

THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION

Des paroles et des actes : Créer un discours nouveau pour le secteur communautaire

D'après une allocution prononcée devant la Federation of Community Social Service Agencies
Vancouver, 22 octobre 2010

Tim Brodhead, président, La fondation de la famille J.W. McConnell

Le changement nous entoure, parfois subtil au point d'être à peine perceptible, parfois spectaculaire et perturbateur. Nous l'adoptons et nous y résistons. En général, il semble arriver à nous, plutôt que par nous. Le monde des affaires, le gouvernement et le secteur bénévole ou communautaire s'efforcent de comprendre, de s'ajuster, d'innover. Chacun fait face à des défis, mais je veux surtout mettre l'accent sur ce que nous, du secteur communautaire, devons accomplir si nous voulons réagir de manière créative et efficace, être des *acteurs* et non des victimes.

Pourquoi est-ce devenu urgent? D'abord parce que bon nombre des systèmes dont nous avons hérité pour répondre à nos besoins, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation, fonctionnent mal. Malgré une longue période de croissance économique et de prospérité allant jusqu'à 2008, la situation d'importants segments de la population canadienne s'est, en réalité, détériorée. Les membres des Premières nations, les aînés et les personnes handicapées ont connu une certaine amélioration de leur condition, tandis que celle des mères chefs de famille, des travailleurs pauvres, des immigrants et des bénéficiaires de l'aide sociale empire. L'inégalité des revenus s'accroît. Nous avons créé un système de soutien coûteux qui marginalise des catégories entières de personnes, notamment celles qui ont une déficience physique ou intellectuelle, qui sont peu instruites ou aux prises avec des problèmes de toxicomanie, sans emploi, etc. En les empêchant de conserver leurs biens ou d'en acquérir, nous faisons de la dépendance une condition pour l'obtention d'assistance; nous les aidons à *vivre*, mais non à participer à la société en tant que contributeurs, que citoyens dignes et pouvant faire des choix.

Il ne serait pas exagéré d'affirmer que bon nombre de nos systèmes sont défectueux : les systèmes défectueux déplacent les problèmes au lieu de les résoudre. Les personnes souffrant de maladie mentale sont désinstitutionnalisées, puis laissées à elles-mêmes dans la rue ou incarcérées. Les immigrants avec des compétences professionnelles sont encouragés à venir au Canada, où ils sont alors exclus de leur profession et finissent chauffeurs de taxis. L'éducation continue de fonctionner selon le modèle industriel de production de masse et, quand les jeunes décrochent (pas moins de 30 % au Québec), le gouvernement réagit par des annonces-éclair à la télé les incitant à ne pas abandonner. Bref, les systèmes défectueux sont rigides, ils ne s'appuient pas sur les forces et ne peuvent évoluer ni innover; ils rapiècent, ils temporisent, ils tirent le rideau sur les problèmes.

Cette situation ne peut durer, pour la deuxième raison qui impose le changement : un déplacement du pouvoir économique qui fera époque, au fur et à mesure que le centre de gravité de l'économie mondiale passe de l'Atlantique Nord à l'Asie. Le Canada, comme les autres économies développées, a prospéré selon les anciennes règles du jeu. Rien ne l'empêche de continuer dans le « nouvel ordre mondial », mais il y aura inévitablement des changements et il affrontera beaucoup plus de concurrence de la part des économies émergentes et dynamiques de l'Asie et, de plus en plus, d'Amérique latine (et, dans peu de temps, également l'Afrique). À cause de son infrastructure vieillissante, du retard chronique de sa productivité et de sa dépendance à l'exportation de produits de base, le Canada est mal équipé pour lutter contre la concurrence.

Enfin, nous pouvons prévoir que le gouvernement réagira aux déficits élevés et récurrents en comprimant ses dépenses. Son autosatisfaction concernant la santé de notre système bancaire a occulté le fait que les Canadiens ont un niveau d'endettement public (1,2 billion de dollars) per capita – 37 000 \$ pour chaque homme, femme et enfant, selon *The Economist* – plus élevé que les Américains. Les contraintes en matière de revenu seront exacerbées par les effets du vieillissement de la population, ce qui se traduira par une croissance économique plus faible car elle ne sera pas stimulée par les effets d'une main-d'œuvre en croissance, ni par l'inversement de la proportion entre la population active et les retraités – en plus d'une augmentation éventuelle de la demande de services au public. L'histoire nous enseigne que le plus gros du choc s'abattra lourdement sur les organismes communautaires.

Mais les groupes à but non lucratif et communautaires ne sont pas figés. Leur rôle change. Ainsi en est-il de la conduite de leurs affaires.

La nouvelle importance des organismes communautaires

Les circonstances actuelles créent un nouveau monde de possibilités pour le secteur communautaire. Son rôle n'est plus « résiduel », compensant les déficiences du marché ou les lacunes dans les services gouvernementaux. Il occupe plutôt une place centrale et ce, parce que c'est dans la communauté que l'énergie est puisée, que le potentiel est libéré et que sont lancées les innovations; c'est là où chacun se transforme en citoyen, où il développe un sentiment d'appartenance comme membre de la communauté, où il exprime sa citoyenneté par un engagement actif. Cependant la tendance à l'individualisation peut aussi créer l'isolement et un obstacle à l'autonomisation; refuser de s'engager – de voter ou de faire affaire avec une entreprise dont on ne partage pas les valeurs – est une stratégie passive. Il faut de l'organisation, que ce soit au moyen de structures formelles ou de réseaux informels, pour effectuer un changement.

Cela ne semble peut-être que de nobles sentiments, mais j'ose affirmer que c'est la réalité. En effet, nous pouvons déjà constater au Royaume-Uni ce que signifie l'acceptation du rôle indispensable du tiers secteur (comme on l'appelle outre-Atlantique). Au début des années 2000, le nouveau gouvernement travailliste concluait que les problèmes de la Grande-Bretagne ne pouvaient être résolus uniquement par le gouvernement – ni par le monde des affaires, et

certainement pas par le secteur communautaire à lui seul. Il a alors entrepris d'établir les bases d'une collaboration efficace. De nouveaux modes de collaboration ont émergé entre le gouvernement et le secteur privé, tels les partenariats public-privé, et une infrastructure en vue de renforcer le secteur communautaire a été mise en place. Celle-ci comprend l'accès à de nouvelles sources de revenu, notamment les capitaux d'investissement, ainsi que la création de capacités et des services consultatifs. Le nouveau gouvernement conservateur a intégré une grande part de cette réflexion dans son projet Big Society.

Cela ne s'est pas produit au Canada, si ce n'est, dans une certaine mesure, au niveau provincial (Terre-Neuve et Labrador, Nouveau-Brunswick, Ontario et le Government Non-Profit Initiative ou GNPI en C.-B.). Le gouvernement fédéral semble considérer les organismes civiques uniquement comme des « groupes d'intérêts » et s'est très peu préoccupé jusqu'à maintenant de la vitalité du secteur communautaire dans son ensemble. Une importante initiative qui peut être un signe avant-coureur est la création, en janvier 2011, par le gouvernement de la C.-B. d'un Conseil consultatif sur l'entrepreneuriat social, afin d'aider les collectivités de la province à s'attaquer aux enjeux sociaux les plus persistants. Par contraste, le gouvernement fédéral semble jusqu'à maintenant considérer les organisations citoyennes comme étant seulement des groupes d'un « intérêt spécial », et il a, jusqu'à maintenant, dénoté peu de souci pour la vitalité de l'ensemble du secteur communautaire.¹

L'émergence de nouvelles formes de collaboration

Nous émergeons d'une longue période de consensus sur les rôles respectifs du milieu des affaires, du gouvernement et du secteur communautaire dans la société canadienne : le premier produit de la richesse, le second assure des règles du jeu équitables (et une modeste redistribution de la richesse) et le troisième aide les groupes vulnérables et répond à des besoins précis et limités. Cette répartition des rôles nous a plutôt bien servis. Plus récemment, toutefois, la création de richesse est en perte de vitesse (et a chuté de manière draconienne dans de nombreux pays de l'OCDE), l'inégalité des revenus s'accroît (aux États-Unis, à un niveau non constaté depuis 1928). Le secteur communautaire est comprimé non seulement à cause de la hausse de la demande et d'une diminution des ressources, mais aussi à cause du manque d'attention des Canadiens au devoir civique et la professionnalisation des soins qui étaient habituellement offerts sans compter. C'est aussi par les barrières au bénévolat, telles que les craintes pour la sécurité et la fiabilité ainsi que les préoccupations des syndicats de perdre des emplois rémunérés.

Les rôles deviennent plus fluides. Les gouvernements sont poussés à « fonctionner comme une entreprise », les organismes communautaires aussi. Un plus grand nombre de chefs d'entreprise visionnaires font valoir que les compagnies devraient aller au-delà de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ou même de l'approche « triple résultat » pour saisir

¹ L'annonce en janvier 2011 par le premier ministre Harper d'un programme de prix pour les bénévoles visant à reconnaître la contribution exceptionnelle des fondateurs du milieu communautaire peut être le signe d'un changement d'attitude. <http://pm.gc.ca/fra/media.asp?category=1&featureId=6&pageId=26&id=3874>

les occasions créées par le besoin de changements sur les plans social et environnemental, autrement dit pour réaliser des modèles qui créeront de la valeur *sociale* pour les parties prenantes.² De nombreux organismes communautaires cherchent des modèles de revenus plus souples, mais sont gênés par des règles et des restrictions désuètes.

Devant le flou des lignes de démarcation, les citoyens ne savent plus à quoi s'attendre. Le « public » est fragmenté. Dans sa quête d'économies, le secteur privé a créé un marché à libre service. Les « consommateurs » effectuent maintenant sans aide leurs opérations bancaires, leurs réservations et leurs arrangements de voyage en ligne; en exigeant des services sur mesure, nous devenons ce que certains observateurs appellent des « pro-sommateurs », des co-créateurs des produits et services que nous recherchons.³ Les nouvelles technologies des communications adaptent l'information à des publics particuliers et la publicité à des créneaux ciblés. La gestion des relations devient une stratégie commerciale de plus en plus primordiale.

Le gouvernement, toutefois, généralement parlant, continue de fournir des services standardisés en vertu de mandats en silo, « travaillant verticalement dans un monde horizontal », comme certains ont décrit son action. Tandis que les dirigeants d'Europe, d'Australie et d'ailleurs expérimentent de nouvelles façons de travailler, « en barrant plutôt qu'en ramant », le Canada – à part quelques exceptions, telles que mentionnées ci-dessus, aux niveaux provincial et municipal – prend du retard. Au Danemark, trois ministères ont collaboré à la création du MindLab, un prototype cherchant de quelle manière on peut améliorer les services à la population en tenant compte du point de vue de leurs utilisateurs, les citoyens. En Australie et dans certains pays d'Europe, les politiques publiques sont co-crées, les responsables ne se contentant pas de consulter, mais engageant des groupes informés pour améliorer la qualité des décisions en veillant à tenir pleinement compte des opinions des parties prenantes et en concrétisant la transparence gouvernementale comme principe directeur. Lentement, on commence à voir cette attitude dans la prestation des services. La télémédecine, par exemple, est en plein essor; de même, les diabétiques et d'autres patients apprennent à s'autosurveiller, ce qui évite des visites aux cliniques et réduit les coûts. Pour que cette philosophie prenne racine, il faut que les gouvernements considèrent la *co-production* des politiques et des programmes non comme une tactique ou une concession, mais comme le moyen optimal de répondre aux attentes des citoyens dans une société démocratique.

Les organismes sans but lucratif aussi en ont senti les effets. Des approches appréciatives, basées sur les actifs, rappellent aux fournisseurs de services qu'ils traitent avec des personnes, non pas simplement avec des clients. Maintenir une bonne santé et accroître ses connaissances et ses compétences sont la responsabilité de chacun, non pas seulement des institutions et des professionnels. Devant des besoins sans cesse croissants, de nombreux organismes reconnaissent la valeur du soutien par les pairs et de réseaux solides, et font appel aux

² Michael Porter et Mark Kramer, *The Big Idea: Creating Shared Value* dans Harvard Business Review, février 2011, <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>

³ Voir *Print me a Stradivarius: How a new manufacturing technology will change the world*, The Economist, le 10 février, 2011, <http://www.economist.com/node/18114327>

capacités existantes au sein des familles et des communautés plutôt que de développer leurs propres programmes pour apporter des solutions.

La collaboration n'est pas facile. Les organismes du secteur en financement communautaire ou bénévole travaillent dans un environnement intensément concurrentiel. Le fait que le financement ne soit pas directement lié au rendement et aux résultats donne beaucoup d'importance à un leadership charismatique, aux relations publiques ou aux compétences en communication, ce qui risque d'exacerber les rivalités et de compliquer la collaboration. Les bailleurs de fonds aggravent le problème en insistant sur la collaboration mais sans couvrir les coûts supplémentaires qu'elle entraîne, ou en structurant leurs subventions et contributions de telle manière qu'ils la sapent. À titre d'exemples, la popularité croissante des concours, des compétitions, où rien n'est alloué pour couvrir les coûts de préparation de la soumission, ou les processus d'appel d'offres ouvert où le coût est l'unique critère sans que n'entrent en ligne de compte des facteurs comme des relations existantes, le niveau de confiance, etc. Comparez avec un « appel d'offres ouvert » où les demandeurs publient leurs propositions et sont encouragés à s'emprunter mutuellement des idées et à les mettre à profit.

Il faut que le citoyen, le problème ou la cause soit au centre, plutôt que l'institution, le mandat ou la juridiction, car ainsi nous nous concentrons sur l'important, non sur une simple répartition des tâches. Le programme pancanadien de réduction de la pauvreté appelé Collectivités dynamiques⁴ a connu du succès précisément parce qu'il fait appel au milieu des affaires, aux autorités municipales, aux ministères provinciaux, aux organismes de service social et aux *personnes vivant dans la pauvreté* pour élaborer une stratégie commune. De même, l'Initiative boréale canadienne récemment créée ne réussira que si toutes les parties prenantes, le secteur privé, les communautés locales (y compris les Premières nations) et les organismes environnementaux collaborent à une stratégie gagnant-gagnant qui reconnaît les attentes de chacun.

Un nouveau développement de cette manière de faire est le concept de « Living Lab » d'origine européenne et que l'on retrouve en Afrique, en Asie, et en Amérique latine (et maintenant au Québec). Ceux-ci engagent les utilisateurs finaux dans un processus innovateur ouvert : citoyens, entreprises et organismes publics s'associent pour créer de nouvelles technologies, des produits et services tandis qu'ils évaluent simultanément leurs implications sociales et économiques. Cette forme de pleins pouvoirs accélère la recherche et le développement, appuie la PME et crée une écologie novatrice.⁵

Une véritable collaboration requiert que toutes les parties soient capables d'apporter leur contribution distinctive, de même que le bénéfice dérivé. Pour réaliser cela, le secteur communautaire a besoin de délier ses entraves.

⁴ www.vibrantcommunities.ca

⁵ Voir http://ec.europa.eu/information_society/activities/livinglabs/index_en.htm

Changer les règles

Le secteur communautaire du Canada est vaste, le deuxième plus important du monde par habitant, mais sa performance laisse présentement à désirer. Il étouffe à cause d'une définition dépassée et restrictive du terme « bienfaisance », et du fait que la responsabilité de le surveiller a été confiée, de manière inappropriée et inutile, à l'Agence du revenu du Canada, chargée de la perception des impôts. Notre définition de « bienfaisance » demeure celle qu'a établie le Statute of Elizabeth en 1604, tandis que d'autres pays, comme l'Australie et le Royaume-Uni, ont évolué. De plus, l'action des organismes de bienfaisance canadiens est entravée par une interprétation comptable de la responsabilité financière et par des mesures propres à décourager la prise de risques ou la mise à l'essai d'idées originales. En novembre 2009, l'Institut C.D. Howe a publié une étude réalisée par Adam Aptowitzer⁶ soulignant l'incohérence qui se dégage du fait qu'un organisme chargé de protéger l'assiette fiscale réglemente des entités exonérées d'impôt. L'étude recommande la création d'un Conseil fédéré des organismes de bienfaisance pour aider les provinces à remplir leur mandat concernant ces organismes.

Nous devons libérer la créativité et l'esprit d'entreprise du secteur et un des moyens consiste à éliminer la distinction que nous établissons entre les entreprises à *but lucratif* et *caritatives*. La plus importante source unique de revenu (et celle qui croît le plus rapidement) des organismes du secteur communautaire est un revenu autogénéré; ce sont les frais de service, les cotisations et, dans certains cas, la vente de produits (soit de 40 à 50 pourcent du revenu total). Et pourtant, des règlements empêchent les organismes de bienfaisance canadiens de développer leur entrepreneuriat et il leur est interdit d'avoir des activités susceptibles d'entraîner, par inadvertance, un « profit », même quand l'objectif n'est pas un bénéfice privé mais le financement de leur mission.

Le but d'une telle restriction est de prévenir une concurrence déloyale entre les entreprises soumises à l'impôt et les organismes de bienfaisance exonérés d'impôt. Une mesure plus efficace consisterait en un « test de destination » pour déterminer si le surplus est destiné à apporter un bénéfice privé aux propriétaires ou aux actionnaires ou à contribuer au bien public, à soutenir la mission de l'organisme de bienfaisance (les entreprises ne reçoivent-elles pas un allègement fiscal en consacrant une part de leurs profits à des fins caritatives?).

Créer de nouveaux outils

Dans l'avenir, il est évident que les modes classiques de financement des organismes communautaires – subventions et contributions gouvernementales, et dons de particuliers, d'entreprises ou de fondations – ne suffiront pas pour relever les défis. Les gouvernements sont de nouveau en mode de réduction de déficit et, au Canada, les dons privés ne peuvent augmenter suffisamment pour compenser la baisse du financement public. Comme l'affirme sir

⁶ Adam Aptowitzer, *Bringing the Provinces Back In: Creating a Federated Canadian Charities Council*, C.D. Howe Institute, 2009, http://www.cdhowe.org/pdf/commentary_300.pdf

Ronald Cohen, « père » de la finance sociale au R.-U., récemment cité dans *The Telegraph* : « Je pense que les sociétés, partout, viendront bientôt à la conclusion qu'un élément important du système capitaliste est l'existence d'un secteur social fort qui s'attaque aux enjeux sociaux parce que le gouvernement n'a pas les ressources ».

Au Royaume-Uni, une nouvelle entité sociale a été créée et baptisée Community Interest Company, ou CIC; son l'objectif est de combiner les rendements financier et social. Si l'organisme de réglementation constate une véritable amélioration du bien commun, les dirigeants de l'entreprise ne sont pas assujettis à l'obligation de maximiser la valeur pour l'actionnaire, mais doivent par contre obtenir un rendement mixte qui crée à la fois un avantage pour le public et un profit privé. Quelque 4500 CIC ont été créés durant les cinq premières années pour faire face a un éventail de défis sociaux et environnementaux.

Ces dernières années, des tentatives ont été faites au Canada pour mobiliser de nouvelles sources de capital et pour permettre aux organismes œuvrant pour le bien général d'avoir accès à une plus vaste gamme d'instruments financiers, entre autres, des hypothèques, du financement temporaire et des prêts. Des fondations communautaires d'Edmonton, d'Ottawa et de Saint-Jean ont établi des fonds d'emprunt, tandis qu'au Québec on créait avec le gouvernement la Fiducie, un fonds d'investissement syndical (Fonds de solidarité) et de capital privé. Les coopératives de crédit ont aussi été actives, notamment Vancity, Assiniboine et les caisses populaires Desjardins, et un nombre croissant de fonds de capital privés sont créés.

C'était pour accélérer ce processus que le partenariat Génération de l'innovation sociale (SiG) a créé la Social Finance Task Force au milieu de 2010.⁷ Ce groupe d'étude sur la finance sociale, composé de leaders du secteur financier et du milieu communautaire, ainsi que d'entrepreneurs a présenté un certain nombre de recommandations aux gouvernements, aux fondations, aux banques et aux groupes communautaires en vue de la création d'un marché qui encourage « l'investissement ayant un impact ». Ce marché diversifierait les sources de revenu pour les activités à finalité sociale et constituerait une option pour les investisseurs institutionnels ou individuels cherchant à utiliser leur capital à la fois pour contribuer au mieux-être général et pour en tirer un profit personnel.

Un discours nouveau

« L'ancien » discours était – pour bon nombre d'entre nous – une histoire inspirante de générosité, d'engagement envers autrui, une culture de responsabilité collective à l'égard du bien-être général. C'était largement une histoire d'*entraide* sur le modèle du bon samaritain, de coup de main aux voisins, de corvée volontaire, une histoire de soutien réciproque.

Mais tout indique que cette histoire perd un peu de son pouvoir de mobilisation (Statistique Canada révèle, pour 2009, une baisse de 180 000 du nombre de contribuables ayant déclaré des dons, la plus importante depuis 1997). La charité sera toujours indispensable, une

⁷ Voir <http://sigeneration.ca/fr-index.html>

expression importante de la compassion – mais nous nous concentrons maintenant sur la question plus vaste du contrat social implicite qui nous lie en tant que citoyens, la colle qui agglomère une *communauté*, non pas simplement des quartiers; l’engagement que nous partageons comme citoyens d’une société démocratique à travailler ensemble à bâtir un monde meilleur, plus juste pour tous (et non des moindres, pour les générations futures).

Nous pouvons commencer à créer un discours nouveau en nous intéressant en priorité à la qualité de vie plutôt qu’à la croissance économique. Nous avons besoin de nouvelles normes et de nouveaux outils pour remplacer, ou au moins compléter, la présente ubiquité du produit intérieur brut (PIB). À cet égard, on constate l’apparition d’initiatives originales et crédibles : par exemple, l’Indice de progrès réel (IPR) établit la distinction entre la croissance utile et la « croissance » non rentable causée par des activités comme la dépollution, l’épuisement des ressources non renouvelables ou le crime. Il existe aussi l’Indice canadien du mieux-être, lancé par la fondation Atkinson et qui loge maintenant à l’Université de Waterloo, le Système de rapports sur la qualité de vie dans les villes de la Fédération canadienne des municipalités et les rapports Signes vitaux produits chaque année par plus d’une quinzaine de fondations communautaires qui fournissent une image instantanée de la qualité de vie dans leur collectivité.⁸

Les tentatives de mesurer des facteurs non économiques n’ont cessé d’être décriées depuis la création du premier indice du Bonheur national brut par le roi du Bhoutan dans les années 1970. Récemment, cette notion a cependant acquis une certaine légitimité. En 2008, le Président Sarkozy de France a formé une commission d’économistes dirigée par Joseph Stiglitz, anciennement de la Banque mondiale, ayant le mandat d’inventer une mesure statistique qui refléterait plus que la croissance. Il proposait de remplacer le PIB par quelque chose de plus vaste, le Produit national net (PNN), qui prendrait en compte non seulement la croissance économique, mais aussi la valeur, ou la dépréciation, de toutes les ressources humaines et naturelles d’un pays. Selon Sarkozy, le « culte » de la croissance et du marché doit être remplacé par une nouvelle « politique de civilisation » parce que, dans un monde de ressources limitées et de risques pour l’environnement, nous ne pouvons exiger une croissance économique sans fin. En 2010, le Premier ministre Cameron du Royaume-Uni a demandé au Bureau de statistique national d’entreprendre un exercice semblable. De plus, au début de cette année, un comité représentant tous les partis du Parlement de l’Allemagne a commencé à étudier un « Indicateur du progrès véritable » qui servirait, selon un député, de « compas permettant aux décideurs de montrer où en est notre société et s’il y a amélioration ou détérioration de la qualité de vie ».

Selon le « nouveau » discours, c’est dans le secteur communautaire que les gens s’organisent pour exprimer leurs préoccupations, agissent pour résoudre les problèmes et tiennent les gouvernements et les entreprises responsables de leurs décisions. Les relations n’y sont ni instrumentales, comme dans les affaires, ni coercitives, comme avec l’État. La complexité de

⁸ Pour en savoir plus, voir <http://www.ciw.ca/fr/Home.aspx>, www.gpiatlantic.org, et <http://www.cfc-fcc.ca/accueil.cfm>

cette vision découle de ce que, même si la perception dominante du secteur est basée sur la notion de charité, celui-ci a en réalité une triple définition : c'est une sphère associative où des personnes s'allient pour l'avancement d'un objectif commun, une sphère normative où l'on promouvoit une vision de la « bonne vie » (droits de la personne, égalité des sexes, inclusivité), et un espace public où l'on peut se rencontrer, discuter, faire campagne et tenir les secteurs privé et public responsables devant l'ensemble de la société. Cette vision élargie montre clairement pourquoi servir autrui ne peut être l'unique élément qui définit le secteur communautaire. L'innovation – créer des modes ingénieux de résolution des problèmes là où ils surgissent – et la défense des droits, surtout par les personnes vulnérables ou en leur nom, sont des facteurs clés de la vitalité des communautés.

Dans l'optique « charité », l'action bénévole, comme les dons, est une option pour le particulier, l'expression de ses valeurs personnelles. Selon la « nouvelle » vision, toutefois, « bénévolat » signifie participation et contribution, l'acte qui définit la citoyenneté dans une société démocratique. À ce titre, il doit être encouragé et soutenu. Nous savons que, historiquement, le bénévolat est étroitement corrélé à l'exemple parental, à la pratique religieuse et au niveau d'instruction. Comme les deux premiers facteurs sont en déclin et que la motivation subjective est trop variable, il nous faut des stratégies plus musclées et délibérées pour promouvoir l'engagement. Dans certaines provinces, des écoles ont un programme de bénévolat obligatoire (la contradiction est évidente) et de nombreuses universités ont adopté l'Apprentissage par le service communautaire⁹ comme moyen d'engager les étudiants à appliquer leurs nouvelles connaissances à la satisfaction des besoins communautaires. Cependant, il faudrait rendre plus facile de « faire ce qu'il faut » – sans exhorter ou « pousser » les gens, mais en les « attirant » dans des établissements publics comme des écoles ou des hôpitaux, des foyers pour personnes âgées et des garderies. Certaines entreprises se sont déjà lancées dans cette voie, accordant à leurs employés des congés afin qu'ils apportent leur contribution localement ou à l'étranger. Ce n'est pas une coïncidence si des firmes des domaines de la création et de la haute technologie montrent le chemin, car elles se font concurrence pour attirer du personnel à haut rendement et très motivé. Le concept de *bénévolat* devrait référer non pas à l'action de s'engager, mais au choix personnel relatif au type d'engagement le plus productif et le plus épanouissant.

La perception du secteur communautaire est largement déterminée par son image de soi. S'il se voit comme étant bien intentionné mais marginal, il continuera de mendier de l'attention et des ressources. Si, au contraire, il se considère comme l'expression d'une citoyenneté responsable et une source de créativité pour la promotion du bien-être et de la résilience de la société, il doit alors être un partenaire de plein droit quand il s'agit de façonner l'avenir du Canada. Ce choix nous appartient.

⁹ Voir Silver Donald Cameron, *Acquérir la sagesse*, La fondation de la famille J.W. McConnell, 2010, <http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/resources/publication/getting-wisdom-the-transformative-power-of-community-service-lea>