

# LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

## **Allocution à la Conférence sur le leadership et assemblée annuelle de la Fondation canadienne du rein**

Discours prononcé par

**Tim Brodhead**

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

**Halifax, Nouvelle-Écosse**

**8 juin 2007**

Quand je me trouve dans une assemblée comme celle-ci, il m'arrive souvent de me demander « Pourquoi sommes-nous réunis? ». Nous avons certainement tous une réponse, chacune un peu différente, mais ayant toutes un thème commun sous-jacent : nous sommes ici pour trouver une communauté, pour bâtir une communauté – pour acquérir de la force, pour partager l'expérience, pour trouver l'espoir. Nous sommes ici parce que nous avons des préoccupations communes, des valeurs communes, parce que nous nous soucions d'autrui. Notre implication dans la Fondation canadienne du rein (FCR) ne reflète évidemment pas à elle seule qui nous sommes, mais c'est un moyen par excellence de trouver un appui, et de donner un appui – autrement dit, c'est une communauté.

Voilà ce dont je veux parler aujourd'hui. Qu'est-ce qu'une communauté, pourquoi celle-ci est-elle importante pour nous, comment les communautés changent-elles et quelles sont les implications pour nous et pour la Fondation canadienne du rein?

Qu'est-ce qu'une communauté? Ma réponse, simple et concise, est la suivante : *une communauté se forme quand un certain nombre de « je » deviennent « nous »*. En d'autres termes, un lien se crée qui établit une démarcation entre ceux qui en font partie et les autres. Dans les sociétés prémodernes, ce lien était le plus souvent familial; il s'est ensuite étendu au fur et à mesure que les sociétés devenaient plus complexes et interdépendantes et à l'apparition d'États-nations basés sur l'ethnicité. Le défi du monde moderne est d'élargir notre concept de la communauté au-delà des distinctions fondées sur l'origine ethnique, la religion ou l'État-nation – bref, de reconnaître ce que nous avons tous en commun comme êtres humains partageant une planète fragile.

Pourquoi la communauté est-elle importante? Il y a près de quatre cents ans, le poète John Donne répondait succinctement à la question : « personne ne vit en vase clos ». Nous avons besoin du sentiment d'identité et d'appartenance que procure le fait d'être partie d'une entité plus vaste que notre simple personne. Appartenir signifie contribuer : être membres d'une communauté, c'est partager des valeurs fondamentales et des

convictions dont nous nous inspirons pour donner un sens à notre vie, et contribuer dans la mesure de nos moyens au bien-être collectif.

Appartenir à la communauté canadienne a signifié, pour la majorité d'entre nous, faire partie de l'élite privilégiée des peuples les plus prospères et bénis du monde. Il ne faut pas se surprendre que, pendant de nombreuses années, le Canada se soit classé au premier rang, ou pratiquement, de la liste onusienne des endroits les plus développés et les plus attirants. La plupart des Canadiens ignorent totalement ce fait, mais quiconque a beaucoup voyagé, de même qu'un grand nombre de nouveaux citoyens qui ont choisi de s'établir dans notre pays, peuvent témoigner de sa validité.

Voilà pour le côté positif. Côté inconvénients, cinquante années de prospérité et de paix ont engendré chez de nombreux Canadiens un sentiment de droit, même de complaisance. Ainsi, nous sommes très mal préparés aux défis qui s'annoncent.

L'âge de la suprématie occidentale, quand la puissance économique du monde industrialisé était incontestée et que nos valeurs et croyances se voulaient « universelles », tire à sa fin. La nouvelle ère exigera une certaine adaptation et, de toute évidence, ce ne sera pas facile. Le Canada en particulier connaîtra une concurrence sans précédent au fur et à mesure que la mondialisation réduira son pouvoir économique relatif, ouvrira ses frontières et remettra en question ses valeurs. Et n'oublions pas l'impact jusqu'à maintenant imprévisible des changements environnementaux! Nous constatons déjà les effets de ces influences planétaires sur nos communautés, mais nous n'avons pas encore vraiment saisi le changement le plus important : la population du Canada se transforme, elle devient de plus en plus multiculturelle et multiethnique, urbaine, et elle vieillit. Plus précisément, l'écart grandit entre nos principales villes en expansion, à la population diversifiée et dynamique, et nos zones rurales grisonnantes et en perte de vitesse.

De nos jours, un Canadien sur cinq est né à l'étranger; dans vingt-cinq ans, l'expression « minorité visible » ne conviendra plus car nos villes seront nombreuses à être peuplées en majorité par des non-blancs. Cette situation affectera certainement bon nombre de nos institutions, notamment les organismes de bienfaisance, qui deviendront plus diversifiées ou risqueront de disparaître. Quatre-vingts pour cent des Canadiens vivent déjà en région urbaine; dans vingt-cinq ans, la migration vers les villes fera en sorte que nos zones rurales seront relativement inhabitées et incapables de soutenir des services comme des écoles et des hôpitaux. Selon les plus récentes projections, les seules régions du pays susceptibles d'accroître leur population sont le Lower Mainland de la Colombie-Britannique, le corridor Calgary-Edmonton, le Golden Horseshoe autour du lac Ontario et Montréal-Laval.

Le taux de natalité du Canada est maintenant inférieur au seuil de remplacement des générations et seule l'immigration explique la croissance de notre population. Dans

vingt-cinq ans, la proportion population active-population à charge aura changé de manière décisive. En 2005, il y avait 44 enfants et personnes âgées par 100 Canadiens en âge de travailler; en 2030, nous en serons à 61 enfants et personnes âgées – autrement dit, moins de travailleurs (et de contribuables) soutiendront un plus grand nombre de personnes à charge.

Ces faits incontestables nous permettent d’entrevoir la nouvelle réalité canadienne. De larges secteurs du Canada rural connaîtront le dépeuplement et le manque de commodités ne fera qu’accélérer le phénomène. Les gouvernements n’auront plus l’assiette fiscale nécessaire pour fournir le niveau de services dont nous jouissons à l’heure actuelle. Notre société, de même que nos institutions et nos postulats refléteront une plus grande diversité que maintenant.

Que présage le scénario que je viens de décrire pour les organismes de bienfaisance comme la Fondation canadienne du rein? Nous pouvons nous tordre les mains – ou nous pouvons chercher les possibilités qu’offre cette nouvelle situation, possibilités de repenser notre façon de travailler, de réinventer notre rôle, de nous réengager auprès de notre communauté. Plutôt que l’histoire d’un déclin, ce peut être celle de nouvelles possibilités. Cependant, pour en tirer le meilleur parti, il nous faudra être plus ingénieux, plus novateurs, plus créatifs.

La réalité démographique nous forcera à faire preuve de créativité. Présentement, nous tolérons un niveau relativement élevé de « gaspillage » dans notre société – une perte de talent due au chômage (y compris des professionnels immigrants hautement qualifiés), le refus de la possibilité de contribuer en raison d’une déficience physique ou intellectuelle, le manque de compétences dû à l’abandon des études ou au peu de possibilités de les reprendre plus tard et la toxicomanie, entre autres. En tant que société prospère, nous acceptons la situation comme un coût nécessaire dans un État moderne, et nous payons des impôts pour que soient satisfaits les besoins élémentaires de ces personnes, qui représentent environ trente pour cent de notre population.

Qu’arriverait-il si, au lieu de considérer le Canada comme un pays riche pouvant se permettre de soutenir trente pour cent de sa population capable – et désireuse – d’être productive et de contribuer à la société, nous nous demandions plutôt ce qu’il nous faudrait faire comme société pour que chacun ait la possibilité de contribuer selon ses moyens, surtout ceux que nous avons catalogués comme marginaux, handicapés ou inaptes au travail.

Au lieu de tolérer ce gaspillage de capital humain, nous éliminerions systématiquement les obstacles à la participation : nous appuierions la décision du décrocheur du secondaire de retourner à l’école terminer ses études, quel que soit son âge; nous aiderions la personne souffrant d’une maladie mentale à trouver un travail qui convient,

en la soutenant dans les moments où elle ne peut donner son plein rendement; la toxicomanie serait traitée comme un problème de santé et non comme un crime. Bref, nous agirions selon le postulat que la citoyenneté confère le droit et l'obligation de contribuer, que c'est ce qui crée des communautés dynamiques et résilientes, et que le potentiel et la créativité de l'être humain sont des atouts irremplaçables. Seulement si chacun participe dans la mesure de ses capacités pourrons-nous maintenir notre niveau et notre qualité de vie.

John McKnight, de l'Université Northwestern, essaie depuis un certain temps de changer notre mentalité au sujet du développement communautaire. Son argument est très simple : rien ne se développe si l'on met l'accent sur la faiblesse ou les lacunes. Pour voir un changement positif, il faut que celui-ci se développe de l'intérieur et soit fondé sur des attributs positifs, soit les aptitudes, les compétences et les talents de chacun. En vous concentrant sur les atouts individuels et communautaires, non sur les besoins, vous bâtissez sur la force. McKnight nous recommande vivement de toujours voir le verre à moitié plein!

Simple en apparence, cette vision exige un changement de mentalité radical : d'ordinaire, quand nous voulons contribuer au développement communautaire, nous commençons par une analyse des besoins, un « énoncé du problème » – en d'autres mots, nous déterminons le besoin puis concevons un programme pour y répondre. Une approche fondée sur les atouts, par contre, commencerait par inventorier les possibilités et les ressources existantes pouvant être renforcées et mobilisées. Cependant, direz-vous, les communautés pauvres le sont précisément parce qu'elles manquent de ressources. Non, dit John McKnight, et il compte des années d'expérience pour appuyer sa réaction, chaque communauté possède des atouts – même s'ils ne sont pas reconnus. Ces atouts ne sont peut-être pas tangibles, mais les communautés soi-disant pauvres possèdent souvent des réseaux et des liens solides, une riche histoire et une culture qui engendrent la fierté, ainsi que des institutions et des capacités organisationnelles officielles ou non qui créent des liens entre leurs membres. En ciblant uniquement les besoins matériels, nous dévaluons ces autres ressources et mettons l'accent sur le seul élément externe que nous contrôlons, l'argent. Trop souvent nous sapons ou détruisons aussi les atouts moins tangibles qui existent déjà en permettant à notre financement et à notre savoir-faire de déplacer l'effort et l'engagement collectifs.

Qu'en est-il dans la pratique?

Pour illustrer mes propos, je vous présente un exemple tiré de l'expérience d'un autre organisme que la fondation soutient, le PLAN Institute for Caring Citizenship de Vancouver. Il y a plusieurs années, nous avons découvert un programme novateur, conçu par PLAN, pour aider les parents vieillissants d'enfants lourdement handicapés devenus adultes. Il n'y a pas si longtemps, ces enfants auraient eu une durée de vie limitée et seraient probablement décédés avant leurs aidants. Grâce aux progrès de la

médecine, toutefois, il arrive souvent qu'ils vivent plus longtemps que leurs parents et qu'ainsi se pose un dilemme : comment les parents peuvent-ils s'assurer que ceux-ci continueront de recevoir la même qualité de soins et de soutien après leur décès? Simple mais ingénieuse, la solution de PLAN a été de concevoir une entente contractuelle tenant compte des actifs de la famille – biens, assurances, mais aussi les relations humaines de parents, d'amis et de voisins, en somme les réseaux de personnes qui se sentent concernées, pour que la qualité des soins et le réseau de soutien soient inchangés après le décès des parents. Au fil de plusieurs années PLAN a aidé, avec le soutien financier de la fondation et d'autres, à propager cette idée à d'autres centres canadiens.

Jusqu'ici nous avons une approche classique du secteur bénévole : définir le besoin (apaiser les craintes des parents et assurer la qualité des soins), imaginer une solution sous la forme d'un programme qui satisfait le besoin, tester son efficacité et ensuite diffuser le modèle à plus grande échelle. PLAN a fait preuve de créativité dans sa réponse, mais l'approche – travailler au niveau local et en mode de service – est pratique courante dans le secteur bénévole.

L'innovation est venue quand PLAN s'est demandé : « Étant donné nos limites comme organisme assez petit avec des ressources restreintes établi à Vancouver, comment pouvons-nous influencer sur les causes profondes de cette situation? ». La réponse a été de reformuler le problème : au lieu de « Comment pouvons-nous offrir la tranquillité d'esprit (aux parents)? » chercher plutôt à savoir « Qu'est-ce qu'une bonne vie (pour les personnes à charge)? ». Or, évidemment, les éléments d'une « bonne vie » pour les personnes handicapées sont les mêmes que pour nous tous – confort et sécurité raisonnables, relations personnelles satisfaisantes fondées sur l'affection et la compassion, et appartenance à une communauté – être citoyen ou citoyenne à part entière. Et la citoyenneté, comme l'organisme l'a vite reconnu, se définit par l'appartenance et la contribution. En repensant ainsi le problème, PLAN a fait en sorte que les personnes concernées ne soient plus considérées comme des clients ou des consommateurs de services, mais plutôt comme des citoyens ayant les mêmes droits et responsabilités que nous. Le défi n'était pas tant de répondre à leurs besoins en leur fournissant de l'aide, que de veiller à éliminer les obstacles à leur participation. Cette optique a mené à un beaucoup plus vaste ensemble de réponses de la part de PLAN, notamment la campagne No One Alone, qui élargit le sens d'inclusion pour englober bon nombre d'autres groupes marginalisés dans notre société : décrocheurs, malades mentaux, mères seules et personnes âgées.

Encore quelques mots sur ce sujet. Vous vous souviendrez que le dernier budget fédéral a créé le Régime enregistré d'épargne-invalidité pour permettre l'investissement de fonds dans un instrument de placement libre d'impôt – résultat direct du lobbying de PLAN qui se traduira par la mobilisation d'actifs estimés à 40 milliards de dollars pour

aider les personnes ayant des déficiences à vivre dans la dignité. Le verre est certainement à moitié plein, non à moitié vide!

Voilà à quoi je fais allusion en parlant d'innovation qui mobilise les atouts, humains et financiers, d'une communauté non pas simplement pour satisfaire un besoin précis, mais aussi pour créer une nouvelle réalité. Au lieu de traiter les personnes handicapées comme un groupe vulnérable qui dépend de notre générosité, la question est maintenant de savoir comment utiliser le poids sur le marché d'actifs évalués à environ 40 milliards de dollars.

Je me suis quelque peu étendu sur l'activité de PLAN parce qu'elle illustre bien l'approche axée sur les atouts. Elle exemplifie aussi ce que nous entendons par le besoin d'innovation dans le secteur social et par la manière dont le marché peut être une force positive pour apporter un changement à grande échelle, ainsi que les raisons pour lesquelles il est nécessaire de délaissier un moment nos préoccupations immédiates afin d'explorer le besoin de changer les systèmes si nous recherchons des solutions durables.

Voyons maintenant ce que cela pourrait signifier pour la Fondation canadienne du rein.

La fondation jouit d'atouts considérables : c'est un réseau national dynamique fortement impliqué au niveau local; elle possède une culture d'apprentissage et met l'accent sur le développement du leadership à tous les niveaux; elle peut compter sur un grand nombre de bénévoles; elle recueille un important financement; et elle encourage et finance la recherche de pointe. Je fais peut-être abstraction de quelques faiblesses, mais vous pouvez être fiers que l'image publique de FCR soit celle d'un organisme dynamique et très respecté pour le travail qu'il accomplit.

Dans l'avenir, qu'en sera-t-il de ces atouts? Nul doute que le leadership et l'apprentissage continueront d'être soutenus. Cependant, l'effectif bénévole sera affecté par les tendances que j'ai mentionnées. Déjà les données de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation révèlent que 67 pour cent du travail bénévole est accompli par seulement 5 pour cent de la population et l'on prévoit que le nombre de bénévoles diminuera de 2 pour cent par année pendant la prochaine décennie. Cette situation est due au vieillissement de l'effectif bénévole actuel, au manque de temps auquel de nombreux Canadiens sont confrontés, à la baisse de l'influence religieuse et à d'autres facteurs. La « pointe » de départs à la retraite qui approche pourrait offrir une part de solution, mais les sondages révèlent que 75 pour cent des *baby-boomers* ne sont pas intéressés par le bénévolat. Ce que l'on a appelé le « noyau civique » – les personnes qui s'engagent bénévolement comme pompiers, entraîneurs sportifs, personnel de campagnes électorales, bref celles qui font fonctionner nos communautés – rétrécit.

Que dire des atouts financiers? Nul besoin d'un futuriste pour prédire que la concurrence pour les dons sera féroce. Moins de personnes actives, moins de services gouvernementaux, concurrence accrue entre les organismes de bienfaisance, moins de bénévoles pour prêcher la parole – tous ces facteurs mettront à l'épreuve la capacité de FCR d'atteindre les ambitieux objectifs de revenu qu'elle s'est fixés.

Cet état de fait affectera aussi directement la recherche que la fondation sera en mesure de financer, au moment où la concurrence pour les cerveaux les plus brillants et la plus récente technologie entraînera des coûts toujours plus élevés.

En vous présentant ce scénario, je vous rappelle peut-être Cassandre. Mon but, cependant, est de souligner combien il est important maintenant, et le sera dans l'avenir, d'inventorier et d'utiliser chacun de vos atouts. Certains peuvent être inattendus, d'autres exiger investissement et développement qui ne se rentabiliseront qu'ultérieurement; c'est pourquoi il est si essentiel maintenant pour les organismes bénévoles de posséder une vision et un leadership solides.

Certains indices de la direction dans laquelle nous nous acheminons se trouvent non pas dans le monde de la bienfaisance mais dans celui des affaires. Les changements ont tendance à se voir plus rapidement à cause de la façon dont le marché commande l'adaptation et l'innovation. Dernièrement on a pu constater une transformation provoquée par la technologie. Le marché de masse, dans le commerce de détail ou les services ou encore les médias, a été remplacé par la personnalisation; le client est devenu l'utilisateur ou l'agent actif; souvent l'intermédiaire ou courtier a été remplacé par une interaction directe entre l'acheteur et le vendeur. La technologie « libre » (*open source*) et l'accès à l'information mènent au libre-échange, au contrôle par l'utilisateur et à une plus grande responsabilité individuelle. Quelles pourraient en être les conséquences pour le secteur bénévole? La vieille notion de personnes se proposant pour aider bénévolement les moins favorisés est transformée; nous devons tous manifester plus d'ingéniosité pour répondre à nos propres besoins et à ceux d'autrui afin de créer le genre de communautés dans lesquelles nous voulons vivre.

Les organismes de bienfaisance et leur modèle de programmation « taille unique » axée sur les services, de même que les groupes autonomes s'attaquant à un ensemble de besoins précis en concurrence avec d'autres organismes, devront évoluer. Nous verrons peut-être de nouvelles formes de collaboration ou des fusions avec d'autres organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé pour élaborer des approches plus holistiques des problèmes de santé. Les personnes souffrant de rénopathie ou leurs aidants, notre « clientèle », définiront leurs propres besoins et adapteront le soutien reçu avec l'aide de FCR. Pouvons-nous envisager que plusieurs causes liées à la santé mettent en commun leurs fonctions administratives et collaborent pour le financement de la recherche et des campagnes de sensibilisation, entre autres pour les dons d'organes, ou si la rareté des ressources mènera à un concours « ma cause est plus importante

que la vôtre »? Serons-nous mieux servis par des organismes distincts pour chaque organe et chaque maladie, ou par des campagnes communes axées sur les conditions d'une bonne santé (défi auquel font déjà face vos organisations sœurs dans le domaine environnemental)?

Sur le plan des ressources financières, on verra plus de concurrence et donc une demande accrue de résultats tangibles, et l'on sera moins disposé à solliciter, année après année, des dons encore plus importants sans solutions en vue. Il se pourrait que la priorité change radicalement pour devenir la prévention des maladies du rein, les changements de comportement ou une hausse considérable du nombre de dons d'organes. Déjà des personnes cherchent à court-circuiter les voies ordinaires en lançant directement par Internet des demandes d'organes dont elles ont désespérément besoin. Dans l'avenir, cette forme d'interaction directe, de personne à personne, pourrait se révéler le moyen par lequel les Canadiens seront sensibilisés à l'étendue du besoin et à leur capacité d'aider à y répondre.

Je pense que les ressources humaines auront encore plus d'importance dans le futur qu'elles n'en ont maintenant. Ce n'est peut-être pas exagéré d'affirmer que les organismes de bienfaisance cesseront de considérer les bénévoles comme leur moyen d'attirer des fonds et verront plutôt les ressources financières comme le moyen d'engager les bénévoles. Je n'entends évidemment pas que les bénévoles seront rémunérés, mais plutôt que des sommes plus importantes seront investies dans la mobilisation, la formation, la gestion et le soutien des réseaux de personnes qui permettront à FCR de remplir sa mission. De nombreux organismes de bienfaisance traitent présentement les bénévoles comme les auxiliaires de leur personnel salarié, exécutant des tâches non spécialisées et ennuyeuses qu'on ne confierait pas à des employés rémunérés. Un jour, la situation sera inversée : les tâches non spécialisées seront automatisées ou abolies et le rôle du personnel rémunéré sera d'accomplir le travail dont les bénévoles ne peuvent ou ne veulent se charger.

En terminant, permettez-moi de résumer mon message : FCR est un organisme solide, dynamique et orienté vers l'avenir, mais comme d'autres organismes de bienfaisance, il fait face à des défis considérables dans le contexte de notre société en évolution. Son efficacité dépendra pour une large part de sa faculté d'adaptation, de sa créativité et d'une utilisation ingénieuse de tous les atouts communautaires pour remplir sa mission. Le pire danger, surtout pour les organismes efficaces, est de commettre l'erreur classique de croire qu'à l'avenir il suffira simplement d'en faire davantage.

L'innovateur n'interrompt pas ce qui fonctionne, mais plutôt crée de l'espace pour explorer de nouvelles idées, pour soulever de nouvelles questions, pour chercher de nouveaux partenariats et la stimulation qu'ils lui procurent. Pour ce faire, il vous faudra être à l'écoute des besoins de vos « mandants » et ne pas oublier qu'en général l'innovation – nouvelles idées et nouvelle pratique – vient de la marge et non de sources

courantes, de la personne affligée d'une maladie du rein dans les Territoires du Nord-Ouest et non du laboratoire de recherche ou du bureau national.

La Fondation canadienne du rein finance d'excellents travaux de recherche; elle possède un réseau dynamique et un personnel hautement qualifié. En utilisant tous ses atouts – savoir, gens, travail en collaboration, influence – elle saura mobiliser les Canadiens, tant les citoyens que les décideurs, en vue d'atteindre son objectif de santé pour tous.