | 2,7 | 1,8 |
| <i>2. Relation avec le personnel</i> | 79,7 | 11,6 | 4,3 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| <i>3. Gestion financière</i> | 77,9 | 13,0 | 5,2 | – | 2,6 | 1,3 |
| <i>4. Information et communication</i> | 77,3 | 12,0 | 1,3 | 6,7 | 1,3 | 1,3 |
| <i>5. Travail avec la communauté</i> | 73,7 | 10,5 | 6,6 | 3,9 | 1,3 | 3,9 |
| <i>6. Gestion de projets</i> | 82,1 | 7,5 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 1,5 |
| <i>7. Développement professionnel et personnel</i> | 74,0 | 8,2 | 4,1 | 5,5 | 4,1 | 4,1 |
| <i>8. Préoccupations des francophones en milieu minoritaire</i> | 72,5 | 12,5 | 5,0 | 5,0 | 1,3 | 3,8 |

Par ailleurs, trois quarts des organismes investissent moins de 500 \$ dans la formation, peu importe le thème. Une grande majorité, soit 82,1 % et 79,7 % des organismes, a respectivement investi dans la formation en gestion de projets et en relation du personnel. Cependant, seulement 10,5 % investissent entre 500 \$ et 2 000 \$ pour la gestion de projets, tandis que 22,1 % investissent la même

somme pour la formation sur les activités du conseil d'administration. Huit pour cent (8,0%) des organismes investissent entre 2 000 et 4 000 \$ en information et communication, alors que seulement 5,2 % investissent dans la gestion financière. Finalement, 4,1 % des répondants ont indiqué avoir investi 4 000 \$ et plus en développement professionnel et personnel. (voir Tableau 2).

e) Nombre de bénévoles siégeant au conseil d'administration

Bien que 20,8 % des organismes comptent d'un à six bénévoles siégeant au conseil d'administration, 44,8 % ont entre sept et neuf bénévoles qui y siègent et 34,4 % ont au moins dix bénévoles siégeant au conseil d'administration.

f) Pourcentage de femmes et d'hommes siégeant au conseil d'administration

Le pourcentage de femmes et d'hommes siégeant au conseil d'administration des 170 organismes répondants se répartit assez équitablement dans l'échelle. Ainsi, 17,4 % des organismes se répartissent également entre les deux sexes et un peu plus d'organismes sont composés à majorité de femmes (45,9 %) qu'à majorité d'hommes (36,6 %). Treize des 170 conseils d'administration sont exclusivement composés de femmes alors qu'un seul conseil est composé uniquement d'hommes. Cela s'explique en grande partie par la mission particulière de certains organismes : plusieurs organismes militent pour les causes féminines, alors qu'aucun organisme, à notre connaissance, ne se consacre aux causes masculines. (voir Tableau 3).

Tableau 3 – Fréquence et pourcentage des femmes et des hommes siégeant au conseil d'administration

| Composition par sexe | Fréquence | % |
|--|-----------|------|
| Femmes = 25 % ou moins; Hommes = plus de 75 % | 21 | 13,0 |
| Femmes = 26 à 49 %; Hommes = 51 à 74 % | 38 | 23,6 |
| Femmes et hommes = 50 % | 28 | 17,4 |
| Femmes = 51 à 74 %; Hommes = 26 à 49 % | 35 | 21,7 |
| Femmes = plus de 75 % Hommes = 25 % ou moins | 39 | 24,2 |

g) Âge moyen des membres siégeant au conseil d'administration

Seulement 5,7 % des répondants indiquent que le conseil d'administration de leur organisme est composé de bénévoles ayant, en moyenne, moins de 30 ans. Par comparaison, 20,0 % de ces organismes indiquent que les membres de leur conseil d'administration ont en moyenne de 30 à 39 ans, 50,6 % des organismes ont un conseil d'administration composé de membres ayant en moyenne de 40 à 49 ans et 23,8 % des répondants ont un conseil d'administration composé de bénévoles âgés de 50 ans et plus. Ces taux reflètent le vieillissement de la population francophone en milieu minoritaire (Marmen et Corbeil, 2005), mais ils peuvent masquer le fait que plusieurs organismes comptent un nombre important de jeunes membres.

h) Type de personnel et nombre d'employés

La majorité (86,7 %) des répondants sont des organismes dont le personnel permanent ou à temps plein est rémunéré : 37,1 % des organismes ont de quatre à six employés permanents ou à temps plein et 49,7 % comptent d'un à trois employés permanents ou à temps plein. Un organisme sur huit, soit 13,3 %, n'a aucun employé permanent ou à temps plein.

Plus des trois quarts des organismes ont des employés temporaires ou à temps partiel ou des employés à forfait ou par projet. En effet, 60,3 % et 64,6 % d'entre eux comptent d'un à trois employés temporaires ou à temps partiel et à forfait ou par projet, respectivement, tandis que 18,1 % ont de quatre à six employés temporaires ou à temps partiel et 21,2 % ont de quatre à six employés à forfait ou par projet. Par comparaison, 21,5 % des organismes n'ont aucun employé temporaire ou à temps partiel et 14,2 % des organismes n'ont aucun employé à forfait ou par projet.

Dans plusieurs cas, les organismes ayant un personnel rémunéré permanent ou à temps plein comptent également du personnel temporaire ou à temps partiel et à forfait ou par projet. Au total, 96,5 % des 170 organismes répondants comptent au moins un employé, qu'il soit permanent ou à temps plein, temporaire ou à temps partiel, à forfait ou par projet. Ce total paraît élevé. D'après les autres recherches consultées, ce taux est supérieur à celui que l'on trouve au sein du bénévolat en milieu anglo-dominant. Or, ne connaissant pas le taux des organismes francophones et acadiens ayant un employé, il nous est impossible de dire si ces organismes sont surreprésentés dans notre échantillon.

Section 2 : Besoins de formation des bénévoles : le contenu souhaité

À partir de notre recension des écrits et de questionnaires, nous avons identifié huit thèmes de formation : (1) les opérations du conseil d'administration, (2) sa relation avec le personnel, (3) la gestion financière, (4) l'information et la communication, (5) le travail avec la communauté, (6) la gestion de projets, (7) le développement professionnel et personnel ainsi que (8) les préoccupations des francophones. Chaque thème regroupe une série de types particuliers de formation. Nous avons demandé aux répondants d'indiquer le degré d'importance accordé à chacun des 73 types de besoins en formation, allant de 1 (aucune importance) à 6 (très grande importance).

En général, les données n'indiquent pas d'écart significatif entre les moyennes de chaque thème retenu; ces moyennes s'établissent entre 3,57 et 4,11. Cela indique que tous les thèmes présentent une importance relativement significative. (voir Tableau 4, p.10).

Néanmoins, trois conclusions se dégagent. D'abord, les thèmes « préoccupations des francophones en milieu minoritaire » et « opérations du conseil d'administration » sont de loin prioritaires; ils terminent en première ou en deuxième position dans chacune des trois formules. Ensuite, les thèmes « relation avec le personnel » et « information et communication » ont très peu d'importance. Ils terminent aux deux derniers rangs dans chacune des trois catégories. Enfin, les quatre autres thèmes présentent une importance moyenne; ils se chevauchent d'une catégorie à l'autre et se classent toujours entre les deux premiers et les deux derniers thèmes.

Tableau 4 – Moyenne sur 6, moyenne des Top 5 de chaque thème et % de 4,00 et plus (et rang)

| Thème de formation | Moyenne sur 6 (et rang) | Top 5 (et rang) | % de 4,00 et plus (et rang) |
|---|----------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1. <i>Préoccupations des francophones en milieu minoritaire</i> | 4,11 (1) | 4,11 (2) | 60,0 (1) |
| 2. <i>Opérations du conseil d'administration</i> | 4,04 (2) | 4,49 (1) | 56,0 (2) |
| 3. <i>Développement professionnel et personnel</i> | 3,93 (3) | 3,97 (5) | 33,3 (4) |
| 4. <i>Gestion financière</i> | 3,90 (4) | 4,04 (4) | 44,4 (3) |
| 5. <i>Gestion de projets</i> | 3,87 (5) | 3,87 (6) | 20,0 (6) |
| 6. <i>Travail avec la communauté</i> | 3,86 (6) | 4,06 (3) | 30,0 (5) |
| 7. <i>Relation avec le personnel</i> | 3,57 (7) | 3,85 (7) | 11,1 (8) |
| 8. <i>Information et communication</i> | 3,39 (8) | 3,77 (8) | 16,2 (7) |

Plus du tiers des 73 types de formation, soit 26, ont obtenu des moyennes de 4,00 ou plus, ce qui montre que les organismes ont plusieurs besoins en formation. Le tableau 1 présente ces 26 types importants de formation en ordre décroissant selon la moyenne. Il s'agit donc des 26 types de formation les plus importants selon les 170 répondants.

La colonne du milieu indique à quel thème se rattache chacun des 26 types de formation prioritaires. Elle illustre la grande importance du thème « opérations du conseil d'administration ». En effet, les quatre premiers types et huit des neuf premiers types relèvent de ce thème. Ainsi faut-il nuancer l'importance du thème « préoccupations des francophones en milieu minoritaire » qui, même s'il se classe premier quant à la moyenne cumulative et

au taux du nombre de types recueillant une moyenne supérieure à 4,00 sur 6, arrive bon deuxième lorsque nous comparons le nombre de types sur la liste des 26 types prioritaires. En effet, le premier type apparaît sur cette liste dix fois sur vingt-six, alors que le second n'apparaît que trois fois.

Signalons, enfin, que trois types de formation (4,1 % du total) ont obtenu des moyennes inférieures à 3,00 sur 6,00, c'est-à-dire une note inférieure au seuil moyen : (1) le travail avec les syndicats – négociations, conventions collectives, (2) la conception, l'administration et l'appréciation des recherches et (3) le développement d'un site Intranet. Ces types de formation sont donc de faible importance pour les répondants.

Tableau 5 – Les 26 types de formation ayant des moyennes de 4,00 et plus

| Thème de formation | Thème | Moyenne sur 6 |
|--|-------|---------------|
| 1. Pouvoirs, rôles, responsabilités du conseil | 2 | 4,73 |
| 2. Orientation et formation des nouveaux membres du conseil | 2 | 4,49 |
| 3. Obligations et responsabilités légales de l'organisme | 2 | 4,48 |
| 4. Élaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique | 2 | 4,38 |
| 5. Développement identitaire des communautés francophones | 1 | 4,36 |
| 6. Connaissance de l'organisme, historique, mission, objectifs | 2 | 4,35 |
| 7. Recrutement de la relève, notamment les jeunes | 2 | 4,29 |
| 8. Valorisation des bénévoles | 2 | 4,26 |
| 9. Lobbying pour obtenir des subventions | 2 | 4,25 |
| 10. Développement des compétences des membres du conseil | 3 | 4,25 |
| 11. Compréhension des bilans financiers, vérification des comptes et contrôle/surveillance du revenu et des dépenses | 4 | 4,24 |
| 12. Intervention auprès des gouvernements provinciaux/territoriaux | 6 | 4,24 |
| 13. Collaboration/réseautage avec autres organismes francophones | 6 | 4,21 |
| 14. Gestion d'un organisme sans but lucratif | 2 | 4,15 |
| 15. Intervention auprès du gouvernement fédéral | 6 | 4,15 |
| 16. Leadership, motivation et dynamique de groupe | 3 | 4,15 |
| 17. Connaissance des droits des francophones en milieu minoritaire | 1 | 4,14 |
| 18. Connaissance des réalités particulières des communautés francophones en milieu minoritaire | 1 | 4,13 |
| 19. Évaluation des résultats (efficacité, efficience, impact) | 5 | 4,12 |
| 20. Maintien de bonnes relations avec les bailleurs de fonds | 4 | 4,11 |
| 21. Publicité et plan de communication pour l'organisme | 8 | 4,10 |
| 22. Appréciation et évaluation de la performance des employés | 7 | 4,05 |
| 23. Préparation d'une demande de financement – subventions auprès d'institutions variées | 4 | 4,03 |
| 24. Comportement éthique et conflit d'intérêts | 2 | 4,01 |
| 25. Développement de budgets annuels pour projets et programmes | 4 | 4,01 |
| 26. Campagnes de marketing/promotion/publicité pour projets | 8 | 4,01 |

En somme, il est permis de conclure que les principaux types de formation souhaités par les bénévoles francophones et acadiens portent sur leurs préoccupations en milieu minoritaire et les opérations de leur conseil d'administration, suivis du développement professionnel et personnel, de la gestion financière et, enfin, du travail avec la communauté. Néanmoins, plusieurs des 26 types de formation prioritaires se répartissent à travers les huit thèmes retenus.

Section 3 : Formation des bénévoles : le contenant

En plus du contenu, c'est-à-dire les types de formation souhaités, nous avons aussi voulu cerner le contenant préféré, c'est-à-dire le genre de formation le plus pertinent, le calendrier le plus convenable, le besoin de certification, le lieu de la formation et les sommes que les organismes sont prêts à investir en formation. En général, les réponses varient trop pour déterminer un contenant idéal, mais nous pouvons dégager des éléments marquants.

D'abord, le *coaching* d'équipe et la formation en classe en groupe sont de loin les genres de formation les plus pertinents, suivi d'un accompagnement lors d'une mise en œuvre pratique. Les répondants préfèrent l'apprentissage interactif et sur le tas. À l'inverse, les bénévoles ne trouvent pas très pertinente la formation à distance, par Internet ou par audioconférence.

La question sur le calendrier de formation comprenait quatre éléments : la durée de la formation, la répartition de la formation, le temps de l'année et le temps du jour où elle doit se tenir. Les réponses suggèrent une formation intensive de deux à quatre heures à la fois, voire même une journée entière, préférablement en fin de semaine, répartie sur plusieurs mois, de préférence en automne.

Les bénévoles accordent peu d'importance à la certification de la formation. En fait, aucun des trois types de certification n'a recueilli la majorité des réponses de 4 à 6. Ainsi, même si la certification d'une université reconnue est un peu plus importante que celle d'un collège, les données recueillies permettent d'affirmer que la formation souhaitée n'a pas besoin de certification.

Quant aux lieux et distances convenables pour suivre une formation, il est clair qu'elle doit être offerte dans les communautés ou les municipalités où se situent les organismes. À l'inverse, ils favorisent très peu une formation offerte à l'échelle interprovinciale ou à l'échelle nationale.

Pratiquement tous les organismes répondants (95,7 %) accepteraient de suivre une formation partagée avec d'autres organismes francophones. Cela devrait permettre de jumeler les efforts pour obtenir des économies d'échelle, surtout lorsqu'une formation s'avère trop dispendieuse pour certains organismes.

Les trois quarts (77,0 %) des organismes acceptent de supporter les frais de la formation des bénévoles de leur conseil d'administration. Par contre, les sommes prévues ne sont pas très élevées. En effet, sept organismes sur dix (69,6 %) n'y investiraient pas plus que 1 000 \$ par année, alors que seulement 16,8 % sont prêts à y investir plus de 2 000 \$ par année.

Analyse des données

La présente partie de notre rapport analyse les données pour répondre aux cinq questions spécifiques de la recherche :

1. Quels sont les besoins prioritaires en formation?
2. Y a-t-il des besoins qui sont particuliers aux bénévoles francophones?
3. Quelle formation offre-t-on aux bénévoles francophones?
4. Existe-t-il des écarts entre les besoins et la formation offerte?
5. Quelles sont les pratiques exemplaires en formation des bénévoles francophones?

Section 1 : Quels sont les besoins prioritaires en formation?

La première partie du rapport présente une liste de 26 types de formation selon la moyenne et la fréquence de réponses encerclées de 1 à 6 en pourcentage. Or, une évaluation sur une échelle Likert de ce genre comportant six échelons permet d'établir trois répartitions. Nous pouvons répartir les réponses en deux blocs (les réponses défavorables – 1 à 3, par rapport aux réponses favorables – 4 à 6) ou en trois blocs (les réponses faibles – 1 et 2 – par rapport aux réponses moyennes – 3 et 4 – et les réponses fortes – 5 et 6). Ces répartitions indiquent qu'à de rares exceptions près, les douze premiers types en ordre d'importance sont toujours les mêmes et que les quatorze derniers types en ordre d'importance sont

également toujours les mêmes. Nous sommes par conséquent en mesure d'affirmer que non seulement plus du tiers (26) des 73 types de formation sont considérés comme prioritaires (moyenne supérieure à 4,00 sur 6,00), ce qui démontre un besoin significatif en soi, mais également que les douze types de formation prioritaires constituent des besoins très importants.

Le tableau 2 présente les 26 types de formation en ordre décroissant selon leur moyenne (colonne de gauche), la proportion des réponses défavorables et favorables (colonne du milieu) et le taux d'organismes ayant encerclé des réponses fortes (colonne de droite).

Notons, enfin, qu'aucun des 73 types n'a obtenu une moyenne supérieure à 5,00, ce qui donne à entendre qu'aucun besoin ne présente une importance exceptionnelle par rapport aux autres.

Section 2 : Y a-t-il des besoins qui sont particuliers aux bénévoles francophones?

Pour répondre complètement à cette question, il eût fallu réaliser une enquête comparative entre les organismes anglophones et francophones en milieu minoritaire à l'aide du même questionnaire. Or, le principal objectif du projet de recherche était de préciser les besoins en formation des organismes francophones. Ainsi, les fonds et les échéanciers ne permettaient pas d'entreprendre pareille démarche comparative. Nous pensions pouvoir nous servir des résultats d'autres enquêtes pour retenir les comparaisons nécessaires, mais cette stratégie s'est avérée vaine. En fait, les enquêtes nationales

Tableau 6 – Moyenne sur 6, proportion des réponses défavorables (1 à 3) et favorables (4 à 6) et proportion des réponses fortes (5 à 6)

| Thème de formation | Moyenne sur 6 (et rang) | % = 1-3/ 4-6 (et rang) | % = 5-6 (et rang) |
|--|-------------------------|------------------------|-------------------|
| 1. Pouvoirs, rôles, responsabilités du conseil | 4,73 (1) | 19,4/ 77,7 (2) | 67,7 (1) |
| 2. Orientation et formation des nouveaux membres du conseil | 4,49 (2) | 18,9/76,5 (4) | 54,1 (4) |
| 3. Obligations et responsabilités légales de l'organisme | 4,48 (3) | 18,8/77,1 (3) | 55,9 (2) |
| 4. Élaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique | 4,38 (4) | 21,8/73,7 (9) | 52,4 (6) |
| 5. Développement identitaire des communautés francophones | 4,36 (5) | 25,1/ 75 (8) | 53,7 (5) |
| 6. Connaissance de l'organisme, historique, mission, objectifs | 4,35 (6) | 24,9/ 75,2 (6) | 54,6 (3) |
| 7. Recrutement de la relève, notamment les jeunes | 4,29 (7) | 27,4/ 72,5 (10) | 51,2 (8) |
| 8. Valorisation des bénévoles | 4,26 (8) | 24,7/70,5 (14) | 52,3 (7) |
| 9. Lobbying pour obtenir des subventions | 4,25 (9) | 31,2/64,1 (23) | 51,2 (9) |
| 10. Développement des compétences des membres du conseil | 4,25 (10) | 24,7/ 75,2 (7) | 49,3 (11) |
| 11. Compréhension des bilans financiers, vérification des comptes et contrôle/surveillance du revenu et des dépenses | 4,24 (11) | 29,8/70,5 (13) | 49,7 (10) |
| 12. Intervention auprès des gouvernements provinciaux/territoriaux | 4,24 (12) | 21,7/78,3 (1) | 49 (12) |
| 13. Collaboration/réseautage avec autres organismes francophones | 4,21 (13) | 50/50 (26) | 28,7 (26) |
| 14. Gestion d'un organisme sans but lucratif | 4,15 (14) | 28,3/67,6 (17) | 47 (14) |
| 15. Intervention auprès du gouvernement fédéral | 4,15 (15) | 24,2/75,8 (5) | 45,9 (20) |
| 16. Leadership, motivation et dynamique de groupe | 4,15 (16) | 28,6/71,4 (11) | 45,9 (21) |
| 17. Connaissance des droits des francophones en milieu minoritaire | 4,14 (17) | 31,6/69 (16) | 46,2 (19) |
| 18. Connaissance des réalités particulières des communautés francophones en milieu minoritaire | 4,13 (18) | 33,6/66,5 (18) | 46,9 (15) |
| 19. Évaluation des résultats (efficacité, efficience, impact) | 4,12 (19) | 29,7/70,3 (15) | 45,8 (22) |
| 20. Maintien de bonnes relations avec les bailleurs de fonds | 4,11 (20) | 34,6/65,4 (22) | 49 (13) |
| 21. Publicité et plan de communication pour l'organisme | 4,10 (21) | 28,7/71,3 (12) | 46,5 (16) |
| 22. Appréciation et évaluation de la performance des employés | 4,05 (22) | 33,9/66 (20) | 43,1 (24) |
| 23. Préparation d'une demande de financement – subventions auprès d'institutions variées | 4,03 (23) | 37,6/62,6 (25) | 46,3 (18) |
| 24. Comportement éthique et conflit d'intérêts | 4,01 (24) | 30/66,5 (19) | 37,1 (25) |
| 25. Développement de budgets annuels pour projets et programmes | 4,01 (25) | 36,8/63,3 (24) | 44,3 (23) |
| 26. Campagnes de marketing/promotion/publicité pour projets | 4,01 (26) | 34,4/65,6 (21) | 46,5 (17) |

sur le bénévolat⁸ ont jusqu'ici négligé la variable linguistique, ce qui rend impossible toute comparaison entre les besoins des bénévoles francophones et anglophones.

Nous avons néanmoins pu dégager quelques éléments de deux études principales qui conviennent à notre recherche. Nous présenterons quatre constats tirés de ces études et les données de notre recherche qui confirment ou infirment ces constats. Il importe de souligner que ces quatre constats ont pour source des recherches qui s'appuient sur des méthodologies et des questions différentes. Par conséquent, les parallèles à établir sont indirects et imparfaits.

Le financement

Le premier constat est que les organismes bénévoles manquent de financement. Plus précisément, près de la moitié des organismes disent avoir des difficultés à recevoir du financement de la part d'autres organismes, tels qu'un gouvernement, une fondation ou une entreprise, et à obtenir des fonds de la part de particuliers.⁹ En fait, les moyens financiers représentent le plus grand problème des organismes consultés au pays.

Même si notre recherche ne porte pas sur l'importance du financement, elle permet malgré tout de conclure que les bénévoles des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif francophones en milieu minoritaire accordent peu d'importance à une formation visant à combler

leurs besoins financiers. Selon les répondants à notre questionnaire, le type de formation « collecte de fonds – dons, loteries, événements spéciaux et cartes d'adhérents » ne fait pas partie de la liste des 26 types prioritaires. En fait, il n'a seulement obtenu qu'une moyenne de 3,73 sur 6,00. Par ailleurs, le thème « gestion financière » dans lequel se trouve ce type est lui aussi, moyennement important, loin derrière les besoins portant sur les opérations d'un conseil d'administration et sur les préoccupations particulières au milieu francophone minoritaire. Cela ne veut pas dire que les organismes francophones et acadiens n'ont pas besoin d'un financement stable et suffisant, mais que le besoin de formation à ce sujet ne serait pas prioritaire.

Pareille constatation peut paraître un peu étrange à première vue, car les organismes bénévoles doivent s'acquitter d'une double mission en francophonie minoritaire – assurer l'essor de leur communauté et contribuer à l'épanouissement de leur langue, de leur culture et de leur identité. Or, notre recherche indique que les organismes francophones et acadiens semblent recevoir suffisamment de fonds des organismes gouvernementaux pour réaliser cette double mission. Autrement dit, les organismes francophones bénévoles, notamment ceux qui agissent en tant qu'O.N.G. [organismes non gouvernementaux], reçoivent des fonds publics auxquels n'ont pas accès les organismes anglophones. Ce qui explique peut-être pourquoi la grande majorité des organismes sondés comptent un

⁸ *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation au Canada*. Centre canadien de philanthropie et Statistique Canada, Ottawa, 2001. *Capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif du Canada*. Centre canadien de philanthropie, Ottawa 2003. *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévole*. Centre canadien de philanthropie et Statistique Canada, Ottawa, 2004. *L'engagement bénévole au Canada : motivations et obstacles*. Centre canadien de philanthropie, Ottawa, 2004. *Le bénévolat au Canada selon les catégories d'organismes*. Centre canadien de philanthropie, Ottawa, 2004. *L'analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada*. Imagine Canada, Ottawa, 2005.

⁹ *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévole*. Centre canadien de philanthropie et Statistique Canada, Ottawa, 2004, p.11.

nombre d'employés et ont des budgets opérationnels et des budgets spéciaux relativement élevés.

Toutefois, une recherche empirique est nécessaire pour confirmer cette analyse.

La relève

Le deuxième constat met en évidence le fait que les organismes au Canada ont grandement besoin d'une relève : « La majorité [d'organismes] déclare avoir des difficultés à faire des plans pour l'avenir, à trouver des bénévoles répondant à leurs besoins et à recruter des personnes qui souhaitent être membres du conseil d'administration. »¹⁰ Notre recherche montre que les organismes francophones et acadiens partagent cette préoccupation. En effet, le type de formation « recrutement de la relève, notamment les jeunes » se classe au septième rang parmi les 73 types. De plus, l'âge moyen relativement élevé des membres du conseil d'administration (40 ans pour les trois quarts des organismes) permet aussi d'affirmer que le recrutement est urgent.

Le conseil d'administration

Le troisième constat porte sur l'importance des rôles du conseil d'administration. Cela comprend « la nécessité d'avoir des stratégies de recrutement mieux ciblées afin que les organismes puissent attirer les bons candidats possédant les bonnes compétences, ainsi que la nécessité pour les organismes de définir clairement le rôle de leur conseil. »¹¹ Notre étude montre également que la formation et la rétention

des membres du conseil d'administration font aussi partie des préoccupations. Par ailleurs, plusieurs participants soulignent à quel point il est nécessaire que les membres du conseil comprennent le rôle et la fonction du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif, d'une manière générale, de même que leur rôle particulier et leur fonction dans l'organisme.¹² Tel que le souligne à maintes reprises le présent rapport, la formation axée sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration est essentielle selon les 170 répondants.

La formation des membres du conseil d'administration

Le dernier constat, enfin, a trait à la nécessité de la formation des membres du conseil d'administration. Une étude antérieure révèle que plusieurs organismes participants affirment qu'« un programme standardisé de formation et de perfectionnement pour les conseils d'administration d'organismes sans but lucratif serait très utile. Étant donné que le coût et l'accessibilité ont souvent été mentionnés comme des obstacles à la formation, un programme normalisé devrait être offert à un prix raisonnable et être accessible pour être utile. »¹³ Par ailleurs, plusieurs participants ont déclaré que « leurs organismes ont de la difficulté à trouver le temps, le personnel et l'argent nécessaires pour offrir le genre de formation dont les membres du conseil ont besoin. »¹⁴ Notre recherche ne s'est pas proposé d'étudier la question de l'importance de la formation des membres du

¹⁰ *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévole*. Centre canadien de philanthropie et Statistique Canada, Ottawa, 2004, p. 11.

¹¹ *Capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif du Canada*. Centre canadien de philanthropie, Ottawa, 2003, p. 30.

¹² Ibid, p. 37.

¹³ Ibid, p. 38.

¹⁴ Ibid, p. 38.

conseil d'administration; elle visait plutôt à définir les besoins les plus criants. Néanmoins, elle permet de conclure que cette formation est importante, car plus du tiers des types de formation obtiennent une moyenne supérieure à 4,00 sur 6,00. De plus, le fait que les besoins sont semblables partout au pays, indépendamment des secteurs, du type et de la taille des organismes, a accredité l'idée d'un programme normalisé de formation et de perfectionnement destiné aux conseils d'administration d'organismes sans but lucratif. Les organismes ont toutefois exprimé une préférence marquée pour une formation sur le lieu de travail ou à proximité de celui-ci. Ainsi, toute initiative pancanadienne de formation doit être mise en oeuvre autant que possible dans chaque communauté.

Le manque de ressources

D'autre part, les organismes francophones (81,1%) ont souligné que le manque de ressources, qu'elles soient matérielles, financières ou humaines, constitue un défi gigantesque. Ils avancent qu'il y a un manque de formation pertinente, de qualité et adaptée à leur réalité en milieu minoritaire. Puisqu'ils doivent souvent compter sur un nombre restreint de bénévoles, il est parfois difficile d'atteindre la masse critique nécessaire pour offrir pareille formation. De plus, les distances considérables qui séparent les bénévoles francophones provenant des milieux ruraux expliquent pourquoi la formation en groupe est plus difficile à dispenser.

Le matériel en français, tout en étant coûteux, n'est pas toujours approprié ni disponible. Le manque de formateurs francophones compétents est un autre défi signalé par les organismes. Certains organismes ont attiré l'attention sur des défis linguistiques pour le conseil d'administration quand les formateurs sont externes : ils ne parlent pas toujours le même

français que les gens de la région, ce qui rend la compréhension plus ardue. De plus, les organismes doivent composer avec un manque d'espace de travail et de grandes distances à parcourir pour acquérir leur formation. Cela rend l'accès à la formation plus difficile pour les organismes en milieux ruraux.

Enfin, le manque d'appui financier des instances gouvernementales provinciale et municipale ainsi que du public, le lobbying financier, les campagnes de financement et le recrutement du personnel constituent d'importants défis à surmonter pour les organismes francophones en milieu minoritaire.

Section 3 : Quelle formation offre-t-on aux bénévoles francophones?

La présente section a trait à la formation offerte en français dans les provinces et les territoires à majorité anglophone, de même qu'aux fournisseurs de cette formation.

a) La formation offerte en français au Canada

Nous avons repéré 45 fournisseurs de formation en français destinée aux bénévoles, dont 37 se trouvent dans les provinces et les territoires à majorité anglophone et huit au Québec. Seize de ces fournisseurs sont établis en Ontario, cinq au Nouveau-Brunswick, trois en Saskatchewan, en Colombie-Britannique et au Manitoba, respectivement, et deux, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve et Labrador et en Alberta. Un seul formateur francophone se trouve à l'Île-du-Prince-Édouard et aucun dans les trois territoires boréaux.

La grande majorité de ces fournisseurs sont des entrepreneurs privés. Par ailleurs, six établissements d'enseignement postsecondaire offrent des programmes, des cours ou des colloques destinés aux bénévoles. C'est le cas de l'Université de Moncton, de l'Université Sainte-Anne (en Nouvelle-Écosse) en partenariat avec le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, de Dieppe, de l'Université Concordia (à Montréal), du Collège Boréal (en Ontario), de la Cité collégiale (en Ontario) et du Collège universitaire de Saint-Boniface (au Manitoba). Des fournisseurs parapublics tels que le Service fransaskois de formation aux adultes (en Saskatchewan), la Société éducative de l'Île-du-Prince-Édouard, Centraide-Bénévole à Ottawa, le Centre de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat, de l'Université Acadia (en Nouvelle-Écosse), le Centre canadien de leadership en évaluation (en Ontario), le Centre St-Pierre (au Québec), le Centre de formation populaire (au Québec), le Centre de Formation par l'Action inc. (au Québec) et le Niagara Institute (en Ontario) offrent aussi des programmes de formation en français aux bénévoles.

b) La formation offerte pour combler les besoins des organismes francophones

Bien que les fournisseurs offrent des séances de formation variées et qu'il soit difficile de les classer en catégories distinctes, certains thèmes apparaissent naturellement soit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, la gouvernance, le leadership, la planification stratégique, la gestion de risques et la gestion de projets. À première vue, ces formations semblent combler plusieurs des besoins mentionnés par les répondants. La plupart de ces fournisseurs peuvent offrir des programmes de formations ponctuels et individualisés. Par

conséquent, les organismes bénévoles peuvent préciser leurs besoins et participer à l'élaboration de leur propre formation.

Il semble y avoir peu de programmes de formation offerts exclusivement aux organismes pour leur permettre d'influencer les gouvernements provinciaux, territoriaux ou fédéral, ou d'optimiser leur réseautage. Certaines associations, notamment la Fédération des francophones de la Colombie-Britannique, la Commission nationale des parents francophones et l'Association canadienne-française de l'Alberta, offrent une formation à leurs membres sur les préoccupations des francophones en milieu minoritaire, mais il ne semble pas y avoir de formation sur le développement identitaire des communautés francophones, la connaissance des droits des francophones en milieu minoritaire et la connaissance des réalités particulières des communautés francophones en milieu minoritaire. Or, les organismes sont nombreux à réclamer une telle formation, ce qui constitue une lacune grave aux yeux des organismes francophones en milieu minoritaire.

Section 4 : Existe-t-il des écarts entre les besoins et la formation offerte?

Notre enquête montre que plusieurs fournisseurs offrent des programmes de formation sur les pouvoirs, les rôles et les responsabilités du conseil d'administration. De nombreux fournisseurs offrent une formation en leadership et en planification stratégique. Cependant, aucun n'assure une formation ayant trait aux préoccupations des communautés francophones en milieu minoritaire. Mais, deux tiers des types de formation, soit 16 des 26 types les plus importants, semblent pouvoir

comblent les besoins mentionnés qui ne se focalisent pas aux communautés francophones.

Par ailleurs, la majorité des fournisseurs proviennent de l'Ouest, de l'Ontario et du Québec, ce qui défavorise les communautés acadiennes et territoriales. Or, même dans l'Ouest et en Ontario, les distances à parcourir étant énormes, les communautés francophones éloignées ne peuvent profiter des formations dispensées. L'éloignement et les coûts entraînés par les déplacements des fournisseurs constituent des problèmes sérieux.

Section 5 : Quelles sont les pratiques exemplaires en matière de formation des bénévoles francophones?

Nous avons constaté que les organismes francophones sans but lucratif ont des besoins en formation qui ne sont pas comblés. Par ailleurs, le manque de formation adaptée à la réalité des francophones en milieu minoritaire, les coûts élevés de la formation et les distances éloignées à parcourir pour obtenir la formation constituent, entre autres, des obstacles considérables avec lesquels les organismes doivent composer. Par contre, certains organismes réussissent tout de même à offrir à leurs bénévoles une formation suffisante et de qualité.

Plus de la moitié, soit 56,7 % des 170 répondants, produisent des outils ou des ressources de formation tels que des manuels ou des trousseaux d'information. De plus, 53,2 % font de la formation sur le tas selon les besoins déterminés, alors que 18,8 % favorisent des formations élémentaires intensives à l'intention du nouveau membre qui siège au conseil. Le mentorat est une mesure utilisée par plus du tiers des

répondants, soit 35,5 %. Par ailleurs, 30,3 % des organismes partagent la formation avec les conseils d'administration de leurs homologues. Enfin, 11,4 % des organismes ont établi des systèmes de récompense pour les bénévoles ayant suivi un programme de formation.

Plusieurs organismes avec lesquels nous avons communiqué ou qui nous ont envoyé de l'information nous ont fait part de leurs pratiques exemplaires. Un organisme a souligné l'importance des centres d'accès communautaire comme lieux où la formation par ordinateurs et par logiciels peut être offerte à un coût très abordable. Certains organismes locaux ont indiqué qu'une formation est offerte par leur association ou leur fédération provinciale dans le cadre de l'assemblée générale annuelle. Un organisme provincial dit offrir de la formation à ses membres ou à ses partenaires locaux. Un autre fait remarquer que les conseils d'administration des organismes membres se regroupent et partagent de l'information.

Des organismes ont noté que la présence d'experts dans des domaines variés constitue un atout primordial pour leur organisme. Ces personnes sont capables d'offrir une formation aussi bien continue que ponctuelle. Certains organismes préfèrent offrir une formation spécialisée et individualisée, par exemple le vérificateur-comptable d'un organisme a formé son nouveau trésorier. Un directeur général a ajouté qu'il est parfois déçu par la formation offerte et n'a pas l'impression qu'elle produit les efforts escomptés. C'est pourquoi il favorise différentes méthodes qui rendent certaines tâches plus accessibles et moins ardues. Par exemple, au lieu de donner une séance de formation sur la gestion financière, il s'emploie avec son comptable

à réorganiser la tenue des livres et les prévisions budgétaires afin que les membres du conseil d'administration puissent les lire et les comprendre plus facilement. Il ajoute qu'il encourage les bénévoles à trouver de l'expertise dans leur milieu. Autrement dit, les bénévoles peuvent puiser des forces et des compétences dans la communauté qui, en bout de ligne, pourraient inciter la mobilisation de plus de gens à leur cause.

Enfin, un répondant a indiqué que les organismes peuvent profiter des subventions offertes dans le cadre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat ou autres initiatives pour faire de la recherche ou de la consultation. Ces recherches leur permettraient notamment de préciser leurs besoins quant à la formation, à leur mission, à leurs objectifs ou à leur culture organisationnelle.

Quoiqu'il y ait de la formation qui comblerait certains besoins, il reste encore des problèmes considérables à régler quant à la distance et aux coûts. Les organismes éloignés des grands centres risquent de devoir mettre à charge des frais de déplacement élevés. De plus, les frais de base d'une formation peuvent varier entre 25 \$ l'heure et 2 000 \$ par séance. Lorsqu'on constate que la grande majorité des organismes (70 %) investissent à l'heure actuelle moins de 1 000 \$ par année en formation et que la grande majorité (69,5 %) ne prévoient pas dans l'immédiat augmenter ces montants, il est fort probable que les sommes investies dans la formation des bénévoles pourront difficilement combler les besoins.

Conclusion et recommandations

Conclusion

Nos données nous permettent d'énoncer quelques constats préliminaires, lesquels mèneront à l'indication de pistes de réflexion, que nous soulignerons.

Premièrement, un besoin urgent en formation des bénévoles des conseils d'administration des organismes sans but lucratif qui se consacrent au développement des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire apparaît d'emblée. Des 73 besoins potentiels, 26 sont jugés importants. Par ailleurs, deux thèmes s'avèrent prioritaires : le fonctionnement du conseil d'administration et les préoccupations des francophones en milieu minoritaire. Aussi y a-t-il lieu de mettre sur pied un programme de formation à l'intention des 858 organismes inventoriés afin de combler ces besoins et d'améliorer le bénévolat en francophonie minoritaire, car la formation offerte ne semble pas répondre à ces besoins à l'heure actuelle.

À ce sujet, nous ajoutons un conseil : les organismes francophones et acadiens devraient investir au minimum la première réunion d'un nouveau conseil d'administration, même si la plupart des membres étaient en poste l'année précédente, afin d'échanger les dossiers en cours et, surtout, de présenter tout document et renseignement pertinents pour orienter les nouveaux membres. À cela devrait s'ajouter par la suite une stratégie de mentorat permettant aux nouveaux membres de recevoir des conseils et des renseignements des anciens. Éventuellement, des sessions de formation devraient être fournies selon les besoins particuliers de chaque organisme, quitte

à ce que certaines sessions soient partagées entre plusieurs organismes à besoins communs.

Deuxièmement, on observe que les besoins sont plutôt semblables, indépendamment de l'aire de service, du secteur, du type et de la taille de l'organisme, et ainsi de suite. En effet, les variations statistiques n'étaient pas significatives. Par conséquent, il est logique de recommander que le programme de formation soit d'envergure pancanadienne.

Mais nuanceons la partie de ces deux pistes. D'abord, il n'y a nul besoin d'élaborer un programme de formation de toutes pièces. Plusieurs fournisseurs francophones de formation aux bénévoles pourraient combler bon nombre des besoins mentionnés, notamment ceux qui ont trait au fonctionnement du conseil d'administration, au leadership et à la planification stratégique. Et les efforts antérieurs du gouvernement fédéral, notamment dans les années 1970 et 1980, ont produit de nombreux manuels et outils de formation, souvent à l'intention spécifique des francophones vivant en milieu minoritaire, qui éviteraient de partir à zéro. En revanche, aucun fournisseur ne répond aux besoins des répondants quant aux préoccupations des francophones et des Acadiens, aussi bien qu'aux besoins en matière de lobbying et de réseautage. Il y aurait lieu de jumeler la formation existante tout en élaborant une formation portant sur les besoins non comblés. Notre première recommandation vise donc un effort intégré de formation pour remplacer la formation dispersée et sur le tas qui est offerte un peu partout au pays.

Ajoutons à l'argument que, puisque les besoins sont relativement semblables à travers le pays, un programme de formation pourrait profiter des manuels et des outils développés au Québec depuis plusieurs années. Ces outils devront être adaptés aux réalités particulières des communautés francophones et acadiennes, mais ils nous semblent en général combler plusieurs besoins exprimés lors de notre recherche, notamment ceux afférents au fonctionnement d'un conseil d'administration et au leadership. L'adaptation du matériel québécois nous semble plus efficace qu'un effort complet.

Ensuite, il importe d'établir une nette distinction entre l'élaboration de la formation et sa prestation. Il serait sage de concevoir un contenu commun à l'ensemble des communautés francophones et acadiennes, tout en donnant aux professionnels de la formation l'appréciation nécessaire pour adapter le matériel et y ajouter des éléments complémentaires conformément aux besoins particuliers des organismes. Ainsi, une bonne partie de la formation offerte aux organismes acadiens et ontariens, par exemple, serait semblable, mais celle qui serait offerte aux premiers pourrait explorer les particularités acadiennes, tel le droit constitutionnel accordé aux Acadiens du Nouveau-Brunswick à leurs « institutions éducationnelles et culturelles distinctes ». Enfin, un organisme composé de bénévoles expérimentés voudra peut-être se passer d'une formation visant un tout nouveau membre de son conseil d'administration. Même si les organismes francophones et acadiens partagent les mêmes besoins partout au Canada, ce qui justifie un effort pancanadien normalisé, la prestation directe doit pouvoir s'adapter aux diverses réalités.

Troisièmement, le programme pancanadien de formation recommandé n'a pas à être formalisé.

Rappelons, d'abord, que la plupart des organismes n'exigent pas la certification d'une telle formation et que les formateurs sont le plus souvent des entrepreneurs privés qui dispensent habituellement une formation adaptée aux besoins immédiats des organismes. Rappelons, ensuite, que les organismes souhaitent recevoir une formation locale, collective et pratique par le biais de *coaching* et d'apprentissage interactif, ce qui permet difficilement l'adaptation d'une approche uniforme. De plus, ils souhaitent que la formation soit donnée dans leurs communautés plutôt que dans des centres urbains éloignés, soit, souvent, les centres où se trouvent les universités et les collèges francophones et acadiens. Néanmoins, il nous semble logique de recommander que l'élaboration de plusieurs éléments de la formation commune, notamment le contenu se rapportant aux particularités des communautés francophones et acadienne, soit confiée à des établissements d'enseignement postsecondaire francophones en milieu minoritaire. Ces éléments devraient être arrêtés par des professeurs de droit constitutionnel, de sociologie, de science politique et d'administration publique, notamment, en collaboration avec des bénévoles et des gestionnaires d'organismes et des formateurs professionnels francophones et acadiens. Nous n'en faisons pas une recommandation formelle, mais nous estimons que, si la formation offerte aux bénévoles n'a pas besoin d'être certifiée, celle qui est offerte aux fournisseurs – les formateurs des bénévoles – doit l'être. Autrement dit, les organismes francophones et acadiens devraient exiger que les

fournisseurs qui offrent une formation aux bénévoles soient certifiés par un établissement postsecondaire.

Quatrièmement, il serait sage de réaliser une étude de marché auprès des organismes.

Notre recherche nous permet de conclure que les 170 organismes répondants expriment plusieurs besoins de formation et sont prêts à effectuer des investissements pour les combler. Dans l'ensemble, ces organismes sont prêts à conjuguer leurs efforts avec ceux d'autres organismes pour assurer le partage des coûts d'une formation commune. Or, même s'il est probable que les 688 autres organismes¹⁵ éprouvent les mêmes besoins et ont les mêmes préférences, une étude de marché saurait non seulement déterminer les besoins de ces organismes quant au contenu et au contenant de la formation, mais également fixer le coût des investissements nécessaires pour élaborer, offrir et établir les coûts d'une telle formation. Elle pourrait également envisager la formation à distance et tout autre mode de prestation parallèle pour les organismes qui ne peuvent pas payer les coûts élevés des déplacements, même s'ils préfèrent une formation locale. Une telle étude, enfin, pourrait déterminer les éventuelles sources de financement public et privé susceptibles de réduire ces coûts d'élaboration et de prestation. En plus du Partenariat interministériel avec les communautés de langues officielles, nous croyons que les organismes devraient demander au Centre de développement des connaissances et à l'Agence de santé publique du Canada de soutenir financièrement la formation des bénévoles, par l'entremise de son programme de

¹⁵ Nous suggérons qu'une telle étude de marché sonde également les organismes bénévoles de bienfaisance, tels les Clubs Richelieu, les comités parents-maîtres, les conseils paroissiaux et tout autre organisme francophone opérant avec un conseil d'administration, ainsi que les membres francophones siégeant à des organismes qui n'ont pas nécessairement de vocation francophone, tels les Rotary, les Lions, etc. Une formation par rapport aux opérations d'un conseil d'administration et aux préoccupations des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire serait peut-être tout aussi souhaitée par ces 1000 autres organismes et ces autres bénévoles.

renforcement des capacités communautaires. Ces organismes devraient également solliciter le soutien des nombreuses fondations canadiennes. Rappelons que la plupart des organismes investiront moins de 1 000 \$ par année pour couvrir les frais d'une telle formation.

À ce sujet, nos données nous permettent d'affirmer que certains organismes pourraient être prêts à subventionner d'autres organismes. En effet, même si la grande majorité des organismes investiront au maximum 1 000 \$ par année pour une telle formation, d'autres sont prêts à en investir plus de 4 000 \$. Or, si un organisme accueille à un coût de 2 000 \$, par exemple, une séance de formation d'une journée sur les opérations du conseil d'administration et que d'autres organismes ne peuvent se le permettre, il y a tout lieu de croire que l'organisme d'accueil n'hésiterait pas à parrainer les autres organismes. De cette façon, l'organisme d'accueil réduirait ses dépenses, alors que les quatre ou cinq autres organismes de la région pourraient verser quelques centaines de dollars chacun pour obtenir une formation qu'ils n'auraient pas pu recevoir individuellement. En effet, nos données indiquent que 95,7 % des organismes accepteraient de poursuivre une formation partagée avec d'autres organismes francophones

Nous ajoutons un commentaire subjectif à ce sujet : il nous fut agréable de constater le haut degré de collaboration promise par les organismes. Le partage de la formation commune semble un indicateur d'une approche collégiale bénéficiant à toute la communauté francophone et acadienne. Il semble exister une volonté évidente d'une approche coopérative dans la formation des bénévoles qui dirigent les organismes communautaires

francophones et acadiens. Il est bon de noter que les besoins sont semblables à travers le pays et entre les secteurs, mais plus que tout il semble exister une valeur ajoutée dans leur attitude grégaire positive, ce qui augure bien pour la formation des bénévoles dans les années à venir.

Enfin, il faudra équilibrer les besoins de formation prioritaires et immédiats au regard des besoins d'une formation continue à long terme. Le programme devrait rapidement élaborer un contenu afférent aux particularités francophones et acadiennes et offrir la formation dès que possible, parce qu'il s'agit d'un besoin prioritaire, mais aussi parce qu'il s'agit d'un besoin fondamental pour bon nombre d'organismes. Le programme devrait aussi normaliser, autant que possible, la formation relative aux opérations du conseil d'administration, tout en laissant dans les deux cas une large marge d'appréciation aux formateurs professionnels, car les besoins sont relativement identiques partout au pays. Néanmoins, une fois ces deux thèmes abordés en premier et ces besoins comblés, il faudra répondre aux besoins secondaires à moyen terme. Le programme pourrait donc viser les deux thèmes prioritaires la première année, puis les autres types de besoins prioritaires la deuxième année, et reprendre le cycle ensuite. Le but n'est pas de bureaucratiser à outrance le programme de formation, mais de profiter du fait que les organismes expriment les mêmes besoins en formation pour combler concomitamment ces besoins en commun.

Recommandations

Toutefois, ces nuances ne remettent pas en question notre recommandation d'élaborer et d'offrir un programme uniforme de formation aux bénévoles francophones et acadiens partout au pays. Elles donnent à entendre que le programme pancanadien doit être :

1. suffisamment générique pour permettre aux nombreux organismes répartis dans tout le pays de partager la formation, notamment celles qui portent sur les opérations du conseil d'administration et sur les particularités des communautés francophones et acadiennes, tout en étant suffisamment souple pour pouvoir être adapté aux diverses réalités géographiques, sectorielles et organisationnelles;
2. élaboré en suivant une démarche consensuelle engageant des pédagogues universitaires, collégiaux et professionnels, et des élus et des gestionnaires des organismes francophones et acadiens des diverses régions, tout en permettant une prestation assurée par des formateurs privés;
3. offert au maximum d'organismes dans le plus grand nombre de communautés possible (au moins deux par province), au besoin et le cas échéant tout en permettant comme solution subsidiaire et complément la prestation d'une telle formation à distance;
4. mis sur pied dans le cadre d'une démarche intégrée et intensive à court terme (deux ans), tout en tenant compte de l'importance de la formation continue au sein des organismes;

5. dispensé par des formateurs professionnels ayant suivi la formation conçue en commun, et certifiés de préférence par les établissements postsecondaires concernés.

On aurait tort de penser que le programme puisse réinventer la roue, sauf peut-être pour ce qui est des particularités des communautés francophones et acadiennes et de la double mission (développement communautaire et épanouissement collectif de la minorité) qu'elles imposent à leurs organismes bénévoles et communautaires. Ce besoin n'est pas comblé à l'heure actuelle. Par contre, plusieurs fournisseurs de formation existent un peu partout au pays et comblent déjà la plupart des autres besoins recensés. Il s'agit peut-être tout simplement de faire connaître davantage ces fournisseurs aux organismes francophones et acadiens et d'assurer que cette formation soit adaptée à leurs besoins et qu'elle soit abordable, soit par la voie de subventions gouvernementales en fonction de leurs obligations constitutionnelles et statutaires, soit par la voie d'un effort coopératif offrant la possibilité de réaliser des économies d'échelle. En revanche, les organismes accordent peu d'importance aux campagnes de financement (3,73 sur 6,00), fort probablement parce que la grande majorité reçoit déjà des fonds des instances gouvernementales et dispose d'au moins un employé; ces organismes sont de ce fait peu enclins à investir davantage dans la formation des bénévoles en puisant dans les ressources financières dont ils disposent.

Par ailleurs, juste avant de terminer notre recherche, nous avons pris connaissance des résultats d'une recherche semblable réalisée auprès de la communauté franco-ontarienne. L'enquête de l'étude des besoins en formation au sein des organismes

communautaires francophones de l'Ontario, conduite par le Centre canadien de leadership en évaluation (CLÉ) et financée par la Fondation Trillium de l'Ontario, a été effectuée auprès de 996 organismes communautaires provinciaux, régionaux et locaux. La grande majorité des répondants assuraient la direction générale et la présidence de leurs organismes. Bien qu'il soit difficile de procéder à une comparaison légitime entre les résultats de cette étude et la nôtre étant donné les différences marquées dans la nature des questions et l'envergure de l'enquête, quelques éléments pertinents méritent d'être signalés.

Tout d'abord, l'étude du CLÉ révèle que les besoins en formation les plus urgents sont (1) la recherche et la diversification du financement, (2) l'organisation d'activités de cueillette de fonds, (3) le marketing, (4) les relations avec les médias, (5) l'étude de besoins, de faisabilité, d'impact et de rentabilité ainsi que (6) la création de partenariats.¹⁶ Les besoins en formation que nous avons retenus; tels que les pouvoirs, les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique et les préoccupations des francophones ont été mentionnés dans l'étude du CLÉ comme constituant des besoins importants, mais ils figurent à la fin de l'inventaire des priorités en formation.

Les modalités de formation les plus utiles selon l'étude sont semblables aux genres de formation que nous avons définis tels les ateliers de courte durée et du coaching d'équipe (travail de groupe). Toutefois, la formation à l'aide de trousseaux ou de logiciels est favorisée par les participants de l'étude du CLÉ, alors que nous avons constaté que cette modalité

de formation était très peu privilégiée par nos répondants. Enfin, les participants aux deux études ont mentionné sensiblement les mêmes obstacles majeurs à la formation : les coûts, le manque de temps et la distance.

À ce sujet, nous remarquons un genre de cercle vicieux quant à la formation des bénévoles francophones et acadiens : on affirme avoir des besoins importants en formation et on semble croire que cette formation est essentielle à l'efficacité de l'organisme. Il semble que le problème est dû au fait que les personnes qui travaillent dans le bénévolat ne trouvent pas le temps ni les finances pour la formation. Les bénévoles se trouvent donc dans une situation où ils ont besoin de travailler sur les projets qui sont les plus pressants. Et sans une telle formation, la somme de temps investie immédiatement dans les projets peut s'avérer plus importante que celle investie à la suite d'une bonne formation. D'autre part, il se peut que le manque de priorité financière accordée par les organismes donne lieu à un cercle vicieux complémentaire : les fournisseurs de formation aux bénévoles hésiteront peut-être à fournir leur formation en français à un nombre limité d'organismes disposés à la recevoir et, surtout, peu enclins à investir les montants nécessaires pour rentabiliser les opérations de ces fournisseurs.

Puisque nous n'avons pu trouver aucune recherche nationale permettant d'établir la distinction entre les besoins des organismes francophones et ceux des organismes anglophones, nous recommandons à la FCFA d'entreprendre des démarches auprès de Statistique Canada, d'Imagine Canada et de toute autre institution gouvernementale ou non

¹⁶ *Étude des besoins en formation au sein des organismes communautaires francophones de l'Ontario*. Centre canadien de leadership en évaluation (CLÉ), Ottawa, 2005.

gouvernementale dont la mission porte sur le bénévolat, afin d'inclure dorénavant la variable linguistique dans toutes leurs enquêtes. Ainsi, lorsqu'une enquête porte sur les individus, on devrait poser deux questions : a) Quelle est votre langue maternelle?, b) Quelle est la langue principale de travail de l'organisme? Une enquête menée auprès des organismes pourrait ne poser que la seconde question.

Nous recommandons également que d'autres recherches soient réalisées en la matière. Tous les organismes devraient, chaque année, administrer une version simplifiée de notre questionnaire à son nouveau conseil d'administration afin de déterminer les besoins pressants et d'adopter un plan d'action. Une démarche semblable devrait être menée auprès du personnel des 858 organismes bénévoles et communautaires recensés afin de déterminer les besoins des professionnels. Le questionnaire devra être modifié à cette fin, car les besoins du conseil d'administration sont manifestement différents, mais il se peut que certains éléments, notamment les préoccupations des communautés francophones et acadiennes, soient tout aussi importants pour les professionnels que pour les bénévoles. Une telle recherche devrait être quinquennale. Certains besoins resteront sans doute prioritaires, mais un programme intensif pourrait parvenir à répondre à certains besoins pressants, ce qui aura pour effet de modifier les priorités. Une étude de marché s'imposerait pour confirmer la faisabilité du programme.

Enfin, il nous semble utile de mener des recherches plus approfondies sur les particularités du bénévolat en milieu minoritaire. Comme indiqué, on connaît très peu à ce sujet à partir des enquêtes nationales menées antérieurement et notre recherche ne fait qu'effleurer le sujet. En fait, nous nous fions uniquement aux perceptions des répondants sur les différences entre organismes actifs dans l'une et l'autre des deux langues officielles. Il nous semble logique de croire que ces organismes ont des besoins particuliers, ne serait-ce tout simplement que de recevoir de la formation en français. En effet, plusieurs répondants ont signalé l'absence de documents et de cours de formation en français dans leur milieu. D'autres ont noté qu'ils doivent passer par les centres de bénévolat dont la plupart ne semblent pas offrir des services en français. De plus, on note certains problèmes liés à la traduction de ces documents et outils de formation : selon certains, la traduction est souvent trop littérale et fait souvent défaut. Selon d'autres, la traduction prend parfois des années, ce qui pousse les bénévoles à suivre la formation en anglais parce qu'elle est davantage d'actualité.

Par ailleurs, il nous semble que les besoins exprimés sous le thème « préoccupations des communautés francophones en milieu minoritaire » sont davantage des besoins d'information plutôt que de formation. Ainsi, plusieurs de ces besoins portent sur la « connaissance » plutôt que sur des habiletés. Nous ne voulons pas minimiser ces besoins; ils nous semblent tout à fait justifiés selon les paramètres de notre recherche. Mais il nous semble nécessaire d'aborder cette problématique avec un plus grand discernement de ce en quoi consistent, au juste, les besoins afférents à ce thème en ce qui a trait à la formation des bénévoles.

Références

Beaudin, Maurice et Rodrigue Landry (2003)

« L'attrait urbain : un défi pour les minorités francophones au Canada ». Thèmes canadiens, février, 19-22.

Behiels, Michael (2004) *Canada's Francophone Minority Communities*. Montreal & Kingston, McGill-Queen's University Press.

Bisson, Ronald et associés (2005) Recension des groupes participants au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Rapport préparé pour le compte de Industrie Canada, Ottawa.

Breton, Raymond (1964) « Institutional completeness of ethnic communities and the personal relations of immigrants ». *American Journal of Sociology*, vol. 70, p. 193-205.

Landry, Rodrigue (2003) Libérer le potentiel caché de l'exogamie : Profil démolinguistique des enfants des ayants droit francophones selon la structure familiale. Ottawa : Commission nationale des parents francophones, octobre. Accessible en ligne à cette adresse (le 27 juillet 2006) : <http://ir.lib.sfu.ca/retrieve/2423/etd2022.pdf>

Landry, Rodrigue et Étienne Allard (1996) « Vitalité ethnolinguistique : une perspective dans l'étude de la francophonie canadienne ». De la polyphonie à la symphonie (sous la direction de J. Erfurt). Leipzig : Leipziger Universitätsverlag, p. 61-88.

Commission nationale des parents francophones (<http://cnpf.ca>)

Société Santé en français (<http://forumsante.ca>)

Sites Web

Imagine Canada : <http://www.imaginecanada.ca/>

Statistiques Canada :
http://www.statcan.ca/start_f.html

Fédération des communautés francophones et acadienne : <http://www.fcfa.ca/index.php>

Groupe conseil CFC :
<http://www.groupecfc.com/fr-CA/index.aspx>

Affex : http://www.affex.ca/executive/leadership/index_f.html

Société canadienne des directeurs d'associations :
<http://www.csae.com/client/csae/CSAEHome.nsf>

Centre de leadership en évaluation :
<http://www.lecle.com>

Consul-source inc. : <http://www.leadership3a.com>

Initiative canadienne sur le bénévolat :
<http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/canvol-init/canvol-init.php>

Initiative sur le secteur bénévole et communautaire :
<http://www.vsi-isbc.ca/fr/index.cfm>

Initiative pancanadienne sur l'apprentissage :
<http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/nli.cfm>

Centre de recherche et de développement sur le
secteur bénévole et communautaire :
<http://www.cvsrd.org/fr/index.html>

[donetbénévole.ca](http://www.donetbenevolat.ca/) : <http://www.donetbenevolat.ca/>

Bénévole Canada :
<http://www.volunteer.ca/index-frn.php>

Centre de développement des connaissances (dans
le cadre de l'ICB) : <http://www.kdc-cdc.ca/default.aspx>

Patrimoine Canadien :
http://www.pch.gc.ca/index_f.cfm

Agence de santé publique du Canada :
http://www.phac-aspc.gc.ca/new_f.html

[nonprofits.ca](http://www.nonprofitscan.ca/languagePreference.asp) : [http://www.nonprofitscan.ca/](http://www.nonprofitscan.ca/languagePreference.asp)
[languagePreference.asp](http://www.nonprofitscan.ca/languagePreference.asp)

Association des collèges communautaires du
Canada : <http://www.acc.ca/francais/index.htm>

Développement des ressources humaines dans le
secteur bénévole et communautaire :
http://www.conseilrh.ca/council/index_f.cfm

Fondations communautaires du Canada :
http://www.community-fdn.ca/index_f.cfm

Réseau du secteur bénévole et sans but lucratif :
<http://www.nvsn.org/>

Réseau canadien de recherche en politiques
publiques : <http://www.cprn.com/fr/index.cfm>

Forum du secteur bénévole et communautaire :
<http://www.vsf-fsbc.ca/>

Réseau de l'Ontario – Initiative canadienne sur le
bénévolat : <http://www.benevoles.on.ca/index.cfm?fuseaction=Home.homepage>

Institut canadien de formation inc. :
<http://www.cantraining.org/>

Institut de leadership – Université de Moncton :
<http://www.umoncton.ca/inslead/>

Institute for Non-Profit Studies :
<http://www.mtroyal.ab.ca/nonprofit/>

Resource Centre for Voluntary Organization :
<http://www.rcvo.org/>

Centraide :
<http://www.unitedway.ca/francais/index.cfm>

Environnement Canada : <http://www.ec.gc.ca/>

Charity Village. The Learning Institute, répertoire des
centres de formation universitaire, 2001. :
<http://www.charityvillage.com/cv/learn/index.asp>

TOTAL Non Profit Resource :
http://www.tnpr.ca/html/static_shtml/home.shtml

Portail communautaire.ca :
<http://voluntarygateway.ca/fr/frfr/main>

Formation des membres des conseils
d'administration : <http://www.formationca.org/>

Pillar Volunteer Sector Network (London, Ontario) :
<http://www.pillarv.com/>

CanCom-Réseau canadien francophone
communautaire de la formation, de l'emploi et
des technologies [http://www.savie.qc.ca/cancom/
Accueil_10_2002.swf](http://www.savie.qc.ca/cancom/Accueil_10_2002.swf)

Francommunautés virtuelles :
<http://francommunautes.ic.gc.ca/>

Association des universités de l'Atlantique. Cours
universitaires à distance. [http://distanceeducation.
dal.ca/index.html](http://distanceeducation.dal.ca/index.html)

Campus Program Canada :
<http://www.campusprogram.com/>

Canadian Centre for Social Entrepreneurship, School
of Business, University of Alberta (Edmonton).
Cours de gestion dans le secteur sans but lucratif :
<http://www.bus.ualberta.ca/ccse/>

Learning Resource Centre, un programme du Grant
MacEwan College : <http://www.lrc.macewan.ca/>.

Répertoire des ressources en matière d'éducation au
Canada : [http://www.canlearn.ca/cgi-bin/gateway/
canlearn/fr/accueil.asp](http://www.canlearn.ca/cgi-bin/gateway/canlearn/fr/accueil.asp)

Professional Administrators of Volunteer
Resources- Ontario : <http://www.pavro.on.ca/>

Études

*Ressources pour la responsabilisation et la
gestion financière dans le secteur bénévole et
communautaire.* Initiative sur le secteur bénévole
communautaire, Ottawa, décembre 2003.
Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet
2006): [http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/financial_
guide/index.cfm](http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/financial_guide/index.cfm)

Betcherman, Gordon et autres. *The Voluntary
Sector in Canada: Literature Review and Strategic
Considerations for a Human Resource Sector
Study.* 1999. Contient en annexe un répertoire des
programmes de formation. [http://www.cprn.org/
doc.cfm?doc=455](http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=455)

*Canadiens dévoués, Canadiens engagé : Points
saillants de l'Enquête nationale sur le don, le
bénévolat et la participation au Canada.* Centre
canadien de philanthropie et Statistique Canada,
Ottawa, 2001. Accessible en ligne à l'adresse
suivante (27 juillet 2006): [http://www.statcan.
ca:80/bsolc/francais/bsolc?catno=71-542-
X&CHROPG=1](http://www.statcan.ca:80/bsolc/francais/bsolc?catno=71-542-X&CHROPG=1)

*Force vitale de la collectivité : Faits saillants de
l'enquête nationale auprès des organismes à
but non lucratif et bénévole.* Centre canadien de
philanthropie et Statistique Canada, Ottawa, 2004.

Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet
2006): [http://www.statistics-canada.com/bsolc/
francais/bsolc?catno=61-533-X&CHROPG=1](http://www.statistics-canada.com/bsolc/francais/bsolc?catno=61-533-X&CHROPG=1)

Le bénévolat au Canada selon les catégories d'organismes. Centre canadien de philanthropie, Ottawa, 2004. Accessible en ligne par le biais de cette page (27 juillet 2006) : <http://www.donetbenevolat.ca/reports.asp>

L'engagement bénévole au Canada : motivations et obstacles. Centre canadien de philanthropie, Ottawa, 2004. Accessible en ligne par le biais de cette page (27 juillet 2006) : <http://www.donetbenevolat.ca/reports.asp>

Répertoire national des programmes de formation en gestion du secteur bénévole (Direction générale de la santé de la population et de la santé publique – Santé Canada, Ottawa, juin 2000). Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006) : http://www.phac-aspc.gc.ca/vs-sb/secteurbenevole/publications/repertoire_national/index.html

Évaluation de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage – Rapport final (Beverly Suderman et Glory Ressler, Ottawa, mars 2005). Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006) : http://www.hrcouncil.ca/initiatives/pg003_f.cfm

Initiative pancanadienne sur l'apprentissage pour le secteur bénévole : Projet pilote pancanadien – Rapport Final (Beverly Suderman, Ottawa, 2004). Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006) : http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/pancdn_report.cfm

Apprentissage et leadership : Le transformation du secteur bénévole et communautaire par l'apprentissage et le leadership – Projet pilote à Vancouver (Tim Beachy et autres, février 2005)

Secrétariat de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire Rapport final (Ottawa, février 2003). Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006): http://www.vsi-isbc.ca/fr/about/vsis_report/index.cfm

Le développement du leadership au sein des communautés francophones et acadiennes au Canada (Centre canadien de leadership en évaluation et FCFA, Ottawa, mars 2003)

Capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif du Canada. Centre canadien de philanthropie, Ottawa 2003. Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006): <http://www.vsi-isbc.ca/fr/knowledge/nsnvo.cfm>

Skills and Training in the Non-profit Sector (Réseau canadien des politiques publiques, Ottawa, 2003). Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006) : <http://www.cprn.com/fr/doc.cfm?doc=78>

L'analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada. Imagine Canada, Ottawa, 2005. Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006) : <http://www.vsi-isbc.ca/fr/knowledge/hopkins.cfm>

Vers une stratégie de développement des compétences pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif – Document et discussion (Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Fondations communautaires du Canada et Centraide, Ottawa, avril 2005). Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006) <http://www.cprn.com/fr/doc.cfm?doc=1266>

A Guide to Volunteer Program Management Resources (Bénévole Canada, Ottawa, 2001) Accessible en ligne, en anglais seulement, à l'adresse suivante (27 juillet 2006) : <http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/vol-management/resources.php?menutrail=0,0,0#guide>

Premières étapes de l'établissement d'une stratégie de développement des compétences pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif – (Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Fondations communautaires du Canada et Centraide, Ottawa, avril 2005). Accessible en ligne à l'adresse suivante (27 juillet 2006) <http://www.cprn.com/fr/doc.cfm?doc=1265>

Le développement du leadership dans le secteur bénévole et communautaire : Bilan et perspectives d'avenir – Rapport d'atelier (Fondations communautaires du Canada et Centraide, Ottawa, avril 2005).

Que font les leaders du secteur bénévole et communautaire? (Projet conjoint du Regroupement des organisations nationales bénévoles et de l'Association des collèges communautaires du Canada, Ottawa, juin 2003). Accessible en ligne à partir de l'adresse suivante (27 juillet 2006) <http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/nli.cfm>

Tous pour un/un pour tous : Document de discussion. Projet de sensibilisation au secteur bénévole et communautaire (Imagine Canada, Ottawa, 2005) : Accessible en ligne à partir de l'adresse suivante (27 juillet 2006) <http://www.vsi-isbc.ca/fr/whatsnew.cfm>

Étude des besoins en formation au sein des organismes communautaires francophones de l'Ontario (Centre canadien de leadership en évaluation, Ottawa, 2005). Accessible en ligne à partir de l'adresse suivante : (27 juillet 2006) : <http://www.lecle.com/docs/FondTrilliumRapport.pdf>

Questionnaires

Centre canadien de leadership en évaluation – Sondage sur les besoins en formation au sein des programmes communautaires francophones en Ontario (Ottawa, février 2005)

Enquête de Volunteer B.C. – Training Needs of Volunteer Centres and their members and other community organizations served by them. (décembre 2000) www.volunteerbc.bc.ca/tools/survey/needssurveyreport.pdf

The Wheel – Community and Voluntary Sector Training Needs Assessment (Association Irlandaise - 2005) www.wheel.ie

A survey to assess the training and development needs of volunteers of Sask Sports Inc. and the member organizations (1994) www.lin.ca/resource/html/voluntr.htm

Sondage – Centre for Voluntary Sector Research and Development: Survey of 600 voluntary sector leaders Canada-wide to explore Working and Training. (Ottawa, août 2004)

Sondage – mené par Concept Communications dans le cadre du programme Francommunautés virtuelles (partenariats entre l'Université de Saint-Anne, le CCNB (Dieppe), la Fédération acadienne de la N.-É. et la Société éducative de l'I.-P.-E. financé par Industrie Canada. (octobre 2004)

Sondage pour l'Étude de faisabilité en vue d'établir un conseil des ressources humaines du secteur bénévole et communautaire (septembre 2004)
http://www.hrcouncil.ca/council/feasibility_study_f.cfm

NOTES

NOTES



Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications ou dans une collection spéciale de la bibliothèque Imagine Canada – John Hodgson <www.nonprofitscan.ca>.

Le Centre de développement des connaissances fait partie d'Imagine Canada, un organisme national qui intervient en faveur des organismes de bienfaisance, des organismes sans but lucratif et des entreprises dotées d'une conscience sociale du Canada et assure la promotion de leur œuvre au sein de nos collectivités.

www.kdc-cdc.ca