

# LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

## **Bénévolat et leadership**

**Présentation par**

**Tim Brodhead**

**Président-directeur général de La fondation de la famille J.W. McConnell**

**Volunteer Development Leadership Institute**

**Cornwall, Ontario**

**Le 2 mars 2003**

J'aimerais vous parler aujourd'hui des liens qui mènent du bénévolat à l'engagement puis au leadership et enfin au développement de la communauté.

Je dois d'abord vous faire un aveu : aussi flatteuse que soit l'invitation à vous adresser la parole aujourd'hui, je suis obligé d'admettre que j'en connais beaucoup moins sur le sujet que la plupart d'entre vous. De fait, en réfléchissant à ce dont j'allais vous entretenir, il m'est venu à l'esprit qu'en trente-cinq ans d'activité dans le secteur soidisant « bénévole » je ne me suis jamais considéré comme un bénévole. Pourtant, j'ai fait partie du personnel de plusieurs organismes sans but lucratif et du conseil d'administration de nombreux autres et je me suis impliqué dans bien d'autres encore en contribuant temps et argent. Seulement dans mon tout premier emploi m'a-t-on appelé « bénévole » : à la fin de mes études, j'ai en effet été embauché par CUSO pour une affectation d'enseignement en Afrique qui s'est finalement étendue sur cinq ans. Cependant, nous tous qui travaillions avec CUSO ne nous considérons pas comme des bénévoles même si c'est ainsi qu'on nous appelait; on voit d'ailleurs difficilement dans quel sens nous aurions été des bénévoles puisque nous recevions un modeste salaire et vivions dans des conditions semblables à celles de nos homologues africains (eux que personne n'aurait songé à qualifier de bénévoles). Nous nous sommes joints à CUSO pour de nombreuses raisons : nous avons l'esprit d'aventure, l'envie de découvrir le monde et peut-être même un certain désir de faire du bien, mais si le mot « bénévolat » implique un sacrifice quelconque, c'était une part négligeable de la motivation et rarement une conséquence de notre choix.

Ces réflexions sur la justification de ma présence à cette tribune m'ont tout naturellement amené à me pencher sur le concept de bénévolat, que nous tenons tellement pour acquis comme composante caractéristique de la société canadienne.

Nous avons tous entendu, et peut-être même répété, les affirmations de De Tocqueville sur la propension unique des Américains à créer des associations bénévoles de toutes sortes, ce trait distinctif de la société qu'il a visitée et décrite au milieu du XIXe siècle. Les Canadiens aussi ont toujours eu tendance à se grouper en

sociétés d'entraide, en organismes bénévoles pour répondre à une grande diversité de besoins communautaires et en organismes de bienfaisance pour aider les démunis. Récemment nous avons entendu certains comme Robert Putnam qualifier cette réalité de « capital social », la colle qui tient ensemble la société et, plus récemment encore, on nous a signalé l'érosion de ce capital : moins de gens participent à des activités communautaires et moins de temps est consacré au bénévolat. Cette révélation suscite, comme vous savez, une certaine inquiétude quand on songe à l'avenir de nombreux organismes bienfaiteurs qui repose sur un apport constant de bénévoles dévoués.

Parfois le problème nous est ainsi présenté : « La société canadienne compte encore, comme elle l'a toujours fait, sur les bénévoles pour répondre à une vaste gamme de besoins. Nous constatons toutefois des tendances vers un avenir où les gens seront moins nombreux à vouloir, ou à pouvoir, travailler bénévolement, ce qui laisse présager une situation désastreuse pour de nombreux organismes et pour la population qui compte sur leurs services ou leur soutien ». Face à un tel scénario, la solution semblerait de redoubler d'effort pour recruter des bénévoles, les motiver et les diriger professionnellement afin qu'ils soient aussi « efficaces » que possible (autrement dit, afin d'en avoir pour notre argent). Cependant, la réalité est peut-être très différente...

Si l'action bénévole est celle qu'on accomplit sans attendre de gain personnel ou de récompense, une grande part de nos activités sont bénévoles, mais peut-être moins cependant qu'à l'époque où le travail, le travail rémunéré, n'était pas encore une occupation aussi spécialisée et coupée des tâches normales de la vie quotidienne.

À partir du moment où nos activités gagne-pain sont devenues distinctes du reste de notre vie, qu'elles se sont exercées dans un lieu différent – usine, bureau ou magasin – et non à proximité sur la ferme ou dans l'atelier, comment définir les actions que nous accomplissons gratuitement comme prendre soin de parents, aider nos voisins, soigner les malades, faire face aux urgences et soulager la pauvreté?

De là vient, à mon avis, la notion de bénévolat. Il n'est pas surprenant que le milieu du siècle dernier soit souvent considéré comme l'âge d'or du bénévolat, et que l'archétype du bénévole ait été la mère au foyer – compétente et instruite mais sous-utilisée – pour qui travailler, même sans rémunération, constituait l'occasion d'être active, engagée et productive à l'extérieur du domicile. Or, dans une économie de marché où le travail vaut ce que vous le payez, une telle occupation non payée devait être reconnue dans toute sa dignité, d'où la mystique du bénévolat.

Maintenant qu'il n'existe plus de vaste réservoir de femmes cherchant à utiliser leurs compétences, le bénévolat est confronté à une foule de nouveaux défis : comment le

rendre attrayant à une génération qui, en général, s'attend à faire partie de la main d'oeuvre rémunérée, à qui l'on a enseigné que « la valeur personnelle est définie par la rémunération que l'on commande » et pour qui le temps peut être la ressource la plus précieuse et l'épanouissement personnel (ou la « recherche du bonheur »), le but le plus louable?

En plus de sa gratuité, le bénévolat avait un deuxième aspect qui est devenu problématique : son action portait sur *les autres*, il était censé être intrinsèquement altruiste. S'occuper de parents vieillissants ou d'enfants handicapés ne comptait pas, et la motivation ne devait pas être affaiblie par des considérations purement personnelles. Comme la plupart des gens doivent à un certain moment prendre soin de parents, cet aspect pouvait laisser croire que le bénévolat avait un côté « noblesse oblige » : c'était l'activité propre à ceux qui avaient le loisir de consacrer du temps à répondre aux besoins d'autres personnes moins favorisées. Je ne dis pas que ce n'était pas valable, même digne d'éloges, mais je répète qu'il y a de moins en moins de personnes dans cette situation de nos jours. Les gens fortunés sentent moins l'obligation et les autres ont moins de temps.

En conséquence, les statistiques révèlent une baisse des taux de participation, et nous redoublons d'effort pour recruter, motiver, former et diriger les bénévoles dont le travail et le dévouement nous sont indispensables.

Qu'est-ce qui donne au bénévolat un tel cachet? Est-ce le fait que ce travail non rémunéré semble de plus en plus une anomalie dans notre société moderne? Ou le fait qu'il soit accompli par choix, contrairement à l'obligation de travailler pour gagner son pain ou payer des impôts? Ou encore le fait qu'il reflète un système de valeurs différent de celui qui sous-tend la plupart de nos relations transactionnelles, dans lesquelles nous calculons soigneusement ce que nous donnons et recevons? Il me semble que le fait de s'engager bénévolement répond à un profond besoin individuel de faire partie d'une communauté, d'interagir avec autrui dans une relation qui n'est pas dictée par le marché. Comme l'exprimait une bénévole lors d'une réunion de l'Association canadienne de la dystrophie musculaire, en novembre dernier, « Je ne fais rien (comme bénévole) par *devoir*, je le fais par *amour*. »

Si vous croyez que je minimise la valeur du bénévolat, rien n'est plus éloigné de la vérité. En fait, je crois que le Canada souffre d'un manque d'engagement civique, de « capital social ». Toutefois, si le bénévolat est une question de choix et d'appartenance, alors le bénévolat « imposé » dans les écoles ou l'adhésion à un organisme dans le seul but d'ajouter une ou deux lignes à son c.v. pour impressionner des employeurs éventuels n'ont rien de commun avec le véritable bénévolat.

En prévision d'aujourd'hui, j'ai demandé à Vanessa Reid, directrice générale de Santropol roulant, organisme montréalais qui fait appel aux jeunes pour livrer des repas aux personnes âgées ou handicapées, de me décrire quelques bénévoles « typiques ». Sa réponse? Il n'y a pas de bénévoles « typiques », mais un kaléidoscope toujours changeant surtout d'élèves du secondaire et d'étudiants universitaires qui s'offrent à donner un coup de main dans la cuisine ou pour livrer des repas chauds à vélo dans divers quartiers. Ce sont des gens comme Bradley, 24 ans, d'Afrique du Sud, qui lors de son passage à Montréal nous a aidés pendant deux semaines et prévoit nous prêter main forte encore un moment durant son voyage de retour de Vancouver au printemps; ou William, 14 ans, qui vient avec sa mère toutes les deux semaines, en famille, parce que « c'est un moyen agréable de passer du temps ensemble »; ou encore Marc André, qui a abandonné ses études universitaires, vit d'emplois saisonniers dans la construction et aime consacrer une partie de son temps libre dans un milieu convivial et non « institutionnel ». Et ainsi de suite. Ce ne sont pas tous des jeunes, mais chacun trouve de la valeur dans l'action bénévole et développe un sentiment d'appartenance à la communauté absent des autres facettes de sa vie. Ils viennent et cela leur plaît. Pourquoi? Parce que, selon Vanessa, on ne s'attend pas à ce qu'ils « se moulent » dans un rôle prédéfini. Au contraire, l'organisme considère chacun d'eux comme un don du ciel, une personne possédant des qualités et des forces uniques : le défi pour l'organisme n'est pas de les utiliser plus efficacement, mais plutôt de se re-façonner de manière à pouvoir optimiser et célébrer la contribution de chacun.

Je vous entends presque demander, en tant que gestionnaires : « Comment pourrions-nous nous permettre de faire *cela*? Les bénévoles ne sont-ils pas censés répondre à nos besoins? » Oui et non. Les entreprises ont découvert que le moyen d'attirer et de retenir des employés compétents était de susciter chez eux un sentiment de fierté et d'accomplissement dans leur travail et elles, elles ont l'avantage de l'incitatif supplémentaire que constituent les bonis et les options d'achat d'actions! Dans le secteur bénévole, nous devons aller plus loin et créer des possibilités pour les gens de s'engager et d'exprimer ce qui leur tient le plus à cœur. Et si, pour ce faire, il faut renoncer à certaines priorités organisationnelles? J'ai demandé à Vanessa ce qui arrive, par exemple, aux personnes âgées en attente de repas quand la neige ou le froid décourage les messagers ou que les examens accaparent tout leur temps. « C'est justement en prévision de telles situations, m'a-t-elle répondu, que nous avons du personnel salarié. » Notez le renversement : ce sont les personnes rémunérées qui accomplissent le travail plus exigeant, routinier ou moins intéressant et non les bénévoles (ce qui est le cas dans de nombreux organismes – souvent ceux qui s'interrogent sur leur incapacité à attirer une nouvelle génération de travailleurs non payés).

Pouvons-nous résoudre la contradiction entre la difficulté avérée de nombreux organismes à trouver et à retenir les bénévoles dont ils ont besoin et le fait que nombre de personnes, surtout des jeunes, recherchent avidement des moyens de s'impliquer?

Pour une part, comme je l'ai déjà dit, il s'agirait peut-être d'éliminer les dernières traces des notions de privilège ou de « noblesse oblige »; pour une autre part, il faudrait peut-être rappeler à chacun que le bénévolat n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'impliquer les gens et de bâtir la communauté. Surtout il faudrait changer notre façon de penser, en insistant moins sur le besoin de bénévoles d'un organisme – notre approche classique qui nous a si bien servis pendant un siècle – et davantage sur le désir de signification, d'appartenance et de communauté de l'individu. À la limite, nous devons peut-être admettre l'éventualité qu'un grand nombre d'organismes établis qui fournissent de précieux services et dépendent de bénévoles seront incapables de s'adapter et ne survivront pas – qu'en fait la viabilité du secteur bénévole dépend non pas de la durée de vie des organismes, mais d'une capacité illimitée à trouver de nouvelles solutions à de vieux problèmes. Bref, de nos jours, les gens ne veulent pas s'insérer dans des rôles prédéfinis, surtout s'ils n'en voient pas la valeur. On peut ainsi s'attendre à ce que les « baby-boomers » se montrent pointilleux dans leur choix de l'action sociale qu'eux-mêmes jugeront utile, et à ce que la prochaine génération de jeunes veuille créer ses propres forums qui seront mobilisateurs, conviviaux et amusants. Est-ce mauvais? Oui, pour ceux d'entre nous qui sommes très investis dans les structures que nous avons mises en place, mais en bout de ligne? Non. C'est la version du cycle capitaliste de renouvellement et d'innovation propre au secteur social, le processus continu de *destruction créatrice* selon la célèbre description de Schumpeter. Changement n'est pas synonyme de *progression*; le changement est adaptation.

Le bénévolat est donc une question de participation. Dans un discours prononcé à l'assemblée annuelle de Bénévoles Canada tenue il y deux ans à Vancouver, John Ralston Saul suggérait que nous aurions avantage à cesser de considérer le bénévolat et d'en parler comme d'une activité spéciale accomplie par cette classe de personnes spéciales que nous appelons des « bénévoles ». Au contraire, dit-il, contribuer au mieux-être de la société par notre intervention non rémunérée devrait être vu comme une manifestation normale de civisme, pour laquelle chacun de nous a été formé dès son plus jeune âge et qu'on encourage à poursuivre toute sa vie.

L'accent serait mis sur la participation, non sur le « bénévolat » comme tel; l'engagement civique, ou citoyenneté, serait attendu de tous, jeunes et aînés, physiquement aptes ou handicapés, citoyens de naissance ou nouveaux immigrants. Cette notion serait inculquée à l'école, où les élèves seraient par conséquent traités comme des « citoyens à part entière de l'école » et non comme des consommateurs d'éducation passifs et dénués d'esprit critique qu'il faut amener de force à l'action

bénévole. L'engagement civique serait soutenu par les employeurs, dont on s'attendrait qu'ils offrent à leur personnel du temps libre et tout autre appui qui lui permettent d'accomplir du travail communautaire non payé (attitude adoptée par la société de télécommunication suédoise Ericsson, selon un communiqué récent). Par des avantages fiscaux et d'autres incitatifs, il serait également encouragé par les gouvernements comme étant une caractéristique essentielle d'une société et d'une politique saines.

Mal comprendre ce qu'est le bénévolat et ce qu'il n'est pas crée une certaine confusion au sujet du véritable rôle du secteur bénévole. Comportant des effectifs rémunérés et non rémunérés, celui-ci est le milieu où les gens peuvent communiquer entre eux et bâtir la communauté. Les graves problèmes auxquels il fait face – la pénurie de fonds de fonctionnement, par exemple, qui force les organismes sans but lucratif à faire preuve d'opportunisme en cherchant des contrats au lieu d'investir dans leur personnel et de renforcer leur capacité à long terme – sont masqués par l'association du bénévolat à l'amateurisme et à l'improvisation, dans l'esprit collectif, et à l'action imposée, chez les jeunes. La solution n'est pas de devenir plus professionnels dans notre « utilisation » de bénévoles, mais de changer la perception populaire de ce qu'est le secteur bénévole et de ce qu'il accomplit – de démontrer pourquoi il est aussi essentiel à une société en santé que le sont un secteur privé efficace et un secteur public compétent.

Au forum annuel 2001 du Centre canadien de philanthropie, Bronwyn Drainie a souligné comment l'Initiative du secteur bénévole lancée par le gouvernement fédéral avait rehaussé l'image du secteur sans malheureusement éliminer la confusion entre bénévole et bénévolat qui existe dans l'esprit non seulement du public mais aussi des décideurs et des bailleurs de fonds. Le secteur bénévole, c'est beaucoup plus que le secteur des bénévoles; évaluer sa santé selon le ratio d'effectifs rémunérés et non rémunérés est trompeur. Le secteur bénévole est celui des *valeurs*, là où les gens « choisissent » librement de consacrer temps et énergie à la poursuite d'objectifs et de causes qu'ils jugent importants – pour eux-mêmes, pour leur communauté et pour la société (et, de plus en plus, pour notre planète). C'est là où, collectivement, nous répondons à la question « quel genre de Canada voulons-nous? » Dans un article rédigé en 2001, Sherri Torjman, du Caledon Institute, formule ainsi la réponse : « Une nation de citoyens actifs dans des communautés vivantes, des communautés qui fournissent un soutien, favorisent l'inclusion et encouragent l'apprentissage. »

En démystifiant le bénévolat, il nous faut en faire autant pour le leadership. Le fait que je sois debout sur cette tribune et vous assis en bas ne fait pas de moi un leader ni de vous des « fidèles ». Nos librairies regorgent d'ouvrages sur des personnages qui, par leur « leadership », ont sauvé des entreprises, inspiré les foules ou changé le destin de pays tout entiers. La plupart se sont finalement révélés des faux prophètes et certains,

carrément des escrocs. Bien sûr, il existe des personnes qui ont eu un impact positif en étant des sources d'inspiration ou grâce à leurs talents exceptionnels, mais en nous concentrant sur quelques figures de proue nous sommes portés à croire que la capacité de diriger est une grâce spéciale accordée uniquement à une minorité quand, en réalité, cette habileté est à la portée de chacun de nous.

J'ai remarqué chez les leaders les plus compétents que j'ai rencontrés dans le secteur bénévole la tendance à ne pas considérer leur rôle comme étant de rassembler des gens et de les « utiliser » plus efficacement. Ils se distinguent en ce qu'ils ne cherchent pas les moyens d'attirer et de motiver des personnes qui aideront leur organisme ou leur cause. Ils veulent simplement libérer le potentiel des individus, les mettre dans une situation leur permettant de manifester leur créativité et leur engagement. En un sens, ils se perçoivent comme des intermédiaires : ils découvrent ce qui passionne une personne puis la place dans un contexte où elle se sent interpellée, où elle peut agir et voir les résultats, ce qui, en retour, stimule son engagement.

Essentiellement, pour être un leader digne de confiance il faut *se connaître soi-même* – connaître ses forces et ses faiblesses, être honnête vis-à-vis de soi et des autres et ainsi obtenir, et mériter, leur confiance. Sans être nécessairement le plus brillant, le plus rapide ou le meilleur, vous êtes intègre, vous avez une vision de votre objectif et de ce que vous tentez d'accomplir, et vous êtes capable de le communiquer et d'inspirer confiance. Le débat se poursuit à savoir s'il est inné ou peut être acquis, mais il est certain que le leadership, ou son absence, est un sujet d'actualité. Il n'y a pas lieu d'être surpris : pendant les années stables 50 et 60, le gestionnaire était roi (je dis bien roi); c'était l'époque de l'homme d'entreprise et du MBA. Dans le monde actuel caractérisé par la rapidité du changement, ce ne sont pas tant de gestionnaires que de leaders dont nous avons besoin pour tracer la voie de l'avenir, non pas seulement de nouveaux leaders, mais d'un nouveau type de leader.

Il y a quelques années, la fondation McConnell s'est alarmée de constater dans le secteur bénévole le désarroi causé par la réduction du financement public, par l'évolution des rôles des secteurs public, privé et sans but lucratif et par d'autres facteurs, et a sondé certains membres sur ce qui leur semblait devoir être la priorité. La réponse quasi unanime a été : un leadership plus fort. Cette constatation a entraîné la création d'un programme de maîtrise pour les gestionnaires chevronnés ou émergents d'organismes nationaux destiné à renforcer les aptitudes au leadership. Plus récemment, nous avons lancé un programme national visant à développer le leadership au niveau de la communauté, programme inspiré d'expériences menées à Vancouver et à Calgary. Celui-ci également a pour but de revitaliser le leadership local – mais aussi de le diversifier, d'en élargir la base, de le rendre plus inclusif et d'en faire un meilleur reflet de la réalité des villes canadiennes. Ces programmes sont en cours dans quinze communautés canadiennes, de Victoria à St. John's; il est trop tôt pour en

évaluer l'impact, mais non pas pour constater l'énergie et l'enthousiasme qu'ils ont déclenchés!

Faire du bénévolat, c'est donc s'impliquer. C'est en participant à la vie civique que nous créons des valeurs communes. Ces valeurs sont le fondement d'une communauté. Et c'est en faisant partie d'une communauté que nous nous épanouissons comme personnes, comme familles et comme société.

Dans son ouvrage intitulé *On Leadership*, John Gardner écrit : « C'est au niveau des familles et des communautés que sont d'abord générées et préservées les valeurs et les principes moraux. Aucune société ne peut conserver sa vitalité – ou même survivre – sans une base raisonnable de valeurs partagées, et de telles valeurs ne sont pas dictées par les hautes instances de la société. Elles se créent dans les familles, les écoles, les églises, les organismes et d'autres cadres restreints où les interactions se font en personne. Les idéaux de justice, de diversité culturelle/d'inclusion et de compassion sont nourris dans les communautés. »

La société moderne a plus que jamais besoin de communauté et de valeurs partagées. Cependant, développer un esprit communautaire exige une vision beaucoup plus large de ce qu'est le secteur bénévole, le secteur des *valeurs*, et de ce qu'il accomplit. Vous qui travaillez avec des bénévoles, qui les inspirez et les guidez, êtes les mieux placés pour l'exprimer et le concrétiser. Tout comme le secteur bénévole doit fournir un leadership à l'ensemble de la société, vous devez fournir le leadership au secteur. En situant votre action, celle de vos organismes, dans ce contexte élargi, vous la distinguez de la simple prestation de services et de « l'assistance à autrui », vous la sortez du cadre « clients » et « programmes » et l'inscrivez carrément dans celui de l'engagement civique et du développement de la conscience communautaire, de la justice sociale et des valeurs partagées.

En terminant, j'aimerais vous proposer quelques sujets de réflexion. Premièrement, quelle est notre attitude face au *changement*? Nous réjouissons-nous des possibilités qu'il offre ou sommes-nous contrariés par le désagrément qu'il peut causer? Croyons-nous que nous devons nous y adapter ou que les autres devront s'ajuster à notre façon de faire les choses?

Deuxièmement, que signifie pour nous, concrètement, passer d'un état où notre action est régie par les besoins de bénévoles de notre organisme pour nous concentrer sur la manière dont nous pouvons *aider les membres de la communauté à trouver le chemin de l'engagement* (c.-à-d. délaissé le rôle de « motivateur » pour nous mettre à leur écoute)?



Troisièmement, que devons-nous faire de plus en tant que leaders dans le secteur bénévole – le secteur basé sur des valeurs, sur la participation et sur le renforcement de l'esprit communautaire – pour amener les décideurs des secteurs lucratif et public à considérer notre action non pas comme « bienfaitante mais non nécessaire », pour citer Paddy Bowen, mais comme étant essentielle à l'avenir d'une société démocratique en santé?

Enfin, le bénévolat comme forme de *citoyenneté active* ou de participation démocratique est-il possible dans un monde où les gens n'ont pas l'impression d'être entendus ou d'avoir du pouvoir? Où sont les synergies avec les autres secteurs (le mouvement en faveur de la responsabilité des entreprises, les pressions pour une réforme électorale ou la déconcentration des pouvoirs, et le recours à Internet pour favoriser la participation du public, par exemple) qui créent des alliés dans ce plus vaste combat?

La prochaine fois qu'on me demandera en quoi se distingue le secteur bénévole et pourquoi l'action bénévole dépasse de loin le simple travail non rémunéré, je raconterai une autre histoire entendue à Santropol Roulant. Il y a deux semaines, à la Saint-Valentin, tous les aînés ont reçu, avec un repas chaud, une rose rouge. Ce geste en dit long. Impossible à justifier selon la logique économique qui gouverne de si larges pans de notre existence, il nous dit que les personnes – tant le donneur que le bénéficiaire – importent plus que le coût ou la simple efficacité. Il nous dit aussi qu'il ne s'agit pas seulement de répondre à un besoin, aussi réel et important qu'il soit; ce geste nous parle de relations, de confiance et d'amour. En bout de ligne, c'est là où se rencontrent le bénévolat, le secteur bénévole et la création d'un monde meilleur.