

Avril 2004

Vers un nouveau partenariat pour le développement communautaire

Rapport du Forum du
secteur privé et
du secteur bénévole



Pour commander des exemplaires de ce rapport, s'adresser à :

Imagine, une initiative du Centre canadien de philanthropie

425, avenue University, bureau 700

Toronto (Ontario)

Canada M5G 1T6

Tél. : 416 597-2293, poste 229

Télééc. : 416 597-2294

Courriel : <info@imagine.ca>

<www.imagine.ca>

© Imagine, une initiative du Centre canadien de philanthropie, le Forum des politiques publiques et le Conference Board du Canada, 2004. Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction de tout ou partie de tout formulaire.

Imprimé au Canada.

Pour de plus amples renseignements sur le Forum du secteur privé et du secteur bénévole, visitez <www.imagine.ca>, <www.ppforum.ca> ou <www.conferenceboard.ca>.

ISBN 1-55401-049-7 Also available in English.

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par le biais du Programme des partenariats communautaires. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles du ministère du Patrimoine canadien.

Canada

Ce rapport résume les conclusions du Forum du secteur privé et du secteur bénévole sur le rôle des politiques publiques dans la création des conditions favorables aux relations et aux partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole en matière de développement communautaire. Les recommandations formulées dans ce rapport sont un condensé de l'interprétation des avis formulés dans le cadre du forum, rédigé par ses principaux auteurs. Ces recommandations ne reflètent pas nécessairement les opinions de tous les participants du forum, des membres du comité de pilotage ou des organismes qui y sont représentés.¹

Ce rapport a été rédigé par :

Chris Pinney, directeur du programme Imagine et vice-président, Engagement social des entreprises;
Janice Elliott, vice-présidente invitée, Forum des politiques publiques.

Avec la collaboration de :

David Brook, collaborateur au Forum des politiques publiques, (ancien attaché de recherche principal au FPP);
Stelios Loizides, attaché de recherche principal, Gouvernance et Responsabilité sociale des Entreprises, Conference Board du Canada;
Aynsley Toole, agente de programme, Imagine;
Helen Simpson, directrice de la communication, Imagine;
Jean-Rémy Émorine, traducteur agréé, a traduit ce rapport en français.

Imagine (Centre canadien de philanthropie) est le programme national canadien de promotion des dons, du bénévolat des particuliers et des entreprises et de leur contribution à la collectivité. C'est le seul programme au Canada conçu plus particulièrement en vue de favoriser et de promouvoir les partenariats entre le secteur de l'entreprise et le secteur de la bienfaisance. Imagine conçoit des modèles d'engagement social et de philanthropie des entreprises, réalistes et crédibles, à la fois pour les sociétés et pour la collectivité. C'est un programme chef de file en matière de promotion de la philanthropie et de l'engagement social des entreprises qui est reconnu à l'échelle internationale. Pour obtenir de plus amples renseignements, prière de consulter <<http://www.imagine.ca>>.

Le Forum des politiques publiques (FPP) est un organisme apolitique, sans but lucratif, qui vise à l'amélioration de la qualité de l'administration publique au Canada au moyen d'un dialogue de meilleure qualité entre le secteur public, le secteur privé et le secteur bénévole.

Les adhérents du Forum, qui appartiennent au milieu de l'entreprise, au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux, au secteur bénévole et au mouvement syndical partagent la conviction qu'un service public efficace et rentable est la clé de notre qualité de vie et de notre position au sein de la concurrence mondiale.

Fondé en 1987, le **Forum des politiques publiques** a mérité la réputation d'un intermédiaire neutre et digne de confiance, capable de rassembler un large éventail de parties prenantes dans un dialogue constructif. Son programme de recherche sert de base neutre pour que les prises de décision s'effectuent collectivement en toute connaissance de cause. Grâce au **Forum des politiques publiques** qui favorise la mise en commun d'informations et l'amélioration des relations entre le gouvernement et les autres secteurs, les futures orientations du Canada sont plus dynamiques, mieux coordonnées et tiennent mieux compte des défis et des possibilités que recèle son avenir. Pour obtenir de plus amples renseignements, prière de consulter <<http://www.pppforum.ca>>.

Le **Conference Board du Canada** est l'organisme de recherche appliquée sans but lucratif et indépendant le plus avancé du pays. Il contribue à accroître l'efficacité du leadership en produisant et en diffusant des analyses des tendances économiques, des questions de politiques publiques et du rendement des organisations pour faire progresser le Canada. Il forge également des relations entre différentes parties prenantes et assure la diffusion des connaissances au moyen de ses activités d'apprentissage, de ses réseaux, de ses publications de recherche et de ses services d'information taillés sur mesure. Un large éventail d'organisations des secteurs public et privé canadiens figurent parmi ses adhérents. Constitué en société en 1954, Le **Conference Board du Canada** est affilié au **Conference Board, inc.** qui dessert quelque 3 000 sociétés réparties dans 67 pays. Pour obtenir de plus amples renseignements, prière de consulter <<http://www.conferenceboard.ca>>.

Imagine 
A New Spirit of Community
Un nouvel esprit communautaire

 Public Policy Forum **Forum des politiques publiques**

The Conference Board of Canada
Insights You Can Count On



¹ Se reporter à l'annexe A pour prendre connaissance de la liste des participants au Forum du secteur privé/bénévole et des membres de son comité de pilotage.

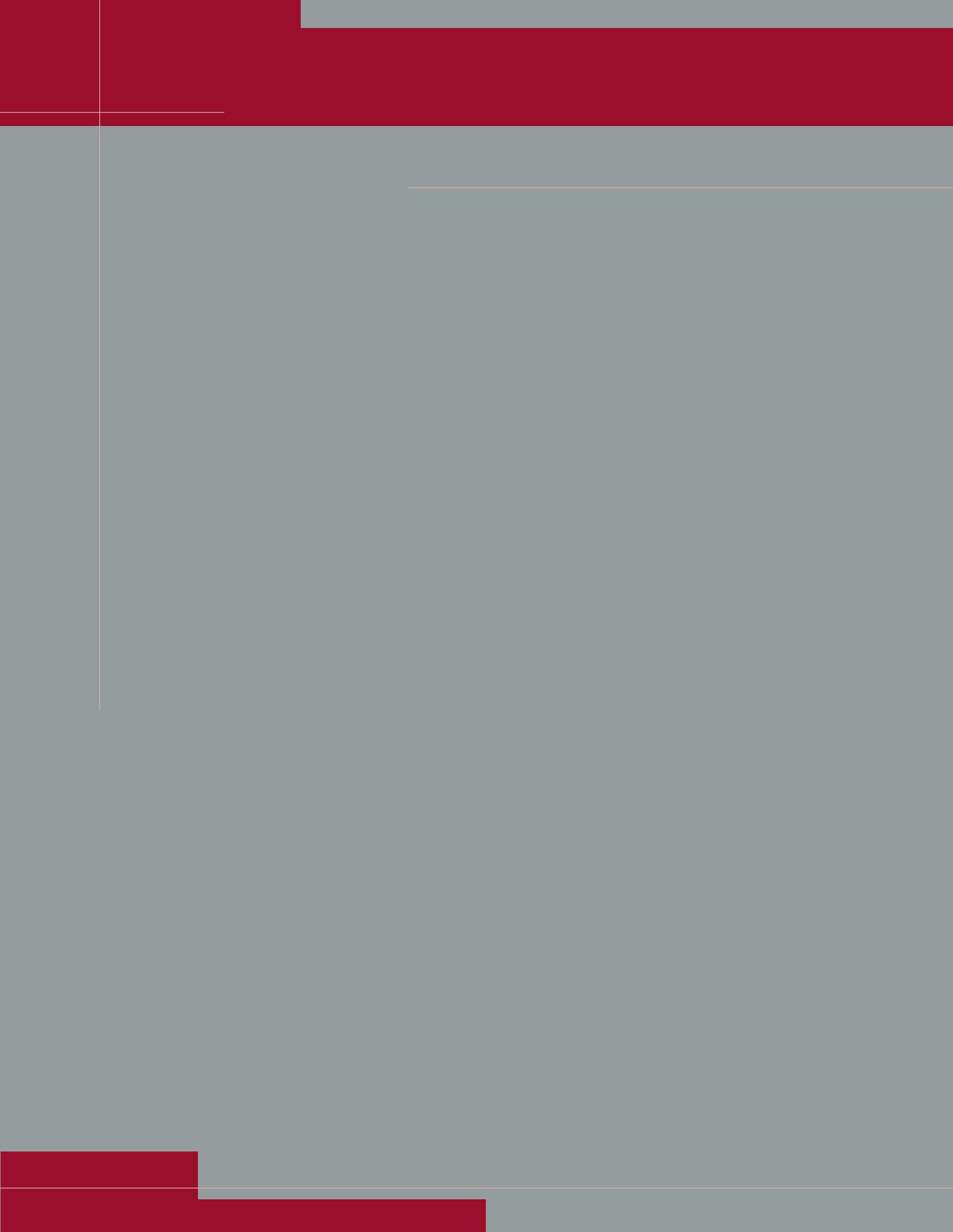


The page contains a large, faint watermark of a stylized 'S' or 'SS' logo, centered horizontally and vertically. The watermark is light gray and appears to be a background element or a placeholder for a signature or brand mark.



TABLE DES MATIÈRES

Résumé	3
Le Forum du secteur privé et du secteur bénévole	7
Le contexte actuel des relations entre le secteur privé et le secteur bénévole	9
Recommandations	13
Stimuler et promouvoir le dialogue, la mise en commun des connaissances et de nouvelles formes de collaboration	14
Stimuler et financer la recherche et le développement des connaissances	16
Accroître l'aptitude du secteur bénévole et du secteur privé au travail en partenariat	19
Stimuler et favoriser l'accroissement des investissements communautaires des entreprises par des réformes législatives et réglementaires	21
Partenariats innovants	25
Initiative sur les partenariats communautaires	35
Membres du comité de pilotage	39
Les participants au Forum	41
Références bibliographiques	45



RÉSUMÉ

Le Forum du secteur privé et du secteur bénévole a été lancé en 2001 par le programme Imagine du Centre canadien de philanthropie. Il a été conçu pour rassembler le secteur privé et le secteur bénévole dans le but d'élaborer un cadre de travail favorisant l'amélioration de leur collaboration en matière de développement communautaire et de renforcement des partenariats.

En 2002, Imagine, dans le cadre d'un partenariat avec le Forum des politiques publiques et le Conference Board du Canada, a bénéficié du soutien financier du Programme de participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles de l'Initiative du secteur bénévole. Il s'agissait de financer des travaux de recherche et des consultations au sujet des mesures que le gouvernement fédéral pourrait prendre pour mieux soutenir et stimuler la collaboration entre le secteur privé et le secteur bénévole en matière de développement communautaire. Ce document présente la synthèse des informations produites par ce processus. Il contient les principales conclusions des travaux de recherche et une série de brèves recommandations à l'intention du gouvernement qui sont le fruit de consultations avec des parties prenantes clés du secteur bénévole et du secteur privé.

Conclusions des travaux de recherche

Ces travaux de recherche, ainsi que les discussions constantes au sein du Forum du secteur privé et du secteur bénévole, démontrent que des partenariats efficaces entre le secteur privé et le secteur bénévole et une meilleure coordination intersectorielle dans le domaine du développement communautaire, peuvent jouer éventuellement un rôle fondamental dans l'édification des communautés canadiennes et dans le renouveau du fondement social du Canada. Notre travail de recherche nous a permis de découvrir un large éventail de partenariats très efficaces entre les entreprises, le secteur bénévole et les collectivités, sur l'ensemble du territoire canadien. Ce rapport présente le profil d'un certain nombre d'entre eux. Ces

partenariats s'emploient avec succès, au sein des collectivités, à résoudre des problèmes tels que ceux de la pauvreté, de l'itinérance, des soins palliatifs et de l'aide à apporter aux enfants qui en ont besoin. Ce travail de recherche a permis de cerner un certain nombre de pratiques exemplaires et de facteurs essentiels pour la réussite de ces partenariats, mais il est clair qu'il reste encore beaucoup à faire pour inciter à la création de nombreux autres partenariats de ce type. Les travaux de recherche et le dialogue ont notamment abouti aux conclusions suivantes :

- 1. Les partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole peuvent renforcer la contribution de ces deux secteurs à la collectivité.** Ces partenariats peuvent également constituer une source importante d'innovation, en permettant de trouver des méthodes plus efficaces et plus rentables de fournir des biens sociaux, d'assurer des services sociaux et de résoudre des problèmes structurels tels que celui de la pauvreté. De plus, ces partenariats peuvent intensifier la contribution des entreprises au développement communautaire en tirant parti d'un large éventail d'aides diverses qui dépassent les dons philanthropiques purs et simples.
- 2. Le rôle du gouvernement dans la stimulation de cette innovation est incontournable.** En effet, celui-ci peut créer un cadre favorable pour inciter les entreprises à accroître concrètement leurs investissements et leur engagement communautaires et les deux secteurs à accroître concrètement leur aptitude à collaborer ensemble.
- 3. Le Canada est à la traîne d'autres pays** tels que le Royaume-Uni pour la création d'un modèle de politiques intégrées d'incitation et de soutien de ces nouvelles formes de collaboration et de stimulation des entreprises à investir davantage dans le développement communautaire et l'économie sociale.²

² Le terme économie sociale employé dans ce rapport désigne un éventail varié d'organismes coopératifs et d'entreprises coopératives, bénévoles et sans but lucratif, qui favorisent le développement communautaire et qui fournissent des biens sociaux et assurent des services sociaux.

Recommandations

Pour le développement de communautés plus solides grâce à des partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole et aux investissements communautaires du secteur privé

Dans le cadre du Forum du secteur privé et du secteur bénévole, une recommandation a été formulée pour la mise en œuvre par le gouvernement d'une Initiative sur les partenariats communautaires³ destinée à inciter et à favoriser les partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole en matière de développement communautaire et à inciter le secteur privé à augmenter ses investissements communautaires.

Comme dans le cas de l'Initiative du secteur bénévole, le gouvernement devrait soutenir cette initiative en associant des réformes des dispositifs réglementaires et des moyens d'action existants et en accordant un financement supplémentaire aux initiatives de collaboration et de développement. Cette initiative devrait recevoir l'appui de tous les ministères du gouvernement et être mise en place par les ministères et les organismes subventionnaires concernés.⁴

Une première estimation du montant des ressources financières complémentaires nécessaires à la mise en œuvre complète de ces recommandations s'élève à environ 100 millions de dollars échelonnés sur cinq ans, dont cinquante millions ont déjà été attribués dans le cadre du budget fédéral 2004. Une légère augmentation de 3 à 5 % des investissements communautaires du secteur privé pendant cette même période se traduirait par une augmentation nette éventuelle de 150 à 250 millions de dollars de leur montant.⁵ Ces investissements seraient sensiblement renforcés grâce à l'efficacité de meilleurs partenariats avec le secteur bénévole et à leurs résultats. L'Initiative sur les partenariats communautaires devrait poursuivre les quatre objectifs suivants :

1. Stimuler et favoriser le dialogue, le partage d'informations et la collaboration entre le secteur privé et le secteur bénévole pour promouvoir l'aide aux collectivités et le développement communautaire
 - Créer une table ronde nationale et multisectorielle sur les partenariats communautaires pour diriger et canaliser l'Initiative sur les partenariats communautaires et pour contrôler et évaluer ses résultats;

- Soutenir les organismes régionaux intermédiaires pour améliorer la coordination et la compréhension intersectorielle au plan local;
- Stimuler et encourager l'innovation dans les partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole, par la reconnaissance publique apportée notamment par le biais de programmes de remise de prix et de sensibilisation médiatique;
- Améliorer l'efficacité des actions entreprises par le gouvernement fédéral pour favoriser les initiatives intersectorielles, grâce à une plus grande collaboration entre les ministères et à la prestation de programmes d'aide.

2. Stimuler et soutenir les travaux de recherche et le développement des connaissances
 - Améliorer la connaissance et la compréhension du rôle, de la capacité d'action et du potentiel du secteur bénévole en matière d'interventions en faveur des collectivités;
 - Améliorer la connaissance et la compréhension du rôle, de la capacité d'action et du potentiel du secteur privé en matière d'interventions en faveur des collectivités;
 - Améliorer la connaissance et la compréhension de la valeur, des résultats et du potentiel des nouvelles formes de collaboration intersectorielle en matière de développement communautaire et d'aide aux collectivités.
3. Accroître l'aptitude du secteur bénévole et du secteur privé à la collaboration dans le cadre de partenariats
 - Financer la création d'un centre d'information et de ressources en ligne sur les stratégies de création de partenariats communautaires intersectoriels réussis;
 - Financer l'élaboration et la diffusion d'outils de formation visant à accroître l'aptitude des deux secteurs à la création de partenariats communautaires intersectoriels efficaces;
 - Accorder des bourses et des subventions au profit d'initiatives intersectorielles innovantes en matière de développement communautaire;
 - Mettre en place un nouveau fond de démarrage pour soutenir le développement des entreprises sociales et sans but lucratif;
 - Améliorer l'accès des entreprises de l'économie sociale et sans but lucratif à d'autres formes d'aide financière et technique, dispensées dans le cadre des programmes de financement fédéral au profit du secteur privé.

³ Le nom Initiative sur les partenariats communautaires est conseillé à titre provisoire pour cette initiative.

⁴ Les principaux ministères concernés sont les suivants : Développement social Canada, Ressources humaines et développement des compétences Canada, Patrimoine canadien, Industrie Canada, le ministère des finances, l'Agence du revenu du Canada et les organismes apparentés financés par le gouvernement, tels que la Fondation canadienne pour l'innovation.

⁵ Le montant total des dons déclarés par les entreprises en 2000, la dernière année pour laquelle des données sont disponibles, s'est élevé à 1 billion de dollars environ.

4. Favoriser un accroissement des investissements communautaires du secteur privé par des réformes législatives et réglementaires
- Offrir de meilleurs témoignages de reconnaissance pour les dons de bienfaisance des entreprises;
 - Mettre à l'étude d'autres dispositifs financiers d'incitation des entreprises à augmenter leurs investissements communautaires, tels que des crédits d'impôt pour les investissements communautaires.

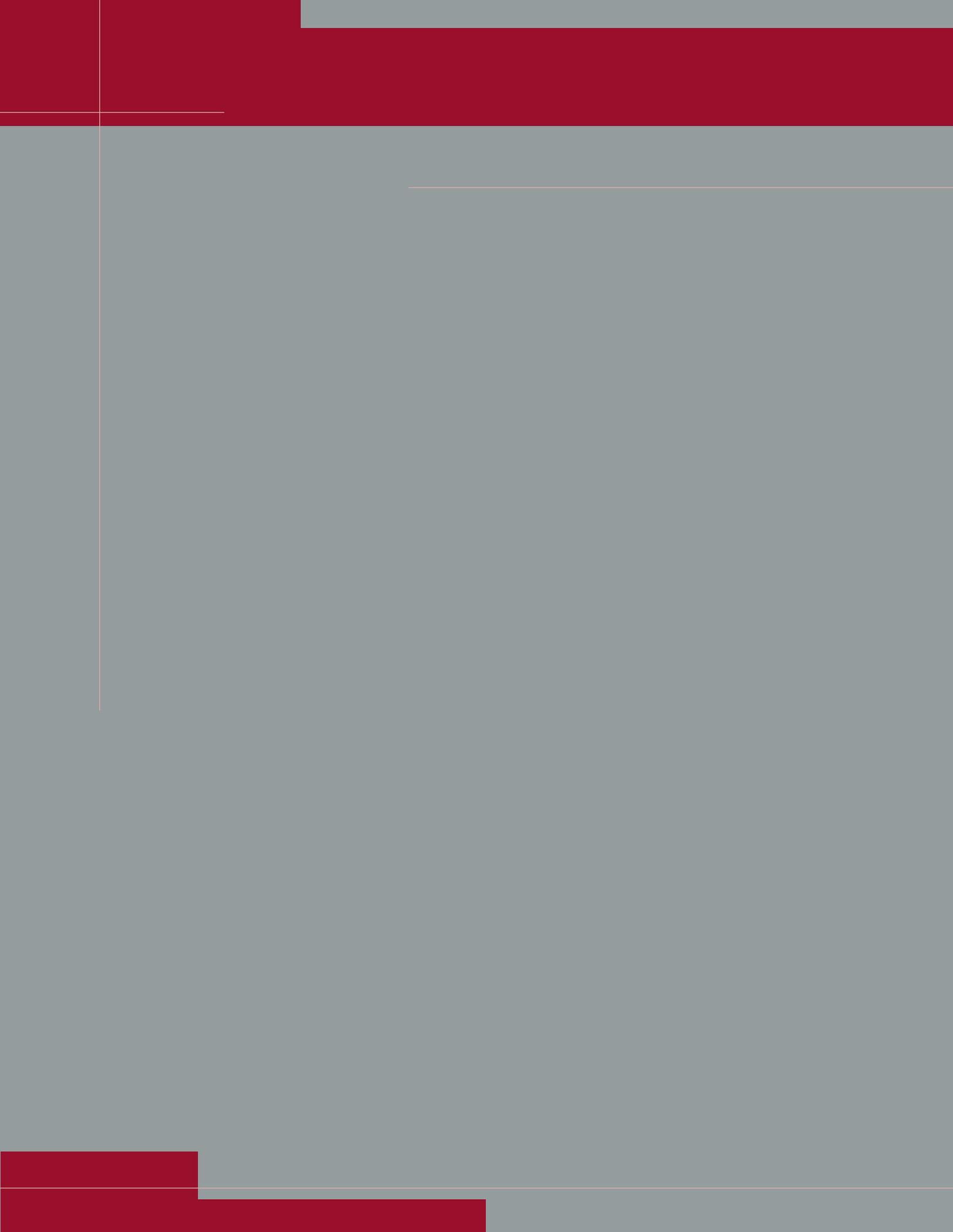
Un budget récapitulatif provisoire de mise en place de ces réformes est joint en annexe à ce rapport.⁶

Ces recommandations serviront, nous l'espérons, de point de départ pour des discussions plus approfondies entre le gouvernement, le secteur privé et le secteur bénévole sur l'intensification et le soutien de la collaboration intersectorielle, grâce aux effets des politiques publiques, dans le but de consolider les collectivités canadiennes.

« Avec des milliers d'organismes de bienfaisance sollicitant l'aide des entreprises et avec une surveillance accrue des activités des entreprises par le public, ces deux secteurs doivent apprendre à forger des partenariats qui accomplissent ce qui relevait de l'action gouvernementale. Les sociétés doivent aider les organisations non gouvernementales à améliorer la qualité de vie et les ONG peuvent aider les sociétés, non seulement à faire le bien, mais aussi à être vues en le faisant. »

Roger Martin, Dean, Rotman School of Management, University of Toronto

⁶ Ce budget n'est présenté qu'à titre d'exemple. L'énoncé des travaux effectués dans le cadre de ce projet ne prévoyait pas d'analyse détaillée de tous les coûts liés à la mise en œuvre intégrale des recommandations.



LE FORUM DU SECTEUR PRIVÉ ET DU SECTEUR BÉNÉVOLE

Le Forum du secteur privé et du secteur bénévole a été lancé en 2001 par le programme Imagine du Centre canadien de philanthropie. Il rassemble des dirigeants du secteur privé et du secteur bénévole pour organiser des débats sur les défis et les difficultés de la collaboration intersectorielle. Son objectif consiste à améliorer la compréhension de la collaboration intersectorielle et à élaborer un cadre de référence qui favorise et qui facilite la création de partenariats.

Le Forum du secteur privé et du secteur bénévole s'est réuni pour la première fois le 15 juin 2001 à Toronto. Deux thèmes principaux sont ressortis de cette réunion et ont façonné le devenir du forum. Le premier thème s'articulait sur des concepts de vision, de témoignages et de dialogue approfondi et s'intitulait « Mise en place du cadre d'un dialogue approfondi ». Le second thème portait sur les obstacles qui entravent concrètement les avancées et s'intitulait « Mise en place d'un contexte favorable ».

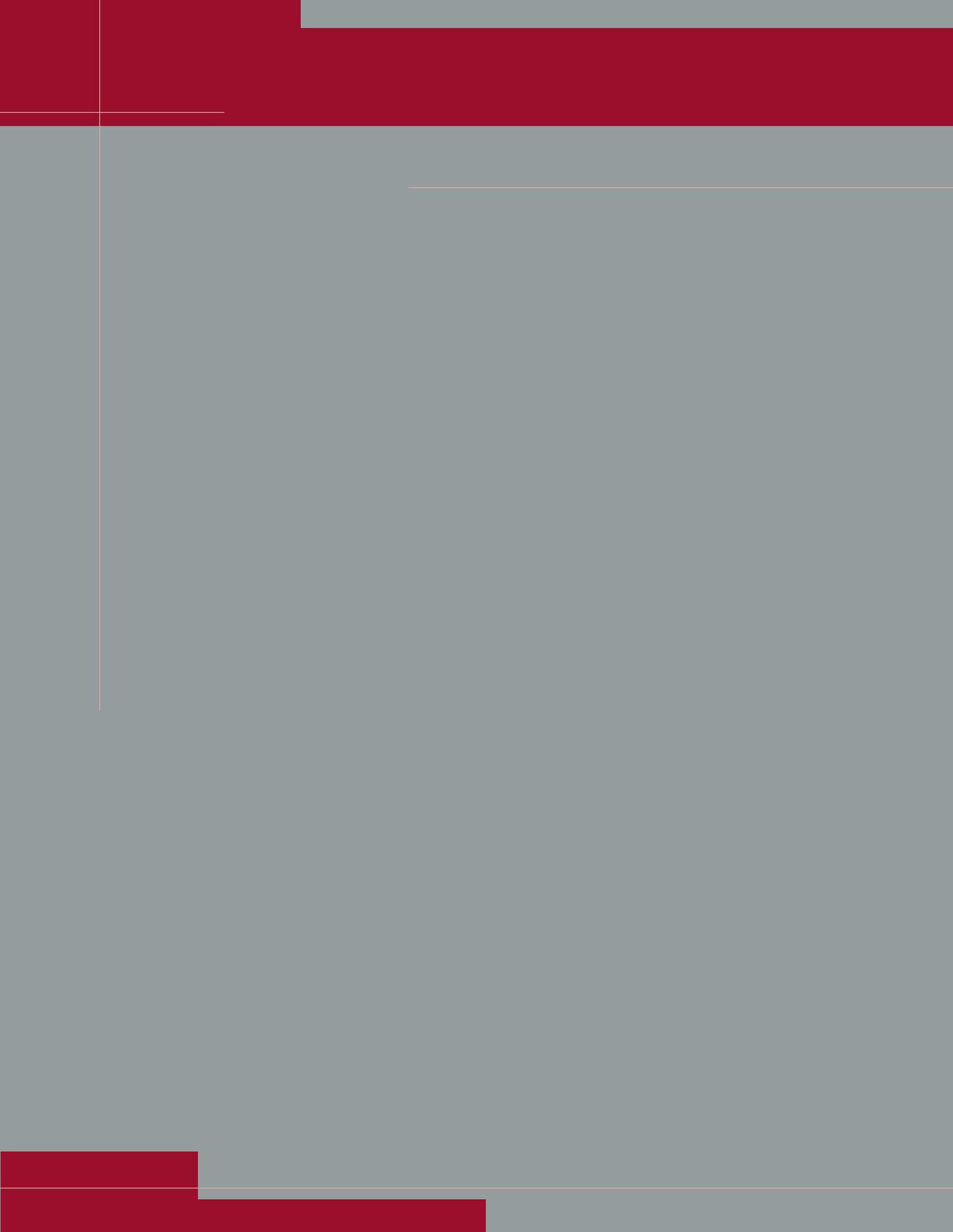
En 2002, Imagine, dans le cadre d'un partenariat avec le Forum des politiques publiques et le Conference Board du Canada, a demandé et obtenu le soutien financier du Programme de participation du

secteur à l'élaboration des politiques ministérielles de l'Initiative du secteur bénévole. Grâce à ce soutien financier, le forum a effectué des travaux de recherche sur le rôle possible des politiques publiques pour favoriser la collaboration en matière de développement communautaire. Ces travaux de recherche ont notamment porté sur les tendances nationales et internationales actuelles dans les partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole et sur le rôle des gouvernements dans la mise en place et dans l'incitation à la création de ces formes de collaboration intersectorielle.

Les participants au forum ont ensuite commencé à élaborer une série de recommandations destinées au gouvernement, à partir de l'étude de ces conclusions. Ces recommandations, exposées dans ce rapport, sont le fruit de ce travail. Elles sont conçues pour former la base d'une stratégie intégrée en matière de politiques publiques gouvernementales. Cette stratégie stimulera et favorisera l'élaboration de collaborations intersectorielles et de partenariats intersectoriels plus efficaces en matière de développement communautaire.

« Tous les organismes de bienfaisance ont besoin d'argent, mais je pense que beaucoup d'entre elles veulent de la disponibilité et de l'énergie, des cerveaux et des bras. Ce que nous essayons de faire, c'est de trouver un équilibre. Nous y parvenons, avec pour partie de l'argent, pour partie des dons en nature et pour partie du temps de nos employés. Les sociétés ont besoin de faire preuve de plus d'imagination dans leur soutien à la collectivité. »

Hazel Gillespie, gestionnaire national des investissements communautaires, Petro-Canada



LE CONTEXTE ACTUEL DES RELATIONS ENTRE LE SECTEUR PRIVÉ ET LE SECTEUR BÉNÉVOLE

Le secteur privé comme le secteur bénévole sont confrontés aux attentes croissantes des Canadiens, qui souhaitent qu'ils assument une plus grande responsabilité en matière de développement communautaire et de problèmes sociaux.

Sous la pression de la globalisation et de la restructuration économique, les différents paliers de gouvernement au Canada ont réduit spectaculairement leur rôle dans la fourniture et dans le financement des services communautaires et des services sociaux, au cours des deux dernières décennies. Bien que les dépenses liées aux programmes aient augmenté pendant ces dernières années, le financement des services communautaires continue à décliner. Ce phénomène aggrave les contraintes qui pèsent sur les familles et les collectivités canadiennes et se traduit par la recherche de nouvelles modalités de financement de l'infrastructure sociale du Canada.

« La diminution des moyens financiers, aggravée par les coupures budgétaires du gouvernement et la compétition féroce pour collecter des fonds, abandonnent des centaines d'organismes de bienfaisance de petite et moyenne taille à la lutte pour leur survie. »

Mohammed Adam, « Banking on an Uncertain Future » dans *Ottawa Citizen*, 4 mars 2004.

À la recherche de sources de financement pour remplacer le financement gouvernemental perdu, les Canadiens se tournent vers le secteur privé et le secteur bénévole. Les attentes des Canadiens en matière de responsabilité sociale et d'investissement communautaire des entreprises sont désormais parmi les plus élevées au monde. Les attentes et les exigences à l'égard des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance ont parallèlement augmenté de manière spectaculaire.⁷

Ces attentes dépassent la capacité d'action de ces deux secteurs.

Ces attentes imposent à la fois aux organismes du secteur privé et à ceux du secteur bénévole des exigences qu'ils sont loin de pouvoir satisfaire. Les organismes bénévoles se tournent vers le secteur privé pour obtenir le financement stable qui leur permettrait d'accroître leur capacité d'action. Les entreprises reçoivent par conséquent des milliers de demandes de financement par année, qui dépassent le montant limité des ressources financières mobilisables dans le cadre de démarches traditionnelles telles que la philanthropie d'entreprise.

Pour développer leur capacité d'action afin de pouvoir répondre aux attentes du public, ces deux secteurs commencent à étudier de nouvelles méthodes de collaboration.

Dans le cas du secteur bénévole, cela se traduit par l'exploitation de nouvelles ressources au-delà la philanthropie pure et simple. Dans le cas du secteur privé, cela signifie gérer ses relations avec les collectivités et la société de manière à se rendre visible dans le public, à favoriser l'engagement des employés et à en retirer des profits mesurables pour les sociétés.

⁷ BROWN, M., MCKEOWN, L. *Building Stronger Communities: Business and Voluntary Sector Organizations Working Together*, Imagine, Centre canadien de philanthropie, Toronto, 2003.

Dans les sociétés chefs de file, la philanthropie pure et simple est en passe d'être supplantée par une démarche d'investissement communautaire plus intégrée et s'inscrivant davantage dans le cadre d'une stratégie. Ce modèle exploite différentes ressources de l'entreprise, de la philanthropie au bénévolat des employés, afin de mettre en place des programmes qui apportent de réels bénéfices aux collectivités, à leurs partenaires sans but lucratif et aux sociétés. Le « dossier commercial » de l'investissement communautaire, soutenu par des dirigeants d'entreprise éclairés, est en train de voir le jour. Michael Porter, dans son article *The competitive advantage of corporate philanthropy* préconise aux entreprises d'investir dans leur contexte « stratégique » pour faire en sorte que les collectivités où elles exercent leurs activités puissent attirer et retenir des employés et des clients de grande valeur.⁸

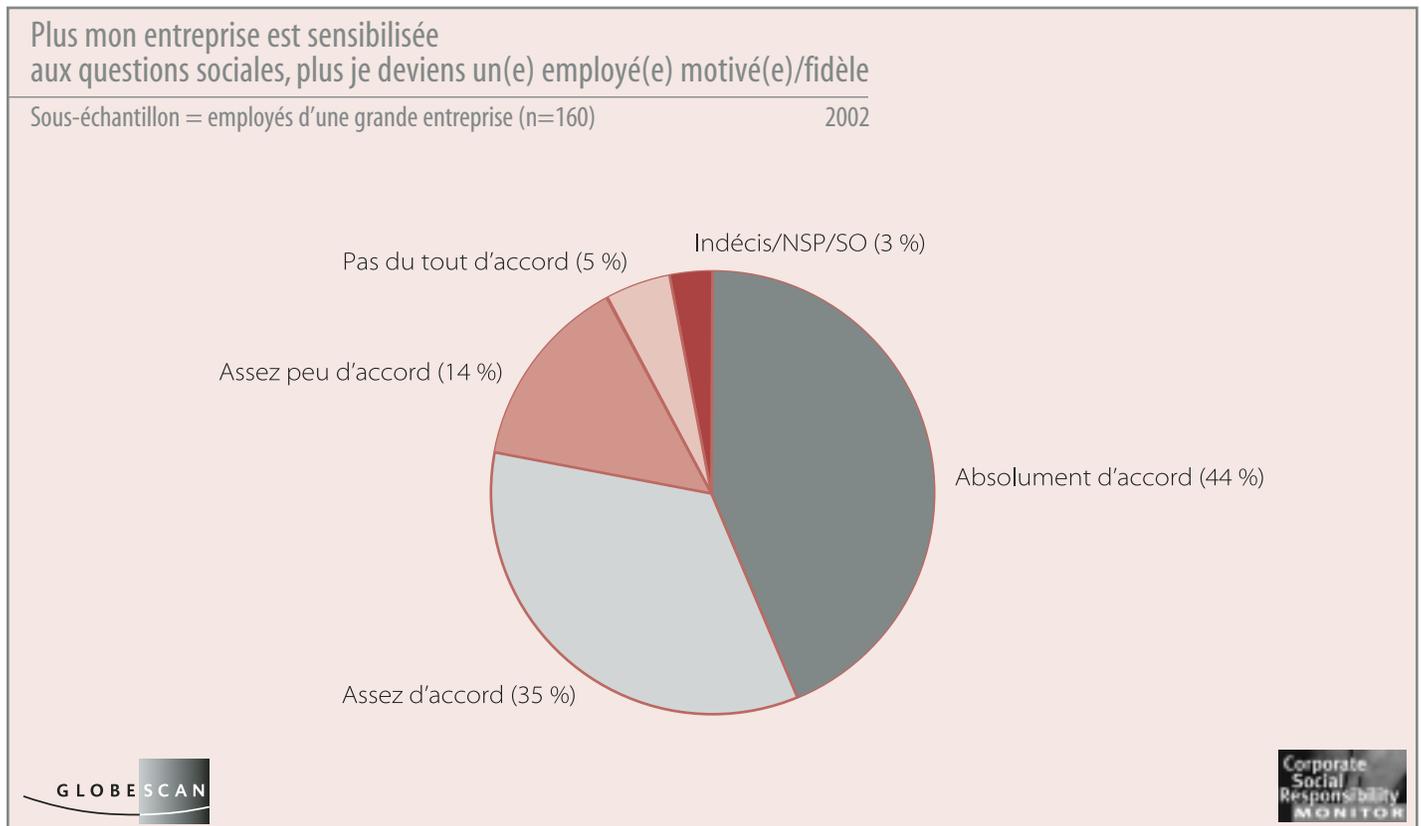
Ces nouvelles formes de collaboration sont des sources d'innovation. Elles peuvent faire naître de nouveaux moyens plus efficaces d'assurer les services sociaux et de résoudre les problèmes sociaux structurels.

Il existe au niveau des collectivités un nombre croissant de partenariats intersectoriels innovants qui permettent de mettre au point de nouvelles méthodes de financement des services communautaires et de résolution de problèmes de développement tels que ceux de la pauvreté et des sans-abri. Ces partenariats permettent la mise en

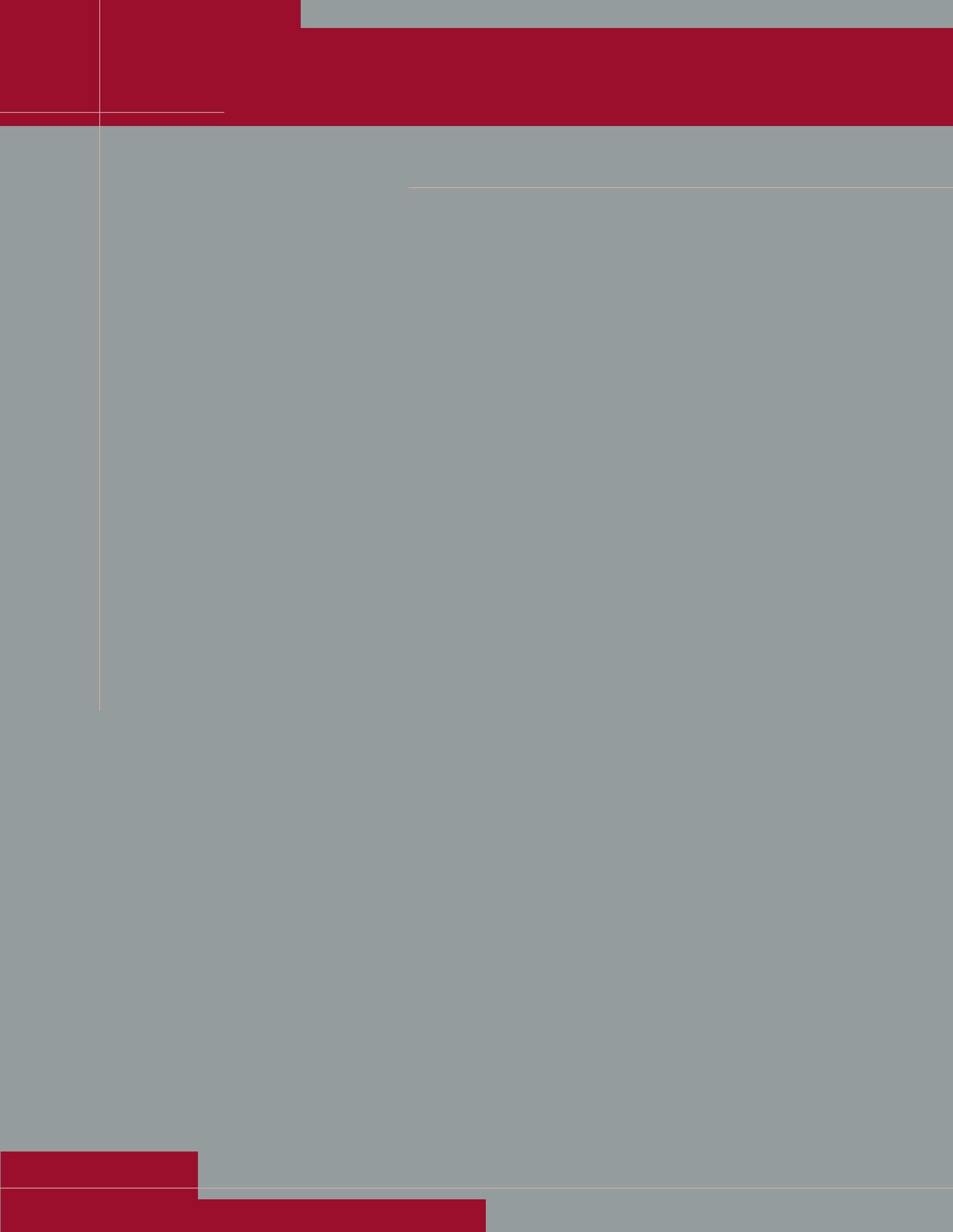
place de solutions durables par l'intégration de stratégies de développement économique et social. Ce sont souvent des organismes de développement communautaire du secteur bénévole qui les animent. C'est au Québec que se trouvent de nombreux exemples de cette innovation réussie. Ces organismes ont sensiblement amélioré l'infrastructure économique et sociale de leur collectivité en créant de nouveaux débouchés professionnels pour les travailleurs marginalisés et sans emploi. Ce mouvement, dénommé « économie sociale », emploie maintenant des milliers de personnes et a permis la création d'un large éventail de petites entreprises. Il se développe rapidement dans d'autres régions du Canada, dans le cadre du mouvement de développement économique et communautaire.

Les politiques publiques peuvent jouer un rôle fondamental pour faire réussir et pour favoriser ces nouvelles formes de collaboration et d'investissement communautaire.

L'expérience du Royaume-Uni et celle d'autres pays développés révèlent que des mesures d'incitation fiscale ainsi que d'autres moyens d'action peuvent jouer un rôle important pour favoriser et pour permettre la mise en place de ces nouvelles formes de collaboration intersectorielle. Néanmoins, à ce jour, les politiques publiques du Canada portent peu sur ce sujet ou interviennent peu en faveur de la promotion et de la réalisation de ce potentiel.



⁸ Michael Porter, *Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, dans Harvard Business Review, décembre 2002.



RECOMMANDATIONS

CONSTRUIRE DES COLLECTIVITÉS PLUS SOLIDES GRÂCE AUX INVESTISSEMENTS DU SECTEUR PRIVÉ ET AUX PARTENARIATS ENTRE LE SECTEUR PRIVÉ ET LE SECTEUR BÉNÉVOLE

Dans le cadre du Forum du secteur privé et du secteur bénévole, une recommandation a été formulée pour l'élaboration par le gouvernement fédéral d'une initiative de politiques publiques intégrée, intitulée Initiative sur les partenariats communautaires, destinée à stimuler un engagement plus efficace des entreprises, du secteur bénévole et des paliers de gouvernement, au profit des services communautaires.

L'Initiative sur les partenariats communautaires devrait permettre d'atteindre quatre objectifs fondamentaux :

1. Stimuler et promouvoir le dialogue, la mise en commun des connaissances et de nouvelles formes de collaboration;
2. Stimuler et financer des travaux de recherche et de développement des connaissances;
3. Accroître la capacité de travail en partenariat du secteur bénévole et du secteur privé;

4. Stimuler et favoriser les investissements communautaires des entreprises, grâce à des réformes législatives et réglementaires.

La promotion de chacun de ces domaines devrait être assurée par l'association de réformes réglementaires et de réformes des politiques publiques, ainsi que par le financement supplémentaire de nouvelles initiatives de partenariat et de développement des capacités d'action. Une première estimation du montant des ressources financières complémentaires nécessaires à la mise en oeuvre complète de ces recommandations s'élève à environ 100 millions de dollars échelonnés sur cinq ans, dont cinquante millions ont déjà été attribués dans le cadre du budget fédéral 2004. Les ressources financières nécessaires à la mise en place de cette initiative devraient être réparties dans le cadre d'un programme coordonné, associant un certain nombre de ministères et d'organismes incontournables. Il pourrait s'agir notamment de Développement social Canada, Ressources humaines et développement des compétences Canada, Patrimoine canadien, Industrie Canada, du ministère des finances, de l'Agence du revenu du Canada et des organismes apparentés financés par le gouvernement, tels que la Fondation canadienne pour l'innovation.

« La vitalité perpétuelle de nos collectivités est dans l'intérêt à long terme de nos entreprises et dans l'intérêt d'un pays sain et dynamique. Aucune entreprise ne fonctionne dans le vide. »

Tony Fell, président du conseil d'administration, RBC Dominion valeurs mobilières

STIMULER ET PROMOUVOIR LE DIALOGUE, LA MISE EN COMMUN DES CONNAISSANCES ET DE NOUVELLES FORMES DE COLLABORATION

Questions clés

L'évolution des rôles, des relations et des responsabilités est source de confusion et de frustration pour tous les secteurs.

L'évolution des attentes du public sur le rôle et les responsabilités du secteur privé et du secteur bénévole dans le soutien à apporter à la collectivité soumet les organismes du secteur privé comme ceux du secteur bénévole à un grave stress. Le secteur bénévole se débat entre une augmentation spectaculaire des besoins en matière de services et une diminution du financement gouvernemental. Le secteur privé fait face à des attentes fortement irréalistes d'accroissement de son aide financière et de ses autres formes d'aide au profit de la collectivité. Un dialogue plus soutenu entre ces deux secteurs et le gouvernement est indispensable dans ce contexte; ce dialogue devrait porter sur une évaluation réaliste des modalités de collaboration efficaces à mettre en œuvre entre ces trois secteurs pour soutenir efficacement la collectivité.

L'incompréhension et le manque de dialogue limitent les possibilités d'investissement communautaire du secteur privé.

La responsabilité sociale et l'engagement social des entreprises sont des thèmes qui sont devenus importants, mais qui risquent d'être source de confusion pour de nombreuses entreprises. Les Canadiens souhaitent que les entreprises s'emploient activement et visiblement à faire évoluer les questions sociales. Il ne faut pas perdre de vue qu'une participation plus active des entreprises au développement communautaire peut néanmoins provoquer une réaction négative des organismes bénévoles et sans but lucratif, dont certains ressentent des soupçons et un manque de confiance à l'égard des entreprises.

Le manque de perception, par le secteur privé, des organismes et des compétences du secteur bénévole dans toute leur envergure peut nuire à son image de partenaire éventuel.

De nombreux organismes du secteur privé ont encore tendance à croire que le secteur privé est animé d'intentions louables, mais qu'il manque de professionnalisme et de compétence. De nombreuses entreprises ne comprennent pas non plus les atouts véritables que ces organismes peuvent représenter pour elles, de l'ouverture de nouveaux marchés à la fourniture d'expériences propices au perfectionnement professionnel de leurs employés. Dans ce contexte, le terme « secteur bénévole » dessert ce secteur. Il décrit mal un

secteur qui englobe un large éventail d'organismes qui s'échelonnent des petits organismes de bienfaisance aux organismes sans but lucratif très professionnels, qui ne le cèdent en rien à de nombreuses entreprises.

Le gouvernement a un rôle fondamental à jouer pour combler ces différences.

Le rôle du gouvernement est fondamental de plusieurs points de vue. C'est le gouvernement qui dispose des pouvoirs de réglementation et des pouvoirs de mise en place de politiques publiques susceptibles de recommander et de promouvoir l'adoption de normes de responsabilité sociale des entreprises et de responsabilité financière du secteur bénévole. Le gouvernement joue un rôle moteur et exerce une responsabilité fondamentale pour définir la stratégie de développement communautaire. Le gouvernement a le pouvoir et la capacité de rassembler tous les acteurs de la collectivité.

Exemples internationaux

Le Danemark : le Copenhagen Center, fondé en 1997 par le gouvernement, vise à définir, élaborer et produire des connaissances en matière de responsabilité sociale des entreprises, plus particulièrement dans le domaine des nouveaux partenariats sociaux.⁹

Le Royaume-Uni : le ministre chargé de la responsabilité sociale des entreprises a participé au lancement d'un réseau inter-gouvernemental destiné à faire connaître les pratiques exemplaires et à promouvoir en Europe les partenariats entre le secteur public et le secteur privé.¹⁰

L'Australie : les prix d'Excellence du premier ministre pour les partenariats entre les entreprises et les collectivités ont été fondés en 1999 pour rendre hommage aux partenariats réussis entre des entreprises et des organismes communautaires, qui s'emploient dans un esprit de rassemblement social, à lutter résolument contre les problèmes liés à des désavantages et à édifier des collectivités locales plus solides.¹¹

La Finlande : depuis 1996, le ministère de l'Environnement de Finlande, en partenariat avec l'association des collectivités écologiques et avec la Grande École d'économie d'Helsinki, accorde chaque année un prix annuel de rédaction de rapport pour des rapports sur des questions sociales et des questions liées à l'environnement.¹²

⁹ Voir <www.copenhagencenter.org>

¹⁰ Voir <www.societyandbusiness.gov.uk>

¹¹ Voir <www.partnership.zip.com.au>

¹² Voir <http://www.csrcampaign.org/publications/Finland_page364.aspx>

« *La définition traditionnelle d'une œuvre de bienfaisance reposait sur le modèle des aumônes versées aux pauvres et non sur le modèle du développement communautaire. Cela rend la tâche très difficile aux organismes qui veulent s'attaquer à la racine des problèmes sociaux.* »

Peter Broder, vice-président par interim, Affaires publiques, Centre canadien de philanthropie

Recommandations

Créer une Table ronde nationale et multisectorielle sur les partenariats communautaires

- La Table ronde nationale et multisectorielle sur les partenariats communautaires serait composée de représentants des régions et des organismes nationaux œuvrant dans le domaine des partenariats entre les entreprises et les collectivités. Le rôle de cette table ronde serait le suivant :
 - Analyser et participer à la définition des orientations stratégiques de l'Initiative sur les partenariats communautaires; contrôler et évaluer ses résultats;
 - Formuler au gouvernement des recommandations en matière de politiques publiques d'incitation aux partenariats communautaires et aux investissements communautaires du secteur privé, reposant sur les travaux de recherche et les actions de l'Initiative sur les partenariats communautaires.

Favoriser la coordination et le développement de partenariats locaux entre les entreprises régionales et les collectivités.

- Cette aide devrait être destinée aux intermédiaires régionaux qui s'emploient au lancement et à la promotion de stratégies intersectorielles de développement communautaire. Cette aide permettrait notamment la mise en place de forums pour favoriser :
 - La mise en commun de connaissances et d'idées, ainsi que l'élaboration de stratégies particulières pour satisfaire des besoins communautaires précis et pour résoudre des problèmes structurels, tels que celui des sans-abri et de la pauvreté;
 - La compréhension des ressources internes et des moyens d'action à la disposition de chaque secteur pour intervenir en faveur de la collectivité;
 - La définition des difficultés et des obstacles qui entravent la mise en place de partenariats plus efficaces entre ces deux secteurs en matière de développement communautaire.

Stimuler et encourager l'innovation dans les partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole par la reconnaissance publique apportée notamment par des programmes de remise de prix et de sensibilisation médiatique.

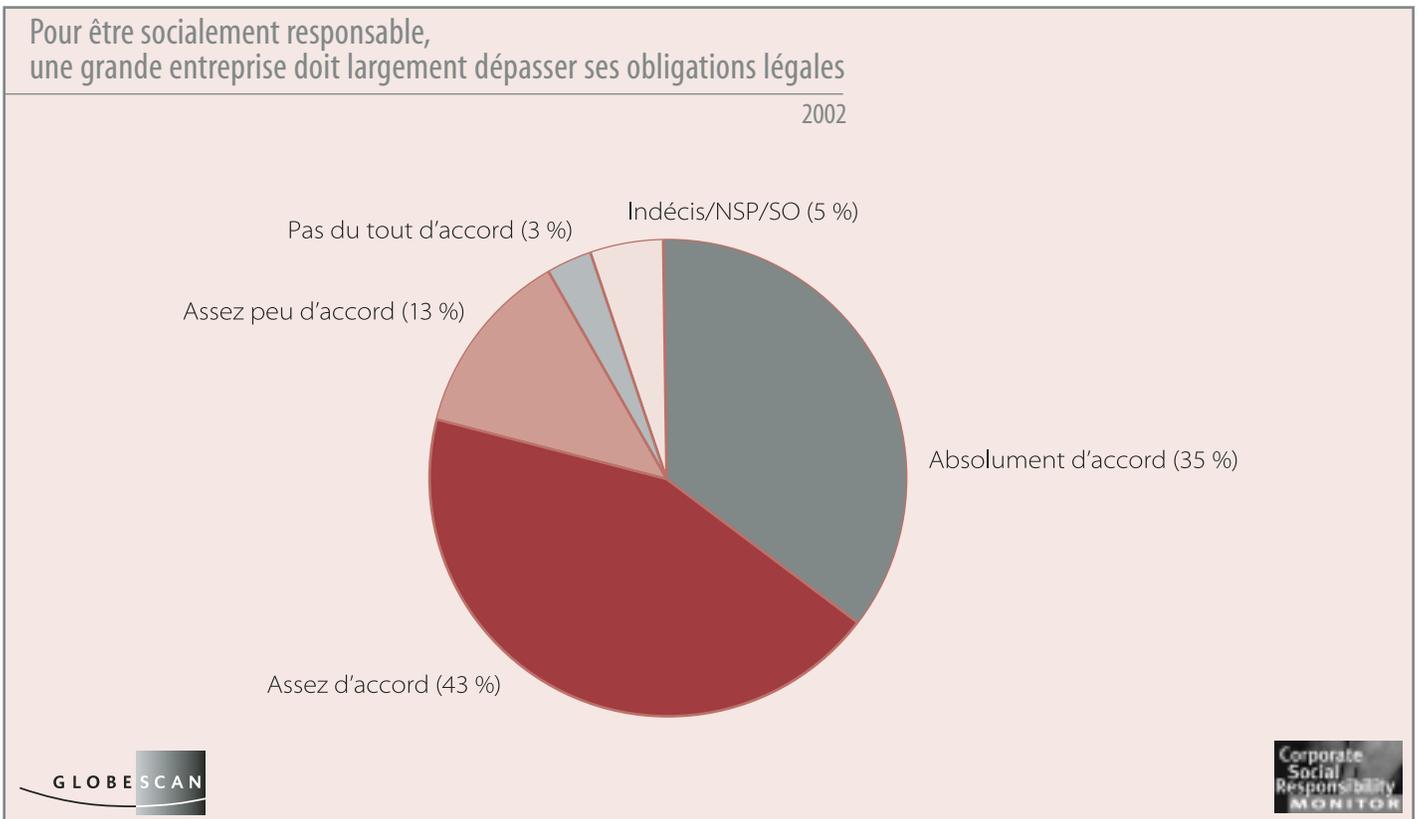
- Financer des programmes de remise de prix régionaux et nationaux et de sensibilisation médiatique qui permettent de rendre hommage au leadership en matière de partenariats entre les entreprises et les collectivités et de le stimuler.

Améliorer l'efficacité des actions entreprises par le gouvernement fédéral en faveur des initiatives intersectorielles grâce à une plus grande collaboration entre les ministères.

- Améliorer la coordination entre les ministères du gouvernement fédéral tels que Ressources humaines et développement des compétences Canada, Développement social Canada, Patrimoine canadien, Industrie Canada, le ministère des finances, l'Agence du revenu du Canada, pour veiller à ce que les actions de développement communautaire soient coordonnées et de type collectif.
- Tirer parti des enseignements du Groupe de référence ministériel et des tables rondes de l'Initiative du secteur bénévole pour canaliser les échanges analogues qui auront lieu entre les trois secteurs. La production d'un cadre de référence pour coordonner les échanges entre le secteur bénévole et le gouvernement fédéral a représenté un accomplissement majeur de l'Initiative du secteur bénévole.
- Envisager la création de guichets uniques au sein des collectivités, pour que les organismes qui œuvrent dans le développement communautaire puissent accéder à une vaste gamme de services et de ressources. L'initiative d'Aide du développement des collectivités, administrée à l'heure actuelle par des organismes de développement régional, constitue à cet égard un exemple de premier plan.

« Et le gouvernement aidera les collectivités à s'aider elles-mêmes. Un des meilleurs moyens de le faire consiste à soutenir les gens merveilleux qui appliquent des compétences d'entrepreneurs, non à la recherche du profit, mais plutôt à l'amélioration des conditions sociales et écologiques dans nos collectivités du Canada tout entier. »

Discours du Trône, février 2004



STIMULER ET FINANCER LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES

Questions clés

Le manque d'informations précises complique l'évaluation réciproque de leur capacité d'action par les partenaires.

L'absence d'informations précises sur l'envergure, la portée et la capacité d'action du secteur bénévole ne permet pas aux entreprises de comprendre facilement les difficultés et les atouts de la

création de partenariats communautaires. Bien que des travaux de recherche effectués dans le cadre de l'Initiative du secteur bénévole, tels que l'Enquête nationale sur les organismes sans but lucratif et bénévoles, commencent à traiter ces questions, il reste encore du travail à effectuer, particulièrement pour comprendre le potentiel et l'aptitude du secteur à collaborer avec les entreprises.

Dans le cas du secteur privé, il manque des informations sur l'envergure, la portée ou les résultats de ses actions et de ses programmes d'investissement communautaire. Les dons de bienfaisance des entreprises constituent à l'heure actuelle le seul indicateur à être suivi et à faire l'objet de présentation d'informations. Toutefois, moins de 5 % des entreprises canadiennes déclarent ces chiffres à l'heure actuelle, ce qui enlève toute précision à cet indicateur susceptible de révéler le montant des dons des entreprises. Dans le cadre des modalités actuelles de présentation des informations, les dons de bienfaisance rentrent dans la catégorie des dépenses d'exploitation et la majorité des sociétés s'en tiennent là dans leurs déclarations. De plus, il n'existe à l'heure actuelle aucune modalité de suivi des nombreuses autres formes d'aide apportées par les entreprises (comme les commandites communautaires ou le bénévolat des employés).

L'absence de normes claires de présentation des informations ne permet pas facilement aux sociétés de définir des points de référence pour mesurer leur rendement et pour élaborer des modalités de gestion appropriées de leurs programmes d'investissement communautaire. Cela se traduit également par des demandes et des attentes irréalistes. Selon l'opinion largement répandue dans les organismes de bienfaisance et chez les particuliers, les dons du secteur privé représentent 20 % des recettes de bienfaisance. En réalité, ce chiffre se situe plutôt entre 1 et 2 %. Dans ce contexte, les attentes des organismes de bienfaisance sont souvent irréalistes, au moment de leur prise de contact avec les entreprises. Parallèlement, ils ne prennent pas le temps de réfléchir aux autres formes d'aide susceptibles d'être apportées par les entreprises, telles que les dons en nature de biens et de services et le bénévolat des employés.

Enfin, le phénomène des partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole, en phase de croissance, n'a fait l'objet ni de recherche, ni de reddition de comptes systématiques : quels sont leurs résultats? Quel est leur impact et quels sont les facteurs qui jouent un rôle essentiel dans leur réussite? Des initiatives telles que les prix de partenariat « Un nouvel esprit communautaire » d'Imagine apportent la preuve qu'un large éventail d'innovations se met en place. Toutefois, cette innovation n'a donné lieu à aucune analyse sérieuse, de même que les conditions de réussite des partenariats au sein des deux secteurs.

L'absence de normes claires de présentation des informations et de responsabilité financière complique la gestion des partenariats.

Comme les organismes du secteur bénévole et du secteur privé commencent à collaborer ensemble plus étroitement, les préoccupations en matière de normes de responsabilité et de présentation

des informations financières prennent de l'importance. Il n'existe à l'heure actuelle aucune norme majoritairement acceptée ou reconvenue en matière de responsabilité et de présentation des informations financières, hormis celles qui s'appliquent aux dons de bienfaisance et pour lesquelles ces deux secteurs signalent une incompréhension fréquente des directives.

Comme le public exerce davantage de pressions en vue de l'augmentation de l'engagement communautaire des entreprises, celles-ci tentent de contourner les contraintes et les limites de la reconnaissance des dons de bienfaisance en mettant au point de nouvelles formes de commandites communautaires. Ces commandites prévoient des témoignages de reconnaissance et définissent clairement des obligations de résultat. Selon certaines estimations, ces formes d'aide sont maintenant supérieures ou égales aux dons de bienfaisance.

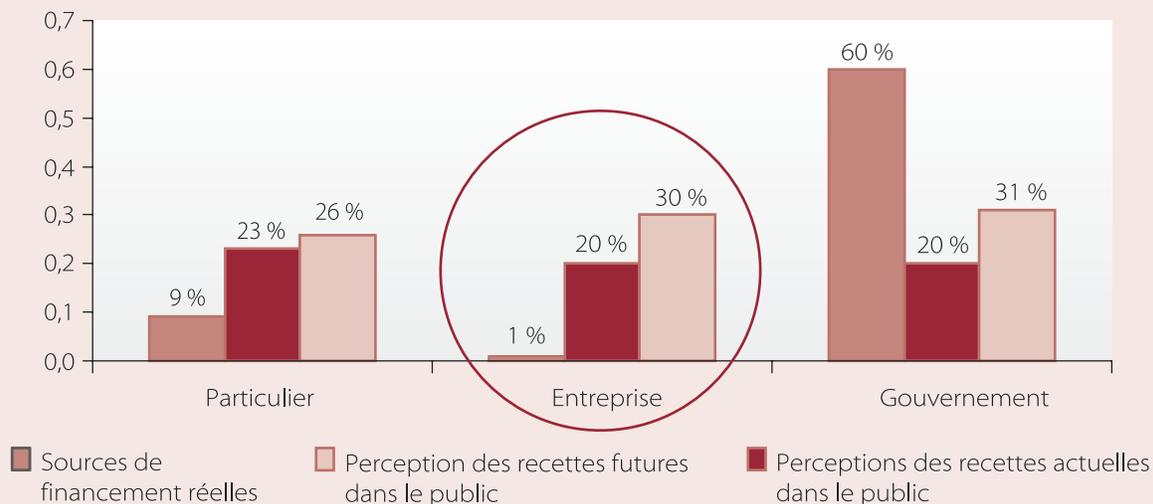
L'apparition de ces nouvelles formes de soutien communautaire, qui ne s'inscrivent pas dans la philanthropie, crée des difficultés pour les organismes du secteur bénévole. Ce phénomène est particulièrement évident dans le cas des commandites qui ne comportent pas de principes ni de directives en matière de témoignage de reconnaissance ayant fait l'objet d'un accord préalable clair.

Exemples internationaux

La France et la communauté européenne : en 2002, le gouvernement français a fait adopter une loi qui prévoit que toutes les sociétés cotées rendent des comptes sur leurs résultats sociaux et sur leurs effets sur l'environnement. Ces nouvelles réglementations économiques ou NRE ont été présentées comme étant « l'une des plus grandes avancées à cette date pour la reddition de comptes en matière de durabilité, en Europe et en dehors de l'Europe ». Bien que cette loi porte principalement sur les informations financières, elle légifère également sur la divulgation des résultats sociaux et des effets sur l'environnement.¹³ D'autres initiatives européennes, telles que l'European Foundation Centre, Corporate Citizenship Europe et CSR Europe illustrent toutes les initiatives prises par les états membres de la Communauté européenne pour mieux connaître et rendre plus transparente l'incidence des entreprises sur la collectivité.

Attentes vs réalité

Alors que les Canadiens croient que les entreprises financent 20 % des recettes des organismes de bienfaisance, elles en financent en réalité moins de 1 %.



Source : Centre canadien de philanthropie 1999

Recommandations

Améliorer la connaissance et la compréhension du rôle, de la capacité d'action et du potentiel du secteur bénévole en matière d'interventions en faveur des collectivités.

- L'aide à la recherche, qui a débuté dans le cadre de l'Initiative du bénévolat (avec l'Enquête nationale sur les organismes sans but lucratif et bénévoles par exemple), devrait être étendue pour permettre de mieux comprendre ce qui est indispensable pour accroître la capacité d'action de ce secteur, afin qu'il soit davantage en mesure de collaborer avec le secteur privé dans le domaine du développement communautaire;
- Il est souhaitable d'inciter et d'aider le secteur bénévole à fournir des informations plus précises sur les formes d'aide que les entreprises lui accordent, afin de pouvoir évaluer le rôle joué par le secteur privé dans le développement communautaire.

Améliorer la connaissance et la compréhension du rôle, de la capacité d'action et du potentiel du secteur privé en matière d'interventions en faveur des collectivités.

- Il est souhaitable de financer des travaux de recherche qui permettraient d'étudier et de suivre l'évolution des relations entre les entreprises et le développement social et communautaire. L'objectif poursuivi devrait être l'amélioration des avantages que les entreprises, le secteur bénévole et les entreprises en retirent;
- Il est souhaitable de financer des travaux de recherche complémentaires sur l'envergure et l'échelle de l'investissement communautaire des entreprises et sur les mesures à prendre pour les inciter à présenter de meilleures informations. La déclaration annuelle désormais exigée pour les grands établissements financiers, en vertu de l'article 459.3 (1) de la *Loi sur les banques* peut représenter, à cet égard, un modèle satisfaisant. Cette déclaration porte sur l'incidence des activités des organismes sur les collectivités. Ce dispositif devrait faire l'objet d'une analyse, afin de mieux comprendre ses effets et son efficacité en matière d'incitation à une meilleure présentation des informations.

Améliorer la connaissance et la compréhension des résultats, de la valeur et du potentiel des nouvelles formes de collaboration intersectorielle en matière de développement communautaire et d'aide aux collectivités.

- Il serait souhaitable de consacrer des moyens à des travaux de recherche sur le phénomène croissant des partenariats entre le secteur privé et le secteur bénévole. Ces travaux permettraient de mieux comprendre les contraintes et les difficultés de ces partenariats, ainsi que les méthodes innovantes pour répondre aux difficultés sociales et pour assurer les services sociaux qui pourraient en être le fruit.

¹³ BROWN, M., MCKEOWN, L. *Building Stronger Communities: Business and Voluntary Sector Organizations Working Together*, Imagine, Centre canadien de philanthropie, Toronto, 2003.

ACCROÎTRE L'APTITUDE DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET DU SECTEUR PRIVÉ AU TRAVAIL EN PARTENARIAT

Questions clés

Les ressources internes du secteur bénévole sont insuffisantes pour lui permettre de bâtir des partenariats efficaces avec les entreprises.

Les réductions actuelles du financement du secteur bénévole entravent le développement des ressources internes de la majorité des organismes de ce secteur en vue de la gestion d'actions concertées ou d'initiatives de collaboration avec le secteur privé. Peu d'organismes bénévoles ont par exemple facilement accès à la consultation ou à l'expérience juridique susceptible de les guider au moment de définir des dispositions contractuelles avec des organismes du secteur privé.

La réduction du financement gouvernemental et les exigences en matière de reddition de comptes entravent le développement des ressources internes.

La priorité gouvernementale actuelle autour du financement en fonction des projets représente un problème épineux pour le secteur bénévole. Comme plus de 50 % de son financement provient du gouvernement, le secteur public doit prendre conscience de l'importance d'accorder un financement stable pour que les organismes qu'il subventionne puissent faire face à leurs frais d'exploitation. Sans ce soutien, ces organismes luttent en permanence pour leur survie et disposent de peu de temps ou de moyens pour développer leurs ressources internes et bâtir des partenariats productifs avec le secteur privé. Comme le secteur privé ne représente qu'entre 1 et 2 % des recettes du secteur bénévole, il ne faut pas s'attendre à ce qu'il se substitue au gouvernement pour financer les activités de base de ces organismes.

Des attentes et des exigences accrues en matière de reddition de comptes et de présentation d'informations détaillées au gouvernement fédéral constituent également un lourd fardeau, à la fois pour le secteur bénévole et pour le gouvernement lui-même. L'affectation de moyens à la présentation d'informations et à la mise en œuvre de la vérification par une tierce partie, ainsi qu'à l'obtention de subventions pour des projets peut diminuer sensiblement l'efficacité et les résultats des programmes financés.

Les organismes du secteur bénévole qui œuvrent dans le domaine du développement économique et de l'économie sociale manifestent une forte aptitude à accroître les ressources internes et la portée de l'action du secteur bénévole, mais les politiques publiques actuellement en vigueur ne servent pas assez leurs intérêts.

Les organismes qui œuvrent dans le domaine du développement économique communautaire et de l'économie sociale forment un volet du secteur bénévole qui croît rapidement. Ces organismes démontrent que le secteur bénévole dispose des capacités requises pour jouer un rôle moteur dans le renouveau communautaire. En rassemblant tous les secteurs de la collectivité (y compris les entreprises), ces organismes permettent à des collectivités marginalisées de fonder des entreprises de l'économie sociale viables et de créer de réelles possibilités d'intégration sociale et économique. Le rôle potentiel de ces organismes est néanmoins limité par les contraintes actuelles des politiques publiques. Ils ne peuvent par exemple pas bénéficier de dons de bienfaisance pour financer leurs activités de développement communautaire et les entreprises qu'ils créent ne remplissent que rarement les conditions requises pour recevoir le soutien financier du secteur privé, sous la forme notamment de capitaux de démarrage et de financement par emprunt.

L'Initiative du secteur bénévole représente un premier pas fondamental dans la définition des mesures indispensables pour développer les ressources internes du secteur bénévole, mais il reste encore du travail à effectuer.

Avec l'Initiative du secteur bénévole, le gouvernement a effectué un grand pas en avant en commençant à impliquer le secteur et à collaborer avec lui, en partenariat, dans le domaine du développement communautaire. Toutefois, il est important que les bases jetées grâce à cette démarche soient exploitées. L'aboutissement et les produits livrables de cette démarche sont toujours vagues pour de nombreux organismes du secteur bénévole et du secteur privé. Il est indispensable que des moyens soient accordés pour permettre à ce secteur de développer son aptitude à collaborer avec des partenaires externes et, en particulier, avec le secteur privé.

Exemples internationaux

Royaume-Uni : le Phoenix Fund¹⁴ a été créé par le gouvernement national afin de mettre en place une importante base de financement pour soutenir les Community Economic Finance Institutions (CEFI) et stimuler l'esprit d'entreprise dans les régions désavantagées. L'aide financière porte sur les domaines suivants :

- Lacunes à combler, particulièrement au sein des groupes et des régions peu susceptibles de créer des entreprises, pour répondre davantage aux priorités en matière d'intégration sociale, telles que les besoins spécifiques des entreprises de l'économie sociale, des anciens contrevenants, des réfugiés et des collectivités rurales;
- Accroissement de la capacité d'action des intermédiaires économiques;
- Soutien apporté par les entreprises locales à titre expérimental.

¹⁴ Voir <<http://www.sbs.gov.uk/default.php?page=/phoenix/default.php>>

Les principaux volets du programme sont, à l'heure actuelle, les suivants :

- Fonds de développement destiné à promouvoir des méthodes innovantes d'aide aux entreprises situées dans les régions déshéritées (seulement en Angleterre);
- Réseau expérimental de mentors bénévoles pour les entreprises en phase de pré-démarrage ou de démarrage, dans le cadre de la Business Volunteer Mentoring Association (Association des mentors bénévoles pour les entreprises);
- Garantie de capital, de recettes et de prêts pour les Community Development Finance Institutions (établissements financiers de développement communautaire). Un fonds de capital de risque pour le développement communautaire a également été mis en place en vue de procurer des fonds de capital-risque aux entreprises de l'économie sociale sans but lucratif implantées dans les collectivités désavantagées.

Danemark : l'initiative du « vivre d'entreprises » au Danemark favorise les partenariats en fournissant aux entreprises des fonds de démarrage pour des projets de responsabilité sociale. Le Centre

d'engagement social des entreprises du Danemark fait partie de ces initiatives volontaires.¹⁵ Il « s'intéresse principalement aux nouveaux partenariats entre les entreprises et la société, à l'engagement social des entreprises, au capital social, aux réseaux sociaux et aux politiques institutionnelles dans la société moderne. » Ces projets portent sur des questions telles que le maintien de l'emploi, l'emploi des personnes avec des capacités de travail réduites, l'amélioration des relations entre le travail et la famille et des actions de sensibilisation au niveau local, régional et national..

« Résoudre les difficultés communautaires constitue le passage d'une dynamique de la bienfaisance à une dynamique du partenariat. »

Nancy Neamtan, présidente de Chantier de l'économie sociale

Recommandations

Financer un centre d'information et de ressources en ligne pour recueillir et diffuser des informations sur les partenariats entre les entreprises et les collectivités.

- Il est souhaitable de financer un centre de ressources en ligne qui peut jouer le rôle d'un pôle de diffusion des travaux de recherche effectués dans le cadre de la Table ronde nationale sur les partenariats communautaires, qui permettrait également d'accéder à des outils d'apprentissage en ligne et à d'autres types d'outils de formation.

Financer l'élaboration et l'utilisation d'outils de formation afin de permettre aux deux secteurs de se donner les moyens de bâtir des partenariats communautaires efficaces.

- Financer des intermédiaires, conformément aux orientations de l'Initiative sur les partenariats communautaires, pour l'élaboration d'outils de formation, susceptibles de favoriser la collaboration entre le secteur privé et le secteur bénévole. La diffusion de ces outils devrait s'opérer par l'entremise du centre de ressources et de la plate-forme d'apprentissage en ligne, ainsi qu'au niveau local, par l'entremise d'intermédiaires régionaux et d'organismes de formation. Une initiation de base, l'acquisition de compétences, ainsi que la compréhension du potentiel et du rôle des nouvelles formes de collaboration, comme celle des entreprises de l'économie sociale et de leur rôle stratégique dans le renouveau communautaire, figureraient parmi les thèmes à traiter.

Intervenir en faveur des partenaires du gouvernement fédéral au sein du secteur bénévole et communautaire pour renforcer leur aptitude à collaborer avec le secteur privé au sein des collectivités.

- Fournir des moyens suffisants pour permettre aux partenaires gouvernementaux au sein du secteur bénévole et communautaire de développer leurs ressources internes, afin de pouvoir gérer des partenariats de collaboration. Un pourcentage du financement gouvernemental des projets (15 % par exemple) devrait être consacré aux dépenses de développement des infrastructures et des ressources internes. Le gouvernement devrait calculer le pourcentage qui convient en concertation avec la Table ronde nationale sur les partenariats communautaires;
- Dans le cadre de la Table ronde nationale sur les partenariats communautaires et en application de l'« Accord » de l'Initiative du secteur bénévole, le gouvernement devrait concerter ses partenaires du secteur privé et du secteur bénévole pour élaborer un nouveau modèle de responsabilité. Ce modèle permettrait de simplifier et de rationaliser les procédures de présentation des informations et de créer un meilleur équilibre entre la reddition de comptes en matière de résultats et la reddition de comptes administratifs en matière de gestion de fonds.

¹⁵ Voir <http://www.corporate-citizenship.co.uk/employees/studies/e1/seven_denmark.asp>

Attribuer des subventions et des aides pour permettre au secteur bénévole de mettre en place des initiatives intersectorielles innovantes en faveur du développement et du renouveau communautaires.

- Attribuer des financements de contre-partie au profit de stratégies de collaboration intersectorielles, visant au renouveau communautaire, bénéficiant d'un mouvement de soutien au sein de la collectivité et comportant un plan d'affaires viable.

Améliorer l'accès des entreprises de l'économie sociale sans but lucratif et de l'économie sociale au soutien en capital et au soutien financier.

- Analyser les critères d'admissibilité en vigueur pour le financement du secteur privé et les mesures d'incitation à l'investissement, ainsi que les autres programmes d'aide, afin de permettre aux entreprises de l'économie sociale sans but lucratif d'avoir accès à ces ressources financières;
- Passer en revue les politiques gouvernementales en vigueur en matière d'approvisionnement et de passation des marchés pour décider s'il convient de faire participer les entreprises de l'économie sociale à l'attribution des marchés gouvernementaux.

Mettre en place un fonds de capitaux de démarrage destiné aux entreprises de l'économie sociale sans but lucratif susceptibles de renforcer l'économie sociale et de jouer un rôle clé dans l'édification des collectivités canadiennes.

- Mettre en place un fonds de capitaux de démarrage destinés aux initiatives des entreprises de l'économie sociale qui ont démontré leur aptitude à renforcer l'infrastructure sociale, grâce à des projets entrepreneuriaux. Ces initiatives devront comporter un plan d'affaires bien structuré et bénéficier d'un solide soutien multisectoriel.

STIMULER ET FAVORISER L'ACCROISSEMENT DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUTAIRES DES ENTREPRISES PAR DES RÉFORMES LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES.

Questions clés

Il n'existe pas de cadre stratégique clair en matière de responsabilité sociale des entreprises. Aucune politique publique n'est en particulier en place pour favoriser un plus grand engagement social et une intervention plus marquée du secteur privé au sein de la collectivité et en sa faveur.

Il ne semble pas exister de cadre stratégique intégré clair, définissant les attentes ou le soutien gouvernemental en matière de responsabilité sociale et d'investissements communautaires des entreprises. La majorité des initiatives, telle que la déclaration annuelle désormais exigée pour les grands établissements financiers, en vertu de l'article 459.3 (1) de la *Loi sur les banques*, sont de nature strictement réglementaire. Il n'existe aucune orientation gouvernementale visant à associer les entreprises, dans le cadre d'un partenariat pour le développement communautaire et social.

La contribution non financière du secteur privé au développement communautaire est globalement en augmentation et peut augmenter de manière importante la valeur de la contribution des entreprises à ce développement. Ces ressources sont précieuses et

doivent donner lieu à des témoignages de reconnaissance pour inciter à la poursuite de ce type de contributions.

La définition des dons de bienfaisance actuellement en vigueur est un outil inadapté pour inciter les sociétés à accroître leur aide aux collectivités.

La définition légale des dons de bienfaisance actuellement en vigueur ne permet pas de réciprocité significative ou contractuelle dans les relations entre les donateurs et les organismes de bienfaisance. Cela interdit la création de véritables partenariats, qui doivent pouvoir permettre à toutes les parties d'en retirer des avantages manifestes. Ces contraintes et, en particulier, les contraintes en matière de témoignage de reconnaissance aux donateurs, sont la raison pour laquelle de nombreuses sociétés n'accroissent pas leurs investissements communautaires.

Afin de contourner ces restrictions, de nombreuses sociétés se tournent désormais vers un modèle d'intervention au profit du secteur bénévole sous la forme de commandites. Bien que cette forme de soutien ne soit étayée par aucun document, ni n'ait fait

l'objet d'aucun rapport, les estimations actuelles donnent à penser que sa valeur est égale, voire même supérieure à celle des dons de bienfaisance traditionnels. Mais les commandites peuvent poser de vrais problèmes aux organismes du secteur bénévole, en particulier à ceux à qui les connaissances ou les aptitudes requises pour négocier et gérer ce type de relations contractuelles font défaut. Ce phénomène peut également entraîner une influence démesurée des donateurs sur le secteur bénévole et sur ses activités.

Exemples internationaux

Royaume-Uni : il existe au Royaume-Uni une commission indépendante qui supervise les organismes de bienfaisance et qui a récemment proposé d'élargir la définition de la bienfaisance pour inclure les domaines suivants :¹⁶

- Progrès social et communautaire;
- Promotion de la culture, des arts et du patrimoine;
- Promotion du sport amateur;
- Promotion des droits de la personne, de la résolution de conflits et de la conclusion d'accords;
- Progrès et amélioration de la défense de l'environnement;
- Autres finalités bénéfiques pour la collectivité.

L'élargissement de la définition des types d'organismes qui remplissent les conditions requises pour bénéficier du statut d'organisme de bienfaisance permettra au gouvernement du Royaume-Uni de faire participer un grand nombre de ces organismes aux initiatives destinées à accroître le montant des investissements communautaires des entreprises.

En octobre 2001, le gouvernement du Royaume-Uni a introduit le crédit d'impôt pour investissement communautaire, afin d'améliorer l'accès aux capitaux des petites entreprises, des projets de démarrage d'entreprise et des projets communautaires dans les régions déshéritées du Royaume-Uni. Ce crédit se traduit par un allègement fiscal au bénéfice des sociétés et des particuliers qui

investissent dans les établissements financiers de développement communautaire, qui financent des projets de bienfaisance et des petites entreprises dans les collectivités déshéritées.

États-Unis : Le Community Reinvestment Act (Loi sur le réinvestissement communautaire)¹⁷ (qui cible les établissements de dépôt) et la Community Development Venture Capital Framework (dispositif de capital-risque pour le développement communautaire) favorisent la création d'un marché de capital social plus porteur, spécialisé dans les investissements communautaires, au moyen d'incitations fiscales ciblées et d'investissements d'entreprise autorisés.

Le New Markets Tax Credit (NMTC) Program (programme de crédit d'impôt pour les nouveaux marchés) accorde aux contribuables un crédit d'impôt fédéral, s'ils acquièrent des actions admissibles dans des Community Development Entities (CDE)(établissements de développement communautaire). La majorité des investissements admissibles doivent, en contrepartie, être investis par les CDE dans les collectivités à faible revenu. Le montant total du crédit accordé aux investisseurs représente 39 % du montant de l'investissement et il est étalé sur une période de consentement de crédit d'une durée de sept ans. Les trois premières années, le montant annuel du crédit accordé aux investisseurs représente 5 % du prix d'achat des actions ou de la participation au capital. Les quatre dernières années, la valeur annuelle du crédit accordé aux investisseurs s'élève à 6 %. Les investisseurs ne peuvent pas céder leur investissement dans les CDE avant le terme de cette période de sept ans.

Exemples canadiens

Certaines provinces canadiennes ont déjà institué des programmes d'aide aux coopératives et aux entreprises de l'économie sociale.

Nouvelle-Écosse :

- Le crédit d'impôt pour capital de Nouvelle-Écosse : les investisseurs reçoivent un crédit d'impôt non remboursable, égal à 30 % du montant de l'investissement dans les fonds de développement

Les entreprises communautaires se débattent à l'heure actuelle dans des difficultés au Canada pour financer leurs activités. Le financement par fonds propres est souvent difficile, voire impossible à obtenir en raison de la nature hybride de ces entreprises, qui génèrent des dividendes à la fois financiers et sociaux. Le financement traditionnel du secteur privé se base principalement sur les dividendes financiers, alors que le financement sans but lucratif se base sur les dividendes sociaux. Cela crée une lacune dans les modalités de financement qui touche de nombreuses entreprises communautaires....

RCDEC, proposition de DEC et de prestations, nov. 2003

¹⁶ BROWN, M., MCKEOWN, L. *Building Stronger Communities: Business and Voluntary Sector Organizations Working Together*, Imagine, Centre canadien de philanthropie, Toronto, 2003.

¹⁷ Voir <<http://www.ffiec.gov/cra/default.htm>>

communautaire, plafonné à 9 000 dollars et pouvant être reporté sur trois années antérieures et sept années postérieures.

- **Le crédit d'impôt pour les fonds d'investissement pour le développement économique communautaire** : ce programme prolonge le crédit d'impôt pour capital en consentant une garantie partielle sur les vingt derniers pour cent d'un investissement effectué dans les zones situées à l'extérieur d'Halifax, de Dartmouth, de Bedford et de Sackville pendant les quatre premières années. Les actions des fonds d'investissement communautaire sont également pré-approuvées au titre du portefeuille des comptes REER autogérés. À condition de ne pas se défaire de ces investissements pendant quatre ans, les investisseurs bénéficient des avantages suivants :
 - Crédit provincial correspondant à 30 % du montant investi;
 - Contenu en biens étrangers du REER des investisseurs augmenté du montant de l'investissement dans les fonds d'investissement communautaire;
 - Déduction fiscale liée au REER des investisseurs pour leur tranche d'imposition la plus élevée;
 - Vingt derniers pour cent de l'investissement garantis par le gouvernement provincial.

Au terme de deux années complètes d'existence de ce programme, le gouvernement de Nouvelle-Écosse a constaté un coût-avantage de 180 000 dollars. Ce montant recouvre les avantages en matière d'emploi, le revenu des ménages et les recettes du gouvernement provincial.

Manitoba :

- **Manitoba Grow Bonds** :¹⁸ Les Manitoba Grow Bonds permettent aux collectivités de planifier et de gérer des fonds d'obligation de capital et d'emprunt pour financer de nouveaux débouchés commerciaux et la croissance des entreprises. Ces activités sont gérées par les Rural Development Bond Corporations. Seuls les résidents et les sociétés du Manitoba peuvent faire l'acquisition de ces obligations et les titulaires de titres disposent du droit de vote dans les Bond Corporations. Les Grow Bonds sont disponibles en coupures de 100 dollars, le montant des achats individuels est limité à 50 000 dollars ou à 10 % du montant de l'émission, la moins élevée de ces sommes devant être retenue, pour une échéance à cinq ans. Ces obligations sont garanties par le gouvernement du Manitoba.
- **Manitoba Community Enterprise Development Tax Credit** :¹⁹ Le Manitoba CED Tax Credit est un crédit d'impôt de 30 % du revenu personnel, non remboursable, pour les résidents qui investissent dans des projets de développement d'entreprises communautaires qui remplissent les conditions requises. Le crédit maximum dont un particulier peut bénéficier en une année se monte à 9 000 dollars, ce qui correspond à un investissement admissible de 30 000 dollars. Tous les crédits d'impôt obtenus et non réclamés peuvent être reportés sur sept exercices fiscaux postérieurs et trois exercices fiscaux antérieurs. Les investisseurs sont tenus de conserver leur investissement dans des entreprises communautaires pendant une durée imposée, pour pouvoir pleinement bénéficier de leur crédit d'impôt.

Recommandations

Mettre en place de meilleurs témoignages de reconnaissance pour les dons de bienfaisance des entreprises.

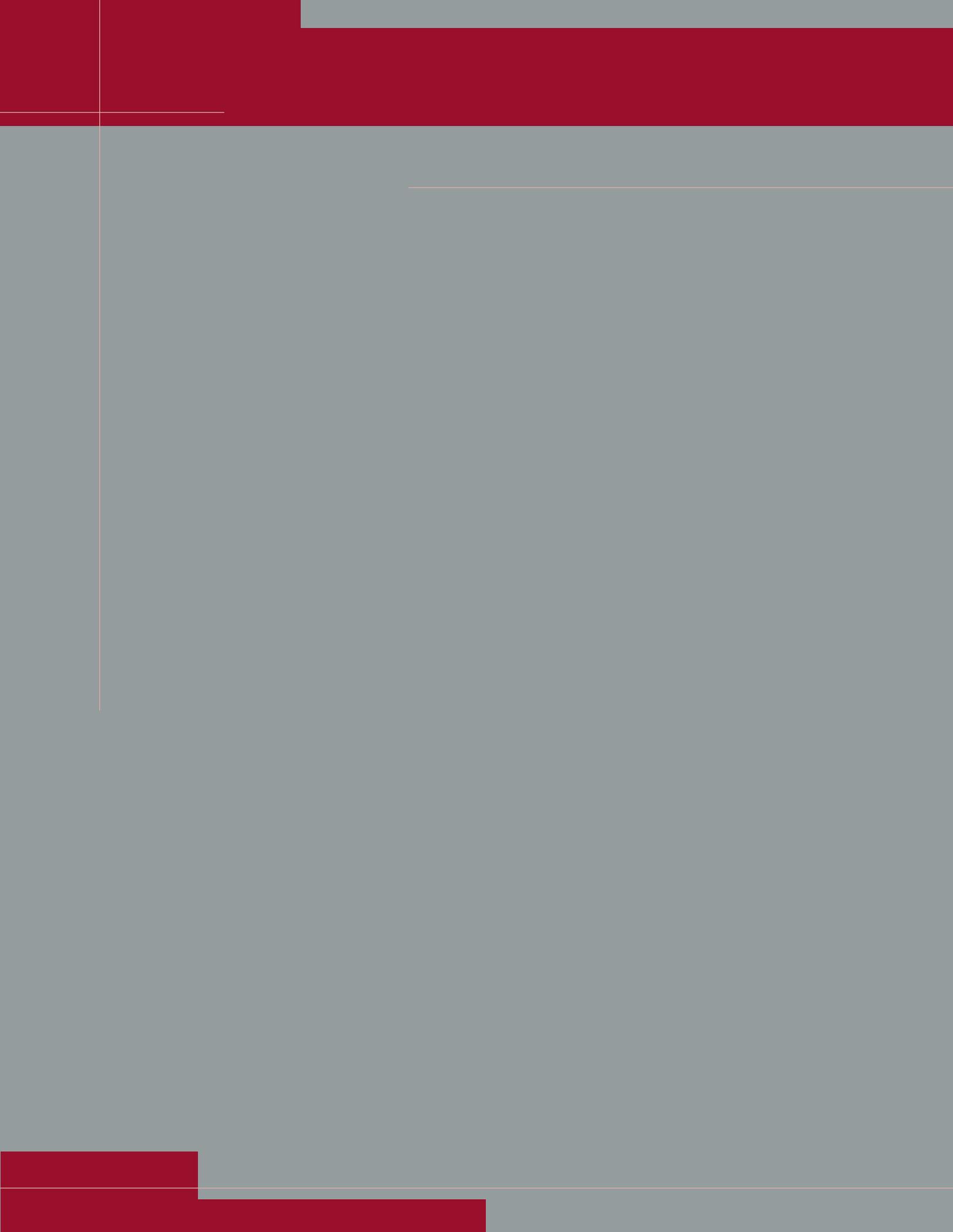
- À court terme, il serait souhaitable que le gouvernement fédéral modernise l'interprétation de la réglementation fiscale actuelle en matière de dons de bienfaisance :
 - La reconnaissance des donateurs devrait être élargie pour permettre une meilleure reconnaissance des dons de bienfaisance des entreprises;
 - Le récent bulletin d'interprétation de l'ARC sur les reçus pour une partie de la valeur devrait faire l'objet d'une révision pour s'assurer que cette initiative répond bien aux préoccupations en matière de reconnaissance des donateurs.
- À moyen et à long terme, il est indispensable que tout le contexte réglementaire du secteur bénévole fasse l'objet d'une révision, dans l'optique de l'élargissement de la liste actuelle des buts caritatifs, pour améliorer la prise en compte des multiples formes de soutien accordées par les entreprises, à la façon de la législation proposée au Royaume-Uni.

Mettre à l'étude la création d'autres moyens d'action réglementaires pour stimuler les investissements communautaires des entreprises.

- Mettre à l'étude d'autres moyens d'incitation des entreprises à augmenter leur aide aux collectivités et à mieux présenter leurs informations financières, et notamment les moyens suivants :
 - De meilleures dispositions légales pour les dons de biens, par exemple d'actions, effectués par les entreprises;
 - Des dispositifs tels que les crédits d'impôt pour investissement communautaire en vue d'inciter les entreprises à investir davantage dans les collectivités et, en particulier, dans les collectivités déshéritées.

¹⁸ Voir <<http://www.gov.mb.ca/ia/downloads/growbonds.pdf>>

¹⁹ Voir <<http://www.gov.mb.ca/finance/fedprov/cedc.html>>



PARTENARIATS INNOVANTS

PROFILS DE PARTENARIATS INTERSECTORIELS DANS L'ENSEMBLE DU CANADA

Les profils des onze partenariats exposés ci-dessous sont des exemples d'innovation dans l'action. Ils présentent certains partenariats de collaboration intersectorielle innovants et leur incidence sur la société. Dans chacun de ces cas, l'objectif consiste à résoudre un sujet de préoccupation pour une collectivité canadienne. Les organismes impliqués dans ces partenariats appartiennent à différents secteurs et à différentes régions. Ce sont des organismes petits ou grands, reconnus ou récents. Ils démontrent tous que les partenariats et l'action ont le pouvoir de renforcer et de bâtir les collectivités.

GlaxoSmithKline et l'Association canadienne de soins palliatifs joignent leurs forces pour promouvoir de meilleurs soins aux personnes en fin de vie

LEÇONS DE VIE

L'Association canadienne de soins palliatifs et GlaxoSmithKline (anciennement Glaxo Wellcome inc.) ont réalisé une campagne de marketing social originale et ambitieuse intitulée *Leçons de vie*. Cette campagne sensibilise à l'amélioration du confort et de la dignité des personnes en fin de vie grâce aux soins palliatifs dispensés en hospice.

À partir de divers supports, dont des outils de communication élaborés pour des organismes nationaux, provinciaux et communautaires spécialisés dans les soins palliatifs, ce programme suscite un dialogue ouvert sur la mort et l'agonie. Il vise à éduquer les patients, les professionnels des soins, les membres des professions médicales, les bénévoles et les décideurs sur les ressources disponibles – ou qui devraient être disponibles – au sein de leur collectivité. Ce programme s'inscrit dans la vision d'un jour meilleur où les soins palliatifs en hospice seront une composante fondamentale du système de santé. Selon les personnes qui y participent, ce programme joue le rôle

de catalyseur d'un changement radical dans la façon dont, au Canada, la culture qui refuse la mort aborde les problèmes de fin de vie.

« La participation de Glaxo à ce programme est comme une manne tombée du ciel, déclare Linda Lysne, chef de la direction de l'Association canadienne de soins palliatifs. C'est une occasion extraordinaire. Nous sommes un petit organisme, relativement récent avec peu de moyens financiers et de ressources humaines. Nous n'aurions jamais eu la possibilité d'effectuer une action de cette ampleur, sans le rôle moteur et la détermination incroyables de Glaxo. »

Ce partenariat a pris racine en 1997, quand il a été demandé aux employés de Glaxo de réfléchir à une cause qu'ils pourraient servir en permanence. Ils ont choisi les soins assurés en hospice. Depuis lors, Glaxo fournit à la fois le financement et les ressources en gestion de projet, ce qui a permis de lancer la conception et l'élaboration du programme.

Glaxo a investi environ 400 000 dollars sous la forme de dons en nature et de financement de la campagne de sensibilisation nationale *Leçons de vie*. Ce programme a permis de créer des liens solides avec de nombreux organismes de soins palliatifs nationaux, provinciaux et communautaires du Canada. Il a permis également de financer des recherches ainsi qu'une conférence utilisant la méthodologie du Forum ouvert, pour que toutes les questions pertinentes soient étudiées et débattues.

« Ce sont les employés qui sont à l'origine du projet et qui le font vivre, déclare Tara Addis, gestionnaire des relations externes à Glaxo. Ce sont eux qui ont choisi le projet, ce qui a les remplis de fierté et les a fidélisés. Nous savons que nous avons réussi à faire beaucoup plus évoluer les choses en travaillant en étroite collaboration avec le mouvement des soins palliatifs, qu'en nous contentant de le financer. »

Travailler et s'instruire ensemble pour créer des débouchés au sein de la collectivité : le Groupe Financier Banque Royale et la Lutherwood Community Opportunities Development Association

OPPORTUNITIES 2000

Paul Born a provoqué une levée de sourcils, quand il a informé les cadres de la Banque Royale du Canada, à l'occasion de sa quête de soutien pour son ambitieuse campagne anti-pauvreté dans la région de Waterloo, que leur argent ne suffirait pas.

En fait, le directeur-conseil de la Lutherwood Community Opportunities Development Association (LCODA) a même souligné au cours de cette réunion qui a eu lieu en 1997, que les offres de financement seraient rejetées sans autre forme de procès, si elles ne s'accompagnaient pas d'un engagement important à consacrer du temps, de l'énergie et de l'expertise à l'association.

La banque a relevé le défi. Et, dans le cadre d'un programme unique nommé Opportunities 2000, elle a dépassé les attentes pourtant élevées de Born.

Opportunities 2000 est un programme innovant, communautaire conçu pour aider 2000 familles de la région de Waterloo à échapper à la pauvreté autour de l'année 2000. Le programme prévoit d'atteindre cet objectif en collaborant avec des groupes communautaires (au nombre de 32 à ce jour) à l'élaboration de projets (18 jusqu'à présent), qui améliorent les débouchés professionnels des personnes vivant dans la pauvreté. Le recrutement de dirigeants communautaires prestigieux permet de sensibiliser à l'existence du problème et de concevoir un plan de réduction de la pauvreté très complet. Un travail de recherche sur les initiatives communautaires les plus efficaces dans tout le Canada a été également précieux.

L'engagement permanent de la banque est à la fois important et vital.

« C'est la Banque Royale qui a été le vrai moteur de ce projet, déclare Paul Born avec emphase. Elle est fortement engagée dans la démarche de réduction de la pauvreté dans la région. Nous n'aurions pas pu accomplir ce que nous avons accompli, rien qu'avec de l'argent. Nous avons besoin de l'engagement sans réserve de la banque. »

L'engagement de la banque de verser 240 000 dollars pour ce projet de quatre ans en fait son principal partenaire financier. Mais Jim Gordon, vice-président, Services aux entreprises dans la Golden Horseshoe, est également devenu le membre infatigable d'une table ronde de leadership qui recherche des solutions axées sur le marché à un problème qui touche quelque 50 000 personnes dans une région qui se flatte du taux de chômage parmi les plus bas et du revenu par habitant parmi les plus élevés du Canada. Gordon faisait partie des huit employés de la banque auxquels

un circuit de la pauvreté a ouvert les yeux sur cette triste réalité au début du projet. Peu de temps après, il a confié à un gestionnaire local des services bancaires aux particuliers la mission d'animer en quatre mois un dialogue constructif entre la LCODA et le milieu des entreprises de la région. La banque continue à ce jour à saisir toutes les occasions de sensibiliser au problème. »

« Plus nous pouvons impliquer le monde de l'entreprise, souligne Gordon et plus nous nous rendons compte que la solution passe désormais par lui. Il s'agit pour nous d'une chance et d'une obligation. Cela permet de combattre la pauvreté d'une façon radicalement différente. »

Familles en transition : Enbridge inc., Aspen Family and Community Network Society (et des organismes communautaires associés), Centraide de Calgary et de la région (groupe de dons stratégiques), Initiative de partenariats en action communautaire du gouvernement du Canada

FAMILIES IN TRANSITION

Families in Transition (F.I.T.) est un programme qui se consacre à la recherche de solutions à long terme au problème des sans-abri dans la région de Calgary, en mettant à la disposition de trente familles sans abri un cadre de vie subventionné et comportant un dispositif d'aide. L'objectif du programme consiste à mettre fin au cycle de la pauvreté en traitant le problème de l'absence de logement. Ce programme vise à accroître les connaissances et les habiletés des familles dans les domaines de la gestion financière et domestique, afin que les obligations fondamentales, comme le paiement d'un loyer et des factures, puissent être satisfaites régulièrement. Il vise également à maintenir les enfants à l'école en mettant à la disposition des familles un réseau d'entraide solide, grâce à des relations accrues avec les organismes de service communautaire.

Ce programme repose sur la motivation et les moyens d'action d'un éventail de partenaires : Enbridge inc., Aspen Family and Community Network Society, Action by Churches Together with Social Services, Huntington Hills Community Association, le groupe de dons stratégiques, une division de Centraide de Calgary et de sa région et l'Initiative de partenariats en action communautaire (financement du gouvernement fédéral pour combattre l'itinérance).

Enbridge effectue des dons en nature de meubles et des collectes de fonds et incite ses employés à travailler bénévolement et à participer au programme. Les employés organisent des activités d'acquisition de compétences pour les familles et ils font don de leur temps bénévolement pour des manifestations mensuelles amicales. Ils participent également à des actions de collecte de fonds coordonnées avec la Aspen Family Community Network Society et d'autres partenaires du secteur de la bienfaisance.

Le comité de pilotage est un facteur de réussite fondamental dans ce projet. Émanant d'organismes d'entraide de la région de Calgary, ce groupe formule des avis en matière d'orientation des politiques et d'élaboration de programme. Les membres du comité de pilotage appartiennent aux organismes suivants : Inn From the Cold, C.N. Gunn School, Centraide de Calgary et de sa région, la régie régionale de la santé de Calgary, les services de proximité de la ville de Calgary, Villes et villages en santé – CRHA, Alberta Human Resources and Employment, le ministère de la Justice, la société de logement de Calgary, l'association communautaire d'Huntington Hills, les services aux enfants et aux familles de Calgary Rocky View et les services de police de Calgary.

Families in Transition mobilise une gamme de moyens d'action relevant de tous les secteurs pour étudier en profondeur le problème de la pauvreté à Calgary. Ce programme qui s'articule autour de changements à long terme et d'une vision commune, modifie profondément la vie des familles sans abri de Calgary.

Bell Canada et Jeunesse J'écoute

Le partenariat entre Bell Canada et Jeunesse J'écoute a commencé en 1989. C'était une association bien trouvée. En revanche, le développement de ce partenariat depuis sa fondation a exigé un travail de réflexion très original des deux partenaires. Leur dernière initiative importante, la création d'un site Web de 130 pages pour aider les jeunes, a intensifié une relation déjà très productive et révèle la capacité du partenariat d'évoluer dans la durée et de s'adapter à de nouveaux besoins.

« Nous étions commanditaire-fondateur de Jeunesse J'écoute depuis sept ans, se souvient Lana Castle, directrice des affaires publiques de Bell Canada à Toronto, quand ils sont venus nous voir en disant qu'ils voulaient atteindre les adolescents qui ont accès à Internet. »

Cette priorité s'est imposée en raison à la fois de la réussite manifeste du projet dans sa forme initiale et des domaines dans lesquels Jeunesse J'écoute ne parvenait toujours pas à atteindre une partie de sa population cible. Les renseignements de contrôle révélaient que les appels émanaient de jeunes filles dans 78 pour cent des cas, ce qui reflétait la difficulté caractéristique pour faire parler les garçons de leurs difficultés. La croissance d'Internet semblait apporter aux adolescents un véhicule qui les mettait plus à l'aise. Internet permet également des liens dynamiques avec des ressources communautaires, dont les propositions d'aide exprimées par voie électronique peuvent favoriser ultérieurement une relation plus directe.

Pendant la préparation du lancement du site Web, Jeunesse J'écoute recevait 4 000 appels téléphoniques par jour de jeunes qui avaient besoin de counseling et d'aide. Même avec un budget annuel de 5 millions de dollars, le service téléphonique national, bilingue et sans frais ne pouvait traiter qu'un tiers des appels.

Ce partenariat a toujours été parfaitement justifié du point de vue de l'entreprise pour Bell pour les raisons suivantes : le rôle central des télécommunications pour assurer le service, l'importance accordée à la jeunesse, un domaine fondamental dans l'engagement communautaire de Bell et selon les termes de madame Castle, « la conception judicieuse d'un bon partenariat d'entreprise » chez Jeunesse J'écoute.

Des procédures de reddition de comptes formelles sont en place, notamment une évaluation annuelle, mais « de nos jours, personne n'attend l'évaluation annuelle, déclare Rhoda Payne, directrice de la fondation Jeunesse J'écoute, l'organe de collecte de fonds de ce service social. Nous faisons des rapports d'étape en réunion quasiment chaque semaine. Au moment du lancement (du site Web), elles avaient lieu presque chaque jour. »

« Tout comme le secteur de l'entreprise compte de moins en moins de personnel, poursuit madame Payne, les organismes de bienfaisance comptent également un personnel terriblement réduit et pour que ce type de relation fonctionne bien, cela exige vraiment ce type d'honnêteté. »

De la même manière qu'au début de sa participation au partenariat en 1989, Bell fournit des moyens technologiques et du personnel de gestion pour le programme en ligne, ainsi qu'une contribution financière. La compréhension des objectifs de Bell d'Heather Sproule, chef de la direction de Jeunesse J'écoute, est une garantie fondamentale pour l'entreprise partenaire.

« Quand nous avons conçu Jeunesse J'écoute, nous avons réalisé qu'un partenariat avec une entreprise de télécommunications s'imposait naturellement et, de manière évidente, Bell a été la première entreprise à nous venir à l'esprit, ajoute madame Sproule. Nous nous sommes rendu compte que nous avions l'occasion de démontrer les résultats impressionnants d'un partenariat avec une entreprise de télécommunications. »

En échange d'une entente de commandite qui prévoyait une contribution financière, des dons en nature sous forme de matériel et une aide technique, « nous avons apporté à Bell une reconnaissance originale et importante », déclare madame Sproule.

Ce résumé pratique et correct est pourtant modeste. Grâce aux retombées affectives importantes de ce service, abondamment annoncé dans tous les médias et articulé autour de sérieuses préoccupations sociétales au sujet des difficultés de la jeunesse (par exemple, toxicomanies, maladies transmissibles sexuellement, éclatement de la famille et violence familiale), le témoignage de reconnaissance de Jeunesse J'écoute à son entreprise partenaire connaît un retentissement particulièrement marqué.

Ce retentissement se fait sentir, naturellement, au sein de l'entreprise Bell elle-même. « La fierté des employés fait partie de nos critères de participation à un partenariat, note madame Castle de Bell. Le score de cette fierté a été très, très élevé. »

Zenger-Miller Canada et Halton Women's Place

HALTON WOMEN'S PLACE

Zenger-Miller est spécialisé dans la formation aux pratiques commerciales et interpersonnelles qui réussissent. Des entreprises du monde entier figurant au palmarès Fortune 500 sont ses clients. En 1995, ils se sont rendu compte que leur expertise pourrait également profiter à un refuge local pour femmes victimes de violence et pour leurs enfants.

Cette relation a débuté par la participation bénévole d'une seule employée de Zenger-Miller aux activités du refuge. Elle a commencé à comprendre les besoins du refuge et à se rendre compte que son entreprise pouvait lui venir en aide. Elle a exposé son idée à Zenger-Miller, en leur conseillant de s'engager dans ce partenariat.

« Cette décision [de soutenir le refuge] a été prise en équipe, à une réunion d'équipe, se souvient Carla Jones, agente des comptes clients de Zenger Miller Canada. Cette décision a été prise à l'unanimité. Ce bureau comptait beaucoup de femmes et nous étions toutes passionnées par ce sujet. »

La passion de Zenger-Miller est née à point nommé pour Halton Women's Place, explique Gail Stinnes, présidente de son conseil d'administration. « Ce refuge a débuté il y a 16 ans, sous la forme d'un organisme bénévole, se souvient madame Stinnes. Maintenant, notre budget atteint presque 2 millions de dollars. Nous avons commencé à embaucher des travailleurs sociaux, mais qui n'étaient pas formés aux méthodes de l'entreprise. »

Les effectifs du personnel connaissaient une croissance rapide. La reddition de comptes au gouvernement provincial et aux parties prenantes publiques se compliquait énormément. Comme il fallait s'y attendre, des conflits interpersonnels commençaient à voir le jour entre les bénévoles animés de bonne volonté et le personnel soumis à des exigences administratives mal maîtrisées et d'un niveau différent.

Cette situation était en passe de devenir un écueil important pour le groupe, qui venait d'ouvrir un deuxième foyer à Burlington, en Ontario, deux années environ avant la naissance du partenariat avec Zenger Miller.

Il n'a pas fallu longtemps à madame Stinnes pour se rendre compte que les relations avec Zenger Miller représentaient une aide qui dépassait de loin ce que même un don financier généreux aurait pu apporter.

« Je me suis rendue à Zenger Miller pour étudier (cette offre d'un partenariat d'aide) et ai parlé à quelques personnes qui y travaillaient, explique madame Stinnes au sujet de la négociation de 1995. C'étaient des spécialistes de la formation au travail d'équipe dans différentes situations professionnelles et je me suis dit que c'était absolument merveilleux. »

Dans le cadre de ce partenariat, Halton Women's Place bénéficie fréquemment et abondamment des services de formation de Zenger Miller et de leurs documents d'aide. Puisque l'approche de la formation de Zenger Miller consiste principalement à accréditer les participants à leurs ateliers à la formation d'autres personnes au sein de leur propre organisme, les retombées des cours se sont rapidement démultipliées pour le refuge d'Halton.

« Une fois que la formation est mise en place, elle se suffit en général à elle-même », explique madame Jones, dont l'entreprise a néanmoins formé ensuite des représentants du refuge, du chef de la direction au personnel de première ligne.

Ce partenariat ne s'est pas strictement limité à sa composante de formation. Zenger Miller a également organisé des collectes de nourriture et de vêtements pour le compte du refuge et a fait don d'une quantité considérable de meubles et de fournitures de bureau, à l'occasion du déménagement de leurs bureaux.

La Business Community Anti-Poverty Initiative de Saint John

L'ANTI-POVERTY INITIATIVE

Fondée en 1997, la Business Community Anti-Poverty Initiative (BCAPI) de Saint John est une coalition de membres importants du milieu de l'entreprise et des professions libérales de la communauté, qui s'attaquent aux causes profondes de la pauvreté, en collaboration avec des personnes vivant dans la pauvreté.

Ils sont convaincus que le renforcement global de la communauté permettra de réduire la pauvreté. Leur objectif consiste à traiter les obstacles et les difficultés qui constituent les causes fondamentales de l'existence de la pauvreté au sein de la communauté de Saint John. En tant qu'organisme, BCAPI n'assure ni ne gère pas directement des services ou des programmes. BCAPI travaille en partenariat avec de nombreux groupes et organismes communautaires et, en jouant le rôle de catalyseur, il fait naître une réflexion, une expertise originales et apporte un soutien financier nouveau et une influence nouvelle pour résoudre le problème de la pauvreté.

« Après mûre réflexion sur la démarche à suivre pour analyser le problème et agir avec originalité, la BCAPI a conçu une vision et élaboré des normes d'action. Ils ont montré la voie à suivre en établissant des

ponts, en améliorant l'accès aux services, en forgeant des partenariats et en résolvant de nombreuses difficultés avec efficacité. En investissant du temps et de l'énergie, ils ont renforcé la cohésion sociale et ils ont rendu la communauté durablement compatissante. Ils croient qu'il est essentiel d'adopter le principe de « moins de discussions et plus de résultats concrets » pour améliorer la vie de tant de personnes », Ermine Joy Cohen, LL.D., sénatrice à la retraite.

Les familles monoparentales sont le principal domaine d'action de la BCAP, puisqu'elles représentent le plus grand nombre de personnes vivant dans la pauvreté. Son action couvre quatre secteurs clés : satisfaire les besoins de base, éliminer les obstacles, développer des compétences et créer des débouchés économiques. Cela permet à la BCAP d'apporter une aide à des personnes et à leur famille et d'apporter une solution complète au cycle de la pauvreté, en collaboration avec des organismes gouvernementaux et des organismes sans but lucratif.

La BCAP a notamment stimulé et soutenu les initiatives suivantes : services scolaires communautaires, salons de préparation à l'emploi, enregistrement des services de garderie, démarche de sensibilisation à la gestion de carrière, centre de ressources pour les jeunes, résidence et services intégrés pour les adolescentes enceintes, programme d'information des jeunes pour prévenir les grossesses chez les adolescentes, services de garderie en milieu scolaire, programme de développement de l'enfance et amélioration des loisirs pour les enfants. « Vous vous rendez compte! Cent dirigeants d'entreprise qui s'organisent pour éliminer la pauvreté dans une communauté! Saint John en recueille les fruits. Les politiques publiques de réduction de la pauvreté permettent aux gens de sortir de l'engrenage de la pauvreté; de nouveaux services cassent le cycle de la pauvreté, de nouveaux programmes procurent les outils et les aides socio-économiques qui permettent aux gens de bâtir des vies équilibrées et tous les secteurs de la communauté participent et profitent de ces changements. Grâce à cette initiative, notre communauté est mobilisée, synchronisée et 'refuse l'échec' », Monica Chaperlin, directrice du centre de santé communautaire de Saint John, Corporation des sciences de la santé de l'Atlantique.

La VanCity Savings Credit Union et le Planned Lifetime Advocacy Network

LE CERCLE DE SOUTIEN

La VanCity Savings Credit Union et le Planned Lifetime Advocacy Network (PLAN) de Burnaby, en Colombie-Britannique, ont conçu un programme unique pour assurer la sécurité future des adultes et des enfants handicapés.

Pour la première fois dans l'histoire, des personnes handicapées survivent, en nombre jusqu'alors jamais atteint, aux personnes qui en ont

la charge. Selon les estimations, au cours des dix prochaines années, près de six millions de familles seront responsables de la majorité des soins à assurer à leurs parents handicapés. Selon Statistique Canada, environ 660 000 Canadiens sont si gravement handicapés que leur état exige des soins et un soutien tout au long de leur vie. Le Planned Lifetime Advocacy Network (PLAN) a été conçu pour résoudre ce problème. Le soutien de la VanCity Credit Union a permis de sensibiliser et de faire réussir le programme.

La VanCity et le PLAN ont élaboré ensemble une méthode originale, qui consiste à créer une fiducie pour financer les besoins futurs relatifs au logement et à l'autonomie des personnes handicapées. Ils aident et motivent ensemble les familles à rédiger un testament et à se livrer à un certain travail de planification successorale. Un animateur est ensuite embauché pour recruter un « réseau personnel » de bénévoles qui acceptent d'être « présents » dans la vie des personnes handicapées. Ce modèle dit du Cercle de soutien fonctionne si bien, qu'il est en cours d'adoption dans d'autres collectivités de tout le Canada.

Chaque organisme apporte un éventail de moyens d'action à ce partenariat. VanCity, par le biais de sa Community Foundation, apporte un soutien financier et informe ses 250 000 adhérents et membres du personnel sur le PLAN. Il assure également une assistance technique et une aide en matière de droit des organismes de bienfaisance et de droit fiscal, d'options de création d'entreprise et d'accession à la propriété pour les personnes handicapées. Un programme de contrepartie pour les donateurs au profit du PLAN comporte des mesures d'incitation et suscite la participation de davantage de personnes.

Dans le cadre de PLAN, grâce à son expertise dans ce domaine, les principales préoccupations des familles de personnes handicapées donnent lieu à des recherches et à la création des types de produits et de services financiers nécessaires pour ce marché. PLAN aiguille également des clients vers les services de fiducie de VanCity et assure la formation du personnel et des conseillers de cette coopérative d'épargne et de crédit aux besoins des personnes handicapées.

Depuis 1991, ce partenariat a fait passer le nombre d'adhérents de PLAN de 15 au départ à plus de 3 700. Il a été le pionnier d'une démarche d'aide et de motivation des familles à la rédaction d'un testament et à l'accomplissement de leur planification successorale avec un taux de réussite de 95 %. Il est également à l'origine de la création d'un modèle de fiducie, qui assurera des services aux personnes handicapées avec un meilleur taux de rendement. Mais, par-dessus tout, ce programme a permis aux familles d'assurer le bien-être futur de leurs parents handicapés.

Fairmont Hotels & Resorts et la Fondation canadienne des femmes

ADOPTÉZ-UN-REFUGE

Le programme Adoptez-un-refuge apporte des biens indispensables à des refuges pour femmes battues et des fonds indispensables aux programmes de prévention de la violence de la Fondation canadienne des femmes.

Fairmont Hotels & Resorts (anciennement Canadian Pacific Hotels) et la Canadian Pacific Foundation ont travaillé à l'élaboration du programme Adoptez-un-refuge en partenariat avec la Fondation des femmes canadiennes.

En 1996, Fairmont Hotels & Resorts et la Canadian Pacific Foundation se sont mis en relation avec la Fondation canadienne des femmes pour faire don d'aménagements d'hôtel d'occasion à des refuges pour femmes, au lieu de les céder à des liquidateurs pour une somme minime. Mais, cela leur a permis de découvrir d'autres moyens de s'impliquer et d'apporter de vraies solutions à la pénurie de financement et de moyens des refuges.

Les trois partenaires ont conçu ensemble avec minutie le programme Adoptez-un-refuge, une démarche de philanthropie d'entreprise et de participation communautaire innovante. Le programme fonctionne au niveau national et au niveau local pour satisfaire les besoins immédiats des refuges et pour trouver une solution à long terme pour prévenir la violence familiale.

Tous les établissements Fairmont Hotels & Resorts situés au Canada et aux États-Unis et les hôtels Delta du Canada sont jumelés avec un refuge pour femmes local. Les hôtels fournissent des articles de literie, de mobilier et d'entretien ménager aux refuges. Les employés de l'hôtel travaillent également bénévolement pour leur refuge « adopté ». De plus, certains hôtels ont même entièrement meublé les appartements où habitent les femmes et les enfants après avoir quitté le refuge pour redémarrer dans la vie.

Au niveau national, Fairmont a fait don de 330 000 dollars pour financer des programmes de prévention de la violence dans tout le pays, dans le cadre du Fonds de prévention de la violence de la Fondation canadienne des femmes.

Grâce à la réussite du programme Adoptez-un-refuge, la Fondation canadienne des femmes a réussi à obtenir le soutien d'autres sociétés pour renforcer son action de prévention de la violence à l'égard des femmes. Ce programme fait partie de la culture d'entreprise de Fairmont. Le premier engagement de trois ans de Fairmont a été renouvelé et élargi pour y faire participer d'autres propriétés du groupe.

AlimENCRE 2003 : Petro-Canada et l'Association canadienne des banques alimentaires

AlimENCRE, une collaboration innovante entre Petro-Canada et l'Association canadienne des banques alimentaires, repose sur le principe de transformer des produits au rebut en nourriture. Ces deux sociétés ont créé ensemble un organisme de gestion de projets qui s'appelle AlimENCRE. Cet organisme gère un programme éducatif qui génère des moyens financiers confortables pour acheter de la nourriture, éviter que des résidus de plastique et d'encre dégradent l'environnement, sensibiliser le public à la faim et à l'environnement et modifier l'attitude face au recyclage. Chaque partenaire fait bénéficier cette relation de son expertise. Petro-Canada, en plus de sa contribution financière, s'implique totalement, en apportant son aide pour la planification des activités, les communications de marketing et le lancement de nouvelles actions. L'Association canadienne des banques alimentaires apporte son expertise et sensibilise le public aux questions liées à la faim, assure la coordination nationale des banques alimentaires locales et approuve l'affectation des fonds collectés. L'organisme de gestion de projet AlimENCRE fait fonctionner l'ensemble et est responsable de la gestion courante, des relations publiques et de l'élaboration des projets.

La réussite de ce projet a récemment attiré de nouveaux commanditaires nationaux et régionaux, dont Purolator (le commanditaire officiel des expéditions) et Downeast Communications (le commanditaire régional d'Échange Cellu-Bouffe).

Il ne faut que quelques semaines pour transformer des produits recyclables en espèces pour les banques alimentaires : les retombées d'AlimENCRE sont donc directes, immédiates et efficaces. Depuis ses débuts, le programme a généré une augmentation de 218 % des ressources financières, que les banques financières peuvent utiliser immédiatement pour répondre aux besoins les plus pressants dans leur région. Il a produit l'équivalent de 110 000 livres de nourriture et a détourné plus de 65 000 cartouches à encre du chemin des carrières. Il existe à l'heure actuelle plus de 2 400 sites dans tout le Canada, qui collectent des cartouches à encre et des téléphones cellulaires pour les transformer en nourriture.

Ce programme est devenu supérieur à la somme de ses partenaires grâce à une présentation régulière des informations, des réunions d'élaboration de programmes, des rencontres bi-annuelles de planification stratégique et de fréquentes occasions d'organiser ensemble des manifestations dans le cadre des projets.

« La connaissance du programme AlimENCRE et son soutien dans le public augmentent tous les mois depuis la participation de la banque alimentaire de Regina et de sa région. Nous nous sommes engagés publiquement à consacrer tout l'argent collecté à acheter du lait frais, destiné en priorité aux familles d'enfants de cinq ans et

de moins de cinq ans. Notre participation à ce programme nous a également permis d'approfondir des relations locales. Nous apprécions à sa juste valeur le rôle de chef de file de l'Association canadienne des banques alimentaires, de Petro-Canada et d'AlimENCRE, qui a fait la réussite de ce programme », Gord Barnes, directeur général de la banque alimentaire de Regina et de sa région.

Tous ensemble 2003 : le Canadien National et la Fondation pour des collectivités sécuritaires au Canada

TOUS ENSEMBLE

Tous ensemble est un programme national élaboré par CN Rail et par la Fondation pour des collectivités sécuritaires au Canada. Sa vocation consiste à assurer la promotion et la mise en œuvre de programmes de sécurité au niveau des collectivités locales. Ces programmes vont des programmes de sécurité pour les enfants des écoles élémentaires aux projets de prévention des chutes pour les aînés, en passant par les projets de sécurité en milieu de travail.

La mission du CN et de la Fondation pour des collectivités sécuritaires au Canada est identique : améliorer et entretenir la sécurité des collectivités. La méthode la plus efficace à employer pour accomplir cette mission consiste à responsabiliser les citoyens, pour qu'ils veillent à la sécurité publique au sein des collectivités où ils vivent. En unissant leurs moyens et leurs actions, ces deux organismes mobilisent des membres de tous les milieux de la collectivité. Ensemble, ils peuvent toucher une plus grande audience et obtenir des résultats beaucoup plus importants, que s'ils travaillaient isolément.

Le CN fournit des investissements financiers, des ressources humaines, de l'expertise et des services en nature, y compris la participation des cadres et le bénévolat des employés. La Fondation pour des collectivités sécuritaires au Canada apporte des ressources humaines, de l'expertise et des compétences, une vision et des orientations stratégiques, l'accès aux collectivités et leur engagement, ainsi que de la gouvernance et son influence.

La Fondation pour des collectivités sécuritaires au Canada incite les citoyens à se rassembler au sein de leur collectivité pour mettre en œuvre des plans essentiels en matière d'engagement civique et de sécurité et elle leur donne les moyens de le faire. La finalité de cette action consiste à éliminer les douleurs et les souffrances occasionnées par des blessures évitables. À ce jour, 35 collectivités canadiennes (en Ontario, en Alberta, à Terre-Neuve et au Labrador et en Nouvelle-Écosse) ont reçu le label « collectivité sécuritaire » et, en collaborant avec des partenaires comme le CN, la fondation vise à créer et à conserver 500 « collectivités sécuritaires » au Canada d'ici à 2007. Rien qu'en Ontario, 2 600 entreprises ont participé à cette initiative des « collectivités sécuritaires » et ont reçu des rabais pour leurs primes d'assurance d'un montant total de 4,4 millions de dollars.

De plus, ces partenaires ont créé le Fonds pour les milieux sécuritaires du CN – un prix annuel d'incitation d'un montant de 25 000 dollars, destiné à inciter les collectivités de l'ensemble du pays à intégrer au moins trois initiatives de sécurité ferroviaire dans leur plan d'activité de coalition. Les collectivités sont incitées à concevoir des initiatives et des campagnes imaginatives et convaincantes qui assurent la promotion de la sécurité ferroviaire et qui y font participer au moins une école locale. Douze collectivités canadiennes ont récemment fait parvenir des propositions d'action qu'elles veulent entreprendre au sein de leur collectivité.

Les citoyens locaux, les professionnels des dispositifs d'urgence, les organismes de santé communautaire, les élèves et les dirigeants communautaires figurent parmi les principaux bénéficiaires de ce partenariat. Les statistiques suivantes, recueillies au niveau local, le démontrent : diminution de 7 % des admissions aux urgences de Brockville; diminution de 32 % des blessures en milieu de travail signalées depuis trois ans à Brantford et dans le comté de Brant et 400 000 élèves du secondaire formés dans le cadre du programme Sensibilisation des jeunes au travail.

Tous ensemble est un excellent exemple de ce qui peut être accompli quand les actions, les moyens d'action, l'expertise et le bénévolat des employés sont mis en commun et associés dans le long terme et dans une œuvre durable et efficace.

« Il est indispensable que ceux d'entre nous qui travaillent au niveau local entretiennent des relations solides avec la Fédération pour des collectivités sécuritaires et des partenaires comme le CN. Des approches globales et multiformes, soutenues au niveau national, sont indispensables pour prévenir des blessures à Brockville et dans sa région. Pour nous tous, les partenariats sont la clé du succès et nous sommes fiers d'en avoir plus de 85 à nos côtés », Denise Kall, coordonnatrice de la coalition des collectivités sécuritaires de Brockville et de sa région.

Calgary Corporate Volunteer Council et le Volunteer Centre of Calgary

Le CALGARY CORPORATE VOLUNTEER COUNCIL

En 1991, neuf sociétés se sont associées dans une opération conjointe avec le Centre of Calgary pour fonder le Calgary Corporate Volunteer Council. Il s'agissait de bâtir des partenariats constructifs entre les entreprises et le secteur sans but lucratif, pour mettre en commun l'expertise du développement du bénévolat chez les employés, approfondir la formation des employés sur la valeur du bénévolat et créer des modèles de promotion des programmes de bénévolat d'entreprise.

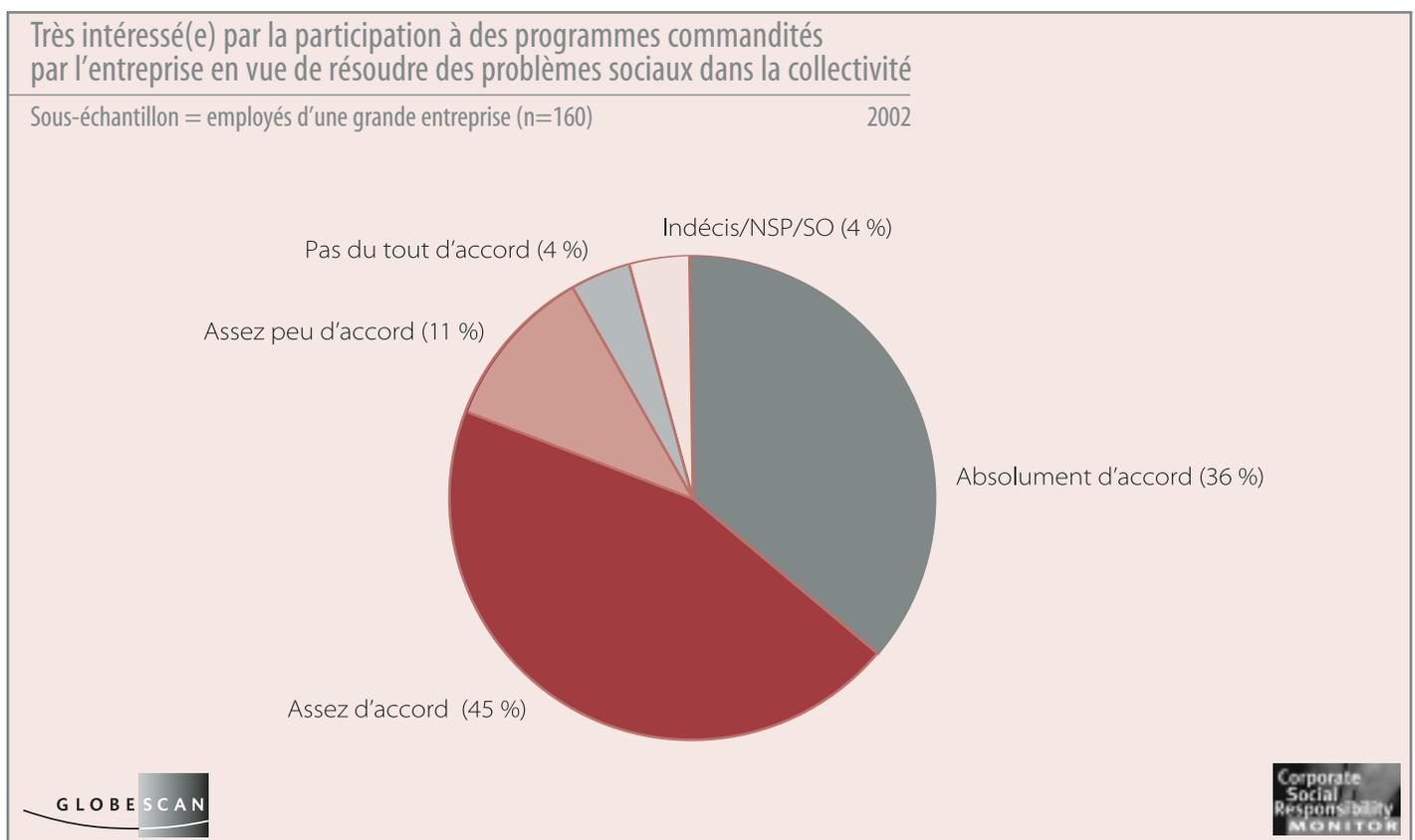
En 1995, le conseil s'était élargi à 24 entreprises adhérentes et organismes sans but lucratif adhérents. Six sociétés ont conçu des programmes officiels de bénévolat des employés et participent à

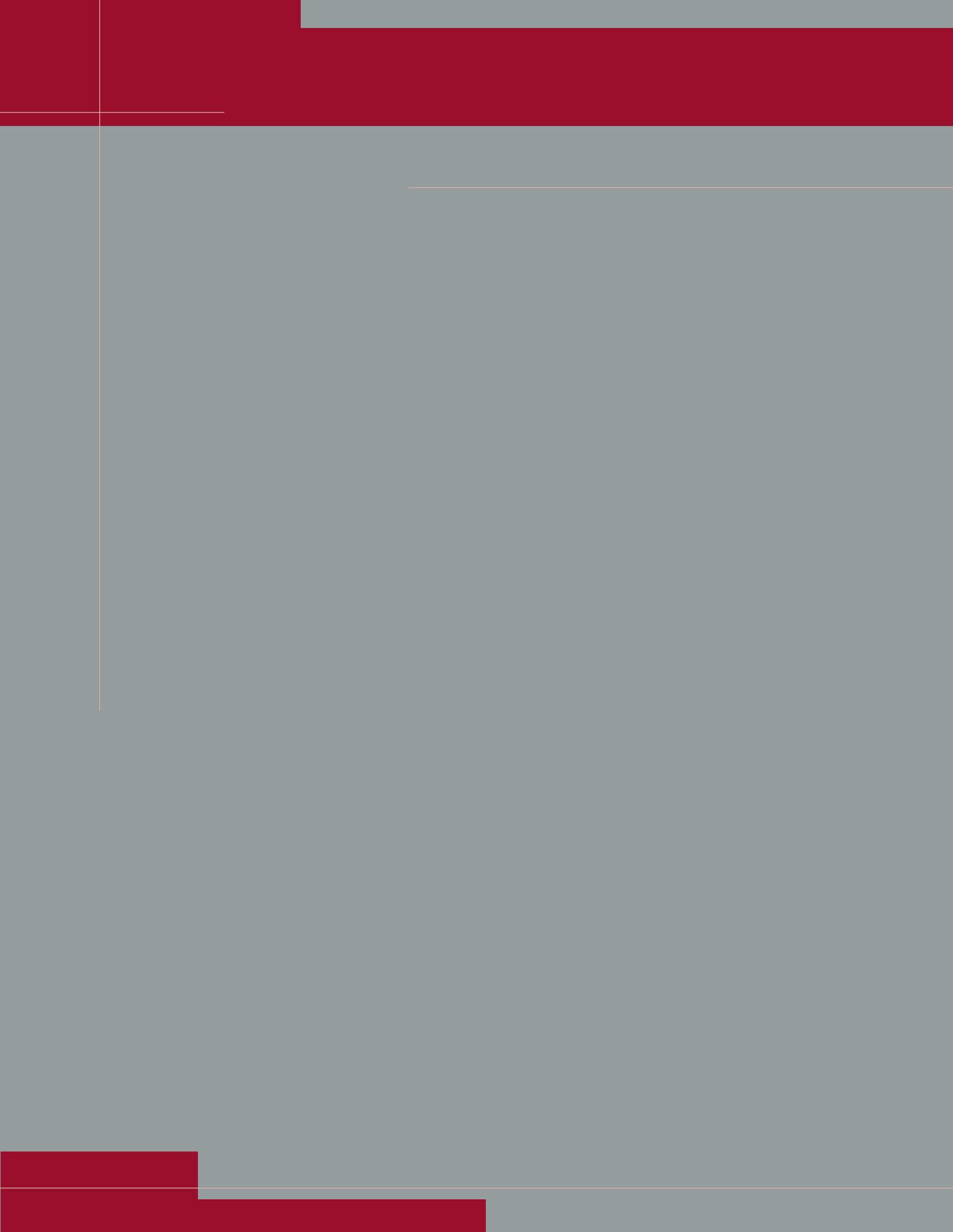
des partenariats avec le secteur de bienfaisance, alors que d'autres adhérents ont été à l'origine d'actions de soutien du bénévolat ou les ont renforcées. Trois sociétés ont lancé des programmes de retraités bénévoles. Les organismes sans but lucratif adhérents ont acquis de nouvelles compétences en matière de travail avec des groupes et des programmes d'employés d'entreprise.

« Nous avons vraiment une chance inestimable de travailler avec un certain nombre de sociétés innovantes, déclare Martha Parker, chef de la direction du Volunteer Centre of Calgary. Dans le domaine de leur investissement communautaire, ces entreprises étudient des stratégies qui apportent plus qu'un simple don. »

NOVA, en plus d'être l'une des entreprises fondatrices et partenaires, fait partie du comité de pilotage du conseil et collabore à la conception du programme de bénévolat.

« Il est important pour nous de nous impliquer dans le secteur sans but lucratif parce que ces organismes font de nos collectivités de meilleurs endroits où vivre et travailler, déclare Sheila O'Brien, vice-présidente principale des ressources humaines à NOVA. Nous appartenons à ces communautés et avons une responsabilité à leur égard. »





INITIATIVE SUR LES PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES

PROPOSITION DE BUDGET QUINQUENNAL

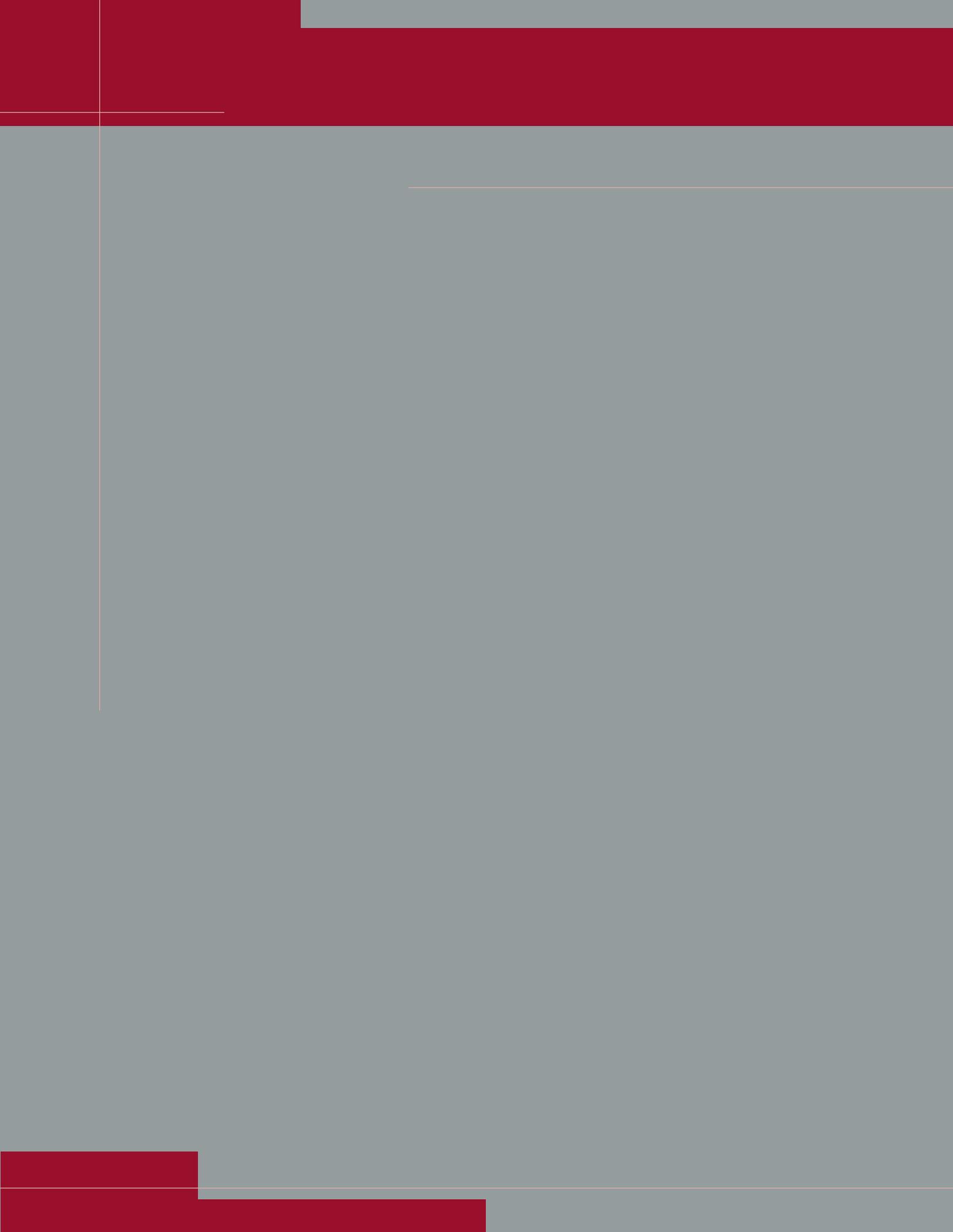
Ce budget n'est présenté qu'à titre d'exemple. L'énoncé des travaux effectués dans le cadre de ce projet ne prévoyait pas d'analyse détaillée de tous les coûts liés à la mise en œuvre intégrale des recommandations.

<p>1. Développement des connaissances</p> <p>1a. Centre de développement des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fondation d'un centre de développement des connaissances destiné à coordonner des programmes de recherche à l'échelle nationale et à l'échelle régionale sur les investissements communautaires du secteur privé et les partenariats communautaires des entreprises avec le secteur bénévole. <p>1b. Définition d'un point de référence pour mieux mesurer l'incidence des partenariats entre les entreprises et les collectivités sur les investissements communautaires au Canada</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recherche qualitative en vue de concevoir un questionnaire; ○ Recherche quantitative sur l'importance et la portée des investissements communautaires et des partenariats entre les collectivités et les entreprises. <p>1c. Recherche permanente sur les pratiques exemplaires, la formation et les problèmes naissants en matière de partenariats entre les collectivités et les entreprises et d'investissements communautaires</p> <p>1d. Recherche permanente en politiques publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recherche sur les mesures fiscales et sur les dispositions de politiques publiques susceptibles de stimuler les investissements communautaires des entreprises. 	<p>11 000 000 \$</p>
<p>2. Mise en commun des informations, réseautage et élaboration de politiques</p> <p>2a. Table ronde nationale sur les partenariats communautaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fondation d'une table ronde composée de représentants régionaux et d'organismes intermédiaires nationaux, œuvrant dans le domaine des partenariats entre les entreprises et les collectivités. Le rôle de la table ronde serait le suivant : <ul style="list-style-type: none"> ● Examiner les objectifs et le déroulement de l'Initiative sur les partenariats communautaires et formuler des avis à ce sujet; ● Formuler au gouvernement fédéral des recommandations en matière de politiques publiques, inspirées des travaux de recherche effectués dans le cadre de l'Initiative canadienne sur les partenariats communautaires. 	<p>6 250 000 \$</p> <p>1 250 000 \$</p>

<p>2b. Centres de soutien régionaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ S'appuyant sur un organisme local ou sur des organismes locaux, l'Initiative sur les partenariats communautaires financerait la coordination, l'élaboration et la mise en place d'initiatives locales en matière de partenariats communautaires. 	<p>5 000 000 \$</p>
<p>3. Formation et développement communautaire</p> <p>3a. Centre de ressources national des partenariats communautaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Création d'un centre de ressources en ligne pour les partenariats entre les entreprises et les collectivités, qui servirait de centre d'information, de courtage en partenariats et de centre de formation. Son positionnement devrait être celui d'un centre d'information et de centre principal de diffusion de la recherche du Centre de développement des connaissances. Il devrait également assurer des formations et permettre d'accéder à des ressources en ligne. <p>3b. Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Élaboration de ressources Création indispensable de ressources d'aide à l'élaboration et à la prestation de programmes de formation. Un comité consultatif devrait être formé pour guider cette initiative au sein de la table ronde nationale. Les ressources ci-dessous devraient être élaborées : <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Acquisition de compétences essentielles</i> Ressources pour les entreprises sur les stratégies efficaces de participation communautaire et sur les avantages des investissements communautaires pour les entreprises. Ressources pour les organismes sans but lucratif sur les stratégies efficaces de collaboration avec les entreprises. ● <i>Incitation à l'innovation</i> Ressources pour les entreprises et les organismes sans but lucratif, afin de les aider à comprendre le rôle possible des entreprises sociales et de l'économie sociale en général, dans le cadre d'une stratégie de renouveau communautaire. ○ Exploitation des ressources Les ressources élaborées dans le cadre du programme de formation devraient être utilisées selon deux modalités : <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Plate-forme d'enseignement à distance;</i> ● <i>Programmes de formation assurés à l'échelle régionale, en coordination avec les organismes de formation locaux.</i> <p>3c. Aide au développement</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fonds d'innovation de l'Initiative sur les partenariats communautaires <ul style="list-style-type: none"> ● Le fonds d'innovation de l'IPC servirait à financer des initiatives intersectorielles destinées à concevoir et à tester de nouvelles méthodes innovantes de traitement des problèmes structurels communautaires comme celui de la pauvreté et des sans-abri. ○ Fonds de capitaux de démarrage <ul style="list-style-type: none"> ● Fonds de capitaux destiné à financer la garantie et les frais de démarrage des entreprises sociales et des initiatives de l'économie sociale qui naissent d'initiatives de collaboration intersectorielle. 	<p>79 750 000 \$</p> <p>2 250 000 \$</p> <p>15 000 000 \$</p> <p>12 500 000 \$</p> <p>50 000 000 \$</p>

4. Visibilité et sensibilisation	3 000 000 \$
4a. Programme de remise de prix ○ Programmes de promotion sous forme de remise de prix en hommage au leadership et à l'innovation dans les partenariats entre les entreprises et les collectivités : <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Programme de prix nationaux pour récompenser les principaux intermédiaires;</i> ● <i>Les prix locaux et régionaux alimenteraient les prix nationaux.</i> 	1 000 000 \$
4b. Programme de sensibilisation dans les médias ○ Programme de sensibilisation médiatique pour assurer la promotion des prix et intéresser les journalistes aux initiatives d'investissement communautaire.	2 000 000 \$
BUDGET TOTAL	100 000 000 \$
Financement prévu au budget fédéral 2004	50 000 000 \$
Financement complémentaire nécessaire pour l'Initiative sur les partenariats communautaires	50 000 000 \$

Initiative sur les partenariats communautaires : à la façon de l'Initiative du secteur bénévole, l'Initiative sur les Partenariats communautaires est conçue pour permettre aux collectivités canadiennes de mieux relever le défi du renouveau et du développement communautaires. En se basant sur une hypothèse basse d'une augmentation de 3 à 5 % de la contribution financière des entreprises aux collectivités, l'Initiative canadienne sur le bénévolat pourrait générer une augmentation des investissements communautaires d'un montant de 150 à 250 millions de dollars. Cette augmentation recouvrirait des dons, des commandites et d'autres formes de contributions en nature, par exemple des heures de congé accordées aux employés et des dons de biens et de services.



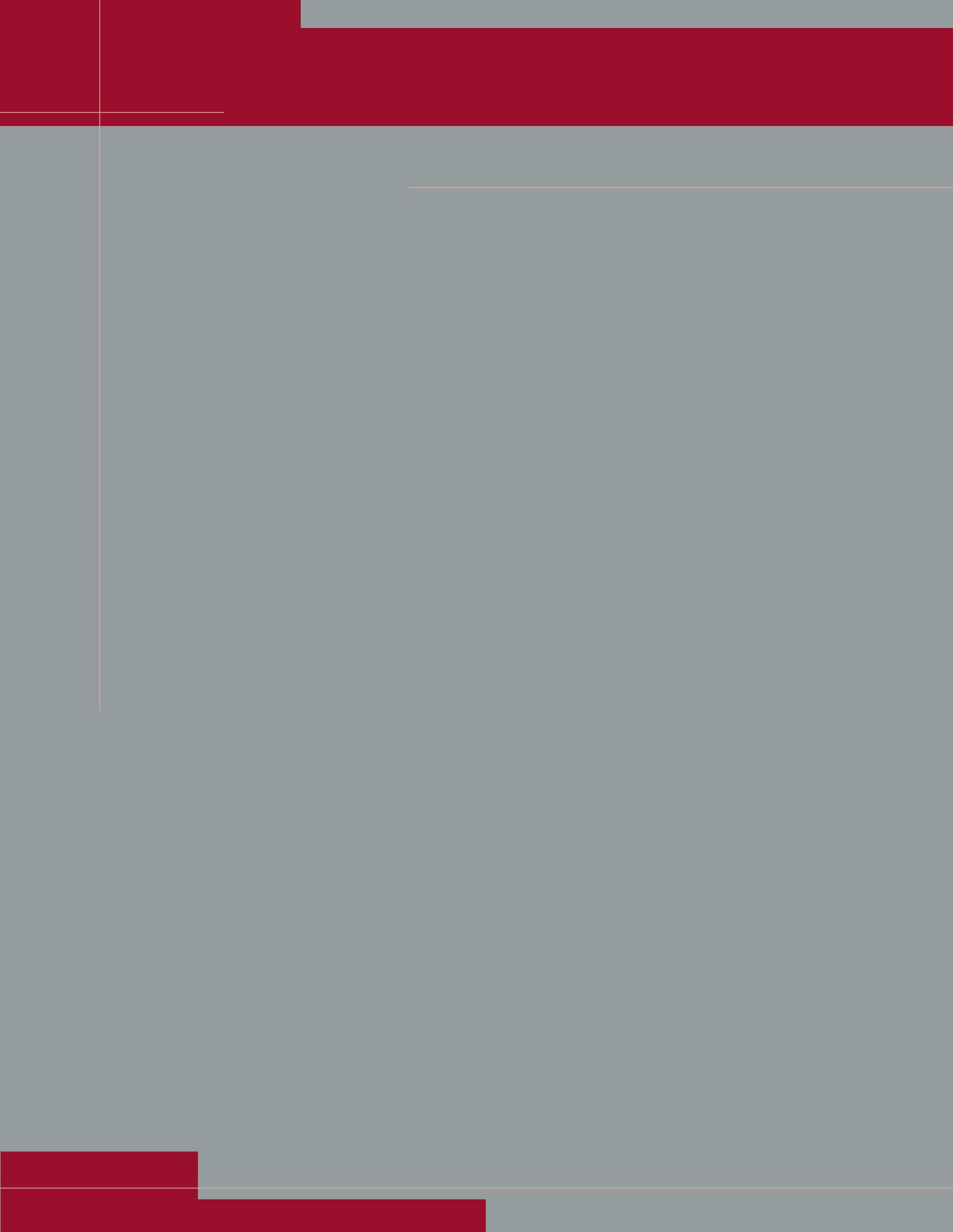
MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Composition du comité de pilotage du Forum du secteur privé et du secteur bénévole :

Organisme	Nom et fonction
Celestica inc.	Don McCreesh, vice-président principal, Ressources humaines
Chantier de L'Économie Sociale	Nancy Neamtan, présidente et directrice générale
Conference Board du Canada	Stelios Loizides, attaché de recherche principal, Gouvernance et Responsabilité sociale des entreprises
Conseil canadien des chefs d'entreprise	David Stewart Patterson, premier vice-président
Council for Business and the Arts in Canada	Sarah Iley, présidente et chef de la direction
DuPont Canada inc.	Colleen Brydon, gestionnaire, Entreprise d'innovation sociale
Fondation des maladies du cœur	Laurlea Conrad, gestionnaire principale, Alliances nationales avec les entreprises
Fondations philanthropiques Canada	Hilary Pearson, présidente
Forum des politiques publiques	Janice Elliott, vice-présidente invitée
Forum des politiques publiques	David Brook, attaché
Granstream inc.	Richard Pringle, co-fondateur et vice-président
Groupe financier Banque TD	Scott Mullin, vice-président, Relations avec les gouvernements et les collectivités
Imagine, Centre canadien de philanthropie	Chris Pinney, directeur d'Imagine et vice-président, Engagement social des entreprises
Tamarack Institute	Paul Born, président
Université Dalhousie	Dale Godsoe, vice-présidente (externe)

Une enquête effectuée en 2003 par le RCDÉC auprès de 300 organismes de DÉC, révèle que ce secteur est animé d'un fort esprit d'entreprise, puisqu'il collecte près de 1 dollar d'investissement pour chaque dollar de financement gouvernemental.

RCDÉC, proposition de DÉC et de prestations, nov. 2003



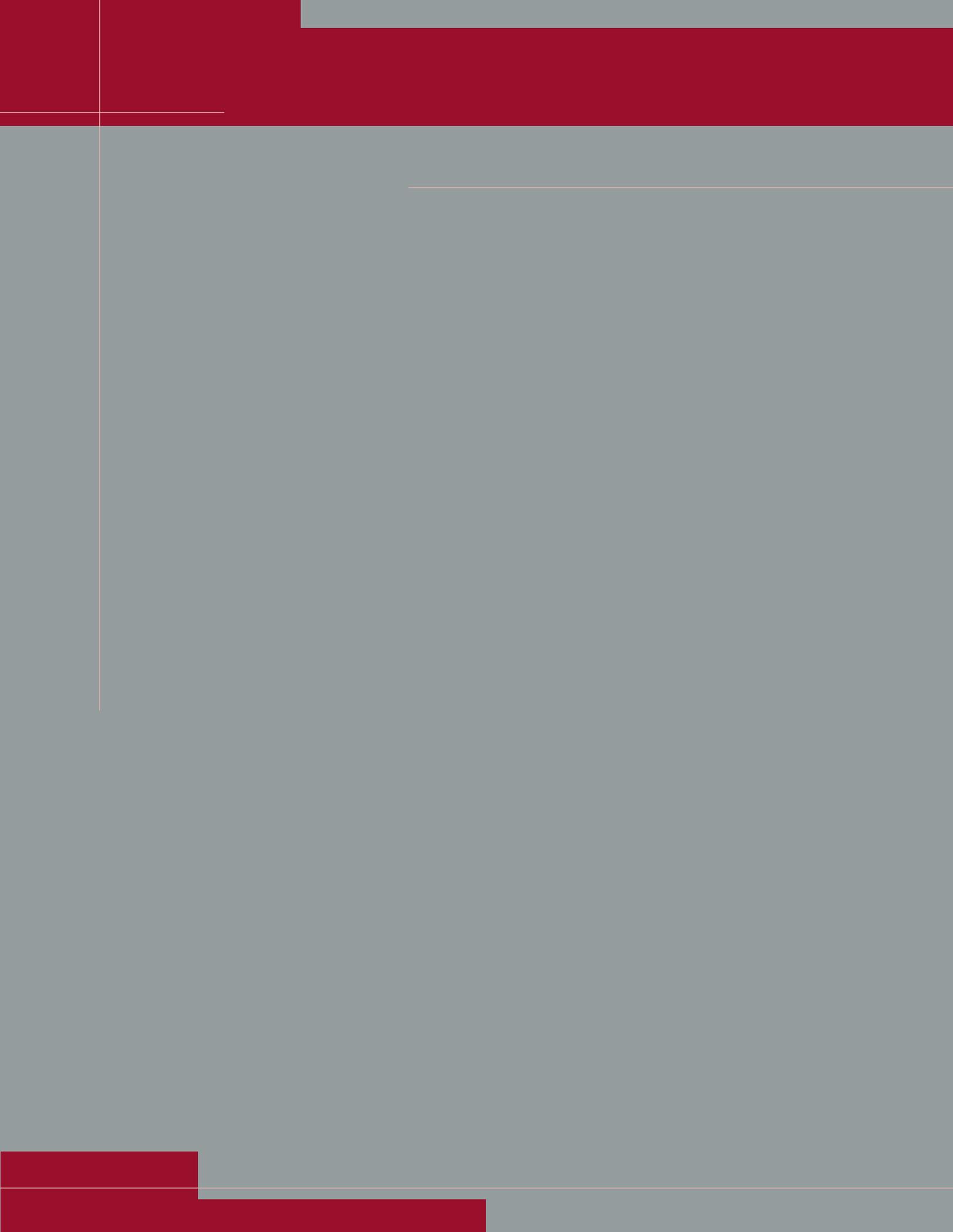
LES PARTICIPANTS AU FORUM

Le Forum du secteur privé et du secteur bénévole s'est réuni trois fois depuis la création de ce programme en 2001. Des représentants d'organismes de tous les secteurs y ont participé. La liste complète des participants au Forum et des réunions où ils ont été présents se trouve ci-dessous. Des notes et des communications détaillées rédigées dans le cadre de ces réunions sont consultables à partir du site Web d'Imagine <<http://www.imagine.ca>>.

Organisme	Nom	15 juin 2001	25 février 2002	9 mai 2003
	David Armour	X		
3 Dimensions Consulting and The Governance Network	Nora Sobolov			X
Association canadienne du diabète	Christina Sharp	X	X	X
Banque de Montréal	Nada Ristich	X		
BC Hydro and Power Authority	Bryan Smith	X	X	
Bell Canada	Louise Bellingham	X		X
Bell Canada	Catherine O'Brien		X	
Bénévoles Canada	Kristin Smith		X	X
Center for Training, Investment and Economic	Edward T. Jackson			X
Centre canadien de philanthropie	Gordon Floyd	X		X
Centre canadien de philanthropie	Michael Hall			X
Clarica, compagnie d'assurance vie	Judith Chopra		X	
Conference Board du Canada	George Khoury	X	X	
Conference Board du Canada	Mark Schacter			X
Conference Board du Canada	Janice Dixon			X
Conseil canadien des chefs d'entreprise	David Stewart Patterson	X		X
Co-operators General Insurance	Laura Gregson	X	X	
Corporate Community Relations	Valerie Tibbles		X	X
Council for Business and the Arts in Canada	Sarah Iley	X	X	X
Dofasco Inc.	Gordon Forstner	X		
Dofasco Inc.	Anita Callura			X
DuPont Canada	Colleen Brydon		X	
DuPont Canada	Chris Degrow	X		
Enbridge inc.	Daniel R. O'Grady		X	
Entreprise TELUS	Darcy Enick			X
E.Y.E.	Eric Young	X		X
Financière Manuvie	Donna Lindell		X	
Focal Point Research	Robert Ross-Fichtner			X

Organisme	Nom	15 juin 2001	25 février 2002	9 mai 2003
Fondation Aga Khan Canada	Nazeer Aziz Ladhani	X		
Fondation canadienne du rein	Kim Canary			X
Fondation canadienne du rein	Gavin Turley	X	X	
Fondations communautaires du Canada	Monica Patten	X	X	
Fondation des maladies du cœur	Lauralea Conrad			X
Fondations philanthropiques Canada	Hilary Pearson	X	X	X
Forum des politiques publiques	David Brook			X
Forum des politiques publiques	Janice Elliott	X	X	X
GlaxoSmithKline	Leanne Kitchen	X	X	X
Gordon Foundation	Patrick Johnston	X	X	X
Grantstream inc.	Richard Pringle			X
Groupe Financier Banque TD	Sarah Gould			X
Hewlett Packard Canada	Priya Bates	X	X	
IBM Canada	Catherine Wellesley			X
Imagine, Centre canadien de philanthropie	Michelle Brown	X	X	
Imagine, Centre canadien de philanthropie	Helen Simpson			X
Imagine, Centre canadien de philanthropie	Rowena Santos			X
Innovation inc.	Sue Simongton		X	
Jeunesse J'écoute	Bill Saul			X
J.W. McConnell Family Foundation	Tim Brodhead	X		X
Kevin McKague Consulting	Kevin McKague	X	X	
Patrimoine canadien	Robin Leckie			X
Patrimoine canadien	Michel Lemay			X
Patrimoine canadien	Peter MacDougall		X	X
Petro-Canada	Hazel Gillespie	X	X	
Petro-Canada	Sheila Levack			X
PLAN	Rita Morin	X	X	
RBC Financial Group	Anne Lamont			X
RBC Financial Group	Gayle Longley			X
RBC Financial Group	Jacqueline Tuffin			X
RBC Financial Group	Bryan P. Davies (retraité)	X	X	
Social Capital Partners	Joanne Norris			X
Social Capital Partners	Bill Young			X
State Street Trust Company	Tim Houlahan	X	X	
Suncor Energy Foundation	Cathy Glover	X	X	
Suncor Energy Inc.	Nick Nikitaras	X	X	
TransAlta Corporation	Charlene Boudreau			X
TransAlta Corporation	Sue Tomney		X	
Université de Western Ontario	Ted Garrard	X	X	
Université Dalhousie	Dale Godsoe			X
Vert l'action	Stephen Grundy			X
Vision mondiale Canada	Marilyn Friedmann			X
Volunteer Calgary	Martha Parker	X	X	
Women's Future Fund	Chryse Gibson			X





RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alperson, M. (1996).** *Measuring Corporate Community Involvement*. New York: The Conference Board, Research Report 1169-96-RR.
- Alperson, M. (1995).** *Corporate Giving Strategies That Add Business Value*. New York: The Conference Board, Research Report 1126-95-RR.
- Andreasen, A. (1996).** Profits for nonprofits: Find a corporate partner. *Harvard Business Review* 74 (November/December).
- Anheir, H., Salamon, L., & Archambault, E. (1996).** Do patterns of private giving and volunteering vary by country? In Paroach, C. (editor). *Dimensions of the Voluntary Sector*. London: Charitable Aid Foundation.
- Aaronson, S. and Reeves, J. (2002).** *The European Response to Public Demands for Global Corporate Responsibility*. Washington: National Policy Association.
- Austin, J. (2000).** *The Collaboration Challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bank of Nova Scotia (2002).** *Annual Community Review: Public Accountability Statement, 2001*. Toronto, Ontario.
- Barker, J. (1997).** Sponsorship or charitable contribution – what’s in a name? *Canadian Fundraiser*. Toronto: The Hilborn Group Limited, December 17.
- Bennett, R. (1998).** Corporate philanthropy in France, Germany and the U.K.: International comparisons of commercial orientation towards company giving in European nations. *International Marketing Review* 15(6). London: MCB UP Limited.
- Brem, M. (1999).** Mapping corporate citizenship: a survey of global, national and local initiatives. *Promoting Corporate Citizenship: Opportunities for Business and Civil Society Engagement*. Washington: CIVICUS.
- Brown, M., McKeown, L. (2003).** *Building Stronger Communities: Business and Voluntary Sector Organizations Working Together*. Toronto, Imagine, Canadian Center for Philanthropy.
- Burlingame, D. (2001).** Corporate giving. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6(1). London.
- Burlingame, D. & Young, D., editors (1996).** *Corporate philanthropy at the crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.
- Business for Social Responsibility (2002).** *Community Partnerships*. San Francisco: BSR White Paper www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=447 (September, 2002).
- Canada (1999).** *Working Together: A Government of Canada / Voluntary Sector Joint Initiative*. Ottawa: Report of the Joint Tables.
- Canada Customs and Revenue Agency (2002a).** Registering a Charity for Income Tax Purposes. Form T4063(E) Rev.01. Ottawa: www.ccra-adrc.gc.ca/E/pub/tg/t4063/t4063eq.html
- Canada Customs and Revenue Agency (2002b).** *Consultations on Proposed Policy Guidelines for Registered Charities on Related Business*. Ottawa: (www.ccra-adrc.gc.ca/tax/charities/consultation_policy-e.html).
- Canada Customs and Revenue Agency (2001).** Non-profit Organizations. Bulletin IT-496R. Ottawa (www.ccra-adrc.gc.ca/E/pub/tp/it496r/it496r-e.html).
- Canadian Business for Social Responsibility (2001).** *Government and Corporate Social Responsibility: An Overview of Selected Canadian, European, and International Practices*. Vancouver.
- Canadian CED Network, (2003).** *CED Funding and Delivery in Canada*. Canada, Canadian CED Network.
- Canadian Centre for Philanthropy (2000).** Workshop #3: Corporate philanthropy. *Sixth Annual Symposium Proceedings*. Toronto: April 17-18.
- Carroll, A. (1998).** The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review* 100(1). Center for Business Ethics at Bentley College
- CharityVillage (2000).** Eight trends in corporate philanthropy. Retrieved from *Canadian Fundraiser* (August 1994). www.charityvillage.com.
- Casson, D. (1995).** *A Guide to Company Giving 1995/96*. London: Directory of Social Change.
- Cleghorn, J. (2000).** Beyond the bottom line: redefining philanthropy for the 21st century. *Ketchum Leaders in Philanthropy Series*. Toronto: February 9.

- Council on Foundations (2002a).** *Measuring the Business Value of Corporate Philanthropy Tool Kit*. Washington: Council on Foundations and Walker Information, (www.cof.org/, September, 2000).
- Council on Foundations (2002b).** Corporate giving: A strategic business decision. *Fact Sheet*. Washington.
- Council on Foundations (2002c).** Corporate volunteerism builds a better, more loyal workforce. *Fact Sheet*. Washington.
- Daniels, A. K. (1999).** The Fine Points of Giving Money Away-And Trying to Do It Right. *Qualitative Sociology* 22(3).
- Davies, S. (1997).** Two Conceptions of Welfare: Voluntarism and Incorporationism. *Social Philosophy & Policy* 14(2).
- Drumwright M., Cunningham, P., & Berger, I. (2000).** *Social Alliances: Company / Nonprofit Collaboration*. Cambridge: Marketing Science Institute, Working paper #00-101
- Embuldeniya, D. (2001, Spring).** Voluntary sector leaders' opinions on civil society. *Research Bulletin* 8(2). Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Frank, F. & Smith, A. (2000).** *The Partnership Handbook*. Ottawa. Human Resources Development Canada.
- Galt, V. (2002).** Firms, hope and charity: When charity begins at work. *The Globe and Mail*. Toronto (October 9, p. C1).
- Goulbourne, M. & Embuldeniya, D. (2002).** Assigning economic value to volunteer activity: Eight tools for efficient program management. *International Year of Volunteers Fact Sheet*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy (www.nonprofitscan.ca).
- Griffin, J. & Mahon, J. (1997).** The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1).
- Griffin, J. & Mahon, J. (1999).** Painting a portrait: a reply *Business & Society*, 38(1).
- Hall, M., McKeown, L. & Roberts, K. (2001).** *Caring Canadians, Involved Canadians: Highlights from the 2002 National Survey of Giving, Volunteering and Participating*. Ottawa: Statistics Canada, 71-542.
- Hall, M. & Banting, K. (2000).** The nonprofit sector in Canada: an introduction. Banting, K. (editor). *The Nonprofit Sector in Canada: Roles and Responsibilities*. McGill-Queen's University Press.
- Halley, D. (1999).** *A Complete Guide to Employee Community Involvement*. London: The Corporate Citizen Company Limited.
- Hamil, S. (1999).** Corporate community involvement: a case for regulatory reform. *Business Ethics: A European Review* 8(1).
- Hess, D., Rogovsky, N. & Dunfee, T. (2002).** The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review* 44(2). Berkeley.
- Hill, N. (1999).** Fundraising: Keeping good company. Why should a business give its hard-earned profits to charity? Nicola Hill on a continuing debate. *The Guardian*. Manchester: July 12.
- Himmelstein, J. (1997).** *Looking good and doing good : corporate philanthropy and corporate power*. Bloomington, Indiana University Press.
- Hurd, H. & Mason, C. (1998).** "The Geography of Corporate Philanthropy in the United Kingdom." *Environment and Planning C: Government and Policy* 16(1).
- Imagine (1998).** *More than Charity: A New Agenda for Canadian Corporate Citizenship*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Imagine (1996).** *Creating Effective Partnerships with Business: A Guide for Charities and Nonprofits in Canada*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Jamieson, D. (1996).** Canada turns a corner: looking ahead. *Charity Village*. A adapted from NewsWeek, September 23.
- Kanter, R. (1999).** From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review* (May-June).
- Ketchum (2002).** Corporations giving smarter and Public accountability models. *Philanthropic Trends* (Spring). Ketchum Canada Inc .
- Ketchum (2000).** Corporate giving and Foundation giving. *Philanthropic Trends* (Spring). Ketchum Canada Inc.
- Khoury, G., Rostami, J & Turnbull, P. (1999).** *Corporate social responsibility: turning words in action*. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Lewin , D. & Sabater, J. (1996).** Corporate philanthropy and business performance. Burlingame D. and D. Young (editors). *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.
- Maignan, I. (2001).** Consumers' perception of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics* 30(1). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Marinetto, M. (1999).** The Historical Development of Business Philanthropy: Social Responsibility in the New Corporate Economy. *Business History* 41(4).
- Marx, J. (1999).** Corporate philanthropy: What is the strategy? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(2). San Fransico: Sage Publications.
- Marx, J. D. (1997).** Corporate Philanthropy and the United Way: Challenges for the Year 2000. *Nonprofit Management & Leadership* 8(1).
- Maxwell, J. (1998).** Reconnecting communities: two scenarios for the 21st century. *The Philanthropist* 13(3).
- McClintock, N. (2002).** Sponsorship, partnership, strategic investment. *Front & Centre* 9(2). Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- McKague, K. (2002).** Benchmarks will track good business practices. *Front & Centre* 9(2). Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.

- McKechnie, A-J & McKeown, L. (2001).** Trust, Accountability and Support for Charities: The Views of Canadians. *Research Bulletin* 7(4). Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- McKeown, L. (2000).** Are Americans more generous? A comparison of charitable giving in Canada and the United States. *Research Bulletin* 7(2&3). Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Nitkin, D. (2000).** Community responsibilities: a new era of accountability and disclosure. *The Corporate Ethics Monitor*. 12(2). Toronto: Ethicscan Canada Limited.
- Orsini, M. (2000).** Third Sector, Second Thoughts? *Key Issues and Challenges Facing Canada's Voluntary Organizations*. Ottawa: Centre for Voluntary Sector Research and Development, Carleton University and University of Ottawa.
- Pancer, M., Baetz, M. & Rog, E. (2002).** *Developing an Effective Corporate Volunteer Program: Lessons from the Ford Motor Company of Canada Experience*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Parker, M. (1999).** *Partnerships: Profits and Not-for-Profits*. Edmonton: The Muttart Foundation.
- Pellizzari, P. (2000).** Corporate community responsibilities: from giving to engagement. *The Corporate Ethics Monitor*, 12(2). Toronto: Ethicscan Canada Limited.
- Phillips, S (1995).** *Redefining government relationships with the voluntary sector: on great expectations and senses and sensibility*. Ottawa: Carleton University.
- Phillips, S. & Graham, K. (2000).** Hand-in-hand: when accountability meets collaboration in the voluntary sector. Banting, K. (editor) *The Nonprofit Sector in Canada: Roles and Relationships*. McGill-Queen's University Press.
- Picard, A. (1997).** *A Call to ALMS: The New Face of Charities in Canada. A Special Report*. The Atkinson Charitable Foundation.
- Pinney, C. (2001).** *More than Charity: Building a New Framework for Canadian Private Voluntary Sector Relations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Pinney, C. (1999).** Business and civil society organizations: toward a new partnership. *Promoting Corporate Citizenship: Opportunities for Business and Civil Society Engagement*. Washington: CIVICUS .
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2002).** The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review* (December). Cambridge.
- Putnam, R. (2000).** *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Roman, R. & Hayibor, S. (1999).** The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. *Business & Society* 38(1).
- Rostami, J. (1992).** *Corporate Community Investment in Canada*. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Sabapathy, J., Wisner, J., Raynard, P.,** Community Enabled Innovation: Companies, communities and Innovation. London, AccountAbility.
- Salamon, L., Anheier, H., & Sokolowski, W. (1996).** *The Emerging Sector*. Baltimore: John Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Sharpe, D. (1994).** *A Portrait of Canada's Charities*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Smith, C. (1994).** The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review* (May).
- Smith, C. (1996).** Desperately seeking data. Burlingame D. & Young, D. (editors). *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.
- Tuffrey, M. (1998).** *Involving European Employees: How Europe's companies connect corporate citizenship with good human resource management*. London: The Corporate Citizenship Company Ltd.
- Windsor, D. (2001).** The future of corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis* 9(3). Bowling Green.
- Young D. & Burlingame, D. (1996).** Research toward a new understanding of corporate philanthropy. Burlingame, D. & Young, D. (editors). *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Blommington: Indiana University Press.
- Zimmerman, B., & Dart, R. (1998).** *Charities doing commercial ventures: Societal and organizational implications*. Toronto: Trillium Foundation.



