

# Façonner l'avenir :

Le leadership dans le secteur  
sans but lucratif de l'Ontario

## RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

ONN : STRATÉGIE DE RENOUVELLEMENT DU  
CAPITAL HUMAIN — PHASE 1

Préparé par The Mowat Centre, Université de Toronto :  
Elizabeth Mclsaac, Stella Park, Lynne Toupin

# Avant-Propos

## Pourquoi des données, pourquoi maintenant et quelles sont les prochaines étapes?

La première phase de la « Stratégie de renouvellement du capital humain » de l'ONN étant maintenant terminée, ce rapport de synthèse met en lumière les principales constatations du sondage récemment réalisé aux fins de la recherche.

Il prépare le terrain pour consolider et développer les stratégies élaborées en Ontario afin de renouveler notre main-d'oeuvre — les moteurs de la passion, de la créativité et des compétences qui alimentent les contributions dynamiques et efficaces de notre secteur en vue du bien-être communautaire.

L'ONN a lancé cette initiative après avoir entendu les commentaires de nombreux organismes sans but lucratif, selon lesquels on pourrait renforcer plus efficacement leur capacité d'exécuter leur mission au service du bien public en mettant en place, à l'échelle du secteur, des dispositifs de soutien qui leur permettraient de répondre de façon créative et efficiente aux exigences pressantes auxquelles ils font face.

Le marché du travail du secteur sans but lucratif est un important moteur du développement social et économique de l'Ontario. Il n'existe cependant quasiment pas de recherche ni de bases de données exhaustives propres au secteur, ce qui constitue un obstacle à la planification stratégique des ressources humaines et au bon développement de notre secteur.

Mowat NFP, notre partenaire de recherche pour cette première phase de nos travaux et l'auteur du présent rapport, s'est acquis de façon remarquable de la collecte et de l'analyse de nouvelles données qui aideront à clarifier et à cibler nos efforts. Bien qu'une recherche plus vaste soit nécessaire sur les défis et sur la situation du marché du travail dans notre secteur, grâce à cette information précieuse nous pourrions prendre des mesures immédiates.

Dans la prochaine phase de ces travaux, l'ONN continuera d'approfondir ses relations avec les chefs de file et les intervenants du secteur pour élaborer des initiatives pilotes en matière de renouvellement du capital humain et pour mettre en lumière et promouvoir les initiatives existantes dont l'impact est positif. Cette phase associera, dans notre province, les commissions locales de formation, les conseils de planification sociaux, les réseaux sans but lucratif régionaux, les programmes universitaires et collégiaux, les syndicats sectoriels, et nos nombreuses associations sous-sectorielles qui offrent des formations axées sur les compétences, améliorent le leadership et renforcent les capacités en ressources humaines.

Merci à Mowat NFP et à nos bénévoles passionnés du Conseil consultatif des partenaires qui ont orienté et soutenu ces efforts, et au ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) pour son assistance financière au profit de la présente recherche.

Nous vous invitons à participer au développement et à la mise en oeuvre des prochaines étapes de ce parcours dynamique et crucial de notre secteur.



Robin Howarth

CONSEIL CONSULTATIF DES PARTENAIRES DE L'ONN, CONSTELLATION DES TRAVAILLEURS

SEPTEMBRE 2013

# Présentation du contexte

L'optimisation du capital humain est un défi dans tous les secteurs, et elle a été définie comme une priorité stratégique par et pour le secteur sans but lucratif. La capacité du secteur d'attirer et de retenir les personnes de talent qui lui conviennent, de développer un leadership efficace, de fournir des activités pertinentes de formation et d'acquisition des compétences, d'offrir une rémunération et des avantages sociaux compétitifs, joueront un rôle crucial pour déterminer le futur dynamisme et la future viabilité du secteur sans but lucratif ontarien.

En vue de commencer le processus d'élaboration d'une stratégie du capital humain pour le secteur sans but lucratif ontarien, des données sont nécessaires afin de saisir la gamme d'expériences et de défis des dirigeants et de leurs organismes. Les organismes sont-ils en état de croissance? Sont-ils capables d'attirer les personnes possédant les compétences dont ils ont besoin? Qui sont les dirigeants actuels du secteur sans but lucratif? Quelle est leur expérience? Existe-t-il un fossé entre leur vision du leadership et leur capacité de la mettre en oeuvre? Comment les prochaines générations de dirigeants du secteur sans but lucratif sont-elles reconnues et perfectionnées? Quelles compétences en leadership sont nécessaires aujourd'hui et le seront à l'avenir? Le présent rapport est principalement axé sur le leadership, parce que le secteur est confronté à certains défis en raison de trois facteurs : exode démographique imminent ; fossé entre les visions du leadership et la réalité des organismes de premier plan du secteur; et rapidité de l'évolution des compétences nécessaires pour s'orienter et pour diriger dans un environnement complexe.

En mai 2013, plus de 800 dirigeants du secteur sans but lucratif de partout en Ontario ont répondu à l'invitation de remplir un sondage sur l'avenir du leadership, le Looking Ahead Leadership Survey, qui creusait ces questions. En juillet 2013, des groupes de discussion rassemblant quarante dirigeants de haut niveau (directeurs généraux et directeurs principaux/gestionnaires) se sont réunis à divers endroits de la province (London, Sudbury, Ottawa et Toronto) pour interpréter les données de ce sondage et pour approfondir ces trois questions clés : le rôle des dirigeants du secteur, la relève des dirigeants et la diversité au sein des organismes sans but lucratif.

Le présent résumé des constatations du sondage met en relief les cinq thèmes clés qui ont émergé des données recueillies :

- 1 La concurrence pour trouver et retenir des personnes de talent
- 2 Repenser le modèle actuel du leadership
- 3 Compétences et savoir-faire en leadership
- 4 D'où viendra la relève?
- 5 La diversité

Ces thèmes sont liés et se chevauchent parfois. Ils illustrent la réalité du changement, de la croissance et des possibilités d'action du secteur. Pour les chefs de file du secteur et de la communauté, les bailleurs de fonds, les décideurs, les établissements de formation et d'enseignement et pour les autres intervenants, ces constatations faciliteront l'élaboration des priorités et des stratégies qui contribueront à la santé et au dynamisme d'un secteur qui continuera à offrir de la valeur ajoutée et des retombées positives partout dans la province.

À la fin de chaque section, des pistes d'action stratégiques sont présentées afin d'alimenter le développement d'idées et de stratégies pour la phase 2. L'ONN sollicitera à nouveau la contribution des dirigeants du secteur pour proposer un large éventail d'idées en vue d'élaborer des stratégies.

Le présent résumé récapitule toutes les constatations de la phase 1 de la recherche réalisée pour la Stratégie de renouvellement du capital humain. En octobre 2013, il sera consultable à l'adresse [www.theonn.ca](http://www.theonn.ca).

# Thème 1

## La concurrence pour trouver et retenir des personnes de talent

Trouver et retenir les bonnes personnes ayant les compétences requises : c'est là une composante essentielle de la mise sur pied d'une organisation efficace. Pour attirer des personnes de talent, une organisation doit être compétitive dans le marché du travail en général. C'est un défi pour le secteur sans but lucratif, surtout à une époque d'augmentation de la demande de services et en raison de la croissance anticipée.

### Quels sont les défis?

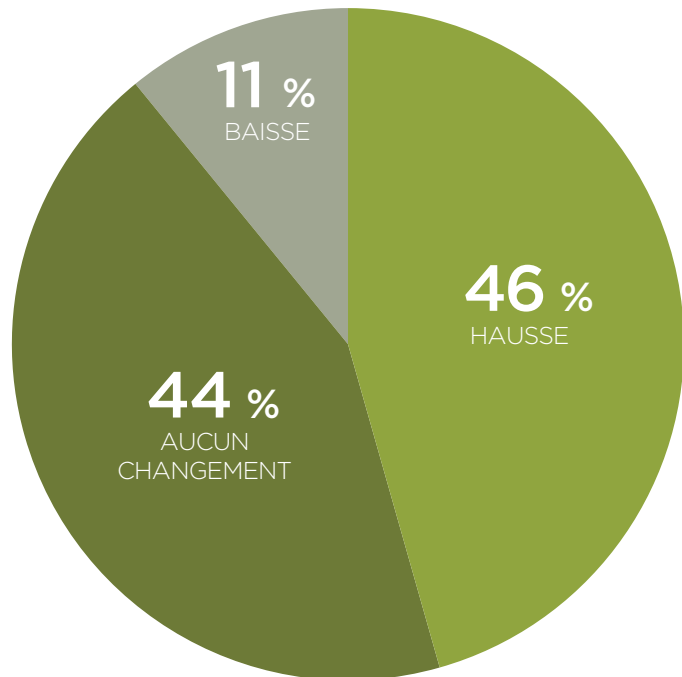
Deux tiers des organismes sans but lucratif ontariens étaient confrontés à au moins un défi pour recruter ou retenir leurs employés. Voici les principaux défis signalés à la fois pour le recrutement et la rétention : salaires non compétitifs et manque de mobilité professionnelle/parcours de carrière.

La grande majorité des intervenants clés ayant passé une entrevue et des participants aux groupes de discussion affirmaient que la mission et le lien avec les valeurs personnelles constituaient un facteur clé pour attirer de nouveaux employés. Mais ces personnes s'inquiétaient véritablement de l'épuisement professionnel, des problèmes de santé et des départs du secteur à cause du surmenage et des bas salaires des employés.

« Nous vivons dans le cycle « recrutement, formation et perte des employés »... nous sommes financièrement incapables de faire concurrence aux grands organismes. »

PARTICIPANT À UN GROUPE DE DISCUSSION - ARTS ET CULTURE

### ÉVOLUTION ATTENDUE DU NOMBRE D'EMPLOYÉS AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES

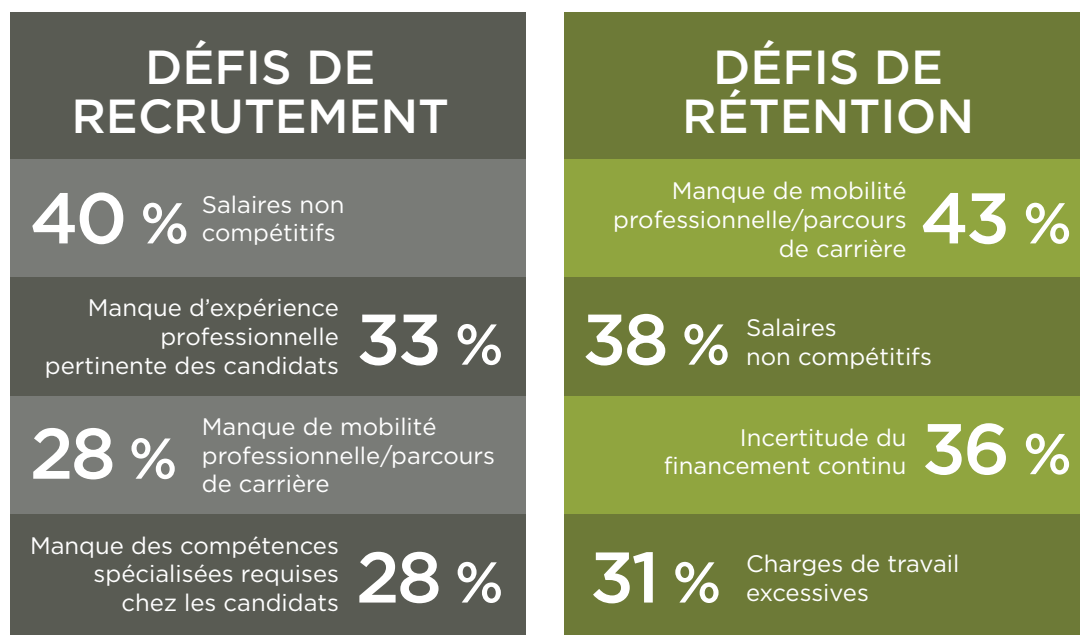


NOMBRE DE RÉPONDANTS AU SONDAGE : 790

« Le plus important pour notre secteur, c'est de le rendre attrayant, d'en faire un choix de carrière pour les nouveaux diplômés universitaires. »

PARTICIPANT À UN GROUPE DE DISCUSSION – ARTS ET CULTURE

QUATRE PRINCIPAUX DÉFIS SIGNALÉS POUR LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION :



### Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Élaborer une ou plusieurs propositions de valeur pour l'emploi au sein du secteur sans but lucratif, s'appuyant sur la mission de ce dernier et promettant la possibilité de créer, d'innover et de produire des retombées positives.
- Améliorer la prévisibilité des ressources et du financement, ainsi que leur suffisance.
- Examiner comment créer et mettre en oeuvre plus de parcours de carrière offrant clairement des perspectives de carrière et une progression.
- Étudier les solutions à l'inadéquation entre les compétences et les postes, notamment en améliorant les profils d'emploi.

## Thème 2

### Repenser le modèle actuel du leadership

Le leadership dans le secteur sans but lucratif est multidimensionnel et l'expérience vécue par les dirigeants n'est pas uniforme. Elle est façonnée par divers facteurs tels que le sous-secteur (c.-à-d. arts et culture, services à la personne et services sociaux, etc.) dans lequel ils travaillent, la taille de leur organisme et sa situation géographique. Les directeurs généraux (DG) et les présidents-directeurs généraux (PDG) concilient le double rôle de gestion et de direction, et exercent un large éventail d'activités. En réponse à une question sur la personne principalement responsable d'une série de fonctions liées à la gestion au sein de leur organisme, le poids des responsabilités pesant sur les DG/PDG s'est révélé considérable.

POURCENTAGE DES DG/PDG PRINCIPALEMENT RESPONSABLES DES DOMAINES SUIVANTS :



NOMBRE DE RÉPONDANTS AU SONDAGE : 810

« C' est un équilibre si délicat à conserver. Dans les petits organismes, vous êtes le DG et le service des relations publiques, des ressources humaines et des TI. Un jour, alors que j'utilisais mon ordinateur, ce message est apparu pour me signaler un problème : « Consultez votre administrateur des TI. » J'ai réagi en me disant : « Eh bien, c'est moi! »

PARTICIPANT À UN GROUPE DE DISCUSSION - DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Bien que les DG/PDG du secteur se chargent depuis longtemps de multiples fonctions de gestion, leur expérience varie selon la taille de leur organisme. En réalité, surtout pour les petits organismes et pour ceux de taille moyenne, leur rôle actuel est intenable et éloigne ces dirigeants de leur vision du leadership, en particulier dans le contexte des nouvelles contraintes liées au changement et, pour certains d'entre eux, dans un contexte de plus en plus incertain.

Les dirigeants savent ce qu'ils doivent faire. Leur vision du leadership est bien définie, mais de nombreux facteurs influencent leur aptitude à mettre en oeuvre cette vision. Ces facteurs peuvent être des contraintes ou des catalyseurs qui exercent une profonde influence, dont le conseil d'administration, le financement et les ressources, le personnel, les compétences et l'expérience, et l'accès à des mentors et à des réseaux de pairs.

« Le contexte actuel nous force à être moins... nous sommes débordés par le nombre de comptes à rendre et, en plus, les bailleurs de fonds ont besoin de démonstrations. Ils veulent que l'argent soit directement affecté aux programmes, mais ils oublient que nous devons avoir une organisation pour le faire. Nous réagissons et nous répondons constamment... nous sommes en train de perdre la bataille du leadership. »

PARTICIPANT À UN GROUPE DE DISCUSSION  
- SERVICES À LA PERSONNE ET SERVICES  
SOCIAUX

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

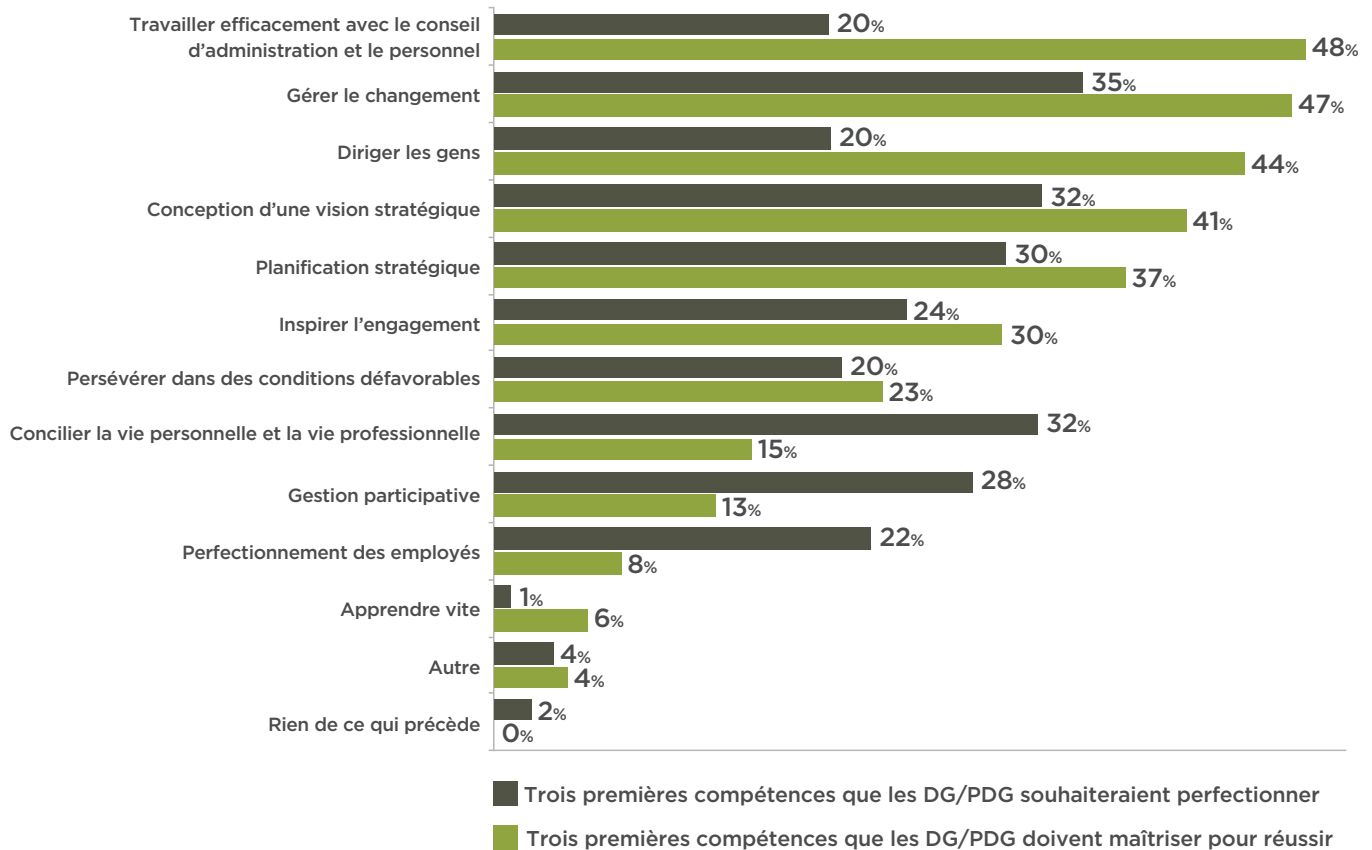
- Examiner les possibilités de restructuration du rôle de DG/PDG (c.-à-d. services partagés, direction partagée).
- Aider les conseils d'administration à devenir des partenaires plus efficaces en matière de leadership.
- Convaincre les bailleurs de fonds d'être des partenaires afin de renforcer les structures qui appuient les organismes et leurs dirigeants.

## Thème 3

### Compétences et savoir-faire en leadership

Les DG/PDG des organismes sans but lucratif sont tenus à la fois de gérer et de diriger. Ils s'assurent que leur organisme fonctionne sans heurt et remplit sa mission. Les dirigeants ont énuméré un large éventail de domaines dans lesquels ils souhaitent perfectionner leurs compétences, dont la gestion des ressources humaines, la collecte de fonds, la collaboration et les partenariats, et la mobilisation des intervenants communautaires.

#### COMPÉTENCES REQUISES POUR RÉUSSIR DANS LE RÔLE DE DG/PDG



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

«**C**hacun sait que nous faisons du bon travail, mais le gouvernement nous demande maintenant de lui communiquer nos « paramètres » pour le démontrer... si vous souhaitez devenir un leader de l'avenir, vous devez posséder l'esprit d'entreprise. Votre clientèle l'exigera et votre bailleur de fonds l'exigera – et cela modifie les qualités de leadership attendues. »

PARTICIPANT À UN GROUPE DE DISCUSSION - LOGEMENT



« La formation au leadership offerte par les établissements de formation s'inspire du modèle du secteur privé et ne tient pas suffisamment compte des multiples exigences et compétences requises pour diriger au sein du secteur sans but lucratif. »

PARTICIPANT À UN GROUPE DE DISCUSSION - SERVICES À LA PERSONNE ET SERVICES SOCIAUX

Les compétences en leadership sont la combinaison générale des connaissances, des savoir-faire et des qualités personnelles nécessaires pour le poste le mieux rémunéré d'un organisme. Les dirigeants reconnaissent qu'un grand nombre de ces compétences sont indispensables pour maîtriser parfaitement leur rôle et que leur perfectionnement est requis.

Comme le contexte dans lequel les organismes sans but lucratif exercent leur activité évolue, de nouvelles exigences et de nouvelles influences modifient les compétences requises pour diriger avec efficacité. La majorité des répondants ont cité ces nouvelles priorités et ces domaines de compétence dans lesquels leur organisme devrait investir : la mesure/démonstration des résultats, l'entrepreneuriat social/les revenus gagnés, et l'optimisation de la technologie. Ce sont les compétences dont les organismes ont besoin, mais qu'il n'est pas indispensable que leur dirigeant le plus haut placé possède.

### Perfectionnement du leadership

Les trois premières activités de perfectionnement du leadership des cadres supérieurs du secteur sont les suivantes :

<b>78 %</b>	Ateliers, conférences et webinaires
<b>58 %</b>	Réseaux de pairs
<b>46 %</b>	Participation active aux associations professionnelles
Moins de 10 p. cent des cadres supérieurs ont obtenu un certificat ou un diplôme en gestion d'organisme sans but lucratif ou d'entreprise.	

### Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Créer des activités de perfectionnement et de formation en leadership ciblant les futurs dirigeants du secteur sans but lucratif.
- Élaborer des profils d'emploi décrivant les compétences en leadership adéquates pour le secteur.

## Thème 4

### D'où viendra la relève?

Une stratégie du capital humain pour le secteur sans but lucratif doit étudier d'où viendront les futurs dirigeants : ceux qui sont prêts à exercer des fonctions de direction aujourd'hui et ceux qui sont intéressés à un parcours de carrière au sein du secteur. Le parcours typique des dirigeants du secteur sans but lucratif ontarien se déroule largement à l'intérieur de ce dernier, souvent en travaillant successivement pour plusieurs organismes et non pas en franchissant des étapes progressives. Ce sont des parcours de carrière accidentels, où abondent les courbes d'apprentissage abruptes et les défis en matière de perfectionnement. En réponse à la question sur ce qui les motive à travailler dans le secteur sans but lucratif, 79 p. cent des cadres supérieurs du secteur ont indiqué désirer un travail qui produit des retombées positives pour la société et 61 p. cent d'entre eux ont indiqué vouloir travailler au service d'une cause qui leur tient à coeur.

#### Les leaders en place aujourd'hui

<b>72 %</b>	Sont des femmes
<b>68 %</b>	Sont âgés de 45 à 64 ans
<b>73 %</b>	Détiennent au moins un baccalauréat ès arts (30 % d'entre eux sont titulaires d'un diplôme professionnel, d'une maîtrise ou d'un doctorat)
<b>79 %</b>	Gagnent moins de 100 000 \$ par année

Le manque de leaders : 60 % des dirigeants prévoient renoncer à leur rôle actuel au cours des 5 prochaines années.

#### Existe-t'il un bassin de recrutement?

<b>66 %</b>	Organismes ne possédant pas de plan de relève
<b>63 %</b>	Organismes déclarant employer des personnes au rendement élevé
<b>55 %</b>	Les personnes embauchées l'an dernier pour des postes de gestionnaire au sein du secteur sans but lucratif y travaillaient déjà
<b>44 %</b>	Organismes ayant perdu des employés au rendement élevé à cause d'un manque de perspectives de carrière pour les postes de direction

Les employés au rendement élevé sont des employés très performants qui ont le potentiel pour assumer un poste de direction. Ces employés constituent souvent le bassin de recrutement des futurs dirigeants et il est important de les cibler en ce qui a trait à la rétention et au perfectionnement.

## Mais ces emplois les intéressent-ils?

Le rôle de DG/PDG risque de ne pas toujours être attrayant pour les nouveaux leaders.

**Parmi les 48 p. cent des organismes où un membre du personnel ou du conseil d'administration est qualifié pour exercer le rôle de l'actuel DG/PDG si ce dernier quitte l'organisme, 27 p. cent des personnes pouvant lui succéder ne le souhaitent pas.**

À la question « Pourquoi pas? », les réponses ont brossé un tableau saisissant : stress, surmenage, lourdeur administrative et rémunération insuffisante.

## Investir dans le perfectionnement des compétences en leadership

Bien que la rémunération et la sécurité d'emploi soient importantes pour retenir les personnes au rendement élevé, il est indispensable de leur offrir un parcours et des perspectives de carrière afin qu'elles perfectionnent leurs compétences en leadership. Voici les trois activités les plus fréquemment proposées par les organismes à leurs employés au rendement élevé en vue de les motiver à perfectionner leurs compétences en leadership : participation à des conférences/autres activités sectorielles; affectations enrichies; et congés payés pour participer à des activités de formation ou de perfectionnement professionnel. Il n'est pas surprenant que, dans un secteur soumis à des contraintes financières de plus en plus lourdes, les activités le plus souvent offertes sont également les plus économiques. À vrai dire, en réponse à la question sur les défis auxquels les organismes sont le plus souvent confrontés pour perfectionner leurs employés au rendement élevé, c'est le manque de ressources qui a été le plus souvent signalé.

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Définir des mesures incitatives et des structures en vue d'attirer les nouveaux dirigeants
- Créer des parcours de carrière qui faciliteront la création d'un bassin de recrutement des dirigeants à l'échelle de tout le secteur
- Repenser les modèles de leadership existants et redéfinir le leadership

« J'ai peur que ce groupe de personnes parte dans d'autres secteurs... donc, quand on réfléchit aux futurs dirigeants et aux compétences, on aura de la difficulté à les attirer à cause de ce qu'on peut leur offrir. »

## Thème 5

### La Diversité

L'immigration est une tendance démographique clé au Canada, que beaucoup estiment constituer une solution constructive aux pénuries de main-d'oeuvre possibles à court et à long terme. Le rôle de l'immigration dans la croissance du marché du travail ontarien n'est pas contesté et l'optimisation des talents des immigrants est une composante essentielle des stratégies de tous les secteurs en matière de capital humain. Mais cette question ne se limite pas aux pénuries de main-d'oeuvre et de compétences. L'intégration des immigrants de talent et l'optimisation de la diversité offrent d'importants avantages aux milieux de travail et aux communautés en enrichissant la créativité, en stimulant l'innovation et en développant la résilience.

#### Qui dirige le secteur?

Bien que l'Ontario soit la province canadienne à la population la plus diversifiée et comptant le plus grand nombre d'immigrants, le secteur sans but lucratif n'optimise pas efficacement le recrutement d'immigrants et la diversité dans les postes de direction.

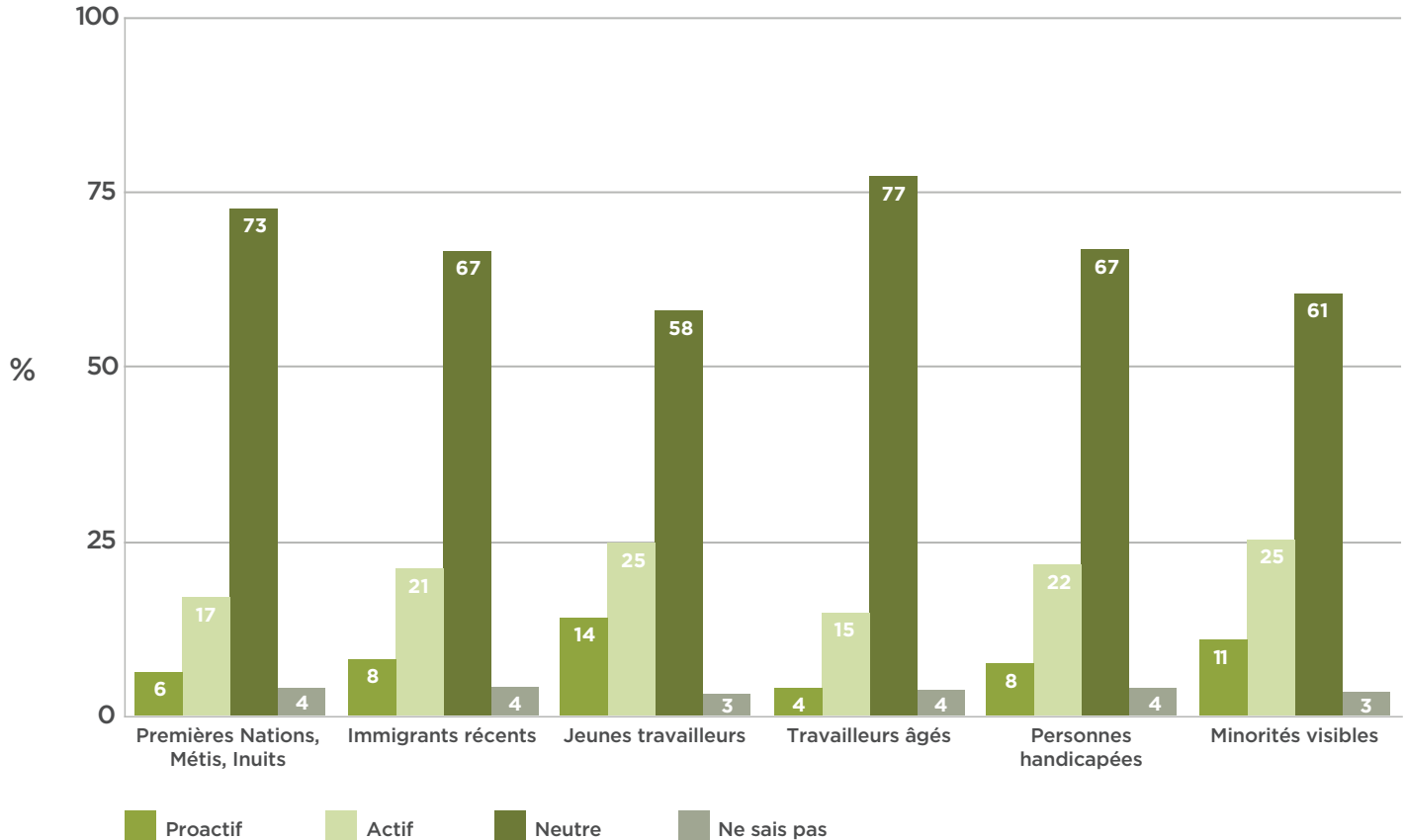
	RECENSEMENT DE 2011 (ONTARIO)	RÉPONDANTS AU SONDAGE <i>LOOKING AHEAD LEADERSHIP SURVEY</i>
Blancs	74 %	87 %
Minorités visibles	26 %	13 %
Nés au Canada	70 %	80 %
Immigrant	30 % <sup>1</sup>	20 %

#### La diversité est-elle une priorité?

Un indicateur fondamental de l'importance de la diversité pour un organisme est la façon dont ses politiques et ses actions illustrent son engagement à cet égard. Le sondage a creusé cet engagement en liaison avec les activités de recrutement. La taille de la communauté et la taille de l'organisme sont d'importants facteurs dans les résultats, puisque la capacité organisationnelle et la représentativité de la communauté influencent la capacité d'atteindre des résultats dans ce domaine. Une minorité d'organismes sans but lucratif ontariens se sont quand même fixé la priorité organisationnelle de recruter des employés parmi une diversité de populations.

<sup>1</sup> Dont 1 % sont des résidents non permanents.

## COMMENT SE COMPORTE VOTRE ORGANISME POUR LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS PARMIS LES POPULATIONS SUIVANTES?



Selon la définition donnée, un organisme **proactif** a mis en place des stratégies délibérées, alors qu'un organisme **actif** possède des politiques et exprime son engagement dans ce domaine.

NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

### Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Aller au-delà des énoncés de valeurs sur la diversité du milieu de travail pour adopter des priorités stratégiques et des politiques organisationnelles.
- Créer des outils (p. ex., la reconnaissance des compétences transférables) pour favoriser l'intégration dans les embauches.
- Sensibiliser à la diversité du milieu de travail et améliorer sa compréhension : comment la mettre en place, pourquoi elle importe et quelle différence elle produit

« Je pense que, dans notre secteur, les gens le connaissent [le défi de la diversité], mais nous ne savons pas comment agir à cet égard. »

PARTICIPANT À UN GROUPE DE DISCUSSION - DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

**Ce rapport met en lumière le travail de recherche réalisé.  
Une analyse plus détaillée sera présentée dans la version intégrale du  
rapport, qui sera disponible en octobre 2013 à [www.theonn.ca](http://www.theonn.ca).**

**Ces constatations ouvrent au secteur sans but lucratif ontarien un large éventail de pistes d'action. L'ONN entame la phase 2 de sa Stratégie de renouvellement du capital humain, ce qui offre aux dirigeants du secteur l'occasion rêvée de contribuer à façonner l'avenir et de collaborer collectivement à l'élaboration de cette stratégie.**

## À propos de l'Ontario Nonprofit Network (ONN)

L'ONN est le principal animateur des plus de 46 000 organismes du secteur sans but lucratif de partout en Ontario. L'ONN stimule, mobilise le secteur sans but lucratif, ses organismes, ses collectivités et ses personnes et défend leurs intérêts, au service d'un Ontario dynamique et résilient.

720, RUE BATHURST, BUREAU 405  
 TORONTO (ONTARIO) M5S 2R4  
 TÉL. : 416.642.5786  
 WWW.THEONN.CA  
 INFO@THEONN.CA  
 @O\_N\_N

## À propos de Mowat NFP

Mowat NFP entreprend en collaboration des travaux de recherche appliquée sur les politiques concernant le secteur sans but lucratif. Faisant partie d'un pôle de réflexion indépendant qui a établi d'étroits partenariats avec le gouvernement et avec le secteur, Mowat NFP offre une perspective équilibrée pour examiner les défis auxquels fait face aujourd'hui le secteur et pour aider à son orientation future.

## À propos de The Mowat Centre

The Mowat Centre est un centre de recherche indépendant sur les politiques publiques, situé à l'École de politiques publiques et de gouvernance de l'Université de Toronto. Se fondant sur des données probantes, The Mowat Centre est le porte-parole non partisan en matière de politiques publiques de l'Ontario. Il entreprend en collaboration des travaux de recherche appliquée sur les politiques, propose des recommandations novatrices basées sur la recherche, et engage un dialogue public sur les enjeux nationaux les plus importants au Canada.

THE MOWAT CENTRE  
 720, AV. SPADINA, BUREAU 218, TORONTO (ONTARIO) M5S 2T9  
 TÉL: 416.978.7858  
 WWW.MOWATCENTRE.CA  
 INFO@MOWATCENTRE.CA  
 @MOWATCENTRE

SEPTEMBRE 2013  
 ©2013 ISBN 978-1-927350-57-7



**MOWATNFP**  
Convening. Research. Solutions.