



# ARTICLE | SAVOIR PROFITER D'UNE (AUTRE) CRISE

TIM BRODHEAD

À la suite de la crise financière de 2008, nous avons en grande partie raté l'occasion d'analyser ses causes afin d'en tirer des apprentissages, de nous adapter et d'innover. Aujourd'hui, nous affrontons une crise immensément plus grave qui, cette fois-ci, n'affecte pas seulement notre système financier, mais l'ensemble de notre économie, de notre système public de santé, et de nos habitudes quotidiennes. S'ils veulent tirer parti de la présente épreuve, les Canadien-ne-s doivent en retenir les leçons et faire la distinction entre des mesures correctives ponctuelles et l'occasion de remédier aux lacunes structurelles. Les gens aspirent à un retour à la normale. Mais, à quoi ressemblera la « normale » une fois passée la crise actuelle?

## REPRODUIRE LE STATU QUO, OU COMMENT RATER UNE OCCASION

Le dictionnaire définit une « crise » comme étant l'étape, au sein d'une séquence d'événements, où se détermine la tendance que prendront tous les événements futurs, pour le meilleur ou pour le pire. La manière dont ce terme est employé en médecine est particulièrement éloquent : une crise constitue le moment auquel un changement décisif, menant à la guérison ou à la mort, survient. On m'a récemment rappelé que j'ai écrit, il y a environ dix ans, un livre sur la crise financière de 2008 intitulé *Savoir profiter d'une crise* (la version originale anglaise de ce titre étant emprunté à Rahm Emmanuel, alors chef de cabinet du président Obama). J'y explique que les organisations communautaires, alors ébranlées par les effets de la crise financière, subissaient déjà des transformations plus profondes en raison des changements démographiques, technologiques et économiques à l'œuvre dans la société canadienne. Une crise peut être une occasion de s'adapter et d'innover, de faire des changements nécessaires, quoique douloureux. Ne tenter que de reproduire la situation qui régnait avant la crise reviendrait à rater cette occasion.

« Une crise peut être une occasion de s'adapter et d'innover, de faire des changements nécessaires, quoique douloureux. »

Comme nous le savons aujourd'hui, nous avons essentiellement raté cette occasion. Aux États-Unis, la responsabilité de réparer les dommages de la crise économique a été confiée aux personnes qui l'ont provoquée. Il aura fallu quelques années et une avalanche de prêts, mais la croissance économique a repris, la valeur des biens immobiliers a été restaurée, et le chômage a atteint un creux jamais observé depuis une génération. Les critiques du modèle économique néolibéral ont quant à eux été tenus à l'écart. Néanmoins, à certains égards, le secteur communautaire ou social est parvenu à saisir la balle au bond et à réaliser certains changements durables. Nous pourrions ainsi dire que le domaine de l'innovation sociale (qui se distingue du besoin constant de s'adapter et d'improviser) a bénéficié de la crise. Alors que les organisations communautaires s'adaptaient aux nouvelles circonstances, elles se sont mises à exercer des pressions politiques en faveur de l'actualisation des règles régissant le travail de défense politique, de l'essor de l'investissement à incidence sociale et des autres formes de financement social, et de l'émergence de nouvelles formes d'actions collaboratives telles que l'impact collectif.

## UNE NOUVELLE CRISE, UNE NOUVELLE OCCASION

Aujourd'hui, nous affrontons une crise immensément plus grave qui, cette fois-ci, n'affecte pas seulement notre système financier, mais également l'ensemble de notre économie, de notre système public de santé, et de nos habitudes quotidiennes. S'ils veulent tirer parti de la présente épreuve, les Canadien-ne-s doivent en retenir les leçons et faire la distinction entre des mesures correctives ponctuelles et l'occasion de remédier aux lacunes structurelles.

Une crise peut mettre en lumière les faiblesses systémiques. Par exemple, l'incapacité à répondre aux besoins du Canada en matière d'équipements médicaux essentiels et de médicaments est une conséquence de la délocalisation délibérée des activités de production; le manque de capacité d'intervention de notre système de soins de santé est le résultat d'années d'austérité et de sous-financement des services publics. Nos systèmes sont vulnérables parce que le dogme selon lequel il faut éliminer l'inefficacité les a dépouillés de leur redondance ou de leur capacité d'adaptation. Ces problèmes étaient déjà connus et admis (mettre un terme à la « médecine de couloir » a été à la base de nombreuses promesses électorales durant des années), mais la volonté de les résoudre ne s'est jamais manifestée. C'est ainsi que par négligence, d'importantes réserves de fournitures essentielles constituées à la suite de l'épidémie de SRAS ont atteint leur date limite d'utilisation.

Puis, survient la pandémie séculaire, juste au moment où l'avaient prévue nombre d'expert-e-s. Soudainement, ce qui était jusqu'alors impensable devient possible, voire nécessaire. Le versement de l'équivalent d'un revenu de base à des millions de citoyen-ne-s étasuniens, l'éventuelle renationalisation de secteurs clés de l'économie tels que l'aviation civile, et les directives gouvernementales enjoignant les entreprises à produire des biens vitaux; toutes ces mesures ont été promulguées ou sont sérieusement envisagées.

Il n'y a pas si longtemps, les personnes qui exhortaient le Canada à prendre les moyens nécessaires pour s'attaquer au désastre climatique étaient ignorées; pourtant, de telles mesures urgentes ont été promptement adoptées pour contrer la COVID-19. Des dépenses déficitaires totalisant des milliards de dollars sont approuvées alors qu'il y a de cela quelques mois à peine, le débat ne portait que sur la nécessité de réduire les impôts et la taille du gouvernement.

Il est tout naturel que nous concentrions actuellement la majeure partie de notre attention à faire en sorte que nous survivions aux conséquences sanitaires, économiques et psychologiques de la pandémie. Les gens aspirent à un retour à la normale. Mais, à quoi ressemblera la « normale » une fois passée la crise actuelle? De nombreuses personnes se seront habituées au télétravail, permettant ainsi à leurs employeurs de faire des économies considérables. Ce phénomène, couplé à l'éducation en ligne et à la télémédecine, aura des répercussions sur les villes. Quant à la faillite de nombreux petits commerces et restaurants, elle pourrait dévitaliser les centres-villes, rendant ainsi la vie urbaine moins attrayante. La dépendance envers les chaînes d'approvisionnement mondiales pour obtenir des biens vitaux et des aliments sera dorénavant considérée comme un important facteur de vulnérabilité. La nécessité d'améliorer la fonctionnalité de nos infrastructures de communication est apparue au grand jour. Le tourisme de masse et les voyages d'affaires fréquents, que rendent possibles les faibles tarifs aériens, seront peut-être chose du passé. La transition vers le commerce en ligne s'accélénera.

## COMMENT RÉAGIRONS-NOUS?

La pandémie nous a rappelé la raison pour laquelle nous avons besoin d'un gouvernement, l'importance de l'expertise, et que nous sommes capables d'agir de façon résolue lorsque les circonstances l'exigent. Il est important de se rappeler cela en anticipant la prochaine crise imminente : les changements climatiques.

Les décisions prises aujourd'hui auront des répercussions à long terme. Le renflouement du secteur automobile à la suite de la crise financière de 2008 s'est révélé être un gaspillage d'argent puisqu'en fin de compte, ce secteur a quitté le Canada. De même, il y a peu de chances que le plan d'aide du gouvernement fédéral consistant à injecter des milliards de dollars dans le secteur pétrolier et gazier afin de protéger les emplois change les réalités économiques fondamentales associées à une source d'énergie coûteuse à fortes émissions



**La pandémie nous a rappelé la raison pour laquelle nous avons besoin d'un gouvernement, l'importance de l'expertise, et que nous sommes capables d'agir de façon résolue à la grandeur du pays lorsque les circonstances l'exigent.**



de carbone. C'est donc à juste raison que l'opposition a rejeté le projet de loi du gouvernement de s'accorder un pouvoir de dépense illimité jusqu'à la fin de 2021. Dans d'autres pays, nous avons assisté à une recrudescence du contrôle autoritaire (notamment par l'entremise de la surveillance de masse, prétendument pour des motifs sanitaires). Le rôle accru du gouvernement doit être assorti d'un resserrement du contrôle démocratique et d'un renforcement de l'obligation de rendre des comptes à la population.

De la même manière que les précédentes crises ont su stimuler la capacité d'innovation du secteur communautaire, nous assistons actuellement au déploiement d'efforts créatifs visant à répondre à de nouveaux besoins : les gens qui, de leur balcon, chantent en chœur pour exprimer leur solidarité mutuelle; le mouvement des groupes de soutien communautaires; les quartiers qui s'organisent et accomplissent d'innombrables gestes spontanés d'aide envers les personnes vulnérables. Il ne faut cependant pas banaliser l'incidence négative de la pandémie sur les secteurs caritatif et communautaire. À l'instar des petites entreprises, la plupart des organisations sont sur la corde raide, et n'ont ni surcroît de capacité ni réserve financière. Mais surtout, elles n'ont pas accès à des prêts pour pallier leur manque de liquidité; les membres de leur personnel jouissent de peu d'avantages sociaux; et si elles ont suffisamment de chance pour bénéficier d'une dotation, la valeur de cette dernière vient de chuter.

Alors qu'elles composent avec ces contraintes, les organisations communautaires devront faire face à une demande accrue pour leurs services, notamment sur le plan de la santé mentale, de la protection des femmes et des enfants, de l'aide alimentaire, de l'hébergement pour les sans-abri, et des arts. Le gouvernement a mis en place des mesures visant à protéger les petites entreprises, mais il est tout aussi important pour notre bien-être futur d'assurer la résilience du secteur social. La récente annonce de mesures instaurées par le gouvernement fédéral pour offrir une aide financière aux organisations communautaires établit un précédent, alors que pour la première fois, celles-ci sont officiellement reconnues comme un service essentiel.

Nous ne reviendrons pas à la « normale », et nous ne devrions d'ailleurs pas viser cet objectif. La crise du coronavirus nous permet d'envisager la manière dont nous gérons la prochaine crise, soit celle, immensément plus grave, du climat. Nous avons appris que des mesures gouvernementales fermes sont cruciales, que les faits et les expertises revêtent une grande importance, et que des mesures jugées prématurées ou trop coûteuses peuvent devenir envisageables et essentielles. Nous avons appris ce qu'il en coûte d'attendre et de manquer d'organisation, et avons vu ce qui se produit lorsque les États ou les pays entrent en rivalité plutôt que de coopérer. Néanmoins, nous savons que les Canadien-ne-s ont la capacité de se mobiliser afin d'affronter une menace à leur existence.

Entre-temps, la crise climatique n'a pas pris de pause. Par-delà la réussite ou l'échec du combat que nous menons contre la COVID-19, ce qui compte ultimement, c'est que nous apprenions, nous adaptions et nous transformions.

## À PROPOS DE TIM BRODHEAD

*Membre du conseil d'administration, Tamarack Institute*

De 1995 à 2011, Tim Brodhead a été président-directeur général de la Fondation McConnell, une fondation privée basée à Montréal. Par sa mission, cette dernière contribue à rendre le Canada plus résilient en stimulant l'innovation sociale, et en favorisant l'inclusion et la durabilité. Il a ensuite agi jusqu'en 2013 à titre de chercheur principal à la Social Innovation Generation (SIG), une initiative collaborative qui fait la promotion de l'innovation sociale au Canada, puis a été nommé président intérimaire de la Fondation Pierre Elliot Trudeau en 2013-2014.



Tim siège actuellement au conseil d'administration de nombreuses fondations, dont la Fondation communautaire d'Ottawa, Jarilowsky, Omega, Inspirit, et Shorefast. Il est également membre du conseil d'administration du Prix Inspiration Arctique, ainsi que du conseil consultatif de la Fondation Musagetes et de celui du MaRS Solutions Lab.

En 2001, Tim a été nommé officier de l'Ordre du Canada. Il est en outre titulaire de doctorats honorifiques des universités suivantes : Carleton, Dalhousie, du Nouveau-Brunswick, York et McGill.

Financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

Canada

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.