LA FONDATION DE LA
FAMILLE J.W. McCONNELL

DANS UN MONDE DE CHANGEMENTS IMPRÉVISIBLES,
LE CANADA A SURTOUT BESOIN DE

RÉSILIENCE

TIM BRODHEAD

Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir,
mais de le rendre possible.

– Antoine de Saint-Exupéry

SiG social innovation generation de l'innovation sociale

THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION

LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

La fondation de la famille J.W. McConnell
1002 rue Sherbrooke Ouest, Bureau 1800
Montréal, Québec, Canada H3A 3L6
Téléphone: 514-288-2133
Courriel: information@mcconnellfoundation.ca

www.fondationmcconnell.ca

La fondation de la famille J.W. McConnell, 2011.

Cette publication est autorisée sous un permis de Creative Commons.
Ce permis permet l'utilisation non commerciale de ce document, à condition que l'attribution soit accordée. Écrit et diffusé en septembre 2011.
Traduction par Céline Peika

TABLE DES MATIÈRES

La fondation 4

Avant-propos 5

Pourquoi la résilience? 6

Comment promouvoir un Canada résilient? 8

Inclusion 10

Débouchés pour les néo-Canadiens 12

Réduire la vulnérabilité et l'isolement 14

Le sport, porte ouverte sur la participation 16

Viabilité 18

Collectivités dynamiques 20

Alimentation : créer des économies alimentaires robustes dans les régions 24

Protéger notre environnement 27

Citoyenneté active : au cœur de la résilience 30

Systèmes de soutien formels et informels : le soutien aux aidants 32

De l'espace pour les jeunes 34

Les classes dans la communauté : combler le fossé 36

Innovation 38

GénieArts : libérer la créativité 40

Mesurer le « progrès » 43

Génération de l'innovation sociale 45

La fondation

Établie en 1937 par John Wilson McConnell, philanthrope et homme d'affaires, La fondation de la famille J.W. McConnell finance, au Canada, des programmes qui appuient les Canadiens dans leurs efforts pour créer une société plus résiliente en encourageant l'inclusion, la viabilité et l'innovation.

La vision de La fondation de la famille J.W. McConnell est celle d'un Canada où chacun a la possibilité de développer son potentiel et de contribuer au mieux-être de sa communauté et de son pays.

Au fil des ans, les moyens d'y parvenir ont évolué; ce qui est demeuré constant est l'importance de la communauté comme source d'identité et lieu où chacun apporte sa contribution, développant ainsi un esprit civique et un sentiment d'appartenance.

Au cours du processus de développement et de soutien de programmes, la fondation en est venue à mieux saisir l'importance de l'innovation, de l'exploration de moyens originaux et efficaces d'aborder des problèmes sociaux difficiles à résoudre et du défi de s'assurer que les nouvelles approches sont viables.

Avant-propos

Aristote disait qu'il est facile de donner de l'argent, mais que le faire avec prudence et dans un but bien défini « n'est pas aussi simple ». L'expérience de La fondation de la famille J.W. McConnell tend à confirmer cette observation. Le but de ce document est de fournir une explication concise de ce que la fondation tente d'accomplir par ses subventions, et pourquoi.

De nombreux organismes subventionnaires ont une orientation thématique ou géographique, ce qui n'est pas le cas de la fondation McConnell. L'objectif du fondateur était vaste, soit accroître le bien-être des Canadiens, et le conseil d'administration nous a en outre donné le mandat d'étendre notre financement à l'échelle du pays. Cette décision nous a amenés à nous concentrer sur des enjeux d'intérêt national et à viser haut : nous attaquer aux causes des problèmes sociaux et environnementaux persistants du Canada.

Les fondations privées jouissent de nombreux avantages. Elles peuvent envisager le long terme et prendre des risques, apprendre et adapter leurs programmes de financement à la lumière de leur expérience. Toutefois, elles ont aussi des faiblesses, notamment peu de responsabilisation à l'égard du public en général, un manque de transparence et la tendance à surestimer l'importance de leur principale ressource, l'argent. Le bref énoncé qui suit des activités de la fondation tente de remédier à ces failles, mais pour mieux comprendre encore, nous vous recommandons de visiter notre site web : www.mcconnellfoundation.ca.

On entend souvent dire qu'un bon financement est à la fois un art et une science : le cœur comprend et discerne la vérité, et la tête assure la rigueur et l'efficacité. Trouver l'équilibre entre la logique et l'intuition n'est pas facile, comme nous le rappelle Aristote, et nous, de la fondation, ne prétendons pas toujours réussir. Nous voyons dans chaque subvention la vérification d'une hypothèse, une tentative par un groupe ou un particulier de cerner et de résoudre un problème ou de créer une opportunité. Si la tentative est audacieuse et le défi complexe, il se peut que l'initiative échoue, mais nous tirons de cet effort un enseignement précieux pour la tentative suivante. C'est donc dire qu'en matière de financement, le « comment » est aussi important que le « quoi ».

Nos programmes de subventions n'ont pas suivi un plan directeur. Une stratégie, implicite au départ, a évolué progressivement, ciblant d'abord le *changement,* puis l'*adaptation* et, enfin, la *résilience*. Ce glissement découle en grande partie de l'expérience de nos partenaires ou de nos compagnons de route, ceux que l'on appelle communément les « bénéficiaires de nos subventions », sur qui nous dépendons pour les idées, le savoir et les initiatives à financer. Nos rôles sont complémentaires et nous cherchons donc des relations caractérisées par le respect, la collaboration, l'appréciation et l'autocritique.

Vous trouverez dans les pages qui suivent des exemples de l'approche émergente de la fondation depuis plus de dix ans. Les prochaines années, sous la nouvelle direction de la fondation, promettent la poursuite de nos découvertes et de notre passion.

Lyn Baptist
Présidente du Conseil

Tim Brodhead
Président-directeur général sortant
(1995-2011)

Stephen Huddart
Président-directeur général

POURQUOI LA RÉSILIENCE?

Il y a plus de 2500 ans, Héraclite observait déjà qu'on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve.

Le changement n'a rien de nouveau, mais il se pourrait que le courant du fleuve soit devenu plus rapide et plus turbulent. De nos jours, le changement est comme un battement de tambour : il provoque le déclenchement d'élections, le programme des écoles d'administration offre des cours en gestion du changement, on exhorte les jeunes à *être le changement*. Il semble un fait établi que nous souhaitons tous le changement – dans notre vie, dans nos organismes et entreprises, dans nos communautés – et que nous sommes tous d'accord sur le type de changement auquel nous aspirons. Le changement est le progrès, l'amélioration, et il est désirable; mais il est aussi inconfortable, perturbant et facteur d'anxiété.

Pendant près de deux décennies, la fondation McConnell aussi a mis l'accent sur le « changement ». Notre intention, toutefois, n'était pas de piloter le changement, mais plutôt d'aider les Canadiens à s'y adapter. Dans les années 1990, des événements tels que l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), le débat sur la souveraineté au Québec et la réduction des services au moment où les gouvernements se débattaient contre les déficits, ont suscité l'appréhension chez bon nombre. En réaction, la fondation McConnell a reformulé sa mission en 1995 : « aider les Canadiens à comprendre les changements qui transforment la société canadienne et à s'y adapter de façon créative ».

« Il y a un certain pessimisme concernant notre capacité de résoudre nos problèmes, nous vivons dans l'angoisse existentielle et le doute. Nous sommes devenus un peuple de Woody Allen. »

– le sondeur Michael Adams, dans *Maclean's*, 8 juin 1992

Une des conséquences a été notre décision de modifier la cible de notre financement : après avoir soutenu des infrastructures comme des hôpitaux, des écoles, des universités et des institutions culturelles, nous allions dorénavant appuyer le renforcement de la capacité d'adaptation des communautés, des familles et des particuliers. De nos jours, on dépend moins des gouvernements, des employeurs et des experts. Certains y voient une érosion de la confiance ou un déclin du respect de l'autorité et du « savoir-faire »; d'autres, une simple étape vers une plus grande autonomie. Les caissiers de banque, les préposés de postes d'essence et les agents de voyage deviennent peu à peu des reliques du passé, au fur et à mesure que nous nous acquittons nous-mêmes de ces tâches. De même, se maintenir en santé, poursuivre un apprentissage continu et s'assurer d'un revenu suffisant à la retraite sont aussi devenus des responsabilités individuelles.

Cependant, ce ne sont pas tous les besoins que l'on peut satisfaire soi-même et les personnes n'ont pas toutes la capacité de prendre soin d'elles-mêmes. Notre filet de sécurité sociale est le moyen par lequel nous partageons le fardeau de risques courants comme une mauvaise santé, une déficience physique ou intellectuelle ou l'adversité. Nous cherchons l'équilibre entre notre désir d'autonomie et notre besoin d'appartenance à une communauté, notre soif de changement et notre attachement à ce qui nous est familier. Comme société, aussi, nous apprécions la continuité et la stabilité, même en vivant un changement parfois perturbateur.

Le terme qui décrit le mieux cette combinaison d'adaptation et de continuité est *résilience*. Un système résilient est celui qui demeure en santé et efficace tout en supportant les chocs et les perturbations. Autrement dit, sans perdre ses qualités essentielles, il s'adapte. Il ne s'agit pas simplement de faire front, ou de « revenir » à la situation antérieure, mais plutôt d'apprendre et d'intégrer le nouveau et l'ancien dans une toute nouvelle synthèse.

Selon la fondation, accroître la résilience signifie investir dans notre capacité de relever des défis à de multiples niveaux. Notre concept de résilience établit un lien entre les systèmes social et écologique, entre les personnes et la nature, et peut être concrétisé localement au niveau de la personne, de la famille ou de la communauté, ainsi qu'à l'échelle nationale et même mondiale. La résilience individuelle augmente grâce à l'acquisition de compétences, d'atouts, de confiance et de qualités de dirigeant, et grâce à l'accès au savoir et aux réseaux sociaux. Les communautés tirent leur force d'un abondant capital social, d'une société civile dynamique, de réseaux de soutien informels et d'une culture de participation active des citoyens.

Notre programme de subventions a pour objectif de renforcer la résilience à tous ces niveaux. Dans un monde de plus en plus imprévisible, interdépendant, et qui fait face à des problèmes complexes d'ordre social et environnemental, nous assurer de la résilience des Canadiens et du Canada constitue la meilleure garantie de notre prospérité et de notre bien-être futurs.

COMMENT PROMOUVOIR UN CANADA RÉSILIENT

LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. McCONNELL CROIT QU'UNE SOCIÉTÉ RÉSILIENTE EST *INCLUSIVE*, *VIABLE* ET *NOVATRICE*.

En bref : nous l'ignorons.

D'après notre expérience, les ingrédients sont en place : nous avons des personnes talentueuses, des ressources et une grande part du savoir nécessaire pour bâtir une société plus résiliente. Cependant, nous vivons dans un système mondial qui a étroitement lié nos économies et, dans une large mesure, entremêlé nos destinées. Il y a un côté positif : une meilleure connaissance des autres peuples et de leurs cultures, un intérêt partagé dans la création d'un avenir durable et une plus grande capacité de collaboration pour trouver des solutions à des problèmes mondiaux. Mais il y a aussi un côté plus sombre : une vulnérabilité commune aux perturbations, aux crises financières, aux épidémies ou aux actes de terrorisme.

Finalement, le rôle des organismes subventionnaires comme la fondation est de découvrir des projets, des personnes et des organismes dignes d'intérêt et de les soutenir au moyen de subventions. Nous avons donc dû faire des hypothèses sur la résilience et prendre des décisions sur les meilleurs moyens de remplir notre mandat.

INCLUSION

Les Canadiens sont fiers de vivre dans un pays qui intègre des gens de tous les coins de la planète et tire avantage d'un tel mélange d'origines, de cultures et de points de vue.

Environ 20 pour cent des Canadiens sont nés à l'étranger et 16 pour cent appartiennent à une minorité visible. On s'attendrait à ce qu'une société qui peut miser sur une aussi riche diversité soit, comme le serait un organisme biologique en pareil cas, plus ingénieuse, plus novatrice et plus résiliente. Mais la fierté qu'éprouvent les Canadiens à l'égard de cette diversité glisse parfois vers la complaisance, comme si le fait d'être ouvert et inclusif était un trait national exigeant peu d'attention ou d'effort. Pour le Canada, une société inclusive demeure une aspiration, et non une réalité.

La fondation estime que l'inclusion sociale ne consiste pas seulement à être accepté, mais aussi à être apprécié pour ses qualités, ses compétences et ses valeurs propres. C'est appartenir et faire sa part, être un citoyen à part entière avec des droits et des devoirs.

L'inclusion sociale doit donc englober non seulement la différence sur le plan ethnique ou religieux, mais aussi les personnes marginalisées de façon constante à travers les âges, notamment celles qui ont des problèmes de santé physique ou mentale, qui sont isolées par la pauvreté ou l'âge ou qui sont autrement vulnérables. L'inclusion ne se limite pas à intégrer les groupes marginalisés ou isolés. Il faut créer de véritables communautés, à la fois diversifiées et homogènes. La nécessité de renforcer la cohésion sociale est sans doute plus importante de nos jours, compte tenu des nombreuses influences, dans la culture contemporaine, qui favorisent l'individualisme.

Le Canada a toujours encouragé l'inclusion en redistribuant la richesse et en investissant dans le capital humain par la péréquation et le financement d'établissements d'enseignement et d'hôpitaux. Cette politique devient toutefois plus difficile à appliquer quand ralentit la croissance économique et que les pressions démographiques et concurrentielles entraînent à la fois une hausse de la demande de services gouvernementaux et une réduction de la capacité de majorer les impôts pour y faire face. Tandis que les gouvernements passent de la redistribution des fruits d'une économie en expansion à des revenus stagnants pour répondre à des besoins croissants, des dirigeants politiques commencent à prêcher les vertus d'un « gouvernement moins présent ». La promotion de l'inclusion sociale ou la protection de la qualité de l'environnement risquent de recevoir moins d'attention, ce qui entraînerait des conséquences néfastes à long terme.

Un rôle limité pour le gouvernement impose inévitablement des exigences sur le monde des affaires et le secteur bénévole ou communautaire. Au début, la réaction générale a été de se tourner vers le secteur privé, d'en réduire les impôts et d'assouplir les règlements pour lui permettre de créer plus de richesse et même d'assumer certaines responsabilités gouvernementales. Toutefois, il est devenu évident, depuis 2008, qu'on ne peut compter sur le secteur privé pour rechercher constamment le bien commun. Par conséquent, on s'intéresse davantage à la contribution que peuvent apporter les particuliers, les familles et les communautés. En ce qui a trait à la création de communautés solidaires, inclusives et socialement homogènes, le pendule revient : de la dépendance à des systèmes officiels, à des professionnels et à des institutions, vers une nouvelle appréciation des capacités individuelles, de l'entraide, des approches fondées sur les atouts et de l'esprit d'initiative local. Comme toujours, il faut cependant veiller à ce que ce mouvement de pendule ne soit pas exagéré, mais peut-être nous dirigeons-nous vers un nouvel équilibre entre les institutions officielles et les systèmes informels d'aide et de compassion où la relation en est une de soutien mutuel plutôt que de compétition.

Les pages qui suivent contiennent quelques exemples de subventions versées par la fondation pour promouvoir l'inclusion. D'autres programmes qui poursuivent cet objectif mettent l'accent sur les jeunes, les citoyens autochtones et les aînés.

Débouchés pour les néo-Canadiens

Il y a un motif moral et un motif pragmatique pour veiller à ce que les néo-Canadiens trouvent des emplois appropriés : être un membre productif et qui contribue à la société renforce la dignité et le respect de soi auxquels tous les Canadiens ont droit; et le Canada se doit d'exploiter le potentiel créatif de tous ses citoyens.

Le Canada multiplie les efforts pour attirer des personnes qualifiées, mais, une fois arrivées au pays, nombreuses sont celles qui rencontrent des obstacles à l'emploi dans leur profession. Ces obstacles sont la langue, l'incapacité des employeurs d'évaluer les titres de compétences étrangers et le manque d'expérience canadienne, ainsi que des préjugés de nature raciale ou culturelle. Certaines acceptent des emplois mal payés qui ne font pas appel à leurs compétences, d'autres quittent le pays; dans les deux cas, les personnes souffrent et le Canada perd la contribution qu'elles auraient pu apporter. Une étude effectuée par la Banque Royale en 2005 a estimé que si les immigrants avaient la même probabilité d'emploi au même salaire moyen que les Canadiens de souche, les revenus personnels seraient d'environ 13 milliards de dollars plus élevés – avec des effets multiplicateurs dans les marchés du logement, des biens de consommation, de l'épargne et de l'investissement (publié dans *The Globe and Mail* du 10 septembre 2009).

Cette situation est bien connue depuis des années, mais les progrès sont d'une lenteur extrêmement frustrante. Un rapport publié en 2010 par Fondations communautaires du Canada révèle que l'écart dans l'emploi entre les nouveaux arrivants et les personnes nées au Canada s'avère le plus marqué chez les candidats possédant le plus de titres de compétences et le plus haut niveau d'instruction. À Toronto, où l'on accueille le plus d'immigrants, le taux de chômage chez les diplômés universitaires est de 14 pour cent, comparé à 3,3 pour cent chez les travailleurs nés au Canada (publié dans *The Globe and Mail* le 5 octobre 2010).

En 2003, la fondation Maytree lançait le Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC), qui a réussi à intégrer plus de 2000 professionnels formés à l'étranger dans des emplois appropriés. Par l'entremise de programmes comme Career Bridge, The Mentoring Partnership, hireimmigrants.ca et Immigrant Success Awards, TRIEC veille à ce que les chercheurs d'emploi aient accès au marché du travail et contribue à changer la façon dont les employeurs et les gouvernements, entre autres, perçoivent les immigrants professionnels et travaillent avec eux.

En 2007, la fondation McConnell s'est associée à Maytree afin d'utiliser l'expérience de TRIEC pour créer un programme national appelé ALLIÉS (Aider les leaders locaux à créer des stratégies d'emploi pour les immigrants). ALLIÉS mobilise de solides réseaux locaux formés de chefs d'entreprise, d'organismes communautaires, d'universités et de collèges et de tous les ordres de gouvernement pour définir au niveau local des stratégies visant à promouvoir l'emploi des immigrants. De telles initiatives existent actuellement à Vancouver, Edmonton, Calgary, Saskatoon, Toronto, Ottawa, London, Niagara, Montréal et Fredericton/Moncton, ainsi que dans la région de Waterloo. Pour adapter le modèle à leurs propres circonstances, les collectivités ont bénéficié du partage d'expérience et d'outils tels que le site web immigrants.ca, la National Mentoring Initiative et la vidéo *Finding Talent*, produite par TRIEC. L'édition 2011 de la conférence Échange d'apprentissage, tenue en mai à Calgary, a attiré près de 150 participants et mis l'accent sur les expériences de mentorat positives à la fois pour le mentor et le néo-Canadien. Un grand nombre d'immigrants ont décroché un emploi approprié grâce aux stratégies et aux connaissances acquises durant l'expérience de mentorat. Naheed Nenshi, maire de Calgary, a détaillé aux participants les contributions que les immigrants peuvent apporter à leurs communautés respectives. Zenping Han, nouvellement immigré, a décrit les mois qu'il avait passés à remplir les rayons dans un Safeway malgré ses 20 années d'expérience dans l'industrie énergétique en Chine; les conseils d'un mentor l'ont aidé à obtenir un emploi à Husky Oil où il a pu mettre à profit ses compétences professionnelles.

Jusqu'à présent, ALLIÉS a remporté plus de succès auprès des gros employeurs; par conséquent, il cible de plus en plus les petites et moyennes entreprises. Tout en aidant à résoudre des problèmes urgents, soit le manque de candidats qualifiés dans certains domaines, le programme apporte aux employeurs l'avantage des idées originales qui émergent d'une main-d'œuvre plus diversifiée. Une étude effectuée par le Conference Board du Canada en 2010 et intitulée *Immigrants as Innovators: Boosting Canada's Global Competitiveness* conclut que « à chaque niveau – individuel, organisationnel, national et mondial – les immigrants sont associés à un plus haut degré d'innovation » en se référant à des données indiquant que l'immigration stimule le commerce et l'investissement étranger et augmente même le nombre de brevets émis.

The Mentoring Partnership

Pour le personnel du Groupe financier Banque TD, participer à The Mentoring Partnership fait partie de la culture d'entreprise depuis 2005, quand 20 hauts dirigeants se sont faits les champions de l'idée et ont donné l'exemple. Décidant alors d'investir dans le programme, TD devient l'entreprise partenaire fondatrice.

Cinq ans plus tard, le personnel de TD a déjà guidé près de 700 immigrants qualifiés.

« Mon mentor et moi avons beaucoup travaillé mon curriculum vitæ et les techniques d'entrevue, raconte Karen Brown, ancienne mentorée et Analyste principale de processus chez TD. Elle m'a apporté le soutien dont j'avais besoin pour revenir dans mon domaine. Je suis ravie de travailler à un poste qui correspond à mon expérience. » Karen a été embauchée par TD après avoir bénéficié du mentorat de Jasmine Tehara, VP intérimaire, Processus commerciaux, Gestion de la richesse.

En partie grâce à son lien avec The Mentoring Partnership, TD a plus facilement accès aux nouveaux talents et jouit d'une solide réputation parmi les nouveaux arrivants à Toronto. Mais TD ne s'arrête pas là. Elle investit de nouveau dans une bonne idée, et assied sa réputation d'employeur de choix, en parrainant l'expansion pancanadienne du mentorat des immigrants qualifiés dans le cadre de l'Initiative de mentorat nationale d'ALLIÉS.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site ALLIÉS <www.alliescanada.ca>

Visitez le site du Toronto Region Immigrant Employment Council <www.triec.ca>

Visitez le site de la fondation Maytree <www.maytree.com>

Regardez la vidéo *Finding Talent and Integrating Talent* sur le site de Hire Immigrants <www.hireimmigrants.ca>

Lisez le rapport de Michelle Downie, *Immigrants as Innovators Boosting Canada's Global Competitiveness*, sur le site du Conference Board du Canada <www.conferenceboard.ca>

Réduire la vulnérabilité et l'isolement

L'organisme PLAN, établi à Vancouver, œuvre depuis de nombreuses années auprès de parents d'adultes handicapés pour que ceux-ci reçoivent les soins et le soutien indispensables quand leurs parents ne sont plus en mesure de les fournir eux-mêmes. Depuis 1995, la fondation travaille avec PLAN à la diffusion dans tout le Canada de ce modèle de soutien familial, et ses fondateurs, Al Etmanski et Vickie Cammack, sont devenus les premiers d'une longue suite d'innovateurs dans ce que nous avons appelé notre programme de « diffusion-application » visant à augmenter l'impact d'innovations sociales réussies.

PLAN a découvert que le modèle de reproduction d'innovations sociales pouvait élargir la portée du programme sans nécessairement entraîner un changement du système. Outre les besoins auxquels répondent les services aux personnes handicapées et à leur famille, il existe des enjeux plus fondamentaux, soit l'isolement social et la pauvreté, qui constituent les deux plus importants handicaps des personnes ayant une déficience. PLAN a donc étendu sa mission au-delà de la fourniture de services, d'outils et de modes de soutien pour le bien-être des prestataires en y intégrant une « perspective citoyenne » – le sentiment d'appartenance à la société dans son ensemble et la présomption que les personnes handicapées peuvent et désirent apporter leur contribution, s'épanouir et mener une existence enrichissante, comme chaque Canadien.

Cette approche « système » a eu des résultats bien tangibles. Dans son budget de 2008, le gouvernement fédéral créait le Régime enregistré d'épargne-invalidité (REEI), dont l'idée provenait de PLAN. Ce véhicule aide les familles et les particuliers à accumuler des revenus en franchise d'impôt pour soutenir une personne handicapée, sans risquer que ceux-ci soient « récupérés » comme condition d'admissibilité aux prestations gouvernementales. Depuis, PLAN a travaillé avec les principales banques, les gouvernements provinciaux et la communauté des personnes handicapées pour mettre en œuvre le REEI et, jusqu'à présent, plus de 40 000 REEI ont été créés. Des outils spécifiques ont été développés, notamment des normes d'évaluation pour le tourisme accessible, des cours de sensibilisation à la condition des personnes handicapées, des démarches auprès des organisateurs des Jeux olympiques et paralympiques de 2010 et des municipalités de C.-B. pour rendre les installations plus accessibles, la tenue régulière d'ateliers *Thinking Like a Movement* pour partager le savoir sur la façon d'amener le changement, et de nouveaux instruments de finance sociale afin de créer des mouvements de capitaux pour les entreprises sociales.

PLAN était convaincu qu'il nous faut changer la perception des personnes handicapées répandue dans la société en général : non plus comme des personnes ayant des « besoins », prestataires d'allocations et de subventions et clientes de « fournisseurs de services », mais comme des citoyens possédant leurs propres ressources, compétences et réseaux de soutien. En modifiant les règles qui obligent les personnes handicapées à épuiser leurs ressources financières et autres pour être admissibles aux prestations d'aide sociale, il est possible d'aider celles-ci à passer de la dépendance à un certain degré d'autonomie avec l'appui de ceux qui choisissent d'en prendre soin – famille et amis – plutôt qu'uniquement de personnes rémunérées pour ce faire.

Une nouvelle initiative du PLAN Institute adapte les médias sociaux pour les personnes vulnérables vivant dans l'isolement. Tyze place ces personnes au cœur d'un réseau virtuel formé de la famille, des amis et des aidants, favorisant ainsi le contact et la collaboration. Le programme permet aussi la collaboration entre les professionnels de la santé. Par exemple, Saint Elizabeth Health Care, en Ontario, a recours à Tyze pour fournir des réseaux de soutien personnel aux personnes ayant une maladie chronique qui reçoivent des soins à domicile. Personnel infirmier, physiothérapeutes, travailleurs sociaux et diététiciens coordonnent leurs efforts pour que ces malades puissent choisir de vivre chez eux aussi longtemps que possible. Tyze est en soi structuré comme une entreprise sociale, réunissant des capitaux privés et des subventions pour étendre sa portée et répondre à une demande croissante.

Soutien des réseaux Tyze pour les soins à domicile

Ayant immigré du Mexique, Ana était travailleuse sociale à San Francisco et vivait seule. À la suite d'une intervention chirurgicale pour une tumeur cérébrale, elle s'est retrouvée isolée et a dû faire face à une longue période de rétablissement. Grâce à Community Living Campaign (CLC), elle a commencé à participer chaque semaine à un laboratoire d'informatique où elle a découvert Tyze.

Tyze a aidé Ana à intégrer un cercle de soutien; un ordinateur obtenu gratuitement lui a rendu son indépendance et lui a permis d'établir des liens avec un réseau personnel de plus en plus étendu formé d'amis et des professionnels de la santé dont elle avait besoin. « Quand vous avez des amis sur Tyze, vous avez un cercle de guérison », dit-elle. Mary, directrice de CLC, signale par ailleurs qu'Ana a beaucoup donné en retour. « Un très grand nombre de personnes ont bénéficié directement de la recherche et du militantisme, de même que des compétences et du talent d'Ana pour le réseautage et la mise en relation. »

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de PLAN <www.plan.ca>

Visitez le site de Tyze Personal Networks <www.tyze.com>

Visitez le site de PLAN-RDSP <www.rdsp.com>

Le sport, porte ouverte sur la participation

Les Jeux olympiques de Vancouver, en 2010, ont montré le pouvoir mobilisateur du sport. Au-delà du jeu, de l'entraînement et de la compétition, on organise des ligues et des matchs d'arbitres, on milite pour des installations récréatives et on encourage les jeunes à être actifs et à s'amuser. Pour la fondation, le sport et les loisirs offrent une occasion exceptionnelle de stimuler le désir de participation, surtout chez les personnes défavorisées par la pauvreté ou un manque d'accès aux installations. La fondation a soutenu de nombreuses initiatives dans tout le pays, notamment le programme More Sports à Ray-Cam, Vancouver, Cercle actif dans le Nord et des centaines de petits projets sportifs communautaires appuyés par le Fonds communautaire Sport pur. Outre les avantages personnels pour les participants, ces projets ont inspiré parents, bénévoles et dirigeants communautaires à recourir au sport pour créer des collectivités plus inclusives.

L'intérêt de la fondation pour le pouvoir du sport et des loisirs de renforcer les communautés a été catalysé par le groupe Le sport est important, créé vers la fin des années 1990. Des organisateurs visionnaires dans des organismes comme le Centre canadien pour l'éthique dans le sport, Motivate Canada et l'Association canadienne des jeux du Commonwealth, ont reconnu le pouvoir du sport dans la poursuite d'un éventail d'objectifs de politiques publiques : modes de vie plus sains, développement économique, intégration des nouveaux arrivants et amélioration des résultats scolaires. Le sport est important a réuni des représentants de plus de 30 organisations sportives pour encourager, avec des municipalités, des universitaires, des conseils de bande et des organismes locaux, les activités sportives dans la communauté (en particulier chez les groupes marginalisés), pour effectuer des études visant à démontrer l'importance d'un mode de vie physiquement sain et pour militer en faveur d'une stratégie nationale de promotion du sport comme levier du développement communautaire. Le sport est important s'est développé en utilisant un modèle fondé sur la mobilisation des compétences et des atouts de personnes convaincues de l'importance du sport et des loisirs – où qu'elles soient – plutôt que de l'opportunité de consacrer de précieuses ressources au développement d'une organisation.

Le sport est important ne met pas l'accent sur l'infrastructure matérielle du sport, et nous non plus. Cependant, les compressions budgétaires et, en conséquence, la fermeture d'espaces publics où l'on peut jouer, comme les cours d'écoles, les terrains de jeux et les parcs municipaux, entre autres, ont une incidence évidente sur l'accès à la pratique des sports et des loisirs. Des questions d'assurance et de responsabilité, ainsi que le coût de l'entretien et de la supervision, ont entraîné la perte de biens communautaires. Cependant, quand le ralentissement économique de 2008 a poussé le gouvernement à adopter un plan de stimulation, Le sport est important était déjà prêt à militer en faveur d'une infrastructure sportive dans les communautés défavorisées. Résultat : l'organisme estime que quelque 3 milliards de dollars ont été investis dans la construction ou la rénovation d'installations de sport. Celles-ci fournissent l'espace nécessaire, mais ce sont les bénévoles qui l'animent, qui bâtissent des communautés inclusives et en santé et qui offrent à leurs concitoyens des occasions d'interagir et de s'amuser.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site Sport pur <www.truesportpur.ca> pour lire *L'influence du sport – Le rapport Sport pur*

Visitez le site des Nations Unies <www.un.org> pour lire *Canaliser l'énergie du sport au service du développement et de la paix : recommandations aux gouvernements*

Visitez le site Right to Play <www.righttoplay.com> pour lire *From the Field: Sport for Development and Peace in Action*

Visitez le site International Platform on Sport and Development <www.sportanddev.org>

Equitas

Soutenu par une subvention de la fondation, Equitas a développé *On ne joue pas avec les droits*, programme de jeux intégré pour les enfants et de formation pour le personnel qui favorise l'inclusion et une résolution pacifique des conflits. Ces derniers étés, le programme a été utilisé dans des centaines de centres de jour au Canada et plus de 80 000 enfants en ont bénéficié.

Plusieurs municipalités ont inclus le programme dans la formation normalisée des bénévoles et des employés travaillant avec des enfants. Exemple donné par un leader jeunesse : « Nous avons utilisé la trousse d'outils de *On ne joue pas avec les droits* pour intervenir auprès d'un groupe d'enfants qui avaient fait des remarques racistes au sujet d'autres participants à notre programme. Nous avons choisi 'dans la peau d'un immigrant' et animé une discussion de groupe avec tous les enfants. Celle-ci les a aidés à vraiment comprendre le problème et le racisme a cessé immédiatement. »

Ray-Cam

La fondation a soutenu Ray-Cam pour le développement de MoreSport et de YELL, programmes de sport communautaires qui aident les enfants et les jeunes de milieux défavorisés à acquérir, par le sport, des modes de vie sains et des qualités de dirigeant. La caractéristique marquante de ces programmes est le degré de participation des quartiers dans la conception et la mise en œuvre. MoreSports a été cité en exemple à l'émission *Soccer Day in Canada* de la CBC comme étant un des meilleurs programmes de sport communautaires du Canada. Un des participants a affirmé : « Grâce à YELL, l'amour du sport m'est revenu. Continuez de faire un bon travail à YELL et continuez d'inspirer d'autres jeunes en les convainquant que, avec leur aide, les sports peuvent avoir un tout nouveau sens. »

VIABILITÉ

Une définition de la viabilité est de *vivre comme si on prévoyait rester.*

– partagé avec la fondation par le professeur Rick Kool
de la Royal Roads University, citant un chef de la bande Tsartlip des Premières Nations

C'est un concept souvent invoqué, à juste titre, pour la protection des systèmes naturels qui soutiennent la vie : conserver les ressources renouvelables et gérer de manière responsable celles qui ne le sont pas, en minimisant les perturbations causées par les activités humaines au climat et aux autres biens mondiaux. Cependant, la viabilité peut aussi s'appliquer à la capacité d'endurance et d'adaptation des systèmes sociaux, à la recherche d'un juste équilibre entre préserver ce qui est important et favoriser l'émergence d'éléments nouveaux et déstabilisants. Les sociétés occidentales, qui de tout temps ont mis l'accent sur la croissance économique comme étant leur seul indicateur de bien-être, se débattent maintenant avec les implications de la viabilité. Tant en politique qu'en affaires, le leadership est critique, tout comme le fait, pour la population en général, de comprendre la nécessité de s'ajuster immédiatement pour assurer notre bien-être collectif.

Nous parlons souvent de viabilité ou de durabilité en référence à des systèmes mais, pour la majorité des gens, la communauté qui les entoure est une réalité beaucoup plus immédiate. Des changements de nature économique, comme la perte d'emplois dans le secteur manufacturier, l'impact de mouvements de capitaux transitoires et la fermeture d'établissements publics tels que des écoles ou des bureaux de poste suscitent de l'inquiétude concernant la viabilité de nombreuses collectivités, surtout rurales. Les communautés viables protègent leur environnement, font place à la diversité, travaillent dur pour leur sécurité économique, créent des possibilités pour tous et s'efforcent de réduire les inégalités; elles peuvent compter sur la participation active et le sentiment d'obligation de leurs membres envers les générations futures. Les coûts inévitables associés au changement et à l'adaptation sont partagés, afin que les iniquités ne soient pas exacerbées et la cohésion minée.

La fondation peut découvrir, encourager et financer des initiatives prometteuses mais, pour que celles-ci aient un impact, leur viabilité future dépendra de la capacité de l'organisme, de la fermeté des dirigeants et de la diversité de la base de soutien. Si ces initiatives visent un changement vraiment transformateur, cette viabilité exigera probablement un virement permanent dans l'apport de ressources ou la création d'une nouvelle base stable sur les plans financier et organisationnel. C'est pourquoi le « comment » du financement nous paraît aussi crucial que la raison d'être de nos subventions.

Nous veillons à ce que la viabilité soit une préoccupation essentielle pour chaque activité financée par la fondation. Voici quelques initiatives qui visent à introduire des éléments nouveaux et éventuellement perturbateurs tout en favorisant une société plus viable.

Collectivités dynamiques

Le coût de la pauvreté au Canada – pour les systèmes de santé et de justice, et en termes de perte de productivité économique et de revenus fiscaux – a été estimé par l'Ontario Association of Food Banks (2008) entre 75 et 85 milliards de dollars. Selon le sénateur Art Eggleton, si la plupart des gens comprennent les arguments moraux en faveur de l'élimination de la pauvreté, ils ne saisissent pas le coût qu'elle représente pour chacun d'entre nous. La pauvreté affaiblit l'économie, augmente les coûts des soins de santé et mène à l'aliénation et au crime. Mettre fin à la pauvreté est faisable.

Aux États-Unis, les Comprehensive Community Initiatives (CCI) ont vu le jour dans les années 1990 comme stratégies de lutte contre la pauvreté. Au lieu de se concentrer sur une intervention à la fois, les CCI ont eu recours à un éventail d'approches pour stimuler le développement tant humain que physique et économique dans les quartiers défavorisés. Les CCI ont adopté une démarche axée sur les atouts, qui fait appel aux capacités locales et engage les résidants à renforcer leur communauté. Un rapport de l'Aspen Institute publié en 2010 résume certaines leçons tirées de deux décennies d'expérience aux États-Unis : il conclut que, si les CCI n'ont pas réussi à transformer les communautés défavorisées, elles ont cependant mis en lumière l'importance de l'*endroit* comme centre de l'activité. La difficulté de trouver l'équilibre entre le « processus » et le « produit », c'est-à-dire entre le temps requis pour mobiliser les gens, créer la capacité et gérer de multiples relations, et le besoin de résultats concrets qui renforcent la confiance et motivent les gens (y compris les bailleurs de fonds) à poursuivre leur engagement est un des facteurs qui nuisent au succès, tout comme la nécessité de combiner les interventions au niveau communautaire et un changement des politiques.

Au Canada, le Tamarack Institute s'est fait le champion de l'approche CCI. La fondation s'est associée avec Tamarack et le Caledon Institute, centre de recherche sur la politique sociale, pour soutenir un programme d'une durée de dix ans appelé Collectivités dynamiques (CD) visant à éliminer la pauvreté. Dans 11 villes, de St.John's à Victoria, des organismes à multiples parties prenantes – gens d'affaires locaux, gouvernement, organismes bénévoles et représentants des personnes vivant dans la pauvreté – ont été créés pour formuler des stratégies de changement. Chaque communauté a déterminé ses propres priorités, mais toutes possèdent des composantes qui favorisent le développement des atouts individuels, familiaux et communautaires, la collaboration entre les parties prenantes et l'adoption de stratégies pour découvrir ce qui fonctionne et partager ce savoir. Une fois acceptées dans le programme, les communautés ont reçu des subventions de planification et du financement de contrepartie pour soutenir des projets conçus localement, et bénéficié de l'accompagnement et de l'appui de Tamarack et Caledon. Une « communauté d'apprentissage » partage régu-

Vibrant Surrey – *projet Comeback*

Jusqu'à présent, l'initiative influencée par Vibrant Surrey la plus réussie est le projet Comeback d'action communautaire qui aide les journaliers sans abri à trouver un emploi stable et un logement individuel.

Peter, client du projet Comeback âgé de 41 ans, a vécu une enfance marquée par la négligence et la douleur. À 14 ans, il avait déjà connu 18 familles d'accueil. Il n'avait jamais reçu de soins dentaires adéquats et sa dentition s'est détériorée. Il n'a pas fini le secondaire. Au début de la vingtaine, il trouve du travail dans des entreprises de construction, d'entreposage et manufacturières, mais il a de la difficulté à gérer sa colère et celle d'autrui. « Le projet Comeback, dit-il, m'a redonné l'espoir et une vie nouvelle. On vous présente des choix et on ne vous abandonne pas. Personne ne s'est jamais fâché contre moi; on m'a offert des options et aidé dans des situations difficiles. Je ne me suis jamais senti obligé de faire quelque chose. Je me suis senti respecté. Ils m'ont aidé à trouver un logement et à réintégrer le marché du travail. Ils m'ont fourni ma première paire de chaussures de sécurité pour le travail, après quoi j'ai pu assumer mes dépenses. Ils ont aussi trouvé quelqu'un pour régler les frais de mes soins dentaires. Ils m'ont procuré ce qu'il me fallait pour obtenir un emploi et le conserver – billets d'autobus, nourriture et les nécessités de subsistance pour m'installer chez moi. Plus récemment, ils m'ont apporté un divan. Quand ma situation sera stable, j'aimerais offrir tout ce que je peux aux prochains qui auront besoin d'un tel appui. » Il est de retour.

Anne Makhoul,
Caledon Institute of Social Policy, mars 2008

Projet Hostels to Homes à Hamilton

Les organisateurs communautaires de Hamilton militaient depuis longtemps en faveur d'une nouvelle formule de financement des refuges d'urgence quand, à l'été 2006, ils ont été invités à participer à un projet pilote en deux phases, Hostels to Homes (H2H), pour vérifier la validité de leurs idées sur la transformation du système.

D'après la comptabilité du programme, H2H a effectivement permis des économies de coûts pour la ville et la province. En 2009, une somme de 697 000 $ a été transférée du budget des refuges d'urgence à celui du programme pilote H2H; les dépenses réelles ont été inférieures de 53 000 $ à ce montant. Grâce au nombre d'hommes qui emménagent dans des logements stables, la ville de Hamilton réduira le nombre de lits dans les refuges pour hommes de 250 en 2010 à 145 en 2011.

Anne Makhoul,
Caledon Institute of Social Policy, mars 2010

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de Collectivités dynamiques <www.vibrantcommunities.ca>

Visitez la page Ressources du site de la fondation <www.mcconnellfoundation.ca> pour lire *Comprehensive Community Initiatives: Lessons Learned, Potential and Opportunities Moving Forward*

Lisez *Shared Space: The Communities Agenda* par Sherri Torjman, 2007

Visitez le site du Tamarack Institute for Community Engagement <www.tamarackcommunity.ca> pour lire *Evaluating Vibrant Communities 2002–2010* par Jamie Gamble

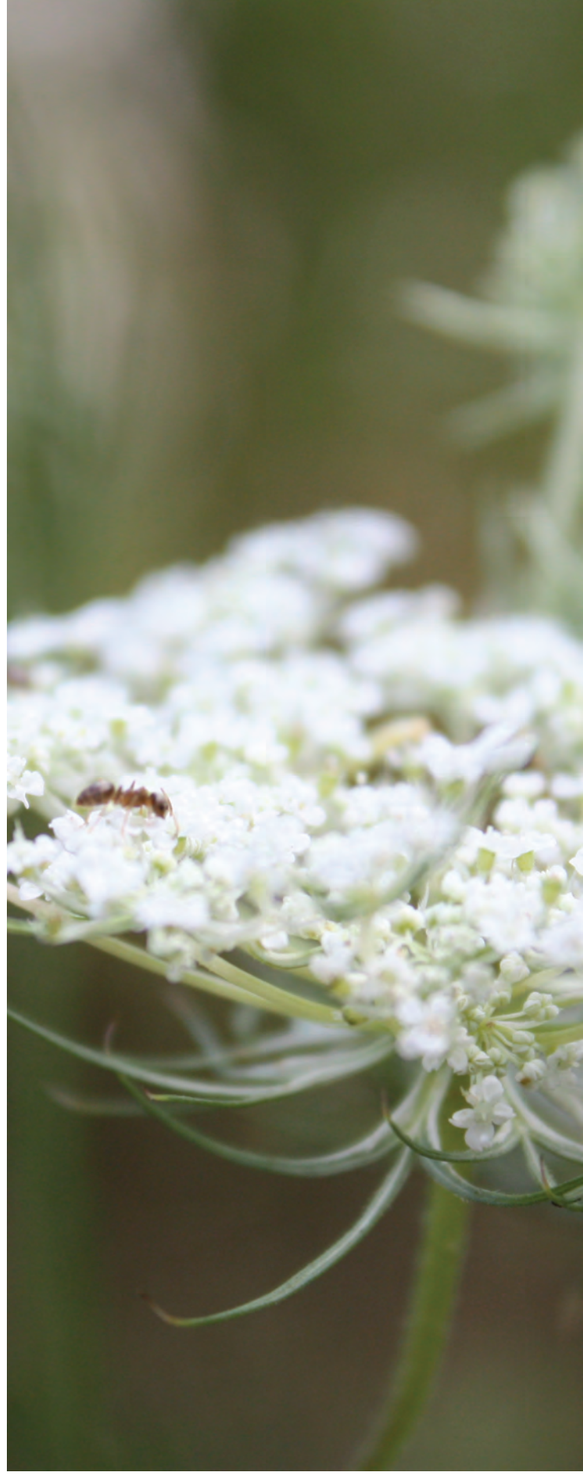
lièrement les leçons tirées au moyen de séances de téléapprentissage, de fichiers balados, de documents d'orientation et d'évaluations.

Les résultats de CD sont mesurés à trois niveaux : changements dans les politiques publiques et dans la manière dont fonctionnent les services et les réseaux de soutien au service des personnes vivant dans la pauvreté; renforcement des capacités communautaires manifesté des dirigeants locaux plus affirmés et une meilleure collaboration; et développement des atouts personnels, physiques, financiers et sociaux. Ce sont sans doute les changements dans les politiques qui ont eu le plus d'impact en termes du nombre de personnes avantagées. Par exemple, le programme Fair Fares pour le transport en commun à Calgary a bénéficié à plus de 10 000 citoyens à faibles revenus. De même, la création d'un fonds fiduciaire régional pour le logement dans la région de la capitale de la C.-B. a mobilisé plus de 51 millions de dollars pour le logement abordable.

Tant qu'on la considère comme le problème exclusif des personnes qui la vivent, la pauvreté n'est pas prioritaire. L'action des CD a eu pour effet, entre autres, d'engager le milieu des affaires local dans la recherche de solutions. À Saint-Jean, Hamilton, Victoria et Calgary, pour ne nommer que ces villes, des groupes d'entreprises ont tissé des liens avec les bureaux municipaux de développement économique et social, ainsi qu'avec des organismes communautaires. Il en a découlé la création de la Business Community Anti-Poverty Initiative à Saint-Jean et l'exercice de pressions par la chambre de commerce de Calgary pour l'adoption d'un règlement municipal sur le salaire minimum vital. À Victoria, plus de 500 employeurs se sont inspirés du travail accompli par le Quality of Life CHALLENGE pour améliorer les salaires et les avantages sociaux. Pour sa part, la chambre de commerce de Surry, C.-B., a entrepris des démarches en vue de promouvoir l'embauche d'immigrants et de travailleurs difficiles à placer.

En fin de compte, l'efficacité d'une stratégie anti-pauvreté se vérifie par son impact sur les personnes démunies : est-ce qu'elle augmente leur avoir, leurs perspectives d'avenir, leur bien-être en général? Il est difficile d'évaluer précisément cet impact et surtout la durabilité des améliorations, mais CD a suivi de près un ensemble de mesures depuis le tout début du programme et conclu que, à la fin de décembre 2010, quelque 170 000 foyers avaient bénéficié d'au moins une de ses initiatives; de ce nombre, plus de 84 000 ménages avaient accru leur actif financier net.

L'action de CD et d'autres vastes programmes de lutte contre la pauvreté a ranimé l'engagement politique d'un certain nombre de gouvernements provinciaux et territoriaux à adopter des stratégies anti-pauvreté explicites, notamment de la part des gouvernements de Terre-Neuve et Labrador, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick, du Manitoba et du Yukon (le Québec avait déjà adopté une loi anti-pauvreté plusieurs années auparavant).



Alimentation : Créer des économies alimentaires robustes dans les régions

« … la politique alimentaire doit s'efforcer de fournir une nourriture saine à toute la population; cela signifie mettre l'accent sur la qualité et la diversité (et non seulement sur la quantité) des calories que… l'agriculture produit et… que consomment les mangeurs. Deuxièmement… les politiques devraient veiller à améliorer la résilience, l'innocuité et la sécurité de nos denrées. Il faut donc promouvoir l'économie alimentaire à la fois dans nos régions et ailleurs dans le monde. Enfin… les politiques doivent concevoir l'agriculture comme faisant partie de la solution aux enjeux environnementaux tels les changements climatiques. »

– Michael Pollan,
Farmer in Chief, *The New York Times Magazine*,
12 octobre 2008

Pendant des décennies, les Canadiens ont bénéficié de denrées à prix abordable, variées et abondantes. Ces dernières années, toutefois, la fragilité de notre système alimentaire est devenue apparente. Comme la plupart de nos aliments sont importés, nous comptons sur un transport peu coûteux et des chaînes d'approvisionnement sûres – ce qui n'est plus garanti en cette ère de rareté du pétrole, de crises financières et de conflits politiques.

Les chaînes d'approvisionnement étant de plus en plus longues, nous ne pouvons plus tenir pour acquis la salubrité des aliments. De piètres choix alimentaires entraînent une foule de problèmes de santé, tandis que la monoculture et la culture intensive nuisent à l'environnement. En réaction à ces préoccupations, des initiatives diverses et écologiquement durables en matière d'alimentation se multiplient au pays. Un regain d'intérêt pour les aliments « naturels » et biologiques, pour les restaurants qui s'approvisionnent localement, l'augmentation du nombre de marchés de producteurs, de même que les efforts pour améliorer l'alimentation des enfants et les connaissances en matière d'alimentation grâce à des liens entre les écoles et les fermes locales sont toutes des stratégies visant à soutenir l'agriculture locale tout en haussant la capacité des consommateurs de choisir des aliments sains.

Sans un système alimentaire sûr, abordable et durable, aucune société ne peut être considérée comme étant résiliente. Comme le souligne Cathleen Kneen du People's Food Policy Project, « Toute administration qui ne nourrit pas sa population est à la merci de quiconque s'en chargera ». La fondation a lancé un programme visant à améliorer le système alimentaire canadien en appuyant l'intégration des stratégies régionales et communautaires (par exemple, en encourageant l'achat local, en soutenant la diversité des cultures et des pollinisateurs et en finançant les initiatives "de-la-ferme-au-marché"), de même qu'en testant et en élargissant la portée de projets novateurs qui mettent les aliments nutritifs, sûrs et à prix abordable à la portée de tous les Canadiens.

Influencer un système aussi vaste et complexe pose tout un défi et la fondation reconnaît que le soutien fourni par ses subventions ne peut suffire à lui seul à modéliser et à expérimenter des approches différentes. Pour être efficaces, nous devons travailler de concert avec d'autres organismes subventionnaires, privés et publics. Ainsi, nous collaborons avec plusieurs fondations privées pour harmoniser nos efforts et partager les enseignements. En particulier, nous reconnaissons le leadership de la fondation Metcalf, de Toronto, qui a été la première à soutenir Local Food Plus et The Stop, et qui a publié plusieurs documents utiles sur son action.

Les gouvernements et les institutions publiques à tous les niveaux – notamment les ministères de la santé et les hôpitaux, les ministères de l'agriculture et de l'environnement, et les établissements d'enseignement – jouent un rôle clé en formulant les politiques et en orientant leur pouvoir d'achat de manière à accroître la résilience des systèmes alimentaires locaux. La fondation travaille avec plusieurs d'entre eux en cofinançant des études sur la résilience du système alimentaire. L'Université Lakehead, par exemple, dans le cadre de notre programme d'Apprentissage par le service communautaire, a entrepris une étude sur la sécurité alimentaire dans les communautés du Nord, Food Security Research Network: In and for the North, à laquelle participent six facultés et 25 partenaires communautaires.

Centres alimentaires communautaires

The Stop, à Toronto, a reçu une subvention de la fondation pour étendre ses centres alimentaires novateurs à deux nouveaux endroits en Ontario. L'organisme a recours à l'intérêt d'une alimentation saine, aux aspects culturels de la cuisine et de la préparation des repas, à des ateliers de jardinage et aux fonctions plus traditionnelles d'une banque alimentaire comme outils pour le renforcement d'une communauté et l'inclusion. Après de nouveaux essais et certaines adaptations, on entrevoit que ce modèle pourrait mener à un réseau national de centres alimentaires communautaires qui améliorera la littératie des Canadiens en matière d'alimentation et garantira que chacun pourra choisir des aliments sûrs et sains.

Local Food Plus

Alimentation : un mouvement local devient national

« Même si l'influence de LFP n'est pas toujours visible, c'est grâce à cet organisme qu'un nombre important de grands restaurants, de municipalités, d'écoles, d'universités et d'hôpitaux ont pu intégrer des denrées locales à leurs offres, ou envisagent la transition. LFP fournit un menu instantané de producteurs certifiés offrant une solution de rechange aux principaux distributeurs qui dominent le marché de l'alimentation en Amérique du Nord.

Le fait qu'une infime fraction des aliments offerts en épicerie provienne de producteurs locaux peut avoir un impact considérable sur les plans économique et environnemental, selon les calculs effectués pour LFP par Rod MacRae, expert en politique alimentaire de l'Université York et directeur de l'équipe chargée de l'élaboration des normes au Ministère. À Toronto, par exemple, remplacer un seul chargement de 10 tonnes de fruits de la Californie par un chargement de poids égal de produits de l'Ontario (dans un rayon de 200 kilomètres de Toronto) est l'équivalent environnemental du retrait de deux voitures de la route pendant une année entière. »

– Jessica Leeder, Information alimentaire mondiale, *The Globe and Mail*, 1er juillet 2011

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez Food Security Research Network: In and for the North sur le site <www.foodsecurityresearch.ca>

Visitez le site Food Secure Canada <www.foodsecurecanada.org>

Visitez le site de la fondation Metcalf <www.metcalffoundation.com>

Visitez le site The Stop <www.thestop.org>

Visitez le site Local Food Plus <www.localfoodplus.ca>

La création d'un marché résilient qui concilie la recherche du profit et les besoins des générations actuelle et future exige aussi investissement et innovation de la part du secteur privé. Dans certaines régions du Canada, on a éliminé ou relégué au second plan l'infrastructure nécessaire à la transformation et à la distribution des produits locaux en privilégiant les marchés extérieurs. Il faut des prêts spécialisés et des fonds d'investissement pour financer la restauration de chaînes d'approvisionnement intégrées – et pour soutenir les nouveaux agriculteurs. Des mesures en vue d'établir de tels fonds sont actuellement à l'étude.

Une composante clé de notre programme de subventions, Local Food Plus (LFP), certifie des fermes et des installations de transformation pour lesquelles il crée un marché parmi les acheteurs, notamment les universités, les municipalités, les détaillants et les restaurants. Après avoir décroché des contrats avec les fournisseurs des services d'alimentation de l'Université de Toronto et étendu son action dans toute la province, LFP se développe au Manitoba, en Colombie-Britannique et au Québec. Lori Stahlbrand, de LFP, précise: « Nous ne préconisons pas qu'il faille absolument s'approvisionner dans un rayon de 100 kilomètres. Ce ne serait pas un mode de vie réaliste; nous n'allons pas bientôt refuser de manger des oranges et des bananes. Mais mangeons des fraises de l'Ontario quand c'est la saison ici. Nous exportons des pommes et nous en importons. Mangeons nos propres pommes. »

Protéger notre environnement

Dans son ouvrage intitulé *A Short History of Progress,* Ronald Wright rappelle comment, dans le passé, des villes et même des civilisations ont prospéré puis disparu parce que les humains ont détruit les fondements environnementaux sur lesquels elles étaient construites. Manifestement, le souci de maintenir l'intégrité de l'écosystème dont nous dépendons est le point de départ pour la durabilité.

Au cours de la dernière décennie, la fondation s'est surtout concentrée sur trois objectifs : encourager la responsabilisation des élèves du primaire et du secondaire à l'égard de l'environnement; renforcer les organismes environnementaux nationaux; et promouvoir la philanthropie environnementale sur le plan local.

La fondation a soutenu pendant dix ans un programme d'éducation relative à l'environnement appelé Ma rue verte. Les organismes environnementaux ayant des programmes éducatifs ont reçu de l'aide pour en améliorer la qualité et les adapter aux programmes d'études provinciaux. Parallèlement, les éducateurs ont reçu une aide financière pour obtenir des programmes choisis dans une liste approuvée, ainsi que du perfectionnement professionnel pour améliorer leur capacité d'encourager, chez les élèves, la sensibilisation à l'environnement et la responsabilisation active. À mi-chemin du programme, Ma rue verte a créé un comité consultatif

Renouveler les approches du financement en environnement

L'année dernière, le Réseau canadien des subventionneurs en environnement (RCSE) a sérieusement exploré et documenté des relations et des partenariats nouveaux qui compléteraient le travail de base de ses membres. À sa conférence annuelle tenue en juin 2011 à Vancouver, RCSE a lancé trois nouvelles publications qui préconisent une « approche intégrative » de la philanthropie en environnement.

Dans *The Age of the Unenvironmental*, Ian Gill, fondateur et ancien directeur général d'Ecotrust, invite les organismes subventionnaires, les décideurs et les citoyens en général à redéfinir leur préoccupation pour « l'environnement » comme un appel urgent à restructurer les communautés et les institutions sociales à partir de la base. Il invite les fondations à pratiquer ce qu'il appelle la « philanthropie intégrative ».

Les deux autres publications traitent de l'élargissement actuel du rôle de la philanthropie dans les domaines de l'environnement et de l'économie.

Dans *How to Accelerate Canada's Transition to a Green Economy and the Role for Philanthropy*, de Tyler Hamilton (2011), apparaît un degré étonnant de similitude dans la sagesse de dirigeants allant de Shawn Atleo, Chef national de l'Assemblée des Premières Nations à Preston Manning, ancien chef du Parti réformiste du Canada et fondateur du Manning Institute.

Dans *Canada and the Green Economy: The Role for Philanthropy*, Alex Wood, de La Prospérité durable, subventionné par la fondation, suggère de nouveaux moyens pour les fondations d'utiliser leur capacité financière pour accélérer la croissance économique durable.

étudiant qui a eu un impact considérable sur la conception et le contenu du programme.

Au Québec, le principal syndicat des enseignants (Centrale des syndicats du Québec) a administré le programme portant le nom Ma rue verte et élargi son orientation au-delà des préoccupations environnementales, pour inclure l'éducation relative à la solidarité internationale, à la paix et à la démocratie, en partenariat avec un groupe d'ONG de premier plan. Au fil des ans, plus de 1200 écoles sont devenues des « établissements verts Brundtland », ou écoles EVB. Dans cette province, EVB possède certaines caractéristiques d'un mouvement social.

De même, dans le reste du pays, le programme Ma rue verte est passé sous l'égide de la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants. Renommé Imagineaction, il a élargi son orientation pour inclure des thèmes de justice sociale.

En 2001, la fondation a convoqué 11 des principaux organismes environnementaux nationaux pour discuter des moyens d'accroître leur impact, individuel et collectif. Après s'être d'abord concentrés sur des problèmes organisationnels, tels que l'amélioration de la gouvernance, des politiques de ressources humaines et des stratégies de communication, ils en sont venus à considérer leur efficacité en tant que mouvement. Ils ont donc créé une association appelée le Groupe Strathmere, où ils collaborent en matière de politiques et de stratégies autour de thèmes comme les changements climatiques et l'exploitation des sables bitumineux.

Nous avons fait contrepoids à cette action au niveau national en lançant, en collaboration avec les Fondations communautaires du Canada (FCC), un programme visant à promouvoir et à soutenir le financement local de causes environnementales dans les collectivités canadiennes participantes. La fondation McConnell a aidé les fondations souhaitant créer des fonds locaux par ses conseils, par des subventions de contrepartie et par d'autres mesures incitatives. En 2011, de la subvention de 3 millions de dollars que nous avons versée en 2003, plus de 70 millions de dollars ont résulté en nouveaux fonds de dotation pour des projets environnementaux locaux, faisant de l'environnement une des trois grandes priorités de Fondations communautaires à l'échelle nationale. Un projet apparenté par le biais de FCC a donné lieu à la formation d'une coalition de 13 fondations pour protéger l'écosystème du lac Winnipeg.

Plus récemment, reconnaissant le fait que, dans une société résiliente, les enjeux environnementaux doivent être considérés dans leurs contextes social et économique – ou risquent d'être relégués au second plan quand surviennent des crises – la fondation a concentré son financement environnemental sur des projets à plus long terme pour amener des changements dans la relation fondamentale entre l'économie et l'environnement. À titre d'exemple, elle a soutenu La Prospérité durable, cette initiative de politiques et de recherche lancée en 2007 et établie à l'Université d'Ottawa, qui formule des recommandations sur la manière dont les politiques fiscale et budgétaire du Canada pourraient récompenser les actions en faveur de l'environnement. Cet organisme conseille les gouvernements provinciaux et municipaux sur le « virage fiscal vert ».

Notre soutien à The Natural Step Canada a permis à l'organisme de développer son programme éducatif et d'étendre, à l'intention des municipalités, ses services consultatifs en matière de politiques.

Présentement, la fondation soutient l'initiative Forêt boréale canadienne pour la mise en œuvre d'une entente de conservation historique entre les sociétés forestières, les organismes environnementaux et les communautés.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de Green Street/Ma rue verte <www.green-street.ca>

Visitez le site de La Prospérité durable <www.sustainableprosperity.ca>

Visitez la page Ressources du site de la fondation <www.mcconnellfoundation.ca> pour lire *Tracer le chemin à mesure que nous avançons : changement de contexte et de stratégie pour Ma rue verte.*

CITOYENNETÉ ACTIVE:
AU CŒUR DE LA RÉSILIENCE

La participation est l'élément vital de la démocratie et des communautés en santé.

L'engagement et la contribution, comme le fait valoir Al Etmanski de PLAN, créent un sentiment d'appartenance, de *citoyenneté*. Nous ne sommes plus simplement des consommateurs ou des clients, mais devenons membres d'une communauté. Individuellement, nous participons par l'entremise de nos institutions politiques, par notre travail, rémunéré ou non, par notre engagement dans une myriade d'organismes sans but lucratif ou communautaires qui font de nos quartiers des endroits dynamiques et accueillants où il fait bon vivre.

À juste titre, nous nous inquiétons de la baisse de participation des citoyens et, dans les termes de Robert Putnam, d'une érosion de notre « capital social ». Nous déplorons constamment le faible taux de participation aux élections, la soi-disant perte de « l'esprit d'engagement bénévole » et l'aliénation des jeunes. Peut-être est-ce vrai de chaque génération, mais peut-être aussi ne tenons-nous pas compte de certains moyens « invisibles » par lesquels les Canadiens contribuent au bien-être de leur famille ou de leur communauté. Ils sont des milliers, par exemple, à organiser bénévolement des activités sportives ou récréatives et à y participer, et combien d'autres s'engagent à prendre soin d'un proche, d'un ami ou d'un voisin ayant une déficience physique ou intellectuelle ou des problèmes de santé.

Nous croyons que la résilience est alimentée par la diversité – de valeurs, de perceptions et de connaissances – et qu'en retour, elle dépend de la pleine participation de tous à l'avènement d'une société meilleure. Cette participation est particulièrement importante pour ceux qui ont toujours été exclus en totalité ou en partie – les personnes handicapées ou qui ont un problème de santé physique ou mentale, une dépendance, peu d'instruction, ou qui sont exclues en raison de leur âge, race, sexe ou d'un autre préjugé.

Systèmes de soutien formels et informels : le soutien aux aidants

La fourniture de soins de santé appropriés et abordables se trouve constamment en tête des préoccupations des Canadiens. Une infrastructure médicale conçue pour le traitement de maladies aiguës est mal équipée pour le besoin prédominant de nos jours, soit gérer les problèmes de santé chroniques et souvent multiples d'une population vieillissante. Une grande part de la prestation des soins incombe donc aux proches ou aux amis dans la communauté. Chaque année, plus d'un quart des Canadiens prennent soin d'un ami ou d'un membre de leur famille gravement malade, et un cinquième d'entre eux disent devoir s'absenter du travail pour le faire. Ils représentent l'équivalent de 750 000 postes à plein temps et une contribution économique aux systèmes de santé et de services sociaux de plus de 2 milliards de dollars par année.

Malgré ces chiffres, les aidants naturels reçoivent très peu d'appui. Les données recueillies par l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) en 2010 révèlent qu'un aidant sur six a affirmé éprouver un sentiment de détresse, et le nombre augmente selon les symptômes du patient. Quand le fardeau devient trop lourd, ils sont incapables de continuer, ce qui peut mener à l'institutionnalisation de la personne à charge – et peut-être même de l'aidant aussi, surtout si celui-ci est aussi une personne âgée. Au dire d'un aidant, « C'est un travail très exigeant, c'est exténuant et vous avez rarement du temps libre ». Malgré tout, un nombre impressionnant de Canadiens préfèrent prendre soin d'un être cher – un enfant handicapé, un conjoint ou une conjointe souffrant d'Alzheimer, un proche ayant une maladie mentale – à domicile pendant aussi longtemps que possible; ils ont seulement besoin, pour cela, de l'aide du système de santé officiel.

C'est pour cette raison que la fondation lançait, en 1999, son programme Second souffle, dans l'espoir de découvrir des moyens novateurs de fournir un répit aux aidants. L'idée clé était que le répit est un *aboutissement pour l'aidant*, plutôt qu'un service fourni par le système de santé. De l'étude des programmes de 13 organismes, il est ressorti que, pour obtenir un répit, les aidants ont besoin d'avoir un choix et du pouvoir, de se faire entendre et d'être reconnus. Même si chaque programme était unique et s'adressait à une clientèle particulière, il est apparu que seule une aide personnalisée pour vaincre l'isolement social et affectif pouvait fournir le répit qui soutient les personnes dans leur rôle d'aidant.

Après avoir découvert et aidé à diffuser les programmes de répit les plus réussis, la fondation a choisi de soutenir l'action de la Coalition canadienne des aidantes et aidants naturels (CCAN), afin de créer des soutiens systémiques pour les aidants.

Le programme fédéral d'Assurance-emploi et prestations de compassion étend maintenant le congé de compassion à un plus vaste éventail de proches de personnes souffrant d'une maladie en phase terminale. Plusieurs provinces ont adopté des stratégies spécifiques pour certaines maladies, notamment le cancer et l'Alzheimer, qui reconnaissent le rôle des aidants et leur besoin de soutien. Le Québec, par exemple, reconnaît que les aidants sont des prestataires de services en plus d'être des partenaires dans la fourniture de soins. En 2009, la Nouvelle-Écosse a été la première juridiction à voter une modeste indemnité aux aidants, et le Manitoba a créé le Primary Caregiver Taxe Credit. L'Ontario et la Colombie-Britannique élaborent actuellement des stratégies de soutien aux aidants en tenant compte de leurs suggestions et de celles des groupes de la société civile qui travaillent avec eux. Le défi demeure de créer un nouveau modèle de soutien qui harmonise le travail des professionnels de la santé avec les soins de compassion fournis par des réseaux informels, en donnant à chacun le soutien financier, entre autres, nécessaire pour répondre aux besoins des patients.

Les aidants dans les plateformes électorales

Au cours de la campagne électorale fédérale de 2011, la CCAN a réussi à faire inscrire, pour la première fois, les besoins des aidants naturels dans des programmes politiques. Quatre des cinq partis ont inclus des politiques en faveur des aidants dans leur programme électoral.

Les Conservateurs ont proposé un crédit d'impôt et du financement afin de développer de nouveaux modèles pour les soins palliatifs, tandis que les Libéraux, le Bloc et le NPD ont proposé des améliorations à l'assurance-emploi et des avantages fiscaux pour compenser les dépenses associées à la prise en charge.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de la Coalition canadienne des aidantes et aidants naturels <www.ccc-ccan.ca>

Visitez la page Ressources du site de la fondation <www.mcconnellfoundation.ca> pour lire *Cette journée m'appartient*, par Silver Donald Cameron

Lisez *Caring for the Carers and Policy Challenges: The Caregiver and Care Receiver Relationship*, par Sherri Torjman, Caledon Institute, juin 2011

De l'espace pour les jeunes

Ce sont les jeunes qui ont le plus d'intérêt dans l'avenir et, pourtant, certains pourraient faire valoir que la présente génération adulte est en train de flouer cruellement la jeunesse canadienne. Nous veillons à ce que nos besoins actuels soient satisfaits, et le règlement de la facture est repoussé à demain.

Les subventions de la fondation à l'appui des jeunes se sont concentrées sur trois cohortes distinctes. Nous avons fourni du financement à de jeunes leaders visionnaires pour démarrer des organismes sur campus allant de Meal Exchange, qui utilise l'alimentation comme outil de sensibilisation et d'intervention contre la faim, à Journalistes pour les droits humains, qui recrute des étudiants en journalisme pour travailler avec des médias en Afrique occidentale, et à Forces Avenir, qui célèbre les réalisations exceptionnelles d'étudiants du Québec. Certains de ces organismes sont devenus des mouvements dynamiques de jeunes : Ingénieurs sans frontières, par exemple, a créé en 10 ans à peine, des sections très actives dans presque toutes les facultés de génie du Canada et reçu des éloges pour ses programmes portant sur l'eau, l'assainissement et l'agriculture en Afrique.

Nous avons accordé un deuxième groupe de subventions à de jeunes leaders aux idées révolutionnaires. TakingItGlobal a été l'un des premiers sites de réseautage social, créant des liens entre des jeunes de dizaines de pays qui partagent le désir de bâtir un monde meilleur. Enfants entraide était, au départ, un petit groupe de Torontois désireux d'améliorer le sort des enfants dans les pays pauvres forcés de travailler pour soutenir leur famille et de se priver d'une éducation ou même de l'espoir d'un avenir meilleur. Canada-Don était un projet remarquable conçu par trois étudiants entreprenants de l'Université Queen's; ils ont créé un portail web pour les dons de charité qui canalise maintenant plus de 20 millions de dollars chaque année vers des organismes de bienfaisance canadiens. Pour s'attaquer au problème persistant du décrochage scolaire au secondaire au Québec, Gabriel Bran Lopez a lancé Fusion Jeunesse, qui recrute des étudiants universitaires comme mentors et tuteurs pour travailler dans des écoles de milieux défavorisés.

Ces subventions ont aidé ce que nous appellerions aujourd'hui des « entrepreneurs sociaux » à atteindre leurs objectifs. Cependant, la fondation se demandait aussi comment d'autres jeunes pourraient être soutenus pour qu'ils participent et contribuent à leur communauté. En conséquence, le programme YouthScape a été lancé en 2006 pour amener des jeunes marginalisés ou désengagés à prendre part à la planification et à la réalisation d'initiatives de développement communautaire. Par un processus de sélection, les propositions de groupes établis dans six villes (Victoria, Rivière-des-Prairies, Halifax, Thunder Bay, Calgary et Saskatoon) ont été choisies et l'Institut international des droits de l'enfant et du développement a assuré la coordination. YouthScape nous a beaucoup appris, ainsi qu'aux commanditaires locaux, sur l'importance d'engager les jeunes et sur les défis que soulève une telle décision. Les participants ont insisté sur la nécessité d'un plus grand nombre d'endroits où adultes et jeunes peuvent interagir, partager leurs intérêts, écouter leurs points de vue respectifs et agir – et sur les raisons pour lesquelles « l'engagement » conçu comme une fin en soi est artificiel et peu satisfaisant. Quand des sujets qui *importent* pour eux sont abordés, et que leurs opinions sont traitées avec respect, même les jeunes désengagés deviennent des participants enthousiastes.

Notre expérience avec YouthScape nous a amenés à nous impliquer dans Youth Social Infrastructure, une approche prometteuse et une initiative de la fondation Laidlaw, pour aider de petits organismes dirigés par des jeunes à accroître leur efficacité. Dans plusieurs régions du pays, il existe des noyaux émergeants d'organismes dirigés par des jeunes qui mettent leurs ressources en commun, apprennent à mobiliser efficacement les grandes institutions et deviennent une voix cohérente par laquelle les jeunes s'expriment sur les enjeux politiques. L'évolution de nos programmes à l'intention des jeunes – depuis les bourses individuelles jusqu'au soutien d'organismes exemplaires dirigés par des jeunes et, finalement, à l'appui de réseaux de jeunes leaders et d'organismes jeunesse – reflète notre nouveau savoir sur l'innovation sociale.

L'effet d'entraînement de YouthScape

École de cirque : À l'origine, le Circus Circle, à Halifax, consistait en des rencontres régulières entre des jeunes de la rue et des adultes pratiquant les arts du cirque. Il constitue un lieu où les jeunes peuvent acquérir et partager des compétences et obtenir reconnaissance de leur dur labeur, de leur créativité et de leur persévérance. Des représentations scolaires et des spectacles à guichet fermé témoignent du succès de l'entreprise.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de YouthScape <www.youthscape.ca>

Visitez la page Ressources du site de la fondation <www.mcconnellfoundation.ca> pour lire *YouthScape : le point de vue d'un bailleur de fonds* et *Faire participer les jeunes au changement social : définir un nouvel horizon*

Visitez le site de AED < www.aed.org > pour lire *Confronting the Glass Ceiling of Youth Engagement*

Les classes dans la communauté : combler le fossé

Au fil des ans, la fondation a investi des sommes considérables dans l'enseignement supérieur au Canada, surtout sous forme de dons en capital et de bourses. Plus récemment, elle a remplacé ses investissements en capitaux par des subventions plus ciblées. Au milieu des années 1990, elle a lancé un programme de subventions, attribuées par concours, pour soutenir l'innovation dans les universités canadiennes. Un projet, proposé par l'Université St. Francis Xavier, à Antigonish, consistait à engager des étudiants dans des activités au sein de la communauté. Il a suscité l'intérêt de la fondation, car il semblait répondre à plusieurs besoins : il offrait aux organismes communautaires l'accès au capital intellectuel qui, souvent, se trouvait à proximité mais hors de portée; il permettait aux étudiants d'appliquer leurs connaissances nouvellement acquises à la résolution de problèmes réels; et il avait le potentiel de créer des liens plus solides entre les universités et la communauté en général pour mieux servir le bien commun.

En 2004, un appel de propositions pour le programme Apprentissage par le service communautaire (ASC) a reçu une réponse phénoménale. La fondation a choisi de financer 10 universités, mais un grand nombre de celles qui n'ont pas reçu de subvention ont aussi lancé un tel programme en utilisant leurs propres ressources. L'enthousiasme avec lequel les étudiants et de nombreux membres du corps professoral ont embrassé cette expérience consistant à utiliser dans le monde leurs connaissances théoriques laisse prévoir que cette forme d'apprentissage appliqué n'est pas près de disparaître. C'est un élément d'un plus vaste glissement vers la collaboration, illustré par le programme Alliances de recherche universités-communautés (ARUC) du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et ses subventions Mobilisation des connaissances.

Les universités se sont toujours senties divisées entre leur liberté de poursuivre leur quête du savoir et d'encourager la pensée critique, et la nécessité de prouver leur valeur pour la société qui les soutient – autrement dit, d'éviter le stéréotype de « tours d'ivoire ». (Avec le temps, nous en sommes venus à regretter notre utilisation du terme « service » car, apparemment, il renforçait chez certains la notion que les avantages coulaient à sens unique, de l'université à la communauté, quand nous savons maintenant par expérience que c'est l'université, tant les professeurs que les étudiants, qui en tire profit de manière disproportionnée.) Amener étudiants, professeurs et membres de la communauté à marier leur savoir, leur expérience et leur engagement pour s'attaquer à des enjeux locaux peut être bénéfique pour chacun. Comme l'écrit Judith Ramaly dans *Higher Education for the Public Good*, « Le défi que pose l'engagement est d'allier la vie et le travail – dans la vie de nos étudiants et de nos professeurs, dans le travail collectif de nos institutions et dans nos relations de travail avec la communauté en général… L'engagement véritable offre la possibilité d'apprendre en compagnie d'autrui, dans une situation où l'apprentissage porte à conséquences et où chacun est respecté et écouté… Dans une institution engagée, l'éducation idéale se situe entre les deux pôles de l'expérience et de l'objectif, de la pensée et de l'action, de la réalisation de soi et de la responsabilité sociale. »

Thunder Bay

À Thunder Bay, le programme ASC a mis l'accent sur la sécurité des aliments. Des étudiants de l'Université Lakehead ont travaillé en étroite collaboration avec les Premières nations et des agriculteurs locaux pour renforcer le système alimentaire local – commercialisant des cultures ancestrales, améliorant les choix alimentaires dans les communautés éloignées et créant des jardins communautaires urbains en collaboration avec des centres de guérison locaux.

POUR PLUS D'INFORMATION

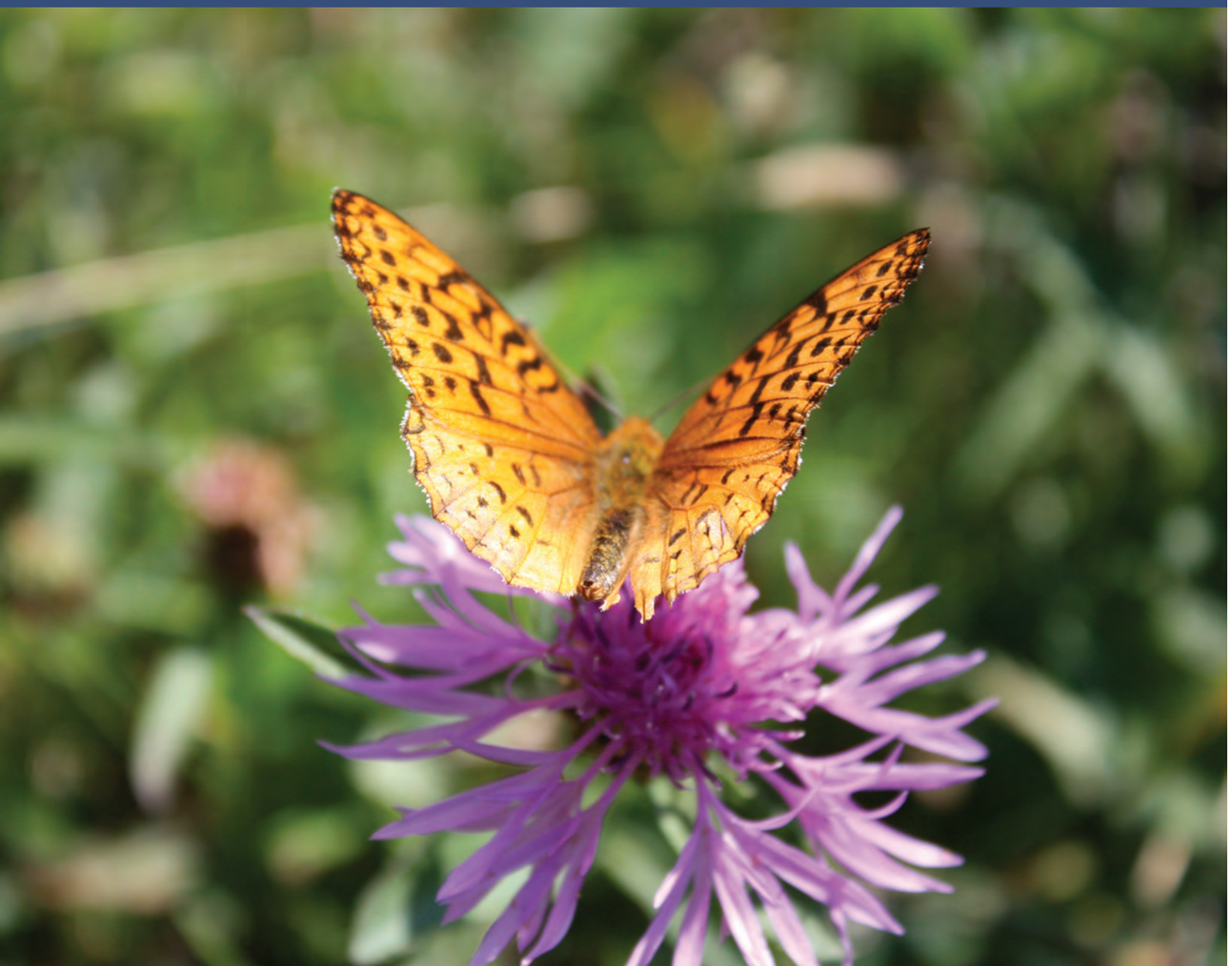
Visitez la page Ressources du site de la fondation <www.mcconnellfoundation.ca> pour lire *Acquérir la sagesse : le pouvoir transformateur de l'apprentissage par le service communautaire*, par Silver Donald Cameron, et *Storyteller's Foundation: Critical Reflections on Learning and Service*

Visitez le site de l'Alliance canadienne pour l'apprentissage par le service communautaire <www.communityservicelearning.ca> pour lire *A Comprehensive Framework for Community Service-Learning in Canada*

Lisez *The Unheard Voices; Community Organizations and Service Learning*, Randy Stoecker et Elizabeth A. Tryon, Temple University Press, 2009

Lisez *Higher Education for the Public Good: Emerging Voices from a National Movement*, Judith Ramaly, Jossey-Bass, avril 2005

INNOVATION



Nous vivons dans un paradoxe : nous affirmons l'importance de la créativité et de l'innovation, surtout dans une économie du savoir, et pourtant nous faisons peu pour les entretenir.

L'imagination humaine est notre ressource la plus abondante et constamment renouvelable. Elle nous permet d'envisager diverses solutions, de créer de l'art, de concevoir des simulations et des réalités virtuelles, de laisser libre cours à nos fantaisies, bref, d'être créatifs et d'innover. Au lieu d'y voir une qualité que chacun possède dans une certaine mesure et peut développer, nous traitons l'imagination comme étant propre uniquement à certains types de personnes ou comme s'exprimant seulement dans certains types d'activités.

Les innovateurs et les entrepreneurs, comme les artistes, peuvent voir ce qui n'existe pas encore. La fondation a concentré une grande part de son financement dans ce domaine sur les écoles, car c'est là où, dans bien des cas, on commence à enrégimenter les enfants, ce qui, trop souvent, étouffe leur créativité.

GénieArts : libérer la créativité

Dans les années 1990, des parents inquiets demandaient pourquoi « Nathalie est incapable de lire ». Compte tenu des compressions dans les budgets scolaires, la solution la plus fréquente était alors de retourner aux « compétences de base ». Le temps alloué à des matières jugées non essentielles, que ce soit l'éducation physique ou les arts, devait plutôt être consacré à la lecture, à l'écriture et à l'arithmétique. À la fin de la décennie, les professeurs d'arts, formés et dévoués, étaient peu nombreux, de même que les occasions pour les enfants de faire l'expérience de la créativité en classe. C'est dans ce contexte que la fondation lançait son programme GénieArts. L'initiative avait trois objectifs principaux : établir des partenariats entre des écoles, des enseignants, des artistes ou des organismes du domaine des arts et la communauté en général; intégrer des activités artistiques dans des matières non artistiques pour améliorer l'apprentissage; et fournir aux jeunes des occasions de participer activement à des activités artistiques et ainsi stimuler leurs facultés créatrices.

Le progrès fut lent au début. Les écoles résistent souvent au changement; il a fallu forger de nouvelles relations entre des partenaires improbables, des enseignants et des artistes; et l'écart entre l'école et la communauté a dû être comblé. Nous avons d'abord choisi cinq endroits au Canada, mais chacun était différent et la conception des programmes GénieArts reflétait ces différences. À la Ranchlands Community School, à Calgary, des chants grégoriens ont facilité l'apprentissage des mathématiques et des fractions; à St. Mary Margaret School, à Ottawa, les élèves ont eu recours à la danse et à l'art des marionnettes pour découvrir l'environnement; et à la Halfmoon Bay Community School, en Colombie-Britannique, les élèves de sixième et septième années ont créé une gigantesque carte en céramique de leur communauté en se basant sur ce qu'ils avaient appris de son histoire, de sa biologie, de sa géographie, etc. L'impact de GénieArts a commencé à se manifester par un engagement plus ferme des élèves à l'égard de leur apprentissage, par l'enthousiasme des enseignants qui, dans bien des cas, ont constaté une dynamisation de l'atmosphère en classe, et dans la réaction des parents et des membres de la communauté qui ont commencé à considérer « leur » école d'un autre œil.

Durant l'année scolaire 2009-2010, quelque 27 200 enfants et jeunes ont participé à des projets GénieArts développés en collaboration avec 1795 artistes et enseignants. Près de 70 expositions et spectacles ont eu lieu dans des écoles et des centres communautaires pour présenter ce que les élèves avaient appris et produit, et près de 180 séances et ateliers de perfectionnement ont été suivis par des artistes et des enseignants. Tout ce travail est dorénavant soutenu par du financement local et provincial.

GénieArts est maintenant un organisme national ayant son propre conseil d'administration. Une étude récente recommande de mettre son matériel de base en source libre pour que quiconque puisse l'utiliser, et que son principal objectif soit dorénavant l'avancement de l'innovation dans l'éducation. En 2010, le Centre for Social Investment de l'Université de Heidelberg, qui fait un tour d'horizon des programmes éducatifs novateurs dans le monde, a cité GénieArts comme un exemple remarquable de financement par une fondation ayant un impact sur l'enseignement public.

Un autre programme qui fait appel à l'art pour libérer la créativité des jeunes et qui a un effet transformateur – et une réputation internationale – est El Sistema, au Venezuela. Lancé par un éducateur charismatique, le professeur Abreu, Ph.D., El Sistema a enrôlé des centaines de milliers d'enfants de quartiers défavorisés dans des orchestres de jeunes et, ce faisant, leur a révélé les avantages de la discipline, du travail d'équipe et de l'atteinte d'un niveau élevé de réalisation professionnelle. Le modèle El Sistema est copié dans un nombre croissant de pays; la fondation soutient, pour sa part, l'Orchestre des jeunes du Nouveau-Brunswick qui l'adapte ici.

Conférences TED

Lors d'une conférence devenue célèbre, Sir Ken Robinson raconte l'histoire d'une fillette en cours d'art à qui l'enseignante demande ce qu'elle est en train de dessiner. « Je dessine Dieu », répond-elle. L'enseignante réplique que personne ne connaît l'image de Dieu. « Ils la connaîtront quand j'aurai terminé » répond l'élève sûre d'elle.

Une histoire GénieArts

Kyle Bishop, enseignant au Waterloo Collegiate Institute, a célébré le 50e anniversaire de l'établissement en mobilisant 80 étudiants et enseignants de 10 classes différentes pour l'érection d'une sculpture extérieure représentant le collège et sa communauté. Avec la collaboration des artistes en installation Patrick Cull et Barbara Hobot et guidés par les suggestions des étudiants, ils ont construit un bateau viking en métal de 35 pieds, sans oublier les rames en bois pour raconter leurs histoires. Ce premier projet GénieArts réunissait des étudiants en histoire, en études anglaises, en études de l'environnement, en infographie et en études techniques. Les étudiants en histoire ont fait des recherches sur le symbolisme des Vikings et sur l'architecture de leurs navires; ceux d'études anglaises et d'ALS ont interviewé des étudiants de partout dans l'établissement pour raconter leurs histoires sur les rames; ceux d'infographie se sont chargés de la conception et des dessins pour ensuite confier les plans aux classes d'ébénisterie et d'études techniques afin qu'elles gravent les rames et construisent le bateau. Durant ce parcours d'apprentissage, l'enseignant Kyle a accompagné les jeunes à la fois comme compagnon d'apprentissage et collaborateur et a aidé ses étudiants à développer leurs qualités de dirigeant en manifestant les caractéristiques de l'école et celles des Vikings, soit le courage, le travail d'équipe et le désir d'explorer. Ce projet était appuyé par les partenaires GénieArts de Waterloo, le Waterloo Regional Arts Council, le Conseil scolaire du district de Waterloo, et l'aide financière de la Lyle S. Hallman Foundation, de Musagetes et du Conseil des arts de l'Ontario. Pendant les deux premières années de son existence, GénieArts Waterloo a réalisé 11 projets engageant plus de 895 enfants et jeunes.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de ArtsSmarts/GénieArts <www.artssmarts.ca>

Visitez la page Ressources du site de la fondation <www.mcconnellfoundation.ca> pour lire *L'histoire de GénieArts*, par Silver Donald Cameron

Visitez le site de TED <www.ted.com>

Lisez *Out of Our Minds: Learning to Be Creative* par Ken Robinson, 2001 et 2011

Visitez le site de El Sistema <www.elsistemausa.org>

Mesurer le « progrès »

Nous ne disposons pas des bons outils pour mesurer notre progression vers une société plus durable. Les fluctuations du PIB sont rapportées régulièrement, mais celui-ci ne reflète que le rendement économique. Il ne tient pas compte de la baisse de nos réserves de ressources naturelles et ne fait pas la distinction entre la « bonne » et la « mauvaise » activité économique (une tornade qui dévaste une ville entraîne une hausse du PIB parce qu'il faut remplacer les habitations et l'infrastructure). Des études sont en cours pour concevoir des indicateurs plus exacts et plus complets de notre bien-être global. La fondation a soutenu deux de ces initiatives devant permettre aux Canadiens de suivre leurs progrès, non seulement en termes d'activité économique, mais aussi en ce qui a trait au bien-être de leur société et à la santé de leur environnement.

La fondation Atkinson a lancé l'Indice canadien du mieux-être (ICMÊ), qui vise à créer un indice composé incorporant le niveau de vie, la santé, le dynamisme communautaire, l'engagement civique et l'environnement, ainsi que les arts, la culture et les loisirs. Le soutien de Statistique Canada sera crucial, mais il a été difficile à obtenir jusqu'à présent; entre-temps, c'est l'Université de Waterloo qui est responsable du développement continu de l'ICMÊ.

Un second projet financé par la fondation a permis à Fondations communautaires du Canada (FCC) d'aider ses membres à produire des rapports

Signes vitaux

Les rapports Signes vitaux donnent chaque année un aperçu du bien-être général d'une communauté, mais ils mettent aussi en lumière des problèmes à corriger. À Victoria, le rapport Signes vitaux de 2009 a révélé une grave pénurie de places en garderies enregistrées, ce qui a amené la fondation Victoria à lancer un projet pilote appelé Every Child Counts. En 2011, il avait déjà créé 50 nouvelles places de garderie en milieu familial gérées par des parents immigrants ne travaillant pas à l'extérieur du domicile. À London, le problème était la piètre qualité de l'air qui nuisait à la santé de la population. Après avoir lancé un concours public, la fondation communautaire de London a reçu près de 50 idées de particuliers, d'organismes et d'institutions, allant d'un projet de pédibus scolaire à une campagne « corde à linge » et jusqu'à un projet d'installation thermique solaire. À Medicine Hat, le problème résidait dans le faible niveau de recyclage et, à Calgary, Signes Vitaux est devenu le catalyseur amenant les services municipaux à travailler avec la fondation Calgary et des groupes locaux à la résolution de problèmes communautaires. Au dire de Kerry Longpré de la fondation Calgary, « Ceci est un rapport sur la qualité de vie axé sur les citoyens de Calgary », par conséquent la collaboration entre les citoyens et le gouvernement est essentielle. En fournissant une situation de référence et en révélant les tendances, Signes vitaux permet aux collectivités de prendre leur température, de déceler les domaines problématiques et d'apporter rapidement des correctifs.

Signes vitaux pour leurs communautés. Le premier rapport Signes vitaux, établi par la Toronto Community Foundation, remonte à 2001. Avec chaque publication annuelle subséquente, le rapport a gagné en pertinence et en crédibilité, les médias, les organismes communautaires, les autorités municipales et d'autres le citant pour éclairer les discussions sur le progrès de Toronto et ses besoins prioritaires. Grâce à ses données sur 10 secteurs d'intérêt, notamment le logement, l'éducation, le transport collectif, les inégalités sociales, la sécurité et la santé, de même que l'établissement des immigrants, le rapport a influencé les débats d'orientation. Quand le rapport de 2004 a révélé que 70 000 personnes attendaient un logement subventionné, même si le taux d'inoccupation des appartements atteignait un niveau record, les fondations communautaires ont travaillé avec l'association des propriétaires et la Toronto Community Housing Corporation, entre autres, pour aider les personnes sur la liste d'attente à emménager dans les logements vacants.

La subvention de la fondation McConnell à FCC a permis jusqu'à présent à 18 fondations commun autaires, de Saint-Jean à Victoria, de produire leurs propres rapports Signes vitaux, à partir desquels FCC établit un rapport Signes vitaux national. Chaque rapport reflète les préoccupations et les priorités locales, tandis que le rapport national donne une vue d'ensemble indiquant si, en tant que pays, nous accomplissons présentement de réels progrès vers une société plus viable ou si nous nous contentons d'accroître notre production et notre consommation.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de l'Indice canadien du mieux-être <www.ciw.ca>

Visitez le site de Fondations communautaires du Canada <www.cfc-fcc.ca>

Visitez le site de Signes vitaux <www.vitalsignscanada.ca>

Génération de l'innovation sociale

Les Canadiens tentent de relever les défis du XXIe siècle avec des institutions et des politiques établies pour la plupart durant les XIXe et XXe siècles et pour cette période. Nous vivons dans un monde postindustriel et, pourtant, notre système d'éducation est aussi enrégimenté, standardisé et orienté du sommet vers la base que les usines d'hier. Nous avons une économie du savoir et, pourtant, dans notre système de santé, la gestion de l'information est inadéquate, il n'y a pas d'approche globale pour l'allocation des ressources ni de soutien approprié des rôles critiques joués par les patients, leur famille et les services fournis par la communauté. Nous avons une compréhension de plus en plus sophistiquée des menaces contre l'environnement et, pourtant, nous continuons de traiter celui-ci comme une ressource illimitée et un dépotoir pour nos déchets.

L'heure de la pensée originale et de l'action audacieuse est arrivée. Il faut libérer la créativité et l'ingéniosité des Canadiens de toutes les couches de la société, afin de pouvoir nous attaquer aux enjeux complexes et interdépendants de ce début du XXIe siècle.

Une société résiliente, par définition, est ouverte au changement. Des problèmes inédits surgissent, les vieilles méthodes ne fonctionnent plus et de nouvelles idées se développent, qui mènent à une nouvelle réflexion et à des solutions novatrices. Les pontifes des milieux politique et économique nous prévien-

Des provinces encouragent l'entreprise sociale

Des gouvernements provinciaux, notamment ceux de la Colombie-Britannique, de l'Ontario et des provinces de l'Atlantique, discutent des moyens d'aider les citoyens à répondre aux besoins de leur communauté et, en C.-B., un conseil consultatif sur l'entreprise sociale a été créé, tandis que le Québec a toujours encouragé une économie sociale dynamique. En Ontario, trois ministères ont tenu un Sommet de l'innovation sociale en mai 2011, suivi d'un tout premier wiki pour recueillir les opinions des citoyens sur une politique visant à promouvoir l'innovation sociale dans la province. Généralement, toutefois, le gouvernement s'est montré peu enclin à entamer un débat public sur les enjeux majeurs du Canada, ou à faire l'effort d'engager les citoyens de manière concrète. Comme le conclut un rapport récent intitulé *L'innovation au gouvernement? Entretiens avec de hauts fonctionnaires du Canada* sur des consultations tenues par le FPP et Deloitte, « tous les ordres de gouvernement doivent intégrer 'l'innovation comme stratégie' à la planification à moyen et à long terme ».

nent depuis des années que le Canada souffre d'un « déficit de productivité » qui menace notre prospérité à moyen et long termes. Kevin Lynch, ancien greffier du Conseil privé, n'a cessé d'attirer l'attention sur l'importance, pour notre niveau de vie, de la productivité et de l'innovation; il voit l'innovation comme « un bien public et une nécessité privée ». En 2011, le gouvernement a formé encore un autre groupe d'experts devant lui recommander des moyens d'accroître le rendement du Canada et d'obtenir de meilleurs résultats de son investissement considérable dans la R-D commerciale.

« L'innovation – des façons nouvelles ou meilleures de faire ce qui importe – est, directement ou indirectement, le principal moteur de la hausse de productivité et donc la principale source de prospérité nationale. »

– Peter J. Nicholson,
dans *Convergence*, vol. 4, nº 2,
par MaRS Discovery District

Cependant, le débat général sur la productivité et l'innovation fait largement abstraction du rôle de l'innovation *sociale*. C'est présumer que la science et la technologie à elles seules, et des lois plus sévères sur la propriété intellectuelle, pourraient rendre le Canada plus productif et plus prospère. Il ne fait aucun doute que le retard de notre productivité est un problème d'ordre économique, mais l'incapacité d'innover et de provoquer d'importants changements aux systèmes dans le contexte actuel pose un défi encore plus énorme pour l'ensemble de la société canadienne. Dans bon nombre des domaines ciblés par les programmes de la fondation – la viabilité de notre système alimentaire, la participation et le sentiment d'appartenance de tous les citoyens et la création et l'utilisation de nouveaux savoirs, pour n'en nommer que quelques-uns – il faut plus que des améliorations progressives. Nous vivons à une époque de changement transformateur; celui-ci exige une vision à long terme et le soutien de l'innovation dans tous les domaines et à toutes les échelles, de même qu'un engagement à expérimenter, à apprendre et à nous adapter.

Selon la fondation, pour que le Canada fasse vraiment place à l'innovation et la cultive, *tous* les secteurs doivent s'impliquer. L'innovation sociale est à la fois une destination – la résolution de problèmes sociaux et environnementaux complexes – et un processus – inventer de nouvelles approches qui mobilisent *toutes* les parties prenantes et mettent à profit leurs compétences et leur créativité pour concevoir des solutions originales. Les innovations ayant un impact important créent une interaction dynamique entre de nouveaux produits ou processus et l'utilisateur (dans son rôle de client, de citoyen) et cocréateur.

En 2004, la fondation lançait Soutien à l'innovation sociale. Ce programme visait à accroître l'impact et la durabilité des innovations d'environ deux douzaines d'entrepreneurs sociaux. Ceux-ci, tout comme les entrepreneurs du monde des affaires, ont une idée au départ, mais ils ont besoin d'aide, notamment sous forme de conseils, de formation et de financement. Il est vite devenu évident que le travail sur une base individuelle manquait d'efficacité et qu'il serait utile de réunir les participants pour partager leurs expériences et leurs idées, et pour mieux comprendre comment leurs initiatives pourraient apporter une transformation systémique.

Afin de créer une *écologie* à l'appui de l'innovation sociale, la fondation s'est associée, en 2007, au MaRS Discovery District de Toronto, à l'Université de Waterloo et au PLAN Institute de Vancouver pour créer Génération de l'innovation sociale (SiG). SiG est fondé sur la prémisse que les défis majeurs auxquels nous faisons face exigent l'attention ciblée de *tous* les secteurs de notre société – gouvernement, milieu des affaires, monde universitaire et communauté – et un plus vaste éventail de ressources que ce que la fondation seule pourrait fournir.

Jusqu'à présent, SiG s'est concentrée sur trois priorités : bâtir la *capacité* d'innovation sociale au Canada, mobiliser de nouvelles sources de *capital* pour répondre aux besoins des communautés et créer une *culture* de l'innovation sociale continue comme moyen de mobiliser tous les secteurs pour s'attaquer à certains des problèmes sociaux et environnementaux les plus épineux du Canada.

Pendant de nombreuses années, la fondation a réuni régulièrement des innovateurs sociaux parmi les plus expérimentés du Canada pour leur permettre de partager leur savoir et d'accroître leur impact et leur efficacité. En 2011, l'Université de Waterloo offrira un programme menant au Diplôme de

Investissement à impact

En réponse à l'appel lancé par le Groupe d'étude sur la finance sociale pour la création d'institutions intermédiaires, de cadres de référence et d'une réglementation qui aideront les personnes les plus compétentes et inventives à accéder plus facilement aux fonds nécessaires pour s'attaquer à des problèmes sociétaux complexes, MaRS Discovery District est en train de mettre sur pied le Centre d'investissement à impact. Celui-ci étudiera de nouveaux modes de financement tels que des obligations communautaires ou à impact social et un fonds de capital-risque à vocation sociale. De plus, il travaillera en collaboration, aux niveaux national et international, à développer des paramètres d'impact, il veillera à l'expansion du marché par l'intermédiaire d'une bourse pour le capital-risque social (*Social Venture Exchange*) et fournira des services conseils et de représentation concernant une réforme législative et la réglementation fiscale. S'inspirant de l'expérience du Royaume-Uni et des États-Unis, ainsi que de « l'économie sociale » du Québec, le Centre travaillera avec le secteur privé et les gouvernements, afin d'attirer de nouveaux capitaux pour les organismes communautaires et les entreprises sociales qui s'intéressent à des questions allant du logement abordable à l'énergie renouvelable et à l'agriculture durable.

POUR PLUS D'INFORMATION

Visitez le site de Génération de l'innovation sociale <www.sigeneration.ca>

Visitez la page Ressources de la fondation <www.mcconnellfoundation.ca> pour lire le rapport *La mobilisation de capitaux privés pour le bien collectif*, produit par Le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale, et *Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social* par Katharine Pearson

Visitez le site du Forum de politiques publiques <www.publicpolicyforum.org>

Visitez le site de SiG@Waterloo <www.sig.uwaterloo.ca> pour lire *Notes of a Newcomer: Looking in at Social Innovation in Waterloo Region*

deuxième cycle en innovation sociale, dont les participants proviendront du gouvernement, du secteur privé et d'organismes communautaires. Ce programme vise à doter les praticiens d'outils, de stratégies et de réseaux pour aborder des domaines aux prises avec des problèmes complexes. Le premier cours porte sur les défis liés à l'augmentation de la productivité canadienne en intégrant des personnes jusqu'à présent systématiquement marginalisées et exclues, notamment les nouveaux Canadiens, les aînés et les personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Cependant, une capacité accrue, en soi, a un potentiel limité si nous ne nous penchons pas aussi sur le sous-financement chronique des activités qui créent de la valeur pour la population. Au Canada, les organismes bénévoles et sans but lucratif dépendent largement de deux uniques sources de revenu : les dons des particuliers et les subventions et contributions des gouvernements. Il arrive que, sous la direction de personnes dotées d'un sens aigu de l'entrepreneuriat, des organismes communautaires innovent en improvisant des approches pour satisfaire les besoins locaux, mais de tels efforts dépassent rarement le stade de projet pilote. On prend de plus en plus conscience du besoin urgent de nouvelles formes de financement hybride, lequel offre un rendement à la fois financier et social, appelé *investissement à impact*.

Les entreprises sociales peuvent avoir recours à l'investissement privé ainsi qu'au financement philanthropique et public afin de réunir le capital dont elles ont besoin pour accroître leur efficacité et leur impact. Selon Judith Rodin, présidente de la fondation Rockefeller, « Même si les coffres des fondations et des gouvernements sont insuffisants pour relever les défis de notre époque, il y a assez de fonds. Il s'agit d'aller les chercher auprès d'investisseurs privés ». En 2010, la fondation a créé, par l'intermédiaire de SiG, le Groupe d'étude sur la finance sociale présidé par Ilse Treurnicht, présidente du MaRS Discovery District de Toronto. Ce groupe, formé d'éminents chefs d'entreprise et dirigeants communautaires, devait faire des recommandations encourageant l'investissement à impact afin (selon les termes du rapport du Groupe d'étude) de « mobiliser des capitaux privés pour le bien collectif ».

Le Groupe d'étude a publié son rapport vers la fin de 2010 et l'a ensuite présenté au ministre fédéral des Finances et à plusieurs de ses homologues. Le document appelle à prendre des mesures pour mobiliser de nouvelles sources de capital, créer un environnement fiscal et réglementaire favorable, et constituer un réseau d'entreprises sociales prêtes à investir. Des recommandations précises ont fait l'objet de discussions chez les fondations privées et communautaires et l'on constate un intérêt croissant chez les directeurs de placements. MaRS a ouvert la voie en établissant le premier Centre d'investissement à impact du Canada, qui servira de carrefour national pour la recherche, le renforcement des capacités et le prototypage de nouveaux modèles de financement, notamment les obligations communautaires, et des expériences de paiement selon les résultats, comme les Contrats d'impact social. La fondation McConnell, tout comme plusieurs autres fondations privées et communautaires, commence à s'engager dans l'investissement à impact comme moyen d'accroître l'efficacité de son financement et de fournir du capital sous une forme et à une échelle qui répondent aux besoins communautaires. La finance sociale, il faut bien le comprendre, a pour objet de compléter, et non de remplacer, d'autres sources de financement et ne s'applique pas à de nombreux types d'activités.

Comme il ressort clairement du débat national permanent sur la productivité et l'innovation, le but ultime de SiG, soit de créer une culture d'innovation sociale continue, n'est certainement pas à court terme. Les nouvelles réalités sociales, économiques et environnementales remettent en question de nombreux aspects de notre façon de faire et, non des moindres, le rôle du gouvernement. L'impression générale que le secteur public est incapable d'innover par manque de mesures incitatives ou en raison de son aversion au risque, ne tient pas compte d'un héritage de réalisations d'avant-garde, notamment les soins de santé financés par l'État, les régimes enregistrés d'épargne-études et d'épargne-invalidité et, au niveau municipal, les vélos BIXI, entre autres. En collaboration notamment avec le Forum des politiques publiques (FPP), SiG a invité au Canada, au cours des 12 derniers mois, un grand nombre d'éminents penseurs et praticiens de l'innovation dans le secteur public pour stimuler une nouvelle réflexion sur les rôles du gouvernement et de la société civile, mais il reste beaucoup à accomplir.

SiG expérimente avec des concepts tels que « laboratoire du changement », « carrefours d'innovation », entre autres, comme endroits « sûrs » où des membres de tous les secteurs peuvent tester et prototyper des solutions à des enjeux complexes sans les risques inévitablement associés au changement. L'élément clé est la notion de « cocréation » de politiques et de programmes où citoyens ou utilisateurs contribuent à définir le défi et des solutions possibles. Cette approche reflète un principe fondamental de développement communautaire, le principe de *propriété* (illustré par la démarche de Collectivités dynamiques et d'autres programmes), et la nécessité d'acquérir des compétences en matière de collaboration et de *design thinking* de même que d'autres outils proposés par le programme de l'Université de Waterloo pour encourager l'innovation. La disponibilité et l'utilisation de nouvelles TI permet de partager des ensembles de données, de chercher des solutions chez les « profanes », d'orienter les forces du marché pour obtenir les résultats souhaités sur les plans social et environnemental, et offre d'autres moyens par lesquels les communautés mobilisent leurs principaux atouts – savoir local, engagement profond et dynamisme entrepreneurial – pour résoudre des problèmes et revitaliser la démocratie.

SiG a pour objectif d'aider à créer une culture qui apprécie et soutient l'innovation au Canada, au-delà de la

résolution de problèmes particuliers. Le terme « culture » définit les limites du possible, de ce qui est considéré comme étant « réaliste » ou faisable. En cette période de changements accélérés et imprévisibles, il ne suffit pas d'être réalistes. Nous devons libérer notre imagination, nous demander ce qui est souhaitable et ensuite mobiliser le plus grand nombre possible de personnes créatives, diverses et douées, pour bâtir la société canadienne dont nous rêvons.