

Moment décisif pour les organismes communautaires

Tableau des
demandes concurrentes

**Rapport fondé sur les résultats
du sondage de 1999–2000
auprès des organismes communautaires**

**Conseil de planification sociale
d'Ottawa-Carleton
juin 2001**

Ce Projet a été subventionné par
CENTRAIDE OTTAWA-CARLETON

Recherche:

Farah Naaz Habib et Nathalie Leclerc

Écriture et révision du rapport:

Dianne Urquhart, Tracey Lauriault,
Richard Théberge et Nathalie Leclerc

MOMENT DÉCISIF POUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Tableau des demandes concurrentes

À la fin de 1999, le Conseil de Planification sociale d'Ottawa-Carleton a fait parvenir un questionnaire à 548 organismes communautaires à Ottawa.¹

Le sondage visait :

- à fournir une vue globale des répercussions de la restructuration du système de services;
- à mettre en commun les défis et les solutions créatives;
- à déterminer le soutien dont ont besoin les organismes communautaires.

Au total, 167 organismes (30,5 p. 100) ont répondu au questionnaire, un taux de réponse supérieur à la moyenne pour les sondages autogérés. Grâce au vaste éventail de données qualitatives et quantitatives fournies, les résultats du **SONDAGE AUPRÈS DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES** permettent de dresser un tableau représentatif de la situation à laquelle font face les organismes communautaires au seuil de la nouvelle Ville fusionnée.

Le **SONDAGE** révèle que les besoins des clients se font plus nombreux et plus complexes. Les organismes constatent le nombre croissant de gens qui sont soumis à un stress plus élevé, qui sont moins en mesure de satisfaire leurs besoins fondamentaux et qui, en même temps, ont moins accès à des services de soutien.

Le **SONDAGE** indique également que, dans leurs efforts pour satisfaire les besoins plus nombreux et plus complexes des clients, les organismes se rendent compte que le stress et la fatigue sont à la hausse chez les employés et les bénévoles. Certains organismes ont réduit leurs services ou y ont apporté des changements afin de faire face à la situation. De plus, ils se voient contraints de recourir à d'autres ressources. La plupart des organismes se sont tournés vers les partenariats qui, selon eux, constitueraient un moyen de relever certains de leurs défis. Beaucoup tentent de diversifier leur financement. On compte de plus en plus sur le soutien des bénévoles pour répondre aux charges actuelles de travail.

¹ Les organismes ont été sélectionnés à partir de la base de données du Centre d'information communautaire d'Ottawa (« Livre bleu »).

Les réponses du SONDAGE reflètent une tendance encore plus marquée dans le secteur des organismes à but non lucratif au Canada, où neuf organisations sur dix déclarent que leur aptitude à servir les clients s'est amoindrie de façon significative avec l'instabilité des revenus et les compressions budgétaires.² Même si les besoins des clients augmentent, les organismes se voient forcés de détourner leur attention des clients pour se concentrer sur la collecte de fonds, les partenariats, la production de rapports et l'informatisation.³ Le personnel commence à mettre en doute la durabilité⁴ et, dans certains cas, l'utilité de leurs efforts dans ce contexte de pénurie et de besoins non satisfaits.⁶ Il y a un besoin urgent de ressources de base solides, permanentes et adéquates pour permettre aux organismes de répondre à la demande accrue pour leurs services.

Quels services les organismes communautaires fournissent-ils?

Les organismes communautaires d'Ottawa offrent des programmes très variés. Les 167 organismes qui ont répondu au questionnaire participent à plus de vingt types de programmes ou de services. Les trois services que les organismes participant au sondage ont le plus fréquemment mentionnés comme partie intégrante de leurs activités sont;

- les services d'information communautaire (58 organismes);
- les services de counselling et d'intervention en cas de crise (56 organismes);
- les services d'expansion et de soutien (51 organismes).

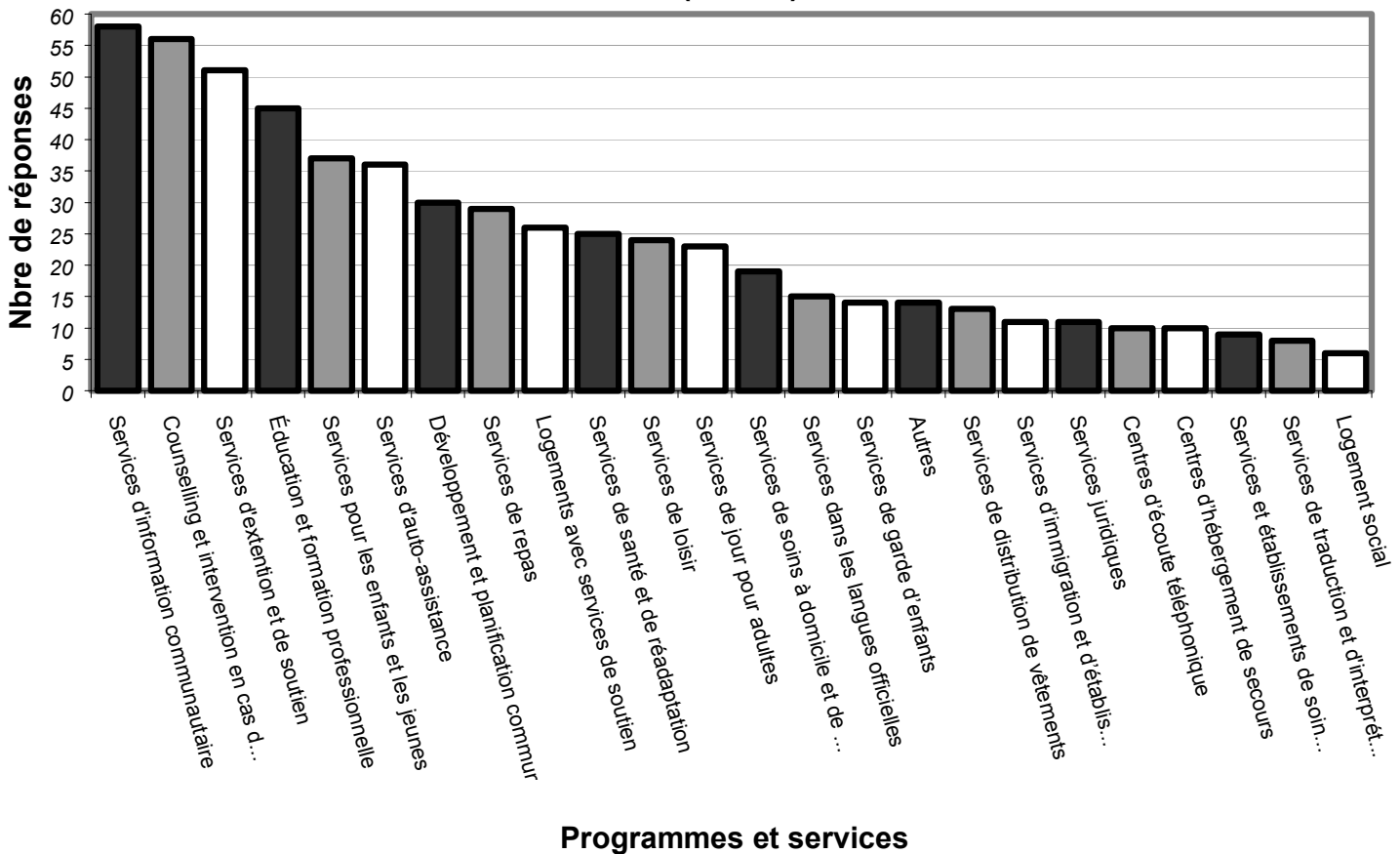
Plusieurs organismes sont multifonctionnels et par conséquent, ils associent leurs activités à plus d'un simple type de programme ou de service. Le graphique 1 ci-après présente la gamme complète des services fournis par les organismes qui ont répondu au sondage.

² Statistique Canada, 2000. www.statcan.ca.

³ Statistique Canada, 2000. Information and Insight for the Nonprofit Sector. www.statcan.ca.

⁴ Les mêmes problèmes ont été relevés dans un autre sondage préparé par le Conseil de Planification sociale d'Ottawa-Carleton au printemps 2000. Conseil de Planification sociale d'Ottawa-Carleton. Inventaire communautaire et analyse des lacunes Document rédigé pour 6 ans et gagnant d'Ottawa-Carleton dans le cadre du projet pilote sur la petite enfance. Ottawa : Six ans et gagnant Ottawa-Carleton, décembre 2000.

**Graphique 1 - Type de programme et de service des organismes
(n=554)**



Quels sont les utilisateurs des services de ces organismes communautaires?

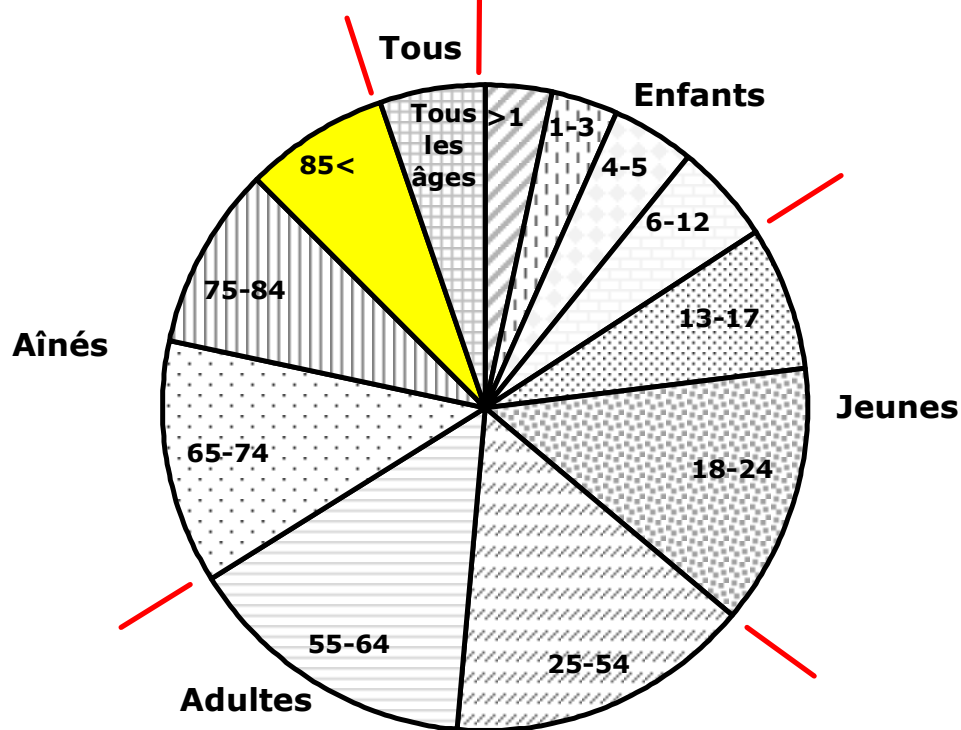
D'après les organismes interrogés, plus de femmes (63 p. 100) que d'hommes (37 p. 100) utilisent les services communautaires, ce qui n'est pas surprenant, puisque la pauvreté est plus fréquente chez les femmes. Par exemple, en 1996, on comptait à Ottawa 24 965 familles monoparentales où la femme était l'unique parent et dont le revenu moyen s'élevait à 33 292 \$. Ce chiffre représente approximativement la moitié du revenu familial moyen évalué à 67 871 \$ à cette époque.⁵ De plus, les femmes jouent plus souvent le rôle de pourvoyeuse de soins auprès des autres membres de la famille que les hommes et sont donc plus susceptibles de recourir à des services pour les personnes qu'elles soignent.

Les services de la plupart des organismes s'adressent à des clients appartenant à plusieurs groupes d'âges. Les organismes qui ont fourni des réponses collectives servent toute la gamme de groupes d'âge de la

⁵ Ville d'Ottawa. Avril 1999. 1996 Census Characteristics by Regional Ward, Ottawa

population. Le graphique 2 ci-dessous illustre le pourcentage des organismes ayant participé au sondage et ayant identifié chaque groupe d'âge comme un de leurs principaux groupes de clients.

Graphique 2 - Groupes d'âges cibles de l'organisme



Quarante sept pour cent des organismes ayant répondu au sondage offrent des services en anglais seulement, tandis que 16 p. 100 ont précisé qu'ils les offrent en français uniquement.

Les organismes communautaires qui ont répondu au sondage ont indiqué que les personnes ayant une déficience physique ou psychiatrique, ou souffrant de troubles cognitifs ou développementaux, les nouveaux Canadiens, les minorités visibles et ethnoculturelles et les autochtones avaient recours à leurs services.

Les organismes ont désigné les principales clientèles, par catégorie de besoins, qui utilisaient leurs services.⁶ Le graphique 3 ci-dessous présente les catégories de besoins que les organismes interrogés travaillent à satisfaire. Les groupes de clients qui font le plus fréquemment appel aux services, par catégorie de besoins, sont :

⁶ Beaucoup d'organismes offrent des services répondant à des besoins très divers. Ceux qui ont répondu au sondage ont fourni de multiples réponses à la question traitant des catégories (types) de besoin.

- les clients à faible revenu (servis par 74 organismes);
- les sans-emploi (servis par 59 organismes);
- la population en général (servie par 58 organismes);
- les victimes de mauvais traitements (servies par 52 organismes);
- les parents (servis par 52 organismes).

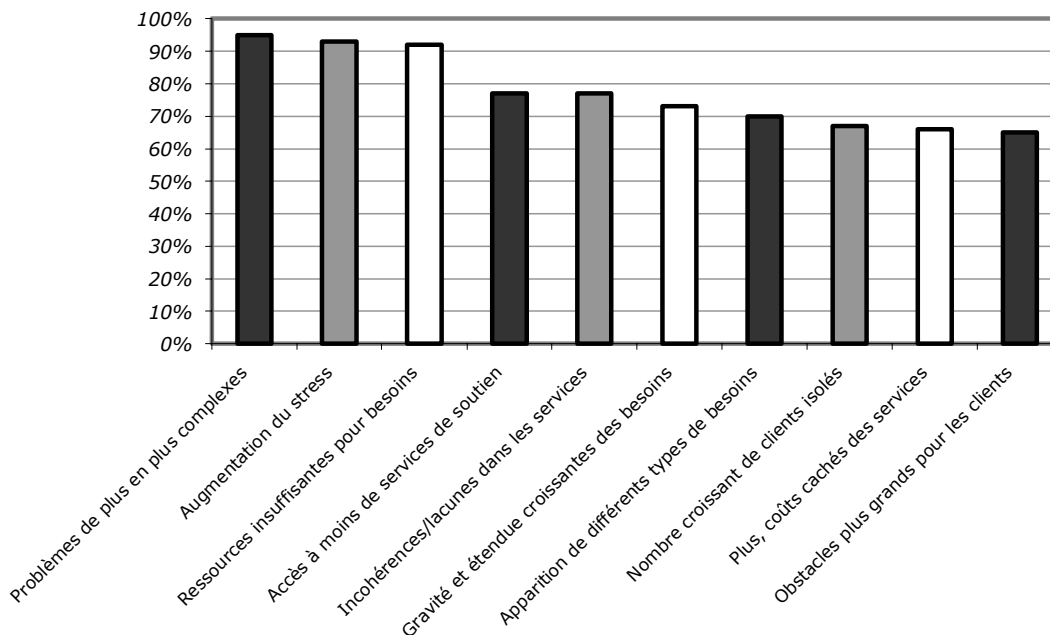
Quels sont les principaux défis auxquels font face les clients?

Les organismes ont dressé une liste de problèmes qui se répercutent négativement sur les clients, peu importe leur catégorie de besoin. De plus, ces problèmes entravent considérablement l'aptitude des organismes à répondre aux besoins de leurs clients.

- Au moins 95 p. 100 des organismes interrogés ont souligné la nature de plus en plus complexe des problèmes de leurs clients;
- 93 p. 100 ont indiqué que l'augmentation du niveau de stress était un aspect tout aussi difficile à contrôler;
- 92 p. 100 ont insisté sur la difficulté que pose l'insuffisance des ressources pour répondre aux besoins fondamentaux. Ce problème est intimement lié à la gravité et à l'étendue toujours croissantes des besoins, situation mentionnée par 73 p. 100 des organismes;
- 77 p. 100 ont indiqué la difficulté pour leurs clients d'avoir accès à un nombre réduit de services de soutien ainsi que les incohérences et les lacunes dans les services sociaux.

La liste complète des défis est présentée dans le graphique 4 ci-dessous.

Graphique 4 - Défis auxquels font face les clients



Les réponses au sondage montrent clairement que pendant que les organismes sont aux prises avec leurs propres défis à relever, ce sont de plus en plus souvent les clients qui en souffrent puisque leurs besoins ne peuvent être satisfaits.

Quels changements structurels les organismes communautaires subissent-ils?

Tandis que 22 p. 100 des organismes ont indiqué qu'ils n'ont subi aucun changement structurel en 1999, la plupart d'entre eux ont identifié certains changements, particulièrement sur le plan des ressources humaines et financières. Encore une fois, les résultats du sondage reflètent dans une grande mesure les tendances nationales. On consacre beaucoup d'énergie à la diversification du financement, au travail à contrat et aux rapports destinés aux bailleurs de fonds. Cette situation crée un climat de concurrence de plus en plus présent au sein du secteur des organismes à but non lucratif qui cherchent avoir accès à des fonds publics réduits tout en s'efforçant de se faire connaître du public, ce qui ne fait qu'augmenter le stress.⁷

Changements généraux

Les changements généraux les plus souvent mentionnés par les organismes interrogés sont :

- le manque de temps pour former ou motiver le personnel (37 p. 100).
- une aptitude moindre à répondre à la gamme complexe de problèmes (29 p. 100). Parallèlement, les organismes ont signalé une réduction du nombre d'options de soutien offertes à leurs clients.
- l'incapacité de répondre à certains problèmes (24 p. 100).

Changements concernant le personnel

Les changements relatifs au personnel ont été désignés comme des problèmes importants.

- Près de 65 p. 100 des organismes interrogés ont indiqué que les pressions causées par la charge de travail croissante et les exigences de plus en plus grandes imposées au personnel étaient les sources principales de changements vécus par leurs organismes ces dernières années. Cette situation cadre avec la tendance du secteur des organismes à but non lucratif dans tout le pays où les lourdes charges de travail en augmentation

⁷ Centre canadien de la philanthropie. 1997. Canadiens dévoués et Canadiens engagés. www.statcan.ca/english/freepub/71-542-xie/71-542-xie.pdf

constante ont amené les organismes à craindre que les besoins communautaires ne soient pas satisfaits.⁸

- En outre, 52 p. 100 des organismes ont remarqué un niveau de stress et un degré d'incertitude plus élevés, ce qui est conforme aux tendances nationales, où les organismes à but non lucratif ont parlé d'un « sentiment de vulnérabilité organisationnelle ».⁹
- 36 p. 100 ont mentionné une plus grande fatigue.

Changements concernant les bénévoles

Un quart des organismes interrogés n'ont indiqué que peu ou pas de changements dans l'emploi des bénévoles. Ceux qui ont été les plus fréquemment mentionnés sont :

- Les difficultés à remplacer les bénévoles (29 p. 100). De nombreux organismes communautaires comptent sur les bénévoles pour exercer leurs activités. Il n'est pas facile de remplacer des bénévoles et le besoin de personnes qualifiées est grand. Dans tout le Canada, c'est une lutte constante que doivent livrer la plupart des organismes du secteur pour recruter des bénévoles qualifiés;¹⁰
- Certains bénévoles veulent obtenir un travail rémunéré (25 p. 100). Un grand nombre de gens qui sont à la recherche d'un emploi considèrent le bénévolat comme un pas vers le travail rémunéré ou encore perçoivent les activités bénévoles comme un moyen d'acquérir de nouvelles compétences qui seront utiles dans un environnement de travail rémunéré.¹¹ En outre, les organismes communautaires reconnaissent qu'ils ne sont peut-être pas bien équipés pour fournir aux bénévoles la formation et la motivation qu'ils méritent et dont ils ont besoin pour soutenir leur engagement.

Comment les organismes communautaires réagissent-ils au nouvel environnement?

Pour faire face à la baisse des ressources financières, à l'augmentation de la charge de travail, ainsi qu'à la fatigue ou à l'épuisement des bénévoles et du personnel, les organismes communautaires d'Ottawa ont dû recourir à une vaste gamme de mesures. Vingt-neuf pour cent d'entre eux ont signalé qu'ils avaient pris des initiatives pour diversifier leurs revenus. Les autres stratégies principales énumérées se classent en quatre catégories.

⁸ Statistique Canada, 2000. www.statcan.ca

⁹ Statistique Canada, 2000. www.statcan.ca.

¹⁰ Centre canadien de la philanthropie. 1997, Ibid

¹¹ Ibid

Mesures concernant les activités de collaboration

Près de 80 p. 100 des organismes interrogés ont indiqué l'établissement de partenariats ou la réalisation d'initiatives en collaboration comme étant une partie de la solution. Ils ont mentionné qu'ils comptaient créer des alliances entre les organismes communautaires, les centres de ressources et de santé communautaires, les organismes de services sociaux, les sociétés, les établissements universitaires et tous les paliers de gouvernement. Parmi ceux qui ont entrepris des efforts de collaboration, un tiers décrivent le réseautage comme une solution prometteuse pour s'attaquer à plusieurs des difficultés auxquelles ils font face. Un peu moins du tiers des organismes ont créé des partenariats de collecte de fonds, particulièrement en coopération avec les gouvernements municipal, provincial et fédéral. Un quart ont collaboré avec d'autres organismes à des programmes conjoints et certains ont partagé leur personnel ou leurs locaux.

Mesures concernant la prestation modifiée des services

Un organisme sur cinq a déclaré qu'il n'avait apporté aucune modification à la prestation de ses services en réponse aux problèmes constatés. Toutefois, ce n'était pas le cas de la plupart des organismes. Les changements les plus fréquemment mentionnés sont :

- une liste d'attente plus longue (30 p. 100);
- une période d'attente plus longue pour les services (25 p. 100);
- des services fusionnés ou adaptés (21 p. 100).

Parmi les autres changements importants notés par les organismes, citons entre autres la réduction des heures de service, l'annulation de certains services et l'imposition de frais. Ces pratiques, cependant, empêchent des membres de la collectivité d'Ottawa d'avoir accès à des services importants au moment même où les organismes constatent une augmentation des besoins des clients.

Mesures concernant la dotation en personnel

Certains organismes ont fait état de solutions visant à répondre, en partie du moins, à leurs besoins en personnel. Elles comprennent des descriptions de travail révisées, une formation améliorée, une technologie mise à niveau et l'augmentation du travail à contrat.

Mesures concernant le Conseil d'administration

En général, les organismes interrogés pensaient que le recrutement de membres du Conseil « actifs » pouvait peut-être aider les organismes à relever certains défis. Par ailleurs, la réduction du nombre de membres du Conseil était considérée comme un moyen de rationaliser la prise de décisions et de créer une structure administrative plus attentive aux besoins.

De quels soutiens les organismes communautaires ont-ils besoin?

Les problèmes relevés par les organismes semblent être concentrés dans trois principaux secteurs où les organismes communautaires ont besoin de soutien.

- L'augmentation du financement, et en particulier la nécessité d'un financement de base stable. Toutefois, les organismes ont également besoin d'aide dans leurs initiatives de collecte de fonds et dans leurs efforts pour diversifier le financement.
- Une aide pour toutes les questions de ressources humaines touchant le personnel et les bénévoles. Les organismes ont particulièrement besoin d'augmenter leur personnel, ainsi que d'obtenir un soutien pour la formation du personnel et des bénévoles, et pour la recherche de bénévoles et l'appui à leur donner.
- Un soutien pour les questions de réseautage et de politiques, pour mener à une réduction du cloisonnement des programmes et des obstacles auxquels font face les clients, en réponse à la complexité des problèmes.

Le besoin de services d'information

Les organismes interrogés ont déclaré avoir besoin d'une aide en matière de recherche pour appuyer et promouvoir leur travail. Les organismes ont trouvé que l'analyse et le partage des données et des renseignements de leur organisme sur leur clientèle sont essentiels pour la réalisation d'activités comme la collecte de fonds, la production de rapports, la planification stratégique et l'évaluation. Les réponses au **SONDAGE AUPRÈS DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES** mettent en lumière le rôle indispensable que joue le Conseil de planification sociale d'Ottawa-Carleton en communiquant le fruit de ses recherches dans la communauté.

Les organismes ont été invités à définir les genres de recherche et d'informations qu'ils aimeraient obtenir du Conseil de planification sociale.

- 39 p. 100 ont mentionné l'utilité de bulletins trimestriels et d'autres traitant de problèmes sociaux importants.
- 26 p. 100 s'attendent à ce que le Conseil de planification sociale fournisse de l'information sur des communautés plus éloignées ou sous-financées.
- 23 p. 100 ont trouvé utile l'échange des succès et des solutions créatives dans la communauté.

- 22 p. 100 ont fait remarquer que l'analyse et la mise en commun des données socio-démographiques disponibles leur étaient nécessaires pour donner un contexte à leur travail. Les organismes profitent des recherches du Conseil de planification sociale qui illustrent les tendances relatives à certaines populations, régions géographiques ou problèmes dans la Ville.
- 17 p. 100 des organismes ont mentionné le besoin de recueillir et d'analyser des données quantitatives.
- Un nombre égal d'organismes (17 p. 100) se fient au CPS pour établir la liste des services de soutien existants dans les divers secteurs de la communauté et pour relever les problèmes ou les lacunes que présentent les données disponibles.

En outre, les organismes estiment nécessaire que le Conseil de planification sociale d'Ottawa-Carleton continue de promouvoir la collaboration et les partenariats avec les groupes pluridisciplinaires, amenant ainsi les organismes publics, privés et à but non lucratif à se réunir pour discuter d'une vaste gamme de préoccupations.

Les réponses au sondage montrent que le travail accompli par le Conseil de planification sociale et par d'autres organismes de recherche comble un besoin important des organismes communautaires. Le soutien en matière de recherche et d'analyse, comme celui fourni par le Conseil de planification sociale, aide les organismes de première ligne à répondre aux attentes des bailleurs de fonds, à améliorer la planification des services, à mieux comprendre leurs clients et leurs communautés et à mieux les servir. C'est une tendance nationale. Dans un profil des organisations non gouvernementales (ONG) du Canada, le Conseil canadien pour la coopération internationale a découvert que la plupart des ONG ne possèdent pas les compétences « internes » voulues pour faire de la recherche et élaborer des politiques¹², et pourtant la nouvelle économie exige une meilleure connaissance et une plus grande information dans ce secteur.

Observations et recommandations

Malgré le manque de ressources humaines et financières (ou peut-être à cause de celui-ci), les organismes communautaires ont trouvé des façons originales de relever les défis. Leurs stratégies sont en quelque sorte des moyens innovateurs de s'adapter au nouvel environnement mais ne peuvent en aucun cas remplacer l'existence de ressources

¹² Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI). Téléchargement de novembre 2000. Characteristics of Voluntary Organizations. A profile of Canadian NGOs. <http://fly.web/ccic/volsector.htm>

fondamentales solides, durables et adéquates permettant aux organismes de répondre aux demandes croissantes de services.

Tandis que les besoins de leurs clients sont de plus en plus complexes et restent non satisfaits, les organismes voient leurs charges de travail augmenter, ce qui entraîne des pressions et des demandes démesurées pour le personnel, les bénévoles et les organismes en général. On compte de plus en plus sur le bénévolat pour assumer la charge de travail, mais on manque de temps pour former et appuyer aussi bien le personnel que les bénévoles. Certains organismes ont réduit ou restreint la prestation de leurs services, ce qui a pour effet de restreindre encore plus l'accès des clients aux programmes de soutien. Les listes d'attente ne cessent de s'allonger.

Les organismes se voient contraints de rechercher d'autres ressources, ce qui augmente la concurrence qu'ils se font entre eux pour obtenir leur part de ressources financières limitées et en baisse constante. En outre, on leur demande de plus en plus de rendre des comptes, souvent sans qu'ils disposent d'outils d'évaluation appropriés, ce qui a contribué aux difficultés éprouvées par un grand nombre d'organismes à obtenir les ressources nécessaires pour remplir leur mandat.¹³ Simultanément, de nouveaux partenariats et de nouvelles ententes de collaboration voient le jour. Dans les deux cas, la capacité de diversifier les revenus ou de former un partenariat avec des organisations publiques ou privées s'est révélée difficile pour les organismes, chaque stratégie ayant ses propres répercussions sur la charge de travail et les services aux clients. De plus en plus, le personnel et les conseils d'administration des organismes doivent faire face à des pressions divergentes et concurrentes sur leur temps : répondre aux besoins de leurs clients d'une part et à la diversification des revenus et à la création de partenariats pour l'organisation d'autre part. Le personnel et les bénévoles se trouvent fréquemment pris au milieu.

Le secteur bénévole¹⁴, y compris les organismes communautaires, est essentiel au développement de communautés saines et est important pour tous les Canadiens en général. Ce secteur mobilise les gens, crée un sentiment d'appartenance, favorise la démocratie, encourage la participation communautaire et fortifie la société.¹⁵ Le changement

¹³ Gouvernement du Canada 1999. Travailler ensemble. Une initiative conjointe du gouvernement du Canada et du secteur bénévole. Ottawa : Bureau du Conseil privé

¹⁴ Le secteur bénévole s'entend des organisations et des organismes qui ne relèvent ni du gouvernement, ni des entreprises privées. Il inclut notamment des organisations bénévoles. Par exemple, la plupart des organismes communautaires font partie du secteur bénévole, qu'ils aient ou non un personnel rémunéré.

¹⁵ Industrie Canada. Téléchargement de novembre 2000. Non-Profit Discussion Paper Strategis Collection: Direction de la politique des lois commerciales. <http://strategis.ic.gc.ca>

rapide de l'environnement, l'augmentation de la population¹⁶ et l'écart croissant des revenus¹⁷ à Ottawa renforcent encore le besoin critique d'un secteur bénévole solide. Il est important de ne pas ajouter de contraintes supplémentaires à ce secteur déjà fragile et surchargé et de lui accorder un meilleur appui.

Le Conseil de transition s'était engagé à élaborer un modèle visant à encourager, à maintenir, à intégrer et à reconnaître la contribution que le secteur peut apporter à la nouvelle Ville.¹⁸ De même, la nouvelle Ville d'Ottawa reconnaît les contributions du secteur bénévole et considère que ce secteur est essentiel à la santé socio-économique de la Ville.¹⁹ Une première mesure qui montrent l'engagement de la Ville à l'égard du soutien des organismes communautaires et du secteur bénévole a été la récente annonce de la nomination du tout premier Coordinateur du secteur bénévole. Les organismes se tournent vers la nouvelle Ville d'Ottawa pour définir d'autres moyens concrets par lesquels celle-ci aidera à relever les défis auxquels ils font face et à s'adapter à la nouvelle Ville et à la nouvelle économie.

Enfin, l'administration de la nouvelle Ville et les organismes communautaires doivent travailler en collaboration pour réaffirmer que le secteur bénévole d'Ottawa « est un pilier essentiel de notre société au même titre que les secteurs public et privé ».²⁰ La capacité du secteur, et les organismes communautaires qui le composent, doit être améliorée afin de pouvoir répondre efficacement aux besoins de la communauté qui ne relèvent ni du gouvernement, ni des entreprises. L'instauration d'une capacité réelle dans le secteur passe par l'amélioration « des ressources humaines et financières, de la technologie, des compétences, de la connaissance et de la compréhension requises pour permettre aux organismes de faire leur travail et d'accomplir ce que les divers intervenants attendent d'eux ».²¹ C'est un moment décisif pour les organismes communautaires et ils ont besoin d'être rassurés sur le fait qu'ils peuvent compter sur des ressources stables et qu'ils auront la capacité de définir les priorités de service à leurs clients tandis qu'ils s'adaptent au climat économique actuel en évolution rapide fondé sur le savoir.

¹⁶ Ville d'Ottawa. 4 mai 2001. Population, Employment, Household and Dwelling Projections 1996 to 2031. Ottawa

¹⁷ Conseil de Planification sociale d'Ottawa-Carleton (CPS). 1999. Une histoire de deux mondes, Ottawa.

¹⁸ Conseil de transition d'Ottawa. 2000. Modèle de participation bénévole par la's et le leadership. Ottawa.

¹⁹ Conseil de transition d'Ottawa. 2000.

²⁰ Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI). Téléchargement de novembre 2000. Characteristics of Voluntary Organizations. <http://fly.web.net/ccic/volsector.htm>

²¹ Gouvernement du Canada 1999. Travailler ensemble. Une initiative conjointe du gouvernement du Canada et du secteur bénévole. Ottawa : Bureau du Conseil privé

**Le Conseil de planification sociale remercie sincèrement
tous ceux qui ont pris la peine de répondre au sondage
auprès des organismes communautaires.**