



Strengthening Canada's Communities / Des communautés plus fortes au Canada

***Difficultés relatives aux procédures administratives de Ressources
humaines et Développement des compétences Canada***

31 août 2004

Un certain nombre d'organismes membres du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) nous ont informés des difficultés éprouvées dans leur relation avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) depuis quelques mois.

Le présent document d'information décrit la nature des problèmes qui se posent. Cette information est basée sur un cycle initial de consultations avec des membres du RCDÉC de différentes régions, notamment la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Nouvelle-Écosse et, tout particulièrement, l'Ontario. Bien que ce document ne constitue pas une étude exhaustive, nous croyons que les difficultés qui y sont recensées s'avèrent représentatives des problèmes vécus par bon nombre d'organismes au pays.

Nous avons créé ce document dans le but d'établir un dialogue constructif. De nombreux membres du RCDÉC considèrent RHDCC comme un partenaire clé dans leur travail. Dans le contexte de la nouvelle politique du gouvernement fédéral sur le développement économique communautaire et l'économie sociale, les organismes montrent une ferme volonté de travailler avec RHDCC pour mettre en place les changements nécessaires à la réalisation du plein potentiel de ce partenariat.

Toutefois, du point de vue de nombreux organismes, la situation actuelle est une impasse. Les changements administratifs mis en place récemment par RHDCC ont exacerbé des frustrations qui existent depuis déjà plusieurs années. Les décisions prises récemment par RHDCC vont même jusqu'à menacer l'existence d'organismes communautaires très importants. D'autres organismes, en raison des difficultés grandissantes éprouvées dans leur collaboration avec le ministère, ont décidé de ne plus avoir recours au soutien financier de celui-ci. Étant donné l'importance de ce soutien

Administrative Office - services administratifs : 610-620 View St., Victoria BC V8W 1J6

Phone - téléphone: (250) 386-9980 Fax - télécopieur : (250) 386-9984

Toll Free - sans frais : (877) 202-2268

info@ccednet-rcdec.ca

www.ccednet-rcdec.ca

financier pour ces organismes, une telle tournure des événements démontre clairement la gravité des problèmes qui se posent.

Ce sont les résidents locaux qui souffriront le plus de cette situation déplorable, car ils dépendent du ministère et de ses partenaires communautaires pour obtenir des services importants.

Contexte

Depuis quelques années, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) s'applique à resserrer ses procédures administratives relatives à l'affectation des fonds et à l'utilisation responsable de l'argent des contribuables. Les organismes communautaires comprennent et soutiennent pleinement la nécessité d'adopter des méthodes bien développées et transparentes en ce qui a trait à l'investissement des fonds publics et à la reddition de comptes sur l'utilisation de ceux-ci.

Toutefois, plusieurs organismes croient que les mesures prises par le ministère pour atteindre ses objectifs sont excessives et vont à l'encontre du but recherché. L'attention extrême portée à certains détails administratifs a détourné de leur mission de base des énergies et des ressources précieuses du ministère et des organismes communautaires. De plus, un rapport d'opposition s'est établi dans la relation, privant autant le ministère gouvernemental que les groupes communautaires de la confiance nécessaire pour travailler de façon productive en partenariat.

Malheureusement, le nouvel appel de propositions lancé en février 2004 n'a fait qu'exacerber ces problèmes, entraînant une multitude de difficultés d'ordre pratique pour les groupes communautaires et soulevant de nouvelles questions sur la nature de la relation entre RHDC et les organismes communautaires.

Problèmes fondamentaux

Deux problèmes fondamentaux ressortent des commentaires reçus des organismes communautaires :

1. *La nature de la relation* – Des questions ont été soulevées en ce qui concerne la perception qu'a le ministère de sa relation avec les organismes communautaires. Au cours des années, bon nombre d'organismes communautaires du secteur ont établi d'excellentes relations de partenariat avec le ministère. Malheureusement, les changements mis en place au cours des dernières années ont remis en question l'approche du ministère dans cette relation. Les pratiques de microgestion adoptées par le ministère ont tendance à limiter le rôle des organismes communautaires à celui de simples agents de prestation agissant sous la supervision et le contrôle directs du gouvernement. Qui plus est, les méthodes comptables employées par le ministère, qui relèvent selon certains de la comptabilité judiciaire, ont miné la confiance nécessaire à une collaboration efficace.
2. *La compréhension du DÉC* – Certains organismes se demandent si le ministère

comprend pleinement la nature du travail de développement économique communautaire et s'il est prêt à fournir le soutien approprié. Pour avoir du succès dans leur travail, les organismes communautaires doivent être à même de répondre de façon souple aux besoins uniques de leurs communautés locales. Ils doivent offrir des solutions adaptées aux défis vécus par les communautés locales, c'est-à-dire des plans d'action intégrés tenant compte de l'interdépendance des enjeux. Sous plusieurs aspects, les procédures administratives actuelles nuisent aux efforts visant à mettre en place des programmes souples et intégrés pour répondre aux besoins des collectivités.

Problèmes spécifiques

En fonction des consultations réalisées jusqu'à présent, nous avons déterminé les cinq principaux sujets de préoccupation qui suivent.

1. Processus de demande de financement

Les organismes communautaires ont établi une longue liste de préoccupations relatives à leur expérience lors de la demande de fonds par l'entremise des programmes de RHDCC.

La principale difficulté soulevée concerne le processus de demande de financement. Celui-ci est en effet devenu une démarche de longue haleine frustrante, qui demande une quantité anormale de temps et d'énergie. Certains organismes ont parlé de processus de demande de fonds s'étant prolongés sur une période de six mois et ayant demandé pas moins de cinq ou six réécritures majeures des propositions en réponse aux commentaires changeants du ministère. Même après avoir collaboré étroitement avec des employés de RHDCC et déployé des efforts laborieux pour ajuster leurs propositions en fonction des exigences du ministère, certains organismes ont échoué dans leur tentative d'obtenir un soutien.

Les organismes ont notamment souligné les difficultés particulières décrites ci-dessous.

- *Information inadéquate sur les programmes de financement* – Les organismes reçoivent souvent de l'information manquant d'uniformité ou contradictoire de la part du personnel de RHDCC en ce qui concerne les initiatives pouvant être financées par le ministère.

Certains organismes ont parlé de l'inconstance des commentaires et des directives qu'ils ont reçus au cours des mois de préparation et d'évaluation de leurs propositions. Ce manque de constance dans l'information semble être un problème systémique au sein du ministère, l'information variant d'un bureau local à un autre et entre les différents niveaux de personnel du ministère, soit aux échelons local, régional et national.

Des organismes ont également mentionné d'autres difficultés relatives à l'obtention d'information sur les programmes de financement, notamment le fait que les agents

de programmes locaux ne connaissent pas toujours bien l'ensemble des programmes offerts par le ministère, que les organismes communautaires sont souvent au courant de nouveaux programmes que le personnel local du ministère ne connaît pas, qu'il est difficile d'obtenir de l'information écrite sur les programmes, que certains programmes de financement ne sont pas mentionnés sur le site Web du ministère et, enfin, que l'information contenue sur ce site Web n'est pas toujours suffisamment détaillée et précise pour guider de façon adéquate les personnes désirant faire une demande de fonds.

- *Longs délais dans le processus d'approbation* – De nombreuses organisations mentionnent des délais considérables pour l'évaluation et l'approbation des propositions. De tels délais peuvent saper les efforts de mise en œuvre de projets importants.

Un organisme a fait remarquer que le ministère favorise nettement les propositions basées sur des ententes de partenariats, mais que de tels partenariats peuvent ne pas survivre au long processus d'approbation, en particulier lorsque le secteur privé est concerné. « Lorsque le ministère prend 18 mois pour approuver une proposition, il ne faut pas se surprendre si le partenariat s'effondre entre temps. »

Un autre organisme a indiqué que la lenteur du processus d'approbation des demandes de financement entraîne une sous-utilisation des capacités communautaires déjà en place. Cet organisme avait fait équipe avec une autre agence à but non lucratif afin de mettre sur pied une cuisine communautaire ayant pour rôle de préparer des repas pour les sans-abri et, en même temps, de développer les compétences de jeunes à risques. Toutefois, au cours des 36 derniers mois, la cuisine n'a été en activité que pendant 12 mois en raison de plusieurs reports d'échéances dans l'approbation des propositions de financement.

- *Manque de stabilité au sein du personnel de RHDC* – Les organismes doivent souvent effectuer le suivi de propositions qui sont passées entre les mains de nombreuses personnes en raison de mutations de personnel au sein du ministère. Chaque fois que la personne responsable change, de nouvelles questions sont soulevées, de nouveaux commentaires sont émis et de nouvelles révisions sont effectuées, compliquant davantage le processus de demande.

Certains sont d'avis que cette instabilité du personnel contribue à l'incapacité du ministère de saisir pleinement les enjeux communautaires pris en charge par les organismes et d'évaluer avec efficacité les propositions de ces derniers.

Un organisme a raconté avoir travaillé avec au moins trois agents de projet au cours des six derniers mois et déplore la nature contradictoire de l'information reçue de la part du ministère durant cette période. D'autres organismes ont dû rencontrer fréquemment des membres du ministère afin de clarifier des incertitudes relatives aux modalités des programmes. Les pertes de temps, les dépenses et les frustrations ainsi

engendrées ont freiné le désir qu'avaient ces organismes de travailler avec le ministère.

- *Manque de suivi de la part du personnel de RHDCC* – Plusieurs organismes ont mentionné que RHDCC prend beaucoup de temps avant de répondre aux propositions de financement. Par conséquent, les organismes communautaires doivent faire des démarches auprès du ministère afin de faire progresser leurs propositions étape par étape tout au long du processus d'évaluation.
- *Problèmes de coordination pour les organismes œuvrant dans une région desservie par plus d'un bureau de RHDCC* – Certains organismes communautaires offrent des services à des régions ou à une clientèle s'étendant sur plus d'un territoire desservi par les bureaux de RHDCC, par exemple dans le cas de la communauté francophone du Nord de l'Ontario. Malheureusement, ces organismes sont couramment confrontés à des problèmes quand vient le temps d'obtenir le soutien coordonné dont ils ont besoin de la part des multiples bureaux de RHDCC concernés.

Certains organismes croient que les bureaux de RHDCC de leur région sont en proie à des querelles internes. Un organisme rapporte, par exemple, qu'il a eu de la difficulté à obtenir du soutien pour des projets destinés à une clientèle couvrant une région desservie par trois bureaux distincts de RHDCC. Certains bureaux de RHDCC ont refusé d'appuyer des propositions provenant d'organismes dont le siège social n'était pas situé dans leur territoire de compétence. Des bureaux ont également rejeté des projets régionaux originaux en invoquant que des activités semblables étaient déjà en cours au sein de leur territoire, ce qui s'est avéré un argument non fondé.

Des organismes mentionnent également que les bureaux de RHDCC de leur région n'interprètent pas tous de la même manière les directives des programmes de financement et mettent en application différemment les règles du ministère, ce qui complique la mise sur pied de projets de relativement grande échelle dans une région.

- *Problèmes particuliers pour les groupes linguistiques minoritaires* – Certains organismes mentionnent que RHDCC ne comprend pas les difficultés auxquelles sont confrontées les communautés linguistiques minoritaires ni l'approche adoptée par les organismes communautaires pour résoudre ces difficultés. À cet égard, un double fardeau pèse sur ces groupes; ils doivent gérer les mêmes problèmes que les autres organismes communautaires, en plus de faire face à un manque de compréhension envers leur situation distincte.

2. *Modalités de plus en plus restrictives*

De nombreux organismes ont souligné le caractère inflexible et restrictif des modalités de programmes ainsi que le resserrement graduel des critères, en particulier au cours des derniers mois. Du point de vue de plusieurs organismes, ce resserrement entraîne la perte pour les citoyens locaux de services précieux.

Un organisme nous a fait part de son appréciation par rapport au soutien reçu de la part du ministère dans le passé. Étant donné sa nature novatrice, le travail de cet organisme ne répondait pas aux critères de nombreux programmes de financement. Toutefois, la souplesse évidente du programme Partenariats pour la création d'emplois a permis à l'organisme d'obtenir le soutien dont il avait besoin. Malheureusement, la nouvelle interprétation plus restrictive des modalités du programme met actuellement en péril la poursuite de l'excellent travail de cet organisme.

Selon d'autres organismes, l'interprétation plus stricte des modalités du programme de Services d'aide à l'emploi pourrait entraîner la perte de services de soutien des travailleurs autonomes et des petites entreprises qui sont pourtant très utilisés et d'une grande valeur. Plusieurs organismes ayant offert un soutien à des entrepreneurs éventuels ont appris récemment que les services qu'ils offraient ne seraient plus admissibles à un soutien de RHDCC – et ce, malgré les nombreux succès démontrés de ces organismes et, dans certains cas, le fait qu'ils aient des listes d'attentes de citoyens locaux désireux de participer à leurs programmes. Étant donné l'interprétation plus étroite des directives de financement, on a demandé à ces organismes de restreindre de façon significative la gamme de services qu'ils offraient et/ou de réorienter leurs programmes de soutien du travail autonome et des entreprises vers des formes plus traditionnelles d'aide à l'emploi. Dans les deux cas, les organismes ont l'impression que RHDCC ne reconnaît pas la valeur unique des initiatives de DÉC offrant des services de soutien intégré aux entrepreneurs locaux.

Plusieurs des organismes ayant fait part de leurs commentaires au RCDÉC font face au quasi-démantèlement de programmes et d'équipes d'employés qui ont pris des années à bâtir. Le pire est que le retrait du soutien à ces initiatives semble n'avoir rien à voir avec la valeur de celles-ci pour les communautés concernées. Le ministère est plutôt préoccupé par l'interprétation stricte des directives en place. En temps voulu, les besoins évidents des communautés seront probablement reconnus de nouveau, et les organismes seront encouragés à remettre en place ces mêmes programmes qui sont actuellement menacés d'élimination. Il serait plus avantageux, selon les organismes, de préserver les capacités existantes, de revoir les modalités des programmes et d'apporter les correctifs appropriés pour permettre le maintien d'initiatives précieuses.

3. Microgestion

Les organismes communautaires se sont montrés très préoccupés par la surveillance administrative intensive du ministère ainsi que ses exigences excessives en matière de reddition de comptes. Une telle microgestion nuit à la relation entre le ministère et les organismes communautaires.

Des organismes de Toronto ont décrit la détérioration de leur relation avec le ministère. « Les agences communautaires qui ont participé récemment à des négociations budgétaires avec RHDCC qualifient le processus de conflictuel, accusatoire, intimidant, inflexible et dictatorial. Ces agences se sentent microgérées et mal administrées par une bureaucratie pour laquelle les vérifications ligne par ligne sont devenues un *modus operandi*. »

Les pratiques comptables et de reddition de comptes rigoureuses mises en place par le ministère au cours des dernières années vont bien au-delà des exigences d'autres organismes de financement. Dans certains cas, les organismes doivent soumettre des rapports de dépenses mensuels détaillés faisant état de leurs dépenses approuvées et demander une autorisation spéciale pour toute dérogation, si mineure soit-elle, au budget établi. Tous les organismes doivent fournir de la documentation détaillée justifiant toutes leurs dépenses, même celles d'un montant négligeable. Plusieurs ont dit passer de nombreuses heures à produire des reçus pour des dépenses mineures, ce qui engendre des frais de main-d'œuvre dépassant largement le coût des achats en question. De telles exigences imposent un lourd fardeau sur les ressources organisationnelles des petits organismes employant peu de personnel. Pour les grandes organisations qui gèrent de nombreux programmes et d'importants budgets, ces exigences excessives entraînent de nouveaux défis majeurs sur le plan administratif.

Les commentaires de certains organismes illustrent bien leurs préoccupations :

- « Notre organisme n'a jamais eu de problèmes avec les agences de financement; nous remplissons nos obligations en matière de reddition de comptes; notre programme et nos rapports financiers sont complets et effectués à temps; nous procédons à des vérifications annuelles et en soumettons les résultats à tous nos bailleurs de fonds. Nous avons la chance d'avoir des fonds suffisants pour employer à temps plein un coordonnateur qui s'assure que nous respectons nos obligations en ce qui a trait au programme et à l'administration. Même si nous apprécions le financement que nous recevons de la part de RHDCC, nous ne pouvons pas nous permettre de consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences administratives du ministère. Nous ne prévoyons donc pas demander de nouvelles subventions. »
- « Les exigences administratives [de RHDCC] sont excessives et les petits organismes à but non lucratif ne disposent pas des ressources nécessaires pour y répondre tout en continuant d'offrir des programmes de qualité. Les organismes qui dépendent d'un financement du ministère pour maintenir leurs activités sont les premiers touchés : on ne peut pas s'attendre à ce que des membres de conseils administratifs bénévoles révisent les demandes de subventions et les budgets cinq ou six fois, tout en assurant la tenue de la compatibilité distincte exigée pour l'octroi d'un financement... Il est normal que tous les groupes qui reçoivent un financement du secteur public soient tenus de rendre des comptes; toutefois, des règles excessives et inflexibles ne font que créer des barrières pour les petits organismes, qui jouent un rôle tellement important dans la qualité de vie de nos communautés. »
- « La réalité organisationnelle actuelle est que le personnel passe un nombre anormalement élevé d'heures à répondre à des questions de vérifications budgétaires ligne par ligne et à régler d'autres détails administratifs plutôt que de consacrer ce temps au développement et à la prestation de programmes pour la communauté. Il est plutôt ironique que ces exigences en matière de reddition de comptes menacent notre existence même et notre raison de demander des fonds en premier lieu. »

- « Le ministère s'attarde à des détails qui n'en valent pas le coût et qui font perdre du temps à son personnel et au nôtre. Les exigences doivent rester raisonnables, en particulier pour des organismes comme le nôtre, qui demandent une vérification indépendante sur une base annuelle. Pourquoi payons-nous pour faire faire cette vérification alors que RHDCC se charge déjà de la microgestion de nos activités de gestion de projet? Les principes comptables généralement reconnus devraient s'appliquer. Le temps du personnel de RHDCC serait mieux investi s'il servait à soutenir une bonne planification de projet, le renforcement des capacités des agents de développement économique communautaire qui n'ont pas encore de procédures solides en place ainsi qu'un traitement rapide des demandes de subventions. »

4. Structures traditionnelles du financement

Le développement économique communautaire se distingue notamment par sa capacité de créer des solutions souples et intégrées pour régler des difficultés auxquelles sont confrontées des personnes et des communautés. Une telle approche s'avère tout simplement plus efficace pour gérer les enjeux difficiles auxquels les organismes de DÉC se consacrent. Comme certains l'ont dit, les problèmes interdépendants nécessitent des solutions décloisonnées.

Qui plus est, les organismes de DÉC réalisent des gains en mettant en lien différents programmes et services, profitant ainsi de la synergie générée.

En bout de ligne, la force de l'approche du DÉC réside dans sa capacité d'aller au-delà de l'efficacité d'une technique, d'une stratégie ou d'un service unique. Pour que le potentiel de cette approche se réalise, il est essentiel que les gouvernements et d'autres bailleurs de fonds soutiennent les efforts des organismes qui s'appliquent à combiner différents outils pour être en mesure de répondre aux besoins des personnes et des collectivités visées par leurs services.

Malheureusement, les procédures administratives adoptées par RHDCC au cours des dernières années ont tendance à aller dans le sens opposé de ce qui serait nécessaire pour soutenir les efforts de DÉC. Les directives de financement et les critères d'évaluation afférents sont de plus en plus couplés à des objectifs étroitement définis. Conséquemment, les avantages découlant de l'intégration d'une variété de programmes et de services ne sont pas pris en compte lors de l'attribution de fonds et ne sont pas reconnus lorsque les programmes sont évalués. Plutôt que d'être encouragés à faire preuve d'entrepreneurship en combinant des ressources et des services pour atteindre les meilleurs résultats possible, les organismes sont forcés de se soumettre à des directives contraignantes qui visent à faciliter la reddition de comptes au détriment des résultats.

Les organismes ont été nombreux à mentionner la nécessité d'une nouvelle vision au sein du ministère quant aux façons de travailler efficacement avec les organismes de DÉC dans le but de miser sur les forces uniques offertes par ceux-ci plutôt que d'en diminuer la valeur.

5. Conception et mise en œuvre du récent appel de propositions

Le processus d'appel de propositions qui a eu lieu récemment a causé de sérieux problèmes à de nombreux organismes communautaires. En fait, ce processus en soi traduit bien les difficultés que les organismes communautaires vivent avec le ministère depuis plusieurs années.

- *Manque de clarté et de cohérence dans l'information* – L'information relative aux changements mis en œuvre par l'entremise du processus d'appel de propositions s'est avérée variable selon les différents membres du personnel et bureaux de RHDC. Cette information avait trait à la logistique du processus d'appel de propositions ainsi qu'aux changements dans l'interprétation des modalités du programme qui prenaient place au même moment. Cette situation a entraîné beaucoup de confusion et d'incertitudes pour les organismes communautaires et, dans bien des cas, nécessité des dépenses exceptionnelles en ressources pour l'ajustement des propositions de financement en fonction des directives changeantes du ministère.
- *Échéances* – Dans certains territoires, les organismes n'ont eu que deux semaines pour soumettre des propositions une fois l'appel de propositions lancé. Dans une région de la Colombie-Britannique, un appel de propositions a été lancé pour quatre secteurs de programme différents avec une échéance de trois semaines seulement, à la mi-août de surcroît.

Naturellement, de telles situations ne font qu'envenimer la relation déjà tendue entre les organismes communautaires et le ministère. Elles amènent à se demander si le ministère prend dûment en considération les réalités de ses partenaires communautaires. Le processus d'appel de propositions est axé sur des programmes et des services de relativement grande ampleur. Même dans la meilleure des périodes, une échéance de deux semaines pour le développement de propositions majeures représenterait un défi difficile à relever pour bon nombre d'organismes. Ainsi, le fait que des organismes aient dû préparer de telles propositions (dans certains cas pour plusieurs programmes au cours d'une même échéance) en plein cœur de la période des vacances semble injuste et déraisonnable.

- *Déstabilisation des organismes* – Les méthodes de mise en œuvre de l'appel de propositions ont ébranlé de nombreux organismes sur le plan financier. En raison de retards dans la mise en application du processus, plusieurs organismes se sont retrouvés à quelques jours de la fin de leur contrat sans entente de financement en place. Afin de prévenir la situation, certains organismes ont demandé une prolongation de leur contrat de financement au moins un mois à l'avance. Toutefois, le financement ne leur a été accordé qu'à la dernière minute.

Cette incertitude sur le plan financier a eu différentes répercussions. Bon nombre d'organismes ont été contraints d'envoyer des avis de licenciement à des membres de leur personnel, dans certains cas à plus d'une occasion sur une période de plusieurs mois. Au moins un organisme a perdu un employé précieux, qui a préféré s'orienter

vers un emploi offrant davantage de sécurité. Des organismes de Toronto ont cessé d'accepter de nouveaux clients pendant cette période en raison d'une capacité en personnel réduite et d'un manque de clarté en ce qui a trait à la disponibilité du programme. Les services aux citoyens locaux ont été perturbés.

Le financement de programme obtenu par l'entremise du processus d'appel de propositions représente souvent une grande partie du budget des organismes. En fait, les petits organismes sont souvent très dépendants du ministère pour obtenir du financement, alors que les très grands organismes à but non lucratif peuvent mettre en jeu des millions de dollars dans le processus de demande de propositions, ce qui représente une part importante de leur budget. Étant donné que les organismes communautaires ont rarement, sinon jamais, accès à du financement de base, ils doivent s'en remettre au financement de programme pour couvrir leurs dépenses d'exploitation de base. Les incertitudes financières causées par l'appel de propositions ont donc non seulement eu un impact négatif sur les programmes concernés, mais également sur la viabilité globale des organismes eux-mêmes. À titre d'exemple, un organisme a été contraint d'informer le propriétaire de ses locaux qu'il ne pourrait pas renouveler son bail en raison de sa situation financière instable. D'autres organismes ont dû évaluer de quelle façon ils pourraient gérer leurs dépenses d'exploitation de base sans la contribution qu'ils reçoivent normalement par l'entremise de ces contrats de financement majeurs. Certains organismes ont dû renoncer à des contrats avec des partenaires du secteur privé. La capacité de tous les organismes de planifier à long terme a été compromise.

Une telle déstabilisation des organismes communautaires est diamétralement opposée aux espoirs et aux attentes du secteur par rapport à la nouvelle politique sur le DÉC et l'économie sociale du gouvernement fédéral. La situation souhaitable serait, évidemment, que les organismes communautaires et le gouvernement puissent joindre leurs forces pour trouver des solutions durables aux défis des particuliers et des collectivités.

Propositions

Nous espérons avoir l'occasion de discuter avec vous de solutions visant à résoudre ces problèmes, notamment les suivantes :

1. Adopter en tant que politique un engagement à développer la capacité à long terme des organismes communautaires qui se consacrent à la création de solutions souples et intégrées en matière de développement du capital humain à l'échelon local.
2. Procéder à la révision des modalités de programmes du ministère *avant* de resserrer l'interprétation de celles-ci au risque d'entraîner l'élimination de solutions communautaires précieuses qui contribuent au développement du capital humain local. Apporter les correctifs appropriés à la conception des

programmes afin de permettre le maintien de services communautaires importants.

3. Remplacer les pratiques de microgestion par des procédures de reddition de compte axées sur les résultats : négocier une entente mutuelle avec les organismes communautaires en ce qui a trait aux résultats de programme acceptables, et donner aux organismes la latitude appropriée pour mettre en œuvre les ressources et le savoir-faire nécessaires à l'atteinte de ces résultats.
4. Mettre en place des contrats de financement à plus long terme (de trois à cinq ans) renouvelables sur une base annuelle sous réserve d'une analyse de rendement permettant de vérifier que les objectifs fixés par entente mutuelle sont atteints.
5. Améliorer la coordination des efforts de tous les intervenants gouvernementaux, y compris les divers composants du ministère lui-même, afin de mieux soutenir les stratégies communautaires intégrées de développement du capital humain.