

L'action sociale à l'ordre du jour :  
Préparer les membres des conseils  
d'administration bénévoles à participer à  
l'établissement des politiques publiques

## Remerciements

Bénévoles Canada remercie Développement des ressources humaines Canada pour sa contribution à l'élaboration de ce manuel.

Bénévoles Canada remercie également la rédactrice en chef, Annette Hegel, ainsi que les personnes suivantes pour leur travail de rédaction ou de révision :

Paddy Bowen, Bénévoles Canada

Louise Chatterton Luchuk

Liz Weaver, Volunteer Hamilton

Nous aimerions remercier United Way of Canada – Centraide Canada pour sa contribution. Nous remercions également les membres du comité consultatif suivants pour leur précieux travail dans le cadre de ce projet :

Noella Beausoleil, United Way of Canada – Centraide Canada

Bruce Burrows, Association des chemins de fer du Canada

Dr. Janice Forsyth, Centraide de Windsor-Essex

Maryann Istiloglu, Société Parkinson Canada

Ruth MacKenzie, Bénévoles Canada

Allan Rix, Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole

Penelope Rowe, Community Services Council of Newfoundland

Kathryn Tregunna, Association canadienne des soins de santé

Le Programme de partenariats pour le développement social de Développement des ressources humaines Canada est heureux d'avoir financé ce projet. Les points de vue exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de Développement des ressources humaines Canada.

This document is also available in English.

Remarque : La traduction française de ce document ne tient pas compte des politiques et processus spécifiques au Québec en matière d'élaboration de politiques publiques. Cette traduction intégrale ne peut être considérée comme une interprétation sociopolitique.

ISBN 0-9733191-3-5

© Bénévoles Canada, 2003



Développement des  
ressources humaines Canada

Human Resources  
Development Canada

# Table des matières

<b>Pourquoi participer à l'élaboration des politiques publiques?</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>Rôle des conseils dans l'action sociale et l'établissement de politiques</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Avantages pour la société et l'organisme</b> . . . . .	<b>7</b>
Participation civique . . . . .	7
Renforcement des capacités . . . . .	7
Mission . . . . .	7
<b>Défis</b> . . . . .	<b>9</b>
Affectation de ressources – humaines et financières . . . . .	9
Positionnement public . . . . .	9
Capacité . . . . .	9
Considérations de financement . . . . .	9
Positionnement interne . . . . .	10
<b>Leçon sur « l'établissement de politiques »</b> . . . . .	<b>11</b>
En bref . . . . .	11
Réalité fédérale – pouvoir législatif . . . . .	12
Réalité fédérale – pouvoir exécutif . . . . .	12
Réalité fédérale – portrait global . . . . .	13
Réalité des provinces et territoires . . . . .	14
Réalité municipale . . . . .	14
<b>Organismes de bienfaisance, action sociale et la loi</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Une leçon en « action sociale »</b> . . . . .	<b>17</b>
Identifier l'enjeu . . . . .	17
Analyser . . . . .	17
Établir une stratégie . . . . .	17
Mobiliser . . . . .	18
Organiser . . . . .	18
Éduquer . . . . .	18
Évaluer . . . . .	18
<b>Aller de l'avant</b> . . . . .	<b>19</b>
Étapes de la participation . . . . .	19
Évaluer le degré de préparation . . . . .	19
Prendre une décision . . . . .	19
Établir une stratégie . . . . .	19
Stratégies d'éducation du public . . . . .	20

<b>Les médias</b> .....	<b>20</b>
<b>Utiliser l'Internet</b> .....	<b>23</b>
<b>Choisir quelles avenues prendra son intervention</b> .....	<b>27</b>
Frapper à la bonne porte .....	27
Mettre le pied dans la porte – premier contact .....	29
Garder la porte ouverte - entretenir des liens à long terme .....	31
<b>Les aventures de la création d'une coalition</b> .....	<b>33</b>
Évaluer les options .....	33
Approche .....	34
<b>Évaluer les résultats</b> .....	<b>37</b>
<b>Outils</b> .....	<b>39</b>
Ressources – sur papier .....	39
Ressources – en ligne .....	39
<b>Annexes</b> .....	<b>43</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>55</b>

## Pourquoi participer à l'élaboration des politiques publiques?

*Rien n'est pire que la crainte d'avoir abandonné trop tôt et de n'avoir pas fourni ce dernier effort qui aurait pu sauver le monde.*

Jane Addam

*La charité est une affaire personnelle; la justice est une affaire de politique publique. La première ne doit jamais se substituer à la deuxième.*

Reverend William Sloan Coffin,  
aumônier de l'Université Yale

Faire entendre sa voix, participer au processus décisionnel, favoriser le changement...ce n'est pas un rêve utopique mais plutôt une réalité concrète. Certains appellent cette activité « lobby », « éducation du public », « revendication » ou « action sociale ». Certaines personnes sont payées pour le faire, tandis que d'autres le font bénévolement. Que vous ayez une réunion au bureau du vice-premier ministre ou rassemblez 10 000 personnes avec vous dans la rue – vous participez au processus d'établissement de politiques publiques. On retrouve des gens qui revendiquent de meilleures politiques sociales un peu partout : dans les organismes publics et privés; dans les cliniques et les projets de services directs; parmi les bénévoles et les professionnels; sur les conseils d'administration des organismes et des entreprises; parmi les élus, et même parmi les électeurs.

L'action sociale est au cœur de tous les organismes sans but lucratif et de bienfaisance – elle est mentionnée dans leur énoncé de mission. L'action sociale s'intègre naturellement à la planification stratégique de l'organisme puisqu'elle facilite la réalisation de la mission et favorise l'éducation du public. Certains organismes investissent la plupart de leurs ressources, financières et humaines, dans l'action sociale. D'autres se concentrent sur les services directs et, enlisés dans la dure réalité du travail de bienfaisance, n'ont pas beaucoup de ressources à consacrer aux processus complexes d'élaboration de politiques. Pourtant, l'action sociale est au centre de la bataille.

Plus souvent qu'autrement, la participation aux politiques publiques s'amorce lorsqu'un organisme adopte une position défensive, par exemple lorsque les services directs aux membres de l'organisme sont menacés. Pour que l'engagement dans le processus d'établissement de politiques soit proactif, le conseil doit considérer cet engagement comme une responsabilité permanente, bien enracinée dans l'organisme. Le conseil doit éviter de réagir à la dernière minute après qu'une politique ait mis l'organisme ou une partie de ses programmes en péril. On constate aujourd'hui une tendance : les membres du conseil participent davantage. Leur rôle va désormais plus loin que celui de

sanctionner les propositions de la direction. Lorsqu'il participe activement aux discussions sur les politiques publiques, le conseil travaille pour l'organisme, ses clients et la collectivité.

Les circonstances entourant cette participation ont connu un important changement depuis l'Année internationale des volontaires 2001. Le gouvernement fédéral est allé plus loin que le simple fait de reconnaître l'immense contribution du secteur bénévole au tissu social canadien. À l'heure actuelle, le gouvernement communique activement avec le secteur bénévole, par le biais de groupes de travail et de tables conjointes, pour connaître le point de vue de ce dernier sur les politiques. Le gouvernement a reconnu que le secteur ne reçoit pas l'appui qu'il mérite en tant que « pilier vital de la société canadienne<sup>1</sup> » et, par conséquent, s'est engagé à consacrer un budget important pour les programmes et ressources de renforcement des capacités.

L'effet sur la participation des conseils d'administration à l'établissement de politiques publiques s'est manifesté de deux façons :

1. La porte donnant accès aux décideurs est maintenant plus ouverte que jamais; et
2. Des outils de formation pour une participation plus efficace au processus d'établissement de politiques publiques sont maintenant disponibles.

Ce manuel se veut un survol du processus d'établissement de politiques publiques. Il cherche à démystifier cette aventure qui peut paraître intimidante. La partie intitulée « Rôle du conseil dans l'action sociale et l'établissement de politiques » informe le conseil sur la façon de prendre une décision éclairée à propos de la participation active du conseil au processus d'élaboration de politiques publiques. La partie « Étapes de la participation » est en quelque sorte un mode d'emploi sur la façon de s'infiltrer dans l'arène de l'action sociale. Il existe un grand nombre de ressources et d'outils complets – sur presque tous les aspects de la participation à l'établissement de politiques et de l'action sociale – qui vont beaucoup plus loin que ne le permet le format de ce manuel (voir la liste complète des ressources).

La revendication, c'est autant un état d'esprit qu'un ensemble d'aptitudes et de connaissances. Il faut se rappeler que l'action sociale exige que l'organisme se penche non seulement sur la prestation de services et de programmes, mais également sur les circonstances dans lesquelles ces services sont offerts. La capacité de l'organisme d'influencer les facteurs externes de la prestation de services détermine directement l'action sociale.

---

<sup>1</sup> Tables conjointes, *Travailler ensemble* (Ottawa: Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, 1999) p. 15.

## Rôle des conseils dans l'action sociale et l'établissement de politiques

Il incombe manifestement au conseil d'administration de s'assurer que la vision et les valeurs de l'organisme soient pertinentes et que les programmes et services offerts s'harmonisent à la mission de l'organisme. Le rôle du conseil, celui de se faire le champion de la mission, coïncide avec le rôle et les responsabilités qu'il accepte à titre de défenseur de tout l'organisme et de ses programmes et services. Le conseil d'administration est le « chef éclairé » et le « gardien et protecteur » de l'organisme. Le conseil définit la mission, élabore des politiques en fonction de la mission, et supervise les programmes et les activités financières de l'organisme. Bien que ce ne soit pas des activités d'« action sociale », la communication de ces activités par le conseil à travers l'organisme forme en fait la base du travail d'action sociale.

Le conseil qui choisit de prendre une part active dans l'élaboration des politiques publiques doit d'abord s'initier et renforcer ses capacités. Pour une action sociale efficace, il faut un engagement à long terme, une bonne dose de planification et une ténacité à toute épreuve. On ne peut agir – ou réagir – de façon irréfléchie. L'action sociale doit être un processus défini, réfléchi et axé sur des objectifs précis. L'action sociale se déroule en plusieurs étapes, et les résultats sont mesurables. Ceux qui font de l'action sociale doivent être disposés à poursuivre l'activité pendant des mois, voire des années, avant de constater un changement réel dans les politiques publiques. Cela ne signifie pas que l'action sociale ne peut pas être, parfois, une expérience mouvementée et chargée d'adrénaline.

Le fait d'établir un lien entre l'élaboration de politiques publiques et la fonction de direction permet d'atteindre plusieurs objectifs. L'objectif le plus évident est d'ordre pratique : fournir des directives pour toutes les questions récurrentes en ce qui a trait aux aspects internes et externes du processus. Au fur et à mesure que l'organisme acquiert de l'expérience, ces politiques internes doivent être révisées et actualisées afin de préserver la vitalité du projet. Mais surtout, le fait d'adopter une politique sur l'action sociale démontre que le conseil ne considère pas sa participation comme une activité ponctuelle sur une question particulièrement pressante, mais plutôt comme un engagement à long terme, partie intégrante de la philosophie du conseil, visant à bâtir une culture de participation aux mécanismes de gestion publique.





## Avantages pour la société et l'organisme

Les politiques publiques, les lois et les budgets nous affectent tous et affectent la collectivité d'une multitude de façons. Ils déterminent l'orientation à long terme de l'ensemble de la société. Les politiques publiques déterminent si la collectivité est plus divisée ou plus unie. Le système politique canadien permet au public de participer plus qu'ailleurs au processus décisionnel. Les décisions ne reviennent pas qu'aux élus. Lorsqu'ils ne participent pas à ce processus, les conseils d'administration du secteur bénévole manquent une belle occasion, d'autant plus que les décisions se prendront de toute façon, indépendamment des gens ayant participé au processus. Les politiques publiques reflètent directement les positions de ceux qui ont choisi de participer.

### Participation civique

Le secteur bénévole peut être considéré comme mécanisme de soutien de la participation directe des citoyens. Les organismes rassemblent des gens, avec leurs connaissances et leur expérience, puis mettent ces connaissances et cette expérience au service du processus d'établissement des politiques publiques. Cela fait partie du rôle que jouent les organismes du secteur bénévole au sein du réseau social. Les organismes du secteur bénévole facilitent l'accès à la participation civique, particulièrement dans le cas des personnes qui ne pourraient autrement faire entendre leur voix.

### Renforcement des capacités

La participation à l'établissement de politiques publiques propulse le conseil d'administration bénévole à un tout autre niveau d'engagement. Elle permet au conseil de prendre du recul par rapport aux problèmes de gestion et d'adopter un cadre de travail pour l'engagement stratégique des membres du conseil. Ce cadre de travail permet aux membres de développer leurs aptitudes individuelles et de les mettre au service de l'organisme et de ses membres.

### Mission

La participation à l'établissement de politiques publiques force l'organisme à se concentrer sur sa mission et à mieux se situer dans la société. Cette nouvelle compréhension donne de la crédibilité aux objectifs de l'organisme et l'aide à promouvoir ses positions dans la sphère publique. De plus, l'aspect éducation du public, lié au processus d'action sociale, contribue à la diffusion de la mission.



## Défis

Incontestablement, au moment de se lancer dans l'arène de l'établissement de politiques publiques, il faut tenir compte de certains facteurs qui affecteront le quotidien de l'organisme. Souvent, il faut une bonne dose d'imagination pour franchir certains obstacles. Certains obstacles perçus, cependant, s'avèrent n'être que des obstacles « perçus ».

### **Affectation de ressources – humaines et financières**

N'accordez pas trop d'attention aux limites qu'impose la loi aux organismes de bienfaisance, selon lesquelles un organisme ne peut consacrer plus de 10 % de ses ressources à l'action sociale (pour une description plus détaillée, consultez la partie suivante); de nombreux organismes n'ont même pas une fraction de ce montant, ni les ressources humaines, pour participer à l'établissement de politiques publiques. Cependant, il existe des moyens pour réduire les dépenses : se joindre à une coalition, intégrer l'action sociale à l'administration courante (Ex. : ajouter des documents dans l'enveloppe au moment de poster le rapport annuel) ou mettre sur pied un comité d'action sociale composé de bénévoles.

### **Positionnement public**

Certaines personnes peuvent craindre que la scène publique ne ternisse l'image de l'organisme, qu'il soit perçu comme un organisme de confrontation. L'organisme peut se voir accoler l'étiquette de « groupe d'intérêts ». Il faut se rappeler que le processus d'établissement de politiques publiques n'est pas hostile puisqu'il est fondé sur l'échange d'information. Il favorise un dialogue sérieux et peut donc déclencher un débat sain. Le statut professionnel peut donner de la crédibilité (fournir de l'expertise sur un sujet) plutôt que de représenter un « groupe d'intérêts ».

### **Capacité**

L'obstacle le plus fréquent au moment de s'engager dans l'action sociale, est l'impression qu'a le conseil de ne pas avoir la compétence nécessaire pour assumer un rôle public. Il y a de bonnes raisons pour lesquelles les membres du conseil assument cette fonction de direction. Il faut peut-être leur rappeler l'éventail d'aptitudes et d'expérience que chacun d'eux apporte à l'organisme. De plus, les membres du conseil apportent leurs contacts. Par conséquent, le conseil est très bien placé pour guider l'organisme dans le monde de l'établissement de politiques publiques. Il existe des ressources nombreuses et accessibles sur le perfectionnement des aptitudes d'action sociale.

## Considérations de financement

« Ne mords pas la main qui t'a nourri » est un dicton juste. Puisque beaucoup d'organismes du secteur bénévole reçoivent des fonds gouvernementaux, il faut se pencher sur l'éventualité d'un conflit. Par conséquent, il faut être franc avec le bailleur de fonds et l'informer qu'il est de la nature de l'organisme, en plus d'offrir des services, de participer aux discussions entourant les politiques publiques. Pour éviter les conflits, il est préférable d'utiliser des fonds amassés spécialement pour les efforts d'action sociale.

## Positionnement interne

Au sein des organismes dont le rôle consiste à offrir des services, il peut s'avérer difficile d'obtenir le soutien nécessaire. Par conséquent, il est essentiel de faire comprendre aux membres du conseil qu'un problème nuit à la cause qu'ils défendent, et que ce problème ne peut se résoudre à l'interne. Le conseil doit trouver l'équilibre entre les solutions trouvées en réaction aux circonstances et l'action proactive visant à modifier la situation dans son ensemble (action sociale). L'appréhension causée par le manque d'expérience dans l'environnement public peut être réduite ou éliminée par le recrutement sur le conseil de personnes ayant de l'expérience en action sociale.

## Leçon sur « l'établissement de politiques »

### Politique : <sup>2</sup>

- a:** ensemble de principes généraux indiquant la ligne de conduite adoptée par une organisation privée ou publique, dans un secteur donné, et qui guident l'action ou la réflexion dans la gestion de ses activités.
- b:** expression des principes de la finalité d'une entreprise ou d'un organisme, notamment l'État, et des grands desseins qui en découlent, servant à orienter la planification stratégique et l'action effective.

L'établissement de politiques publiques dans son ensemble peut ressembler un réseau complexe d'entrée et de sortie, de débats, de consultations et d'évaluations qui s'échelonnent sur une période de temps indéterminée. Le processus peut paraître intimidant, mais lorsqu'on le connaît mieux, la participation, que ce soit sur le plan municipal, provincial ou fédéral, peut s'avérer absolument fascinante. L'établissement de politiques publiques, c'est tout simplement « une série de processus, y compris, au minimum, (1) l'établissement d'un programme, (2) l'identification de diverses solutions possibles, (3) un choix officiel parmi ces solutions possibles [...] et (4) la mise en œuvre d'une décision ». <sup>3</sup>

### En bref

Trois éléments composent le système politique canadien : le législatif, l'exécutif et le judiciaire. En d'autres termes, la « politique de droit » est un système organisé dans lequel les différents organismes adoptent, mettent en œuvre et interprètent les lois.

Voici ces organismes :

1. Le pouvoir législatif comprend le Parlement, les assemblées législatives provinciales et les conseils municipaux.
2. Le pouvoir exécutif (ou administratif) correspond à la fonction publique.
3. Le pouvoir judiciaire comprend les tribunaux, y compris la Cour suprême du Canada et les autres tribunaux fédéraux et provinciaux.

Les lois et politiques résultent des processus politiques et administratifs, lesquels déterminent la façon dont nous sommes gouvernés. L'établissement ou l'élaboration de politiques publiques est un double processus dans lequel les législateurs et administrateurs influencent grandement l'élaboration des politiques et programmes destinés à servir le public. Les citoyens et les groupes d'action sociale peuvent également influencer les politiques lorsqu'ils comprennent le fonctionnement du processus. Les stratégies adoptées par les citoyens et les organismes du secteur bénévole varient selon que l'action vise le processus législatif ou administratif.

<sup>2</sup>Définitions du Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF

<sup>3</sup>John W. Kingdon, *Agendas, alternatives and public policies* (Boston: Little, Brown, 1984) p. 3.

## Réalité fédérale – pouvoir législatif

L'établissement de politiques sur le plan législatif relève principalement du Parlement où les procédures et règles établies déterminent le processus d'adoption des lois. Les lois régissent les politiques et règlements qui sont élaborés, proposés et mis en œuvre. Les lois sont approuvées par le Parlement, lequel se compose de deux chambres : les Communes et le Sénat. Les projets de loi sont d'abord présentés à l'une ou l'autre des chambres, puis ils sont étudiés par des comités. Enfin, le projet de loi est adopté ou rejeté par les membres de cette chambre avant de suivre le même processus dans l'autre chambre.

Les comités parlementaires regroupent des membres de plusieurs partis provenant de l'une ou l'autre des chambres. Ces petits groupes de travail sont souvent présidés par un membre du parti au pouvoir. (Les différents types de comités parlementaires sont énumérés sous la rubrique « Frapper à la bonne porte ».)

## Réalité fédérale – pouvoir exécutif

Le pouvoir exécutif se compose principalement de la fonction publique chargée de faire appliquer les lois et politiques adoptées par le pouvoir législatif. Il est à noter que la fonction publique, que l'on nomme parfois la bureaucratie, possède une structure hiérarchique. Ainsi, les niveaux les plus bas de la hiérarchie relèvent des niveaux les plus élevés. Le Premier ministre dirige la fonction publique. Dans la pratique, le Premier ministre jouit d'un pouvoir immense. Le Premier ministre est secondé par des organismes politiques (Ex. : Cabinet du Premier ministre ou CPM) et par du personnel administratif (Ex. : Bureau du conseil privé ou BCP).

Le Premier ministre nomme les membres du Cabinet qui seront chargés d'un ministère. Des secrétaires parlementaires ou secrétaires d'État peuvent prêter main forte aux ministres. Les ministres ou secrétaires parlementaires sont des membres élus du parti au pouvoir.<sup>4</sup>

La majeure partie du pouvoir exécutif se compose de fonctionnaires à l'emploi des différents ministères. Ces employés relèvent en bout de ligne du sous-ministre, le chef administratif du service. L'établissement de politiques au niveau ministériel est généralement déterminé par la mission du service ou par les priorités gouvernementales. À ce niveau, le processus est moins politisé qu'au niveau législatif et, par conséquent, c'est ici que les organismes du secteur bénévole choisissent souvent de concentrer leurs efforts.

---

<sup>4</sup>Le Premier ministre a également le pouvoir de nommer un sénateur à un poste de ministre, ou même un député de l'opposition, par exemple dans le cas d'un gouvernement de coalition.

L'élaboration de politiques publiques ou la gestion de programmes au niveau ministériel est un processus administratif cyclique que l'on peut diviser en quatre parties<sup>5</sup> :

1. première étape de l'élaboration d'une politique – identification des problèmes, recherche, identification des options, choix d'une option
2. étape de la conception de programme et de l'approbation de la politique – conception de programme et approbation administrative (Conseil du Trésor)
3. étape de la mise en œuvre du programme et du suivi – mise en œuvre de la politique, exécution du programme, suivi du programme, production de rapports
4. étape de l'évaluation – vérification de la politique, évaluation et ajustements (politique nouvelle ou modifiée)

### Réalité fédérale – portrait global

Même s'il existe une distinction claire entre le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif, les processus d'établissement des politiques sont manifestement inter-reliés. Le processus de participation du pouvoir législatif, du pouvoir exécutif et de la fonction publique se résume comme suit : <sup>6</sup>

1. **identification de l'enjeu** – cette première étape du processus vise à identifier, définir et cerner un enjeu.
2. **établissement des priorités** – les divers enjeux se disputent souvent l'attention du secteur public, pour être au sommet du programme politique ou pour devenir une priorité administrative.
3. **formulation et élaboration d'une politique** – lorsqu'un enjeu recueille suffisamment d'appui, on formule des objectifs, on identifie les diverses options possibles et on décide d'une formule particulière pour corriger la situation.
4. **adoption d'instruments** – à cette étape, les institutions politiques approuvent ou modifient la politique et les règlements pertinents; elles allouent également le financement nécessaire pour mettre la politique en œuvre.
5. **mise en œuvre** – à cette étape, la politique est offerte au public sous la forme de programmes ou services.
6. **évaluation** – les politiques sont périodiquement examinées afin de s'assurer qu'elles atteignent leurs objectifs. Ces évaluations internes ou externes visent à mesurer les conséquences financières (vérification) et la qualité des services offerts au public afin de recommander des ajustements, lesquels reprendront le cycle de l'établissement de politiques.

---

<sup>5</sup>Greffier du Conseil privé, *Delivering Federal Policies in the Regions: Partnerships in Action* (Ottawa: Gouvernement du Canada, 2002), p. 14.

<sup>6</sup>Susan D. Philips et Michael Orsini "Mapping the Links: Citizen Involvement in Policy Process," *Canadian Policy Research Networks*, CPRN Discussion Paper (2002), pp 14-15.

## Réalité des provinces et territoires

L'établissement de politiques au Canada a lieu également au niveau provincial où des lois et politiques sont promulguées, exécutées et interprétées. Les principes et processus mentionnés précédemment s'appliquent également aux assemblées législatives provinciales et à la fonction publique. Il existe cependant certaines distinctions. En général – mais cela dépend de l'importance démographique et politique de la province – l'établissement de politiques au niveau provincial est moins complexe. Par exemple, les provinces forment des comités législatifs mais n'ont pas à faire approuver la loi dans une autre chambre, comme le Sénat. Ainsi, étant donné que la plupart des provinces ont des champs de compétence plus restreints, les politiques ont une application plus restreinte. Les politiques établies et mises en œuvre revêtent tout de même une grande importance puisqu'elles affectent le public. La participation des citoyens à l'établissement de politiques provinciales équivaut à une participation à l'établissement de politiques législatives et administratives. Puisque de nombreux enjeux sont de nature locale ou régionale, les groupes d'action sociale ciblent souvent le processus provincial d'établissement des politiques.

## Réalité municipale

Les politiques municipales s'appliquent à des populations, des enjeux et endroits bien définis, et le processus d'établissement de ces politiques dépend moins des pouvoirs exécutif et législatif qu'aux autres paliers de gouvernement. Les gouvernements municipaux des grandes villes se dotent de comités consultatifs et de conseils pour s'assurer que le conseil municipal prenne des décisions éclairées. Étant donné que l'établissement de politiques dépend grandement des gestes et des intérêts des élus (conseillers), l'action sociale au niveau municipal s'adresse généralement aux élus et moins aux procédures officielles (c'est-à-dire à la bureaucratie). Par conséquent, toute stratégie d'action sociale sur le plan municipal doit s'adresser directement aux élus.



## Organismes de bienfaisance, action sociale et la loi

Il existe beaucoup de confusion autour de la question des organismes de bienfaisance et de l'action sociale – ou de toute autre activité politique. Plus souvent qu'autrement, les organismes finissent par reporter leur participation à l'établissement de politiques publiques parce qu'ils craignent de mal interpréter la loi sur les organismes de bienfaisance et de devoir faire l'objet d'une enquête sur leur statut d'organisme de bienfaisance.

Il existe un débat à l'heure actuelle sur le caractère juste, fonctionnel et constitutionnel des lois sur les organismes de bienfaisance et l'action sociale – cette question est elle-même une question de politique publique. Quoi qu'il en soit, les lois actuelles lient les organismes de bienfaisance. Ces lois découlent de la common law, la Loi de l'impôt sur le revenu et les politiques administratives de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

La common law définit ce qu'est un organisme de bienfaisance, et la Loi de l'impôt sur le revenu prévoit qu'un tel organisme ne peut consacrer plus de 10 % de son budget à des activités politiques qui n'ont pas de lien direct ou indirect avec l'appui ou l'opposition à un parti politique ou un candidat à un poste public. C'est l'ADRC, l'agence qui administre les lois canadiennes sur les organismes de bienfaisance, qui veille, par ses politiques et par le suivi qu'elle fait dans son rapport annuel (T3010), à ce que les organismes de bienfaisance dépensent leur argent dans le cadre de leur mandat d'organisme de bienfaisance.

Bien que ces politiques ne soient pas des lois, elles interprètent la loi, de sorte qu'un employé de l'ADRC puisse établir ce qu'est une « activité politique » admissible.

Même si les activités visant à persuader le gouvernement d'adopter une position particulière peuvent être considérées comme des activités politiques, le service considère que :

- (a) les représentations verbales et écrites auprès d'un élu (Ex. : député fédéral, député provincial, conseiller municipal, ministre) ou auprès d'un fonctionnaire visant à présenter le point de vue de l'organisme de bienfaisance ou à fournir des renseignements concrets;
- (b) les présentations verbales et écrites et les dossiers contenant des renseignements concrets et des recommandations aux organismes gouvernementaux pertinents, aux commissions ou aux comités; et
- (c) l'information des médias et l'expression de points de vue non partisans dans les médias, sont des activités de bienfaisance tant que la quantité de ressources attribuées à l'activité est raisonnable compte tenu des circonstances.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>ADRC, Organismes de charité enregistrés-Activités politiques accessoires IC87 (Ottawa: Gouvernement du Canada)

Autres exemples de dépenses et d'activités admissibles :

- (a) publications, conférences, ateliers et autres formes de communication qui sont produits, publiés, présentés ou distribués par un organisme de bienfaisance principalement dans le but d'influencer l'opinion publique sur une question politique ou de politique publique;
- (b) annonces dans les journaux, les magazines, à la télévision ou à la radio, tant que ces annonces visent à susciter de l'intérêt ou de l'appui pour le point de vue de l'organisme de bienfaisance au sujet d'un enjeu politique ou de politique publique;
- (c) rencontres publiques ou manifestations licites organisées pour faire connaître le point de vue d'un organisme de bienfaisance au sujet d'un enjeu politique ou de politique publique ou susciter de l'appui à ce point de vue; et
- (d) campagnes postales – une demande d'un organisme de bienfaisance à ses membres ou au public, ou autres communications aux médias et au gouvernement pour appuyer le point de vue de l'organisme de bienfaisance sur un enjeu politique ou de politique publique.<sup>8</sup>

Dans son rapport des Tables conjointes, l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) a tenté de clarifier la question en indiquant que « les règles peuvent en gros se résumer comme suit :

- l'éducation ne doit pas se réduire à la promotion d'un point de vue singulier ou d'une orientation politique particulière, ni correspondre à des tentatives de persuasion, d'endoctrinement ou de propagande; et
- un organisme de bienfaisance ne peut poursuivre des objectifs politiques; mais
- il peut consacrer certaines de ses ressources à des activités politiques à condition que :
  - ces activités soient dépourvues de tout caractère partisan; qu'elles soient tout à fait secondaires et accessoires; et
  - que pour ainsi dire toutes les ressources (90 %) de l'organisme soient consacrées à des activités de bienfaisance ».

Pour protéger l'organisme contre le risque de perdre son statut d'organisme de bienfaisance, on recommande de consulter ses avocats et de les tenir au courant de l'évolution du processus de participation à l'établissement de politiques publiques.

---

<sup>8</sup>R. Bridge, *The law of advocacy by charitable organizations*.

## Une leçon en « action sociale »

Dans « Travailler ensemble », un rapport de l'Initiative conjointe du gouvernement du Canada et du secteur bénévole, l'action sociale se définit comme ceci :

En des termes généraux, on définit l'action sociale comme l'art de communiquer des informations visant à influencer l'opinion et le comportement des individus, les agissements d'une organisation, le droit ou les réglementations publiques. L'action sociale est souvent associée aux activités visant des fins éducatives ou de communication, mais elle peut aussi être décrite comme une activité politique. On pense communément que l'action sociale, en tant que manifestation de la liberté d'expression, est un aspect essentiel de la démocratie et que, par conséquent, elle est en soi avantageuse pour la population.<sup>9</sup>

Au moment de définir sa participation à l'établissement de politiques publiques, il est utile de suivre certaines étapes : <sup>10</sup>

### Identifier l'enjeu

La première étape consiste à identifier l'enjeu qui intéresse l'organisme. Même si un organisme anti-pauvreté, comme une banque de nourriture, est préoccupé par les effets de la mondialisation sur les populations les plus vulnérables du monde, il serait peut-être plus efficace de choisir une campagne spécifique (Ex. : alléger le fardeau économique des personnes âgées vivant dans les quartiers défavorisés par le biais d'un changement aux politiques fiscales). Il faut identifier l'enjeu en consultation avec les différentes personnes en cause afin de garantir que le conseil comprennent bien le problème, y compris les risques liés à sa résolution. (Voir la liste de contrôle à l'Annexe 1.)

### Analyser

Lorsque le problème a été identifié, il faut procéder à une bonne analyse. Premièrement, il faut regarder les circonstances et étudier les lois et politiques existantes. Doit-on élaborer de nouvelles politiques, ou les politiques existantes doivent-elles être mises en application ou modifiées? Quels sont les recours? Ce n'est qu'après une analyse complète qu'on peut bien comprendre la situation, acquérir de la crédibilité et gagner l'appui de l'organisme et du public pour chercher à changer la politique publique.

### Établir une stratégie

Pour établir une stratégie, il faut tenir compte des objectifs à court, moyen et long terme et aux moyens permettant d'atteindre ces objectifs. Il faut parfois choisir des partenaires de campagne et élaborer un échéancier. Il faut décider comment et à qui la question sera communiquée.

<sup>9</sup>Tables conjointes, « Document complémentaire A: Éducation, action sociale et activité politique », *Travailler ensemble: Une initiative conjointe du gouvernement du Canada et du secteur bénévole Rapport des Tables conjointes* (Août 1999)

<sup>10</sup>adapté d'un document de Human Rights Network Uganda (HURINET) intitulé *Human Rights Advocacy in Uganda: A Toolkit for Human Rights Promoters*.

## **Mobiliser**

La mobilisation en faveur de la campagne marque la transition de l'idée à l'action. Pour mobiliser, il faut demander un engagement clair en ressources humaines et financières de la part de tous les organismes partenaires et de toutes les personnes concernées. Cela exige un grand travail d'organisation. Il est donc préférable de régler tous les détails de logistique avant de lancer la campagne. L'importance de la mobilisation dépendra de la stratégie privilégiée.

## **Organiser**

Si la campagne d'éducation s'avère efficace, les personnes responsables d'élaborer les politiques publiques seront informées de la situation et connaîtront le point de vue de votre organisme. À cette étape, il faut communiquer avec les dirigeants communautaires et gouvernementaux afin de mesurer leur ouverture au changement. Une rencontre avec le gouvernement signifie probablement une rencontre avec les élus ainsi qu'avec les fonctionnaires qui appliqueront le changement de législation. Il faut se rappeler qu'il faut agir sur la base autant qu'au sommet, et susciter la participation de tous les paliers.

## **Éduquer**

Chaque initiative d'action sociale constitue une occasion de s'adresser à de nouveaux interlocuteurs et de les amener à participer. L'utilisation d'un éventail de stratégies, depuis les discussions individuelles jusqu'à la diffusion d'information par les médias et les nouvelles technologies, permet en fin de compte une meilleure compréhension de la situation. Par exemple, le changement d'attitude envers le mouvement écologiste au cours des trois dernières décennies – des écolos défenseurs des arbres à l'Accord de Kyoto – nous permet véritablement de constater le pouvoir de l'éducation.

## **Évaluer**

À intervalles réguliers, prenez du recul et évaluez l'impact de votre stratégie d'action sociale. Les résultats sont-ils à la hauteur des objectifs établis au départ? Le processus d'évaluation doit comprendre un mécanisme de mesure de la réussite : changements législatifs, conscientisation du public, liste de ce que l'on a bien fait (et de ce qu'on aurait pu faire mieux). Il faut également tenir compte de l'état de l'équipe d'action sociale; sa motivation est-elle élevée, ou l'équipe est-elle déjà complètement épuisée? Il faut parfois faire une pause pour assurer la bonne direction du processus et préserver le dynamisme et la pertinence du projet.(Consulter le guide d'évaluation à l'Annexe 1.)

## Aller de l'avant

Lorsque vous connaîtrez mieux le processus d'établissement de politiques publiques et aurez mesuré l'impact de votre participation à ce processus sur le conseil et l'organisme, il ne vous restera qu'à répondre à deux questions :

1. La participation à l'établissement de politiques publiques est-elle nécessaire pour atteindre la mission de l'organisme?
2. D'une façon réaliste, l'organisme a-t-il une chance d'influencer les politiques publiques?

Si la réponse est « oui », il est temps pour le conseil de mettre sur pied un comité chargé de commencer à bâtir l'infrastructure organisationnelle appropriée à la tâche.

### Étapes de la participation

#### Évaluer le degré de préparation

Il est nécessaire de faire l'inventaire des ressources humaines et financières disponibles avant de passer aux prochaines étapes.

- Quelles sont les aptitudes des membres du conseil?
- Peut-on affecter du personnel à ce projet?
- Quelles sont les ressources financières disponibles?
- Y a-t-il des lacunes?
- Comment peut-on corriger la situation?

#### Prendre une décision

La prise d'une décision sur cette question peut s'avérer plus difficile qu'on le croyait. Lorsqu'un comité se réunit pour identifier le problème, il y a de fortes chances qu'il identifie en fait plusieurs problèmes qui affectent l'organisme et ses membres. Les organismes pour qui l'action sociale ne constitue pas une grande priorité doivent se limiter à un ou deux problèmes afin de préserver leurs ressources et leur énergie.

#### Établir une stratégie

Les stratégies de participation à l'établissement des politiques publiques sont nombreuses et variées : pétitions, campagnes de lettres, mobilisation de masse, et rencontres individuelles. Quelle que soit la forme que prendra l'action sociale, le conseil doit établir clairement si le changement de politique sera fait par l'intérieur du système, ou par des pressions sur le système à partir de l'extérieur. On peut recourir à ces deux tactiques simultanément, mais le risque de compromettre l'une ou l'autre est élevé.

## Stratégies d'éducation du public

Les séances d'information, discussions de groupe et ateliers sont très efficaces. Même si ces activités nécessitent beaucoup de temps et n'atteignent pas un grand nombre de personnes, leur caractère intime (et le principe d'apprentissage par l'expérience) fait que les participants retiennent une grande partie des informations présentées.

Les publications, comme les dépliants et les bulletins, peuvent atteindre plus de gens, si vous disposez d'un bon système de distribution. (Ex. : listes d'envoi, listes de télécopie, listes d'adresses électroniques.)

Pour lancer une campagne d'éducation du public, vous pouvez utiliser la presse écrite, la télévision, la radio et l'Internet. Ces campagnes rejoignent beaucoup de gens et sont très efficaces, mais elles peuvent s'avérer onéreuses.

## Les médias

Pour qu'une question attire l'attention des politiciens, il faut parfois qu'elle attire d'abord l'attention des médias. Les fonctionnaires se soucient des médias, et les médias peuvent être utilisés pour rejoindre le public. Il faut cependant se méfier des fausses informations que les médias diffusent.

### Les médias sont, notamment :

1. les journaux, les magazines, les bulletins (y compris les bulletins de votre groupe religieux, votre association professionnelle ou n'importe quel autre groupe auquel appartiennent les membres du conseil)
2. la télévision (nouvelles, reportages, accès par câble et messages d'intérêt public)
3. stations de radio (nouvelles, reportages, émissions-débats et messages d'intérêt public)
4. sites Web (votre propre site), ou les hyperliens que vous offrez sur votre site vers des groupes d'action sociale à qui vous faites confiance.

Pour une liste de liens vers des médias locaux, consultez le [www.journalismnet.com](http://www.journalismnet.com).

Une interaction efficace avec les médias nécessite beaucoup d'efforts. Et comme dans toute relation, il faut une stratégie à long terme pour entretenir les liens établis. Il est préférable de confier de façon permanente les relations avec les médias à une seule personne (porte-parole).

Voici quelques-unes des tâches avec lesquelles on doit être à l'aise pour bien travailler avec les médias :

- rédiger des communiqués
- appeler directement les organismes de nouvelles
- tisser des liens avec les journalistes qui couvrent habituellement ce genre de question

- organiser ou co-organiser des événements médiatiques (Ex. : une conférence de presse)
- respecter les échéances et donner aux journalistes suffisamment de temps pour couvrir une question complexe (ne pas appeler une station de télévision à 16 h pour le bulletin de 18 h, ni un journaliste radio juste avant son émission)
- tenir compte des besoins des médias (la télévision recherche des images, la radio recherche du son, et les journaux recherchent surtout des tableaux et des diagrammes, et font leurs entrevues par téléphone)
- reconnaître les limites des médias (Ex. : aujourd'hui, les bulletins télévisés se consacrent principalement aux grands titres et aux anecdotes que l'on peut raconter en 60 ou 75 secondes. Ils ne couvrent pas bien les questions complexes ou subtiles; c'est pourquoi il vaut mieux communiquer avec les journaux ou la radio.)
- fournir des renseignements précis et donner aux journalistes une bonne description des circonstances
- ne jamais divulguer de renseignements que vous ne souhaitez pas voir apparaître dans les nouvelles du lendemain

La communauté de l'action sociale peut vous fournir de bons conseils sur le travail avec les médias. Certains groupes publient des guides sur les relations avec les médias, et plusieurs organisent même des ateliers. Pour obtenir des ressources sur les relations avec les médias, consultez le [www.impacs.org](http://www.impacs.org).

Lorsqu'une nouvelle « sort », elle échappe au contrôle de l'organisme. C'est pourquoi il faut suivre les médias avec attention. En cas d'information inexacte, il faut rectifier la situation le plus rapidement possible afin d'éviter d'autres malentendus.





## Utiliser l'Internet

L'Internet offre la possibilité extraordinaire de démocratiser la communication même si l'accès n'est pas encore universel. Entre 1998 et 2002, le gouvernement fédéral est tout de même parvenu à brancher 10 000 organismes sans but lucratif sur Internet par le biais du Programme d'aide au réseau du secteur du bénévolat (une initiative stratégique du projet Un Canada branché).

Le projet The Nonprofit's Policy and Technology<sup>11</sup> a permis d'identifier neuf secteurs d'activité liés aux politiques publiques dans lesquels les organismes du secteur bénévole utilisent ou peuvent utiliser l'Internet :

1. éducation du public
2. recherche
3. partage de recherche et d'information
4. action sociale administrative
5. action sociale judiciaire
6. action sociale législative
7. organisation et mobilisation
8. collaboration avec les secteurs public et privé
9. éducation et participation des citoyens

Puisque des organisations entières se consacrent à une seule de ces activités, il peut s'avérer avantageux de profiter du fait que d'autres ont bâti une infrastructure sur Internet pour permettre à n'importe quel organisme de l'utiliser à n'importe quel moment – que ce soit pour faire des recherches ou pour partager de l'information.

Voici une brève description de la communication sur Internet, en ce qui concerne l'action sociale<sup>12</sup> :

### **Courrier électronique (courriel)**

1. communication individuelle
2. la technique la plus fondamentale dans le domaine de l'action sociale électronique
3. généralement facile à utiliser

---

<sup>11</sup>OMB Watch, *Democracy at Work, Nonprofit Use of Internet Technology for Public Purposes*.

<sup>12</sup>Adapté du document intitulé *Electronic Advocacy* de The New England Network for Child, Youth and Family Services, 1998.

### **Listes de distribution**

- communication de un à plusieurs
- lecture seulement
- les messages sont transmis aux abonnés par le gestionnaire de liste.
- les messages sont livrés dans la boîte aux lettres individuelle de chaque personne.
- aucune interaction entre les participants
- les gestionnaires de liste contrôlent le contenu de tous les messages.
- le gestionnaire décide de la fréquence des envois.
- bulletins, appels à l'action, communiqués, invitations à un événement

### **Babillard électronique**

- communication bidirectionnelle
- les utilisateurs composent des messages et les envoient à un serveur stationnaire.
- tous les messages sont postés par le serveur.
- les utilisateurs communiquent avec le serveur pour lire les messages.
- toute personne peut accéder au babillard.
- conseils pour la résolution de problèmes
- recherche de sujets
- collecte rapide d'information

### **Site Web**

- collection de pages préparées par un groupe individuel
- exige un entretien régulier
- forme de communication passive – l'utilisateur doit établir le contact
- possibilité de mettre un grand nombre de documents au service du public
- possibilité d'avoir une présence sur Internet
- communication des activités et des priorités de l'organisme aux personnes de l'extérieur

Voici quelques conseils pour l'élaboration d'une stratégie électronique :

- recueillir les adresses électroniques et les URL en même temps que les adresses postales et les numéros de téléphone
- ajouter les adresses électroniques et URL à la base de données
- créer différentes listes de sujet ou d'abonnés afin de faciliter la communication avec les membres
- mettre sur pied des listes de discussion pour faciliter la communication avec les collaborateurs permanents
- créer un site Web pour mieux faire connaître les enjeux et activités

Au moment d'élaborer une stratégie de communication électronique, il faut se rappeler que celle-ci fonctionnera mieux en complément des méthodes « traditionnelles ».

Pour une formation complète sur l'Internet, téléchargez « The Virtual Activist 2.0 » à partir du [www.netaction.org/formation](http://www.netaction.org/formation).



## Choisir quelles avenues prendra son intervention

Une partie du travail du comité d'action sociale consiste à découvrir quel organisme gouvernemental est responsable d'établir des politiques pour l'enjeu en question. Parfois, deux paliers de gouvernement se partagent cette responsabilité. Il est donc crucial de bien s'informer avant de s'adresser à l'une ou l'autre des parties. Pour maximiser votre influence, vous devez choisir le moment opportun. Et lorsque vous trouvez le nom de personnes à contacter, vos communications prennent une tournure plus personnelle. Cet aspect est très important.

À l'heure actuelle, tous les paliers de gouvernement ont un site Web où ils présentent les élus, les ministères et leur personnel, les comités et leurs membres, l'horaire de toutes les réunions, audiences et consultations, ainsi que les procès-verbaux des réunions passées.

Pour des liens vers les sites Web des municipalités, rendez-vous sur le site Web de la Fédération canadienne des municipalités ([www.fcm.ca](http://www.fcm.ca)) et sélectionnez « Membres » à partir du menu.

Pour des liens vers les gouvernements des provinces et territoires, rendez-vous au [www.canada.gc.ca/othergov/prov\\_f.html](http://www.canada.gc.ca/othergov/prov_f.html).

L'adresse Web du gouvernement fédéral est la suivante : [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca).

### Frapper à la bonne porte

La prochaine étape, après avoir identifié les paliers de gouvernements, est de trouver les personnes avec qui vous devez communiquer. Conseils de recherche :

- Qui représente la circonscription électorale des membres du conseil?
- Quel comité gouvernemental est chargé de la question et qui en sont les membres?
- Quel service gouvernemental administre la politique actuelle en cette matière?  
Qui sont les ministres et employés administratifs?
- Qui sont les porte-parole de l'opposition en cette matière?

Les personnes-ressources identifiées dans ces quatre groupes forment la base du réseau plus élaboré que vous bâtirez au fil du temps.

### Représentants directs

Les conseillers municipaux, députés provinciaux et députés fédéraux ont la responsabilité de représenter leurs électeurs du mieux qu'ils le peuvent, indépendamment de leur allégeance politique. Les élus doivent comprendre qu'ils peuvent améliorer le bien-être de la collectivité et que leurs décisions peuvent faire toute la différence. Bien entendu, il est préférable que le représentant soit un membre du cabinet ou le président d'un comité municipal; cependant, même un député d'arrière-ban peut soulever des questions en chambre et présenter des projets de loi d'initiative parlementaire.

## Comités

Les comités jouent un rôle considérable dans le processus d'établissement de politiques. Les comités recueillent l'information et l'analysent, puis formulent des recommandations. Tous les paliers de gouvernement se dotent de comités. Les gouvernements des provinces, territoires et municipalités ont un système de comités simple (comités permanents). La structure fédérale est plus complexe.

Il existe plusieurs types de comités parlementaires fédéraux que les organismes du secteur bénévole peuvent cibler :

1. **comités permanents** – comités plus ou moins permanents établis par la Chambre des communes ou le Sénat pour étudier des enjeux gouvernementaux importants.
2. **comités mixtes permanents** – ces comités se penchent également sur de grands enjeux mais se composent de représentants de la Chambre des communes et du Sénat.
3. **comités spéciaux** – ils sont chargés d'étudier des questions spécifiques. On les appelle parfois les « groupes de travail ».
4. **comités législatifs** – comme leur nom le suggère, ces comités ont le mandat d'étudier une loi particulière.
5. **comités mixtes** – Ils se composent de membres de la Chambre des communes et du Sénat. Ils peuvent étudier des lois, mais on leur confie habituellement des problèmes administratifs ou des enquêtes.
6. **comités pléniers** – se composent de tous les membres de la Chambre des communes ou du Sénat.

## Ministères

Ce sont les ministères qui ont le plus de pouvoir et qui possèdent le plus de connaissances et d'expérience sur la politique en question. Il est généralement plus facile d'aborder les employés administratifs, y compris les sous-ministres. Cependant, une rencontre avec un ministre peut s'avérer également efficace. Même si la valeur du contact direct avec le ministre est inestimable (il faudra peut-être de l'ingéniosité pour l'obtenir), le développement d'une bonne relation avec la fonction publique devrait être votre plus grande priorité car toute l'information passe nécessairement par la fonction publique.

## Critiques de l'opposition

Informez le porte-parole de l'opposition chargé de la question. Vous augmenterez ainsi vos chances de succès. Non seulement cette personne peut-elle soulever une question en chambre et attirer l'attention du ministre et des médias, mais elle peut également utiliser son propre réseau de contacts pour faire changer les politiques. Enfin, il faut se rappeler que si l'opposition devient le gouvernement, le porte-parole deviendra normalement ministre et peut se rappeler des personnes qui l'ont pris au sérieux en cours de route.

## Mettre le pied dans la porte – premier contact

Vous devez présenter à quatre publics différents le point de vue du conseil d'administration au sujet d'une politique publique :

1. élus représentant une circonscription
2. élus représentant le gouvernement (Cabinet)
3. élus représentant l'opposition (porte-parole)
4. bureaucrates

Ces quatre groupes ont chacun leurs programmes et leurs partis pris, bien que ce soit parfois les mêmes. Il est préférable de bien connaître ces différences au moment de préparer vos communications. (Pour une analyse détaillée, voir *The Exercise of Power : A Round Table Series on Accountability*, réalisée par l'Institute on Governance. On peut télécharger le rapport final en format PDF à partir de l'adresse [http://iog.ca/view\\_publication.asp?publicationItemID=49](http://iog.ca/view_publication.asp?publicationItemID=49)).

Ces personnes jouent souvent plusieurs rôles à la fois. Vous les retrouverez probablement dans d'autres fonctions. Au moment de préparer votre présentation, demandez-vous comment la question qui vous intéresse cadre avec les objectifs du gouvernement. Indiquez clairement ce que vous aimeriez que le gouvernement fasse et ce que vous offrez en retour.

## Rédiger une lettre

Les politiciens et autres décideurs lisent leur courrier. La plupart des bureaux tiennent le compte des lettres qu'ils reçoivent dans le cadre de leurs efforts pour garder le contact avec les électeurs. Le fait de répondre aux citoyens préoccupés constitue une bonne stratégie politique. C'est même une stratégie essentielle pour la survie du politicien.

Voici quelques conseils pour la rédaction d'une lettre efficace :

- téléphonez au bureau pour demander quelle est la forme de communication préférée (poste, télécopieur ou courriel)<sup>13</sup>
- en moyenne, de 10 à 15 lettres permettent d'attirer l'attention sur une question particulière
- soyez concis, informé et professionnel
- soyez bref (de 1 à 2 pages, quelques paragraphes)
- indiquez l'objet de la lettre dès le premier paragraphe
- indiquez le nom de l'organisme et le nom complet du ou des auteurs de la lettre
- si la lettre concerne un projet de loi, un poste du budget ou une politique particulière, citez le projet de loi, le poste du budget ou la politique (nom ou numéro)
- si vous prévoyez mentionner deux questions ou deux projets de loi, écrivez-le dès le début
- manifestez votre appui ou votre opposition, et expliquez brièvement pourquoi
- citez des faits, communiquez vos connaissances
- lorsque vous posez une question, vous invitez une réponse

Même si l'envoi de lettres types s'avère parfois approprié, c'est la lettre personnalisée qui attirera le plus l'attention du lecteur.

### Téléphoner

Les appels téléphoniques aux politiciens produisent des effets aléatoires. La plupart du temps, vous aboutirez dans une boîte vocale (on se sert souvent des appels téléphoniques, de façon non officielle, pour sonder l'opinion des électeurs). En général, les principes de la rédaction d'une lettre s'appliquent également aux appels. Indiquez clairement qui vous êtes, pourquoi vous appelez et pourquoi l'appel s'adresse particulièrement à cette personne. L'appel peut s'avérer beaucoup plus efficace lorsqu'une vraie personne y répond, que ce soit un employé ou l'élu lui-même. Cela se produit à l'occasion; vous devez vous y préparer. À la suite d'une conversation téléphonique, faites parvenir une note écrite pour confirmer l'échange.

---

<sup>13</sup>Rappelez-vous que les messages électroniques se rendent habituellement directement à l'élu, sans passer par un intermédiaire comme dans le cas des lettres postées et télécopiées



## Participer à une rencontre

Lorsqu'il s'agit d'un premier contact, le mot « rencontre » est peut-être une exagération de la réalité. Il s'agit plutôt d'un « baratin ». Comme cela se produit dans le secteur privé au moment d'aborder un investisseur éventuel ou de vendre un bon scénario à un producteur d'Hollywood, vous devez présenter l'ensemble de la question le temps de serrer la main et de marcher vers l'ascenseur. Cela peut paraître intimidant, mais si vous préparez votre intervention à l'avance, vous serez très confiant.

Votre « baratin » devrait contenir les renseignements suivants :

- nom de l'organisme
- description de l'organisme : objet, taille, membres
- le fait de nommer des gens connus n'est pas seulement utile, mais également attendu (« Telle personne m'a suggéré de vous parler... »).
- nom des organismes de la coalition
- énoncé de la situation
- impact de la situation sur l'organisme
- invitation à une discussion plus détaillée
- préparer des documents à remettre à la fin de l'entretien

Au cas où la personne vous accorderait plus temps, vous devez décider à l'avance des sujets à développer. Il faut faire le suivi de chaque rencontre; une note de remerciement produit un bon effet, tout comme un appel à l'adjoint pour demander si l'élu ou le fonctionnaire a besoin de plus de renseignements.

Deux choses importantes à ne pas oublier :

5. Ne jamais discuter des politiques en privé dans un environnement personnel – demandez si vous pouvez prendre rendez-vous avec le bureau; et
6. Acceptez qu'une personne ne soit pas intéressée à vous parler. Sinon, vous perdez votre temps. Efforcez-vous plutôt de trouver une autre personne à qui parler. La personne ne doit pas se souvenir de vous comme d'un « harceleur » car vous pourriez avoir à lui reparler un jour.

## Garder la porte ouverte - entretenir des liens à long terme

Vous avez établi un premier contact. La prochaine étape consiste à entretenir le dialogue. Le plus important, c'est d'établir un niveau de confiance qui indique clairement que l'organisme fait preuve de continuité. Cela ne signifie pas que vous n'avez pas droit à la critique. La critique constructive vous permettra cependant de rester dans le processus d'établissement des politiques.

Voici quelques conseils pour entretenir vos liens :

- inviter la personne aux événements de l'organisme - que ce soit une séance d'information ou le barbecue d'été
- communiquer avec la personne autrement que dans une situation qui exige une attention immédiate (communiquer de l'information, des fiches de renseignements, des mémoires)
- mettre l'élu ou le fonctionnaire en contact avec une personne qui lui est utile
- remercier l'élu ou le fonctionnaire lorsque le dossier progresse

(Exemple de mémoire et de lettre ouverte en annexes 2 et 3)

Votre objectif est également d'établir et de préserver votre crédibilité auprès des décideurs. De surcroît, cela facilite vos relations interpersonnelles car une autre personne peut vouloir améliorer son image de marque en étant à vos côtés. En plus de diffuser des renseignements dignes de confiance, l'organisme doit démontrer sa volonté de participer concrètement aux travaux. L'organisme peut siéger sur les comités consultatifs que le gouvernement met sur pied.

## Les aventures de la création d'une coalition

De nombreux organismes ont des intérêts communs en matière de politiques publiques. Dans bien des cas, la création d'une coalition s'avère une solution sensée. La coalition bénéficie de l'influence et de l'appui de tous les organismes qui la composent. Mais surtout, elle sert à augmenter le poids et la force de frappe du groupe. La coalition met en commun les ressources de ses membres. Cela permet de diminuer la quantité de ressources humaines et financières que chaque organisme doit fournir. Les coalitions se prêtent bien aux stratégies d'action sociale. En formant une coalition, les organismes démontrent qu'ils peuvent prévoir les événements, proposer des changements et atteindre des résultats sur le plan politique.

### Évaluer les options

Le monde a vu naître et mourir de nombreuses coalitions. Certaines remportent beaucoup de succès; d'autres non. Mais, la plupart du temps, les coalitions réussissent à rapprocher les organismes de la collectivité. Tous ceux et celles qui ont de l'expérience en travail communautaire peuvent en dire long sur les joies et les peines du travail de coalition.

La coalition présente des avantages certains car elle :

- permet la mise en commun des ressources
- offre un forum pour délibérer sur les politiques publiques
- réduit la concurrence pour l'obtention de financement et pour le temps des bénévoles
- offre une structure efficace pour travailler avec les organismes communautaires
- met l'appui, les connaissances et l'expérience du groupe au service des organismes plus petits

Malgré les nombreux avantages de la coalition, certains groupes hésitent à participer.

Voici quelques-uns des défis que peut représenter le travail en coalition :

- La logistique est plus complexe (organiser une rencontre de 30 organismes peut s'avérer difficile).
- Le consensus est difficile à obtenir (qui a le droit de vote, qui est responsable de quoi, quel est le style à adopter, etc.).
- Un organisme peut ne pas bénéficier d'une visibilité suffisante. Cependant, le comportement négatif d'un groupe peut nuire au travail de toute la coalition.
- On peut craindre que tous les membres de la coalition doivent être d'accord en tout temps avec les autres membres.
- Le processus décisionnel doit être partagé. Quelques organismes ont des règlements et des structures qui rendent difficile la prise de décision en groupe.

Certaines tactiques permettent cependant d'aplanir les difficultés :

- Attribuer à tour de rôle la responsabilité du soutien logistique.
- Dresser une liste des porte-parole de chaque groupe. Vous pourrez ainsi identifier les décideurs qui peuvent parler au nom de leurs membres et diffuser rapidement des informations par le biais de leurs réseaux.
- Lancer une campagne d'une durée limitée, consacrée à un seul enjeu, plutôt que de mettre sur pied une coalition permanente consacrée à plusieurs enjeux.
- Structurer l'adhésion aux idées de la coalition de façon à ce que les groupes puissent appuyer chaque principe ou s'en dissocier.

### **Approche**

Le conseil a choisi de poursuivre ses efforts en matière de politiques publiques dans le cadre d'une coalition. Trois étapes permettront de démarrer le processus :

1. Identifier un responsable et des membres probables de la coalition
2. Choisir l'enjeu approprié
3. Mettre la coalition et ses objectifs « au banc d'essai »

### **Identifier un responsable et des membres probables de la coalition**

Le conseil souhaitera peut-être prendre le dossier en charge, ou le confier à d'autres groupes plus expérimentés, à un comité permanent ou à des employés mieux placés pour jouer ce rôle.

Le conseil doit fournir des renseignements pour aider à décider qui devrait être responsable de la coalition et quels groupes pourraient se joindre à la coalition. Cela permet également de prendre une décision au sujet des principes de base que tous les membres de la coalition doivent appuyer. Ainsi, les organismes ayant des méthodes ou objectifs radicalement différents ne se joindront pas à la coalition.

Après avoir dressé la liste de tous les alliés possibles, il serait peut-être bon de penser à des groupes plus éloignés de l'enjeu. Vous montrerez ainsi que l'organisme fait des efforts pour entrer en contact avec des groupes autres que ceux qui sont déjà vendus à la cause.

Au moment de décider qui devrait communiquer avec chacun des groupes pour les inviter à se joindre à la coalition, tenez compte du fait que les gens ont davantage tendance à répondre favorablement à un de leurs pairs. Par exemple, si vous désirez attirer des avocats, demandez à l'avocat membre de votre groupe de faire le recrutement. Vous désirez attirer des professionnels de la santé? Affectez des professionnels de la santé au recrutement. Vous désirez attirer des parents à faible revenu? Demandez à un parent à faible revenu au sein de votre groupe de faire le recrutement. Si votre groupe comprend tous les principaux groupes d'intérêts, vous devriez disposer de recruteurs permanents.

### **Choisir l'enjeu approprié**

Certains enjeux sont trop limités (ou à caractère trop local) pour justifier la mise sur pied d'une coalition. Mais toute question qui affecte l'ensemble de la collectivité (Ex. : risque environnemental, accès universel aux soins de santé, logements abordables, soutien d'une catégorie d'arts du spectacle) peut convenir à une coalition.

Les membres de la coalition doivent, ensemble, se fixer un objectif réaliste en matière de politiques publiques.

### **Mettre la coalition et ses objectifs « au banc d'essai »**

Le fait de définir clairement l'enjeu et l'objectif et de les présenter à des personnes importantes dans le milieu communautaire, sous la forme d'un remue-méninges, vous permettra de vérifier si cet enjeu suscite suffisamment d'intérêt pour justifier la mise sur pied d'une coalition.



## Évaluer les résultats

Pour garder le cap et pour préserver la cohérence de l'effort en matière de politiques publiques, il est essentiel de prévoir des évaluations à l'échéancier et de revoir les objectifs régulièrement. Il faut évaluer les stratégies en fonction de leur efficacité et, au besoin, les modifier. Par ailleurs, il est toujours possible d'optimiser les meilleures tactiques.

Outre les changements de politiques publiques, il faut tenir compte d'autres types de résultats :

- Le niveau de compétence du conseil ou du comité établi par le conseil en matière de politiques publiques est-il en phase avec les progrès du projet?
- Parvient-on à tisser des liens avec les décideurs?
- L'organisme réussit-il à agrandir son réseau? Son accès aux décideurs s'améliore-t-il?
- À quel degré le public appuie-t-il l'enjeu?
- Quelle est le niveau de crédibilité de l'organisme?

Puisque l'élaboration des politiques publiques est un long processus influencé par les changements sociaux, les stratégies et objectifs doivent également être révisés..





# Outils

## Ressources – sur papier

### Publications de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

- Trousse d'information sur les politiques publiques, un guide à l'intention des organismes du secteur bénévole pour une participation réussie au dialogue sur les politiques publiques canadiennes – disponible sur papier et en ligne à l'été 2003

### Guides sur les politiques

- Making Policy – A Guide to the Federal Government's Policy Process, Glen Milne, Ottawa (2002)

### Internet

- The Nonprofit guide to the Internet. New York: Wiley, Zeff, R. (1996).

## Ressources – en ligne

### Publications de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

- Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques – [http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint\\_tables/accord/codes.cfm](http://www.vsi-isbc.ca/fr/joint_tables/accord/codes.cfm)

### Interlocuteurs au gouvernement

- Service d'annuaires gouvernementaux électroniques – <http://direct.srv.gc.ca/cgi-bin/direct500/HFo%3dGC%2cc%3dCA>
- Hyperlien vers tous les partis politiques canadiens – <http://www.canadiansocialresearch.net/sitesoc.htm>

### Lois, projets de loi, budgets et politiques

- Lois fédérales canadiennes – <http://lois.justice.gc.ca/fr/index.html>
- Renseignements généraux sur tous les projets de loi à l'étude au Parlement et hyperliens – <http://www.parl.gc.ca/common/bills.asp?Language=F&Parl=37&Ses=2>
- Projets de loi du Gouvernement du Canada – texte et situation à la Chambre des communes – <http://www.parl.gc.ca/common/bills.asp?Language=F&Parl=37&Ses=2>
- Projets de loi du Gouvernement du Canada – texte et situation des projets de lois émanant du Sénat – <http://www.parl.gc.ca/common/bills.asp?Language=F&Parl=37&Ses=2>

- Projets de loi du Gouvernement du Canada – situation de tous les projets de loi à l'étude au Sénat – <http://www.parl.gc.ca/37/2/parlbus/chambus/senate/deb-f/prog-f.htm>
- Lois du gouvernement fédéral, des provinces et des territoires – [http://www.acjnet.org/francais/cdn\\_law/statutes.cfm](http://www.acjnet.org/francais/cdn_law/statutes.cfm)
- Projets de loi du gouvernement fédéral, des provinces et des territoires et documents connexes – [http://www.acjnet.org/francais/cdn\\_law/LegislativeMaterials.cfm](http://www.acjnet.org/francais/cdn_law/LegislativeMaterials.cfm)
- Recherche d'une loi ou d'un projet de loi canadien, etc. (par l'entremise du Réseau d'accès à la justice) – <http://www.acjnet.org/francais/search.cfm>
- Lois, budgets et principales bibliothèques canadiennes – <http://www.canadiansocialresearch.net/sitesoc.htm>

### **Guides pratiques**

- Rédiger un communiqué de presse  
[http://www.ran.org/action/toolbox/media\\_pressrelease.html](http://www.ran.org/action/toolbox/media_pressrelease.html)
- Interagir avec les médias – <http://www.cccabc.bc.ca/res/advocacy.html>
- Télécharger le PDF intitulé « How to create superior briefings » par Roderick G. Quiney à l'adresse <http://collection.nlc-bnc.ca/cgi-bin/inet-loc/ltn=502/FRE/H/>
- Rédiger un mémorandum à l'intention du Cabinet (MC) – [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=publications&Language=F&doc=mc/mc\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=publications&Language=F&doc=mc/mc_f.htm)

### **Sites Web sur l'action sociale**

- Site Web de l'organisme Independent Sector – <http://independentsector.org>
- Npaction – <http://www.npaction.org>
- Charity Lobbying in the Public Interest – <http://www.clpi.org>
- Le lobby sans regrets – [http://www.communitychange.org/lobby\\_no\\_regrets.htm](http://www.communitychange.org/lobby_no_regrets.htm)

### **Portails utiles**

- The Third Sector, liens – <http://policy.queensu.ca/sps/ThirdSector/links.html>
- Vancouver Community Net, liens gouvernementaux – <http://www.vcn.bc.ca/public/gov.html>

### **Organismes**

- IMPACS, Institute for Media, Policy and Civil Society – <http://www.impacs.org>
- Réseau des secteurs bénévole et sans but lucratif – <http://www.nvsn.org/francais/index.htm>

- Centre canadien de philanthropie – [www.ccp.ca](http://www.ccp.ca)
- Bénévoles Canada – [www.benevoles.ca](http://www.benevoles.ca)

### **Conseil d'administration**

- Programme « C.A. Marche » financé par Centraide-United Way – <http://www.formationca.org/index.cfm>
- Institute on Governance – <http://www.iog.ca>
- Non-Profit Good Practice Guide – <http://www.nonprofitbasics.org>
- Board Source – <http://www.boardsource.org>
- Compasspoint Board Cafe – [http://www4.compasspoint.org/p.asp?WebPage\\_ID=652](http://www4.compasspoint.org/p.asp?WebPage_ID=652)

### **Stratégies et études de cas**

- Coalition of Child Care Advocates, BC - lettres et documents – <http://www.cccabc.bc.ca/forum/articles.html>
- Réseau canadien du cancer du sein, action sociale : Perspectives et stratégies – [http://www.cbcn.ca/french/fr\\_advocacy.php?browse&25](http://www.cbcn.ca/french/fr_advocacy.php?browse&25)
- Et si les femmes avaient voix au chapitre? Étude de cas sur les Inuites, les revendications territoriales et le projet d'exploitation du nickel de la baie Voisey – [http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/0662280024/index\\_f.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/0662280024/index_f.html)
- Using evidence to inform health policy: case study – <http://bmj.com/cgi/reprint/322/7280/222>
- Case Studies in Tobacco Control Policy Development: Lessons Learned and More to Do – [http://apha.confex.com/apha/128am/techprogram/session\\_1443.htm](http://apha.confex.com/apha/128am/techprogram/session_1443.htm)



# Annexe

## Annexe 1

### Identifier l'enjeu :

- affecte-t-il l'organisme directement?
- cadre-t-il avec le mandat de l'organisme?
- affecte-t-il la réalisation du mandat?
- est-il spécifique?
- exige-t-il un engagement de longue durée?
- s'agit-il d'un projet en une étape?
- peut-on raisonnablement espérer influencer les politiques?

### Élaborer un plan d'évaluation :

- Clarification des objectifs
  - Que veulent savoir les intervenants au sujet de l'évaluation?
  - Quelles décisions les intervenants doivent-ils prendre?
  - Comment les intervenants utiliseront-ils l'information pour prendre des décisions informées?
- Rédaction de questions d'évaluation
  - Planification et mise en œuvre
  - Évaluation des résultats par rapport aux objectifs
  - Incidence sur l'organisme
  - Incidence sur la collectivité
- Élaboration de méthodes d'évaluation
  - Mesures des processus
  - Mesures des résultats
  - Système d'observation
  - Sondage auprès des membres au sujet des objectifs
  - Sondage auprès des membres au sujet du processus
  - Sondage auprès des membres au sujet des résultats

- Établissement d'un échéancier pour les activités d'évaluation
  - Identifier des questions pour chaque étape de l'élaboration de l'initiative
  - Préparer une liste sous forme de tableau : principales questions d'évaluation, type d'évaluation, mesures à utiliser pour répondre à ces questions, type de cueillette de données, et conception expérimentale
  - Établir le moment approprié pour présenter des commentaires et des rapports
  - Présenter des commentaires et des rapports à la fin de l'évaluation
  - Présenter des commentaires et des rapports périodiquement pendant toute la durée de l'initiative

## **Annexe 2**

### **Exemple de dossier**

MÉMOIRE PRÉSENTÉ AU COMITÉ PERMANENT DES AFFAIRES  
GOUVERNEMENTALES :

PROJET DE LOI 132

#### **A. Préambule**

Les nouveaux programmes d'études post-secondaires offerts par des établissements privés et par les Collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (CAAT) exigent des étudiants un investissement considérable en temps et en argent. En tant que consommateurs, les étudiants devraient pouvoir s'attendre à un niveau de qualité raisonnable en échange de cet investissement, indépendamment du caractère public ou privé de l'établissement. Voilà pourquoi la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation post-secondaire devrait se doter de mesures de protection du consommateur au moment d'étudier les nouveaux programmes universitaires avant de donner son approbation aux programmes et aux établissements, et avant que les étudiants ne s'inscrivent. Les contribuables doivent également être protégés contre les coûts considérables – et peut-être inutiles – liés à la création d'universités publiques supplémentaires et aux subventions publiques versées aux universités privées. Les modifications à la législation proposée aideront à renforcer les principes fondamentaux de la protection des consommateurs et des contribuables énoncés dans le projet de loi 132.

#### **B. Renseignements généraux – Consultations ministérielles**

Le 29 mai 2000, les représentants du CUO ont participé aux consultations ministérielles et ont présenté un mémoire intitulé Increasing Degree Opportunities for Ontarians au sujet du document de consultation (voir l'Annexe). Le document du CUO énonçait quatre principes :

- Les examens de la qualité doivent être rigoureux.

Les examens de la qualité des programmes post-secondaires offerts par des établissements privés doivent être rigoureux et assurer le maintien des normes de qualité actuelles en l'Ontario.

- Aucune subvention publique ne doit être versée aux établissements privés.

Le CUO souligne l'importance de garantir que les fonds publics ne servent pas à subventionner les établissements privés.

- Le processus de demande d'accréditation et d'examen doit être transparent.

Toutes les demandes soumises à la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation post-secondaire doivent être rendues publiques et étudiées à l'occasion d'une audience publique avant d'être approuvées. Les résultats des études et la justification des décisions doivent également être rendues publiques au moment où ces recommandations sont transmises au ministre.

- Les normes applicables aux programmes d'études appliquées offerts par les collèges d'arts appliqués doivent différer des normes applicables aux grades universitaires.

Aucun rôle de recherche ne doit être exigé de la faculté dans le cadre des programmes d'études appliquées offerts par les collèges de l'Ontario, comme c'est le cas en Alberta. Le mémoire qui suit recommande des modifications au projet de loi 132 en s'appuyant sur ces quatre principes.

### **C. Commentaires spécifiques sur le projet de loi 132**

Depuis la présentation du projet de loi 132, le Comité permanent du CUO sur les relations entre les collèges et les universités s'est réuni dans le but de discuter des problèmes liés à la loi proposée. En plus des commentaires formulés dans le mémoire du CUO cité précédemment, le Comité formule les commentaires spécifiques suivants sur le projet de loi 132.

#### **1. Protection du consommateur par la transparence du processus d'examen de dossier**

La loi proposée n'exige pas que les demandes présentées à la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation post-secondaire, ainsi que les recommandations de la Commission, soient rendues publiques. De plus, même si la Commission peut demander le point de vue du public dans le cadre de ses délibérations, il n'existe aucune exigence à cet effet dans la loi proposée. Le CUO est d'avis qu'un processus transparent présente de nombreux avantages. Un processus d'examen de dossiers ouvert et transparent :

- (a) Permettra au public d'examiner les nouvelles demandes et de communiquer son point de vue;
- (b) Permettra à la Commission de prendre connaissance d'un éventail plus large de perspectives et d'évaluer les demandes plus rigoureusement;
- (c) Enchâssera dans la loi le principe de protection du consommateur; et,
- (d) Garantira le respect de l'obligation de rendre compte au contribuable.

Même si le projet de loi prévoit la suspension ou la révocation de l'accréditation au besoin, elle ne reconnaît pas adéquatement que les étudiants doivent faire un investissement considérable en temps et en argent dans leur éducation. Par exemple, la révocation de l'accréditation à la troisième ou quatrième année du programme d'un étudiant ne parviendra pas à indemniser l'étudiant pour un « mauvais investissement » de trois ans. La mise en place de procédures publiques de révision et de critères d'accréditation d'un programme est nécessaire.



Par exemple, certaines lois (Loi sur les permis d'alcool, Loi sur les foyers de soins) demandent aux organismes consultatifs de communiquer les applications pour le public et de solliciter le point de vue du public. Par ailleurs, certaines lois (Loi sur les architectes, Loi sur la Commission de l'énergie de l'Ontario) demandent aux organismes consultatifs de diffuser largement les raisons de leur décision. (Voir l'Annexe 1 pour des exemples de formulation tirés des lois citées précédemment.)

### **Recommandation 1 :**

Prévoir dans la loi une disposition pour exiger :

- la publication des demandes reçues;
- la sollicitation du point de vue du public;
- la publication des recommandations de la Commission avant que le ministre ne prenne une décision; et,
- la publication des raisons qui justifient la décision du ministre.

### **2. Protection du consommateur par le recours aux avis d'experts**

Le fait de spécifier que des professionnels de l'enseignement universitaire doivent siéger sur la Commission permettra d'enchâsser le principe de protection du consommateur dans la loi. Par exemple, en vertu de la Loi sur les services à l'enfance et à la famille, des professionnels doivent siéger au Conseil consultatif des professionnels. (Voir l'Annexe 1.)

#### **Recommandation 2 i :**

- i) Indiquer dans la loi que des experts évaluateurs doivent réaliser les examens de dossier et formuler des recommandations à la Commission.

Le recours à des experts évaluateurs pour évaluer les dossiers en fonction des critères de la Commission enchâssera le principe de protection du consommateur dans la loi et garantira que tous les programmes universitaires de l'Ontario offrent aux étudiants une éducation de qualité.

#### **Recommandation 2 ii :**

- ii) Ajouter une disposition à l'article 7 selon laquelle : « Des membres de la Commission doivent posséder des connaissances spécialisées en enseignement universitaire. »

### **3. Protection des contribuables en limitant l'autorité en matière de subventions aux programmes d'études appliqués des CAAT**

La loi proposée permet au ministre de consentir des subventions aux CAAT sans aucune limite. Par le passé, les établissements privés et publics de l'Ontario désireux d'obtenir le statut d'université devaient demander des statuts, et par conséquent subir l'examen rigoureux de l'assemblée législative. Nous sommes conscients que la loi proposée exige que toutes les demandes de statut d'université soient étudiées par la Commission avant que le ministre ne prenne une décision. Le CUO souligne cependant que le retrait de l'examen public dans la création de nouvelles « universités » publiques constitue un recul considérable, ce qui mérite beaucoup d'attention.

La création de nouvelles « universités » publiques se traduit par des investissements publics majeurs pour le contribuable ontarien. Par exemple, pour maintenir les normes actuelles en matière d'enseignement universitaire en Ontario, les références des facultés des CAAT, les ressources des bibliothèques et les laboratoires doivent être améliorés.

De plus, le CUO manifeste sa préoccupation au sujet des parties 4(6) et (7) du projet de loi 132 :

- (a) Ces articles du projet de loi vont au-delà de la politique écrite du gouvernement concernant la limite de huit projets pilotes par an pendant trois ans pour les programmes d'études appliquées;
- (b) Tous les CAAT de l'Ontario pourraient s'attendre à devenir des « universités »;
- (c) L'intérêt des CAAT à travailler en collaboration avec les universités ontariennes pourrait diminuer; et,
- (d) La création d'« universités » publiques supplémentaires pourraient créer un dédoublement des programmes offerts par les 17 universités existantes.

#### **Recommandation 3 :**

Retirer les paragraphes 4(6) et (7) du projet de loi 132.

### **4. Protection du contribuable en limitant le financement public aux établissements privés**

L'article 8 de la législation proposée stipule que l'accréditation ne signifie pas que l'établissement accrédité peut obtenir du financement du Gouvernement de l'Ontario. Dans les faits, les contribuables subventionneront les établissements privés par le biais du RAFEO, des crédits d'impôts pour les frais de scolarité et des crédits d'impôts pour l'éducation. Les établissements privés pourront également recevoir des bourses de l'Ontario pour la recherche et du financement dans le cadre d'autres programmes gouvernementaux. Une modification de la formulation de l'article 8 de la loi peut renforcer le principe de protection du contribuable.

#### **Recommandation 4 i**

- i) Nous proposons la formulation suivante : « L'établissement accrédité n'est pas admissible au financement du gouvernement provincial, quel que soit le programme gouvernemental.

Le document de consultation ministérielle publié en avril stipule que : « Les frais de scolarité maximums reconnus aux fins du RAFEO pour les nouveaux établissements d'enseignement post-secondaire seront de 4 500 \$ par année scolaire normale. Ce même maximum s'applique aux programmes de recouvrement des coûts dans les établissements publics. Afin de protéger le contribuable, cette politique du gouvernement concernant la limite des frais de scolarité reconnus par le RAFEO devrait être enchâssée dans la loi proposée.

#### **Recommandation 4 ii :**

- ii) Le plafond des frais de scolarité reconnus aux fins du RAFEO pour les établissements d'enseignement post-secondaire devrait être stipulé dans la loi (la même règle s'applique aux établissements publics).

#### **D. Résumé**

La meilleure protection offerte aux étudiants-consommateurs est d'assurer un haut niveau de qualité dans tous les programmes d'éducation post-secondaire avant que ces programmes ne soient offerts et avant que les étudiants ne s'inscrivent. La transparence du processus de révision et le recours à l'avis d'experts renforceront, au profit des étudiants, le principe de protection du consommateur. La meilleure protection du contribuable consiste à limiter l'autorité d'attribution de subventions aux CAAT pour les programmes d'études appliquées et à limiter les subventions publiques aux établissements privés. Le CUO recommande des ajustements pour les quatre domaines suivants, afin de renforcer la protection du consommateur et du contribuable dans le projet de loi 132 :

#### **1. Protection du consommateur par la transparence du processus d'examen de dossier**

Recommandation 1 : Prévoir dans la loi une disposition pour exiger :

- la publication des demandes reçues;
- la sollicitation du point de vue du public;
- la publication des recommandations de la Commission avant que le ministre ne prenne une décision; et,
- la publication des raisons qui justifient la décision du ministre

## **2. Protection du consommateur par le recours à l'avis d'experts**

Recommandation 2 :

- i) Ajouter une disposition à l'article 7 selon laquelle : « Des membres de la Commission doivent posséder des connaissances spécialisées en enseignement universitaire. »
- ii) Indiquer dans la loi que des experts évaluateurs doivent réaliser les études de dossier et formuler des recommandations à la Commission.

## **3. Protection du contribuable en limitant le pouvoir d'attribution de subventions aux CAAT pour des programmes d'études appliquées**

Recommandation 3 :

Retirer les paragraphes 4(6) et (7) du projet de loi 132.

## **4. Protection du contribuable en limitant le financement public aux établissements privés**

Recommandation 4 :

- (i) Nous proposons la formulation suivante : « L'établissement accrédité n'est pas admissible au financement du gouvernement provincial, quel que soit le programme gouvernemental.
- (ii) Le plafond des frais de scolarité reconnus aux fins du RAFEO pour les établissements d'enseignement post-secondaire devrait être stipulé dans la loi (la même règle s'applique aux établissements publics).

## Annexe 3

### Exemple de lettre ouverte

Le 21 mai 2003

L'honorable John Manley

Ministre des Finances

Monsieur Manley,

Depuis l'annonce concernant les services de garde d'enfant dans le budget fédéral dévoilé en février, beaucoup de discussions ont eu lieu dans notre milieu. Nous aimerions par la présente vous faire part de nos préoccupations.

Nous aimerions d'abord exprimer notre satisfaction à l'effet que les services de garde soient reconnus dans le budget fédéral comme un poste distinct. Cela constitue un progrès important, étant donné que les services de garde étaient considérés depuis presque dix ans comme un enjeu peu important au gouvernement fédéral. Nous avons donc été heureux de vous entendre dire, avant le budget, que « les services de garde vont au-delà du gardiennage », faisant écho non seulement à l'engagement pris dans le Discours du Trône envers « les services de garde de qualité et l'apprentissage des jeunes enfants », mais également à notre position selon laquelle l'apprentissage et la garde des jeunes enfants doivent être inséparables, comme elles le sont dans bien d'autres pays.

Deuxièmement, nous souhaitons vous informer de notre appui au Cadre multilatéral pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants, annoncé par la ministre Stewart en mars comme première étape vers un programme national de garde d'enfants. Nous sommes parfaitement d'accord à ce que le gouvernement insiste pour que les fonds fédéraux transférés aux provinces et territoires pour la garde d'enfants ne servent à financer que des services de garde réglementés et surveillés, et pour que des rapports adéquats soient publiés sur ces services.

Nous croyons que ces exigences sont minimales pour assurer la qualité de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants et pour satisfaire à l'obligation de rendre compte au public, mentionnée dans le Discours du Trône. Nous avons clairement exprimé notre opinion à la ministre Stewart à ce sujet et nous espérons que la communauté des services de garde aura l'occasion de faire valoir son point de vue dans le cadre du processus d'établissement de politiques.

Nous sommes d'avis que, même si le Cadre constitue une première étape bien accueillie, de nombreuses autres politiques devront être établies pour former un programme national d'apprentissage et de garde des jeunes enfants.

Cela dit, cependant, nous aimerions vous exprimer notre profonde déception quant à l'aspect financier de cette équation. Comme vous le savez peut-être, nous espérons que le budget fédéral puisse fournir suffisamment de fonds pour susciter l'enthousiasme des provinces envers la nouvelle architecture et un élan pour bâtir les politiques de l'avenir.

Nous sommes très déçus à l'effet que les fonds soient répartis sur la dernière partie de la période quinquennale. Les 25 millions \$ la première année, et les 75 millions \$ la deuxième année ne reflètent pas l'importance des services de garde, en ce qui concerne l'apprentissage et le soutien aux parents, tel que mentionné dans le Discours du Trône et la présentation du budget.

Même si nous avons insisté auprès des provinces pour qu'elles signent l'entente intergouvernementale alors qu'elle était à l'étape de la négociation, nous ne sommes pas certains que les maigres fonds alloués au cours des deux premières années bénéficieront aux enfants et aux familles « sur le terrain ».

À long terme, nous sommes très préoccupés devant le fait que les fonds alloués au cours de la période quinquennale soient inadéquats pour répondre aux besoins des presque cinq millions d'enfants (0 à 12 ans) canadiens et de leur famille.

Remettons les chiffres en perspective : le montant du transfert aux provinces prévu à la cinquième année est de 350 millions \$, ce qui correspond à peu près au montant que dépensait le gouvernement fédéral pour la garde d'enfant par le biais du Régime d'assistance publique du Canada avant son abolition en 1996 (320 millions \$). Étant donné que le coût d'un système efficace d'apprentissage et de garde des jeunes enfants a été établi à environ 10 milliards \$ annuellement (environ 1 % du PIB), nous ne croyons pas que les fonds alloués à ce programme social important soient suffisants.

Notre objectif à long terme est d'offrir une éducation et des services de garde de qualité aux enfants, y compris aux enfants handicapés, dans toutes les régions du Canada, cela dans le but (conformément à l'engagement pris par votre gouvernement et par le gouvernement des provinces et territoires) de permettre à chaque enfant de commencer sa vie dans les meilleures conditions possibles.

Nous prévoyons nous pencher de nouveau sur cette question au cours des prochaines années budgétaires.

Nous serions heureux de pouvoir vous rencontrer pour discuter de nos préoccupations au sujet du financement canadien à l'apprentissage et à la garde des jeunes enfants.

Veuillez agréer l'expression de nos sentiments distingués.

Association of Early Childhood Educators (Terre-Neuve-et-Labrador)

Association of Early Childhood Educators (Ontario)

Clubs Garçons et Filles du Canada

Child Care Advocacy Forum (Colombie-Britannique)

Campagne 2000

Campagne contre la pauvreté des enfants

Association canadienne pour l'intégration communautaire  
Association canadienne des banques alimentaires  
Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux  
Syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile  
Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine  
Congrès du travail du Canada  
Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants  
Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes  
Syndicat canadien de la fonction publique  
Charles Pascal, Fondation Atkinson  
Certification Council of Early Childhood Educators of Nova Scotia  
Childcare Resource and Research Unit, University of Toronto  
Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance  
Groupe de défense des enfants pauvres  
Durham Child Poverty Task Force (Ontario)  
Family Service Association of Toronto  
First Call: Child and Youth Coalition (British Columbia)  
Jewish Women International of Canada  
Manitoba Child Care Association  
Conseil national des femmes du Canada  
Nellie's (Toronto)  
North End Community Health Centre (Halifax)  
Association des travailleuses et travailleurs sociaux de l'Ontario  
Campagne 2000 (Ontario)  
Ottawa-Carleton Child Poverty Action Group  
Ontario Coalition for Better Child Care  
Ontario Federation of Labour  
Ontario Secondary School Teachers Federation

Commission Justice et Paix, Conseil canadien des Églises  
Early Childhood Development Association (Île-du-Prince-Édouard)  
Aide à l'enfance  
Social Planning and Research Council of Hamilton-Wentworth (Ontario)  
Social Planning Council of Winnipeg  
Social Policy Research Unit, University of Regina  
Social Planning and Research Council (Colombie-Britannique)  
Specialink: The Child Care Inclusion Network  
Toronto Coalition for Better Child Care  
The Urban Core Support Network (Nouveau-Brunswick)  
Yukon Child Care Association  
YWCA du Canada  
YWCA Vancouver  
cc : Le très honorable Jean Chrétien, premier ministre du Canada  
L'honorable Jane Stewart, ministre du Développement des ressources humaines



## Bibliographie

- Birdsell, Judy. «Pour comprendre le rôle et les contributions du secteur bénévole de la santé à l'intérieur du système de santé une approche organisationnelle »: Secteur bénévole de la santé, document de travail 2002, Ottawa: Section du secteur bénévole et des cadres stratégiques, direction générale de la santé de la population et de la santé publique, Santé Canada, 2002.
- Bridge, Richard. Le droit régissant l'action sociale des organismes de bienfaisance: Pourquoi un changement s'impose, Vancouver — IMPACS — Institute for Media, Policy and Civil Society, 2000.
- Brock, Kathy et Keith G. Banting, éditeurs. The Nonprofit Sector and Government in a New Century. Montréal: Presses de l'Université McGill, 2001.
- Browne, P.L. Love in a Cold War? The Voluntary Sector in an Age of Cuts. Ottawa: Canadian Centre for Policy Alternatives, 1996.
- Carden, Fred et Stephanie Neilson. IDRC-supported research in the public policy process: A strategic evaluation of the influence of research on public policy (document de travail). Ottawa: Centre de recherches pour le développement international, 2002.
- Field, Debbie. « Administration Issues in the Third Sector: Building Vibrant Civil Society Organizations. » Document présenté au Colloque Clare Clark Memorial – Voluntary Action and Organization in Canada: The last decade and beyond. Kingston, novembre 1999.
- Hill, Francis R. « Nonprofit Organizations' Advocacy Activities and Representative Democracy » Background Paper for Nonprofit Advocacy and the Policy Process: A Seminar Series, Urban Institute.  
[<http://www.urban.org/advocacyresearch/advocacy-activities.html>]
- IMPACS – Institute for Media, Policy and Civil Society. Les organismes prennent la parole: Résultats du dialogue sur l'action sociale des organismes de bienfaisance. Vancouver: IMPACS, 2002.
- La table ronde sur la transparence et la saine gestion dans le secteur bénévole. Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada. Rapport final. février 1999.
- Milne, Glen. Making Policy, A Guide to Federal Government's Policy Process. Ottawa, 2002.
- OMB Watch. Democracy at Work, Nonprofit Use of Internet Technology for Public Policy Purposes. Washington DC: Nonprofit's Policy and Technology Project, 1998.

\_\_\_\_\_ So You Want to Make A Difference: Advocacy is the Key. Washington  
DC: OMB Watch, 2002.

Smucker, Bob. The Nonprofit Lobbying Guide. 2e édition. Washington, DC:  
Independent Sector, 1999.

Taylor, Barbara E., Richard P. Chait, Thomas P. Holland, The New Work of the  
Nonprofit Board. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.