

THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION

La santé du secteur sans but lucratif – un secteur à risque?

Allocution présentée par

Tim Brodhead

Président-directeur général de la Fondation de la famille J.W. McConnell

devant l'Association of Family Serving Agencies

Victoria, Colombie-Britannique

Le 26 novembre 2007

Mise en contexte : l'importance du secteur volontaire au Canada

Le rôle majeur du secteur caritatif est un secret bien gardé au Canada. En proportion, c'est le deuxième au monde en importance, juste après celui de la Hollande. Il fournit 1,5 million d'emplois (presque autant que *l'ensemble* du secteur manufacturier, deux fois et demie le nombre de travailleurs de la construction). Il constitue 8,5 % du PIB au Canada (4 % sans les hôpitaux, collèges et universités) – c'est plus que le commerce de détail, les mines, le pétrole et le gaz *réunis*. Depuis quelques années, c'est aussi le secteur économique qui connaît la croissance la plus rapide au Canada.

C'est un gros secteur, un secteur important. Mais est-il en santé? Jetons un coup d'œil à trois indicateurs : sa situation financière, ses ressources humaines et son leadership.

1. La santé financière

Exception faite des hôpitaux, collèges et universités, ce secteur reçoit quelque 75 milliards \$ par année. Malgré ce chiffre imposant, la richesse varie beaucoup selon le secteur d'activité et la taille de l'organisme. Ainsi, le 1 % des organismes ayant un revenu supérieur à 10 millions \$ absorbe 60 % de *tous* les revenus.

La plus grande partie des revenus est constituée de subventions et contributions gouvernementales. Contrairement à la croyance populaire, ce ne sont pas d'abord les dons de charité qui font vivre le secteur bénévole. Exception faite des hôpitaux, collèges et universités, 40 % des revenus proviennent du gouvernement (surtout provincial, soit 24 %); 48 %, de l'autofinancement (biens et services, frais d'adhésion, etc.); et 12 %, de donateurs, le plus souvent des particuliers.

Les trois quarts des organismes déclarent des revenus stables ou en progression. Cela cache cependant certains problèmes : 1) les subventions et contrats gouvernementaux sont plus difficiles à obtenir, comportent souvent des conditions astreignantes, sont de plus en plus liés à un projet donné et excluent les *coûts de base*; 2) la demande de services par les communautés ou les clientèles cibles augmente au fur et à mesure que l'on réduit d'autres services, ce qui entraîne un manque à gagner pour les organismes

malgré la stabilité des revenus; 3) la taille moyenne du don augmente, mais le nombre de donateurs diminue (entre 2000 et 2005, la valeur moyenne des dons assortis d'un reçu est passée de 1000 \$ à presque 1400 \$, mais le nombre de personnes réclamant un reçu a diminué de plusieurs points de pourcentage).

Certes, on peut se réjouir de l'augmentation du nombre de dons substantiels – parfois très substantiels. Mais cela cache aussi une tendance plus inquiétante : les dons importants sont souvent *siphonnés* par les campagnes institutionnelles d'universités ou d'hôpitaux, ou le parrainage d'événements artistiques. À l'instar des subventions gouvernementales, ils peuvent aussi être liés à un projet donné. Avec le temps, cela entraîne un sous-investissement chronique dans les coûts de base.

2. Les gens

Les organismes sans but lucratif ne sont pas tous dirigés par des volontaires, mais les volontaires sont l'élément vital de leur survie. C'est justement le caractère *volontaire* du soutien – en temps ou en argent – qui distingue les OSBL du gouvernement et du secteur privé, où les rapports relèvent de l'obligation ou de la transaction d'affaires. La capacité d'attirer et retenir des bénévoles, à titre de membres du conseil, fournisseurs de services ou donateurs, est donc un indicateur clé de la santé globale de ce secteur.

Même en faisant abstraction des hôpitaux, collèges et universités, le secteur compte 1 million d'employés ETP rémunérés, en plus de 525 000 bénévoles ETP. Cela fait presque 10 % de la population active du Canada.

Plusieurs organismes rapportent pourtant qu'ils ont du mal à attirer ou retenir de nouveaux employés, vu le manque de sécurité d'emploi, les chances d'avancement réduites et la rémunération plus faible. Dans un marché de l'emploi concurrentiel, il y a de quoi s'inquiéter. De plus, même si le nombre de bénévoles est impressionnant, il se concentre dans un segment étroit de la population : 11 % de la population canadienne est responsable de 77 % des heures de travail bénévole. Comme il fallait s'y attendre, la majorité du travail (75 %) se fait dans des organismes offrant des services, dont le quart dans ce que Statistiques Canada qualifie d'activités *expressives* – défense d'une cause, plaidoyer, etc.

Il est de plus en plus difficile de trouver des gens pour faire du travail bénévole ou siéger aux conseils d'administration. Les petits organismes sont plus durement touchés, puisque 6 % des organismes (les plus grands) monopolisent pour ainsi dire les trois quarts des bénévoles. Cela est dû sans aucun doute à un ensemble de facteurs : la population vieillit, on manque de temps, on déménage plus souvent, il y a moins de socialisation au travail bénévole par l'entremise de la pratique religieuse ou l'exemple des parents, etc.

3. Le leadership

Il est bien connu que le secteur bénévole grisonne – à l'image d'une grande partie de la population canadienne. Toute une tranche d'âge, celle des baby-boomers, prendra bientôt sa retraite et la relève se fait rare. Bien des organismes n'ont pas un bassin de personnel suffisant pour former les dauphins des dirigeants actuels. Entretemps, il faut concurrencer les autres secteurs qui s'arrachent les nouveaux dirigeants – et cela, sans pouvoir offrir des conditions aussi avantageuses sur le plan de la sécurité d'emploi et la rémunération malgré la complexité des défis à relever. On ne connaît pas l'ampleur du problème au Canada, mais une étude menée récemment aux É.-U.¹ établit que les organismes caritatifs du pays devront trouver 640 000 nouveaux dirigeants d'ici dix ans. L'une des rares études canadiennes, réalisée par CentrePoint à Calgary, révèle que plus de 80 % des dirigeants d'organismes bénévoles prévoient partir d'ici cinq ans, le tiers pour prendre leur retraite et le reste, pour relever d'autres défis.

Conclusion

Voilà donc un aperçu rapide – et forcément incomplet – de la situation du secteur. Quel est notre état de santé? Quelles seraient les caractéristiques d'un secteur en santé?

Dans le cas du secteur à but lucratif ou celui des affaires, on connaît les signes de santé : revenus stables et croissants, bonnes perspectives d'emploi, perfectionnement continu et taux de satisfaction élevé des employés, investissements importants en technologie et autres domaines permettant d'accroître la productivité, main-d'œuvre diversifiée, stratégies d'affaires évidentes, planification adéquate de la relève, etc.

Cela ressemble-t-il à ma description du secteur bénévole? Non.

Alors, qu'est-ce qu'il faut? Il n'y a pas de solution simple et tout est lié : les gens, l'argent et la vision. La solution facile serait de dire qu'au fond, c'est une question d'argent – de manque d'argent. C'est vrai, mais il faut se demander pourquoi le secteur souffre d'un manque aussi chronique des ressources dont il a besoin pour faire ce qu'on exige de lui. De toute évidence, il y a assez d'argent au Canada : le pays vit un boom économique et le revenu moyen par habitant n'a jamais été aussi élevé, tout comme les revenus de l'État et les profits des grandes sociétés.

On doit se poser une question plus fondamentale. Pourquoi le secteur caritatif, qui a un rôle important – voire crucial – à jouer dans la société canadienne, qui jouit de la confiance et du soutien de la grande majorité des citoyens, qui a démontré sa capacité d'offrir de façon rentable des services gouvernementaux et de combler les besoins de personnes vulnérables, *pourquoi* ce secteur qui est le nôtre n'arrive-t-il pas à obtenir les ressources dont il a besoin pour mieux faire son travail, pour être un secteur dynamique et en santé?

Chacun peut y aller de sa réponse, et je me limiterai à quelques observations.

¹ Bridgespan Group, *The Non-profit Sector's Leadership Deficit*.

Qu'est-ce qui cloche?

Primo, on nous oublie. Ou pour dire les choses autrement, nous ne vendons pas très bien *notre salade*. Vu les statistiques citées précédemment, selon lesquelles le secteur bénévole fournit plus d'emplois que l'ensemble du secteur manufacturier au Canada, on s'attendrait à ce qu'il mérite autant d'attention de la part de la classe politique et des médias. Il y a un cahier *Affaires* dans tous les journaux, mais a-t-on déjà vu un cahier *Secteur caritatif*? La situation de l'emploi dans l'industrie fait l'objet d'un suivi quotidien. Quand la remontée du huard entraîne des coupures d'emplois dans les usines, les premiers ministres provinciaux réclament une rencontre fédérale-provinciale d'urgence pour étudier la question. Qui a jamais demandé une consultation intergouvernementale pour se pencher sur le dynamisme du secteur communautaire?

Secundo, nous sommes morcelés. Il est donc difficile de faire état de nos problèmes de manière cohérente ou de trouver le moyen d'être plus efficaces. On aurait dû faire une publicité à tout casser aux études réalisées en 2004 et 2005² par Lynn Eakin à Toronto. Elle y démontre comment les contrats gouvernementaux privent le secteur bénévole de son dû en ne couvrant pas les frais d'exploitation des programmes qu'ils financent. Mais il n'y a pas de porte-parole capable d'attirer l'attention. De toute façon, les gens du secteur caritatif sont programmés génétiquement pour se retrousser les manches et *faire plus avec moins*. Quand on est bénévole, on ne fait pas la grève, on fait un épuisement professionnel!

Ces deux facteurs expliquent l'absence d'un cadre politique national sur le secteur bénévole. En ce moment, aucun leader national ne rappelle (comme le font cependant certains ex-leaders tels que Paul Martin et Preston Manning) comment les organisations citoyennes permettent aux collectivités de relever les défis à l'échelle locale, à quel point elles sont un élément clé de la santé des démocraties. Le simple fait de parler d'un *cadre politique national* semble utopique au Canada. Mais au Royaume-Uni, on ne fait pas qu'en parler, il existe déjà! Le département du Trésor du Royaume-Uni (l'équivalent de notre ministère des Finances) chapeaute la *Charity and Third Sector Finance Unit* (division du secteur caritatif et de l'économie sociale), et l'*Office of the Third Sector* relève du vice-premier ministre. Le gouvernement dispose d'un cadre politique et d'une stratégie pour travailler avec les organismes communautaires à la relance économique et sociale : donner plus de place aux groupes communautaires; améliorer l'offre de services publics par des partenariats avec le secteur communautaire, soutenir les entreprises d'économie sociale... et donner de l'argent, plus de 1 milliard \$ canadiens! De cette somme, 100 millions \$ vont aller à des fonds de dotation communautaires qui verseront des subventions à des groupes communautaires, 235 millions \$ serviront à inciter les jeunes à faire du travail bénévole... et ainsi de suite.

² Lynn Eakin, *Community Capacity-Draining: the Impact of Current Funding Practices on Non-Profit Community Organizations* (mai 2004); *The Policy and Practice Gap* (mars 2005).

Il faut se pincer pour croire que cela existe quelque part! Tout ce que nous avons ici au Canada, c'est un maigre *Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, arraché de chaude lutte après des années de négociation, et dont le gouvernement fédéral actuel ne semble plus reconnaître la pertinence.

La voie à suivre

Il ne faut donc pas s'étonner de la mauvaise santé financière du secteur, ni s'attendre à ce que la situation s'améliore, vu le niveau de dépendance envers le gouvernement. Certes, nous devons encourager la philanthropie (et l'exonération d'impôt sur les gains en capital est une mesure importante à cet égard), et les fondations notamment doivent démontrer plus de souplesse et de générosité en rapport avec les frais d'exploitation. Mais les organismes communautaires doivent aussi démontrer plus d'esprit d'entreprise dans la recherche de nouvelles sources de revenus, et plus d'esprit stratégique dans la conception de programmes axés dès le départ sur la survie à long terme.

Un cadre politique national pourrait accroître la part de financement de l'État, comme ce fut le cas au Royaume-Uni. Tout aussi important, cela pourrait améliorer les conditions entourant le financement (ce que ne fait pas l'Accord). Une couverture plus réaliste des frais d'exploitation permettrait d'améliorer les salaires et autres conditions, et faire du secteur un employeur plus attrayant, mais cela ne suffit pas. On le sait, l'argent ne peut pas tout régler. Ce sont les gens qui règlent les problèmes.

Nous devons attirer les bonnes personnes. Il est bien connu que les jeunes n'ont pas les mêmes facteurs de motivation que leurs aînés. Les jeunes du secteur bénévole croient à *la cause*, mais ils ne sont pas prêts à sacrifier leur vie privée ou leur vie familiale. De fait, leur engagement envers la cause prime la loyauté à un employeur ou un organisme. Ils ont besoin d'être valorisés et consultés, et sont moins à l'aise dans une structure hiérarchisée. Ils se tournent souvent vers les petites organisations où ils sentent qu'ils peuvent vraiment changer les choses, ou alors ils lancent leur propre organisme.

Un cadre politique national pour appuyer le secteur ne tombera pas du ciel. Nous devons convaincre les Canadiens de sa nécessité et faire passer le message à la classe politique. Pour y arriver, il faut revamper nos modes de communication. Les dépliants et envois postaux ne font plus le poids à côté des messageries instantanées et des vidéos interactives. Quand You Tube annonce qu'une partie de son site est dorénavant réservée aux organismes caritatifs, cela en incite plusieurs à revoir leurs stratégies de communication – particulièrement auprès des jeunes auditoires. Ce n'est pas seulement pour stimuler les dons, même si ça peut aider. C'est pour *communiquer* ce que font les organismes sans but lucratif et faire comprendre en quoi cela concerne le public ciblé.

Bien sûr, la *teneur du message* est aussi importante que la façon de le transmettre. Nous avons tous entendu les appels à la responsabilisation, à l'efficacité, aux *résultats*. Et nous connaissons tous les affres de l'évaluation et la frustration de ne pas disposer d'un indicateur du rendement simple, unique... LE facteur décisif.

Dans notre domaine, une grande partie de ce qui change est difficile à quantifier, difficile à mesurer. Mais cela ne signifie pas que nous sommes incapables de recueillir des données et de montrer des résultats – nous pouvons recueillir des données quantitatives et qualitatives prouvant les changements qui découlent de notre travail – et nous en servir pour améliorer nos façons de faire. Comme le dit Jim Collins dans *Good to Great and the Social Sectors*, tous les indicateurs sont boiteux. Il ne s'agit pas de trouver l'indicateur parfait, mais d'adopter une méthode cohérente et sensée pour évaluer les résultats et de l'appliquer de façon rigoureuse.³

Cela m'amène au dernier point, en rapport avec le leadership. Plusieurs mesures en vue de traiter de l'imminente pénurie de dirigeants ont été suggérées par Lynne Toupin, directrice générale du conseil des ressources humaines du secteur bénévole et communautaire, et Betty Plewes dans le dernier numéro de la revue *Le Philanthrope*.⁴ La planification est un facteur clé. Il faut aider les dirigeants actuels à passer peu à peu au rôle de mentors et d'experts-conseils à temps partiel; il faut former les cadres intermédiaires dans le sens de ce que fait la Fondation Metcalf avec l'Université York à Toronto; il faut aller chercher l'expertise de gens du gouvernement et du milieu des affaires en matière de collecte de fonds et de gestion des RH. Il est crucial de partager capacités et expérience : des organismes pourraient fusionner leurs fonctions administratives; des bailleurs de fonds pourraient financer des occasions d'apprentissage par les pairs; on pourrait décupler les efforts en vue d'attirer les autochtones et les membres d'autres communautés minoritaires.

Le secteur volontaire ne pourra peut-être jamais se comparer au gouvernement ou à l'entreprise privée sur le plan des salaires, mais il a un autre atout : les gens veulent *croire* à ce qu'ils font, ils ne veulent pas seulement gagner leur vie, ils veulent changer les choses. C'est cela que nous pouvons leur offrir. Mais cela doit être plus qu'une promesse ou un espoir. Nous ne sommes pas seulement des organismes qui comblent des besoins, qui offrent un service ou qui aident leurs voisins. **Nous sommes l'élément vital des sociétés démocratiques; nous sommes le moyen qui permet aux gens de s'unir pour améliorer leur sort; nous sommes le moteur de l'innovation et du changement en vue de surmonter des problèmes sociaux comme la pauvreté, l'exclusion ou l'injustice.**

C'est le message qu'il faut transmettre, et qu'il faut incarner. Si nous y arrivons, nous allons attirer le personnel et les bénévoles dont nous avons besoin, développer des dirigeants supérieurs, obtenir la reconnaissance publique et le soutien politique requis pour amplifier nos efforts. Nous allons surmonter les obstacles cités aujourd'hui. Et le secteur communautaire sera non seulement en santé, mais il mobilisera la population canadienne autour d'une tâche plus vaste : donner une impulsion nouvelle à ce pays.

³ Jim Collins, p. 8

⁴ Lynne Toupin et Betty Plewes, Exploring the Looming Leadership Deficit in the Voluntary and Non-Profit Sector, *Le Philanthrope*, Vol. 21, no 2