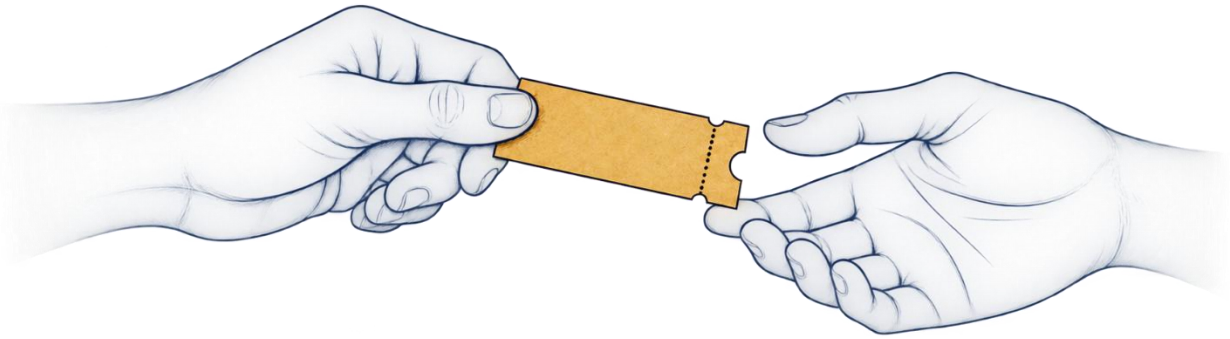
BUREAU DU DÉFENSEUR DU NOUVEAU-BRUNSWICK

L'ACHAT D'UN BILLET

Ce que le secteur communautaire peut faire pour optimiser, accélérer et humaniser davantage nos services



DÉFENSEUR ADVOCATE

Bureau du défenseur du Nouveau-Brunswick

1-833-453-8653

advocate-defenseur@gnb.ca

www.defenseur-nb-advocate.ca

Copie papier ISBN: 978-1-4605-4851-6

Version PDF ISBN: 978-1-4605-4853-0

Pour citer ce document : Bureau du défenseur du Nouveau-Brunswick. (2026). L'achat d'un billet : Ce que le secteur communautaire peut faire pour optimiser, accélérer et humaniser davantage nos services.

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux membres de la communauté des organismes sans but lucratif pour leur avis précieux, leurs conseils et leur expertise dans la rédaction du présent rapport. Nous souhaitons aussi remercier l'équipe de Centraide d'avoir coordonné ces consultations.

Comité consultatif

L'honorable Brenda Murphy
Michelle Smith
Paul Toner
Monica Chaperlin
Haley Flaro
Randy Hatfield

Bureau du défenseur du Nouveau-Brunswick

Nous tenons à remercier particulièrement les membres suivants du Bureau du défenseur pour leur dévouement, leurs contributions précieuses et leur travail dans la création de ce rapport :

Amélie Brutinel
Lesleigh Kraft
Justine Estey
Sarah Wagner

AVANT-PROPOS DU DÉFENSEUR

L'égalité des chances dépend-elle de la bureaucratie ou de la collectivité?

Une petite voix espiègle en moi m'a donné envie d'intituler ce rapport *Les bâtards de Louis Robichaud*, mais ce titre mériterait quelques explications. Or, ces explications seraient importantes pour bien comprendre le présent rapport, raison pour laquelle je vais vous les présenter.

En 1992, le philosophe canadien John Ralston Saul a rédigé un livre intitulé *Les bâtards de Voltaire : La dictature de la raison en Occident*. Il s'agit d'un ouvrage fondateur pour quiconque souhaite comprendre la démocratie occidentale. L'auteur y explique comment la bureaucratie pourrait miner la confiance du public dans la démocratie.

L'histoire se résume à peu près ainsi. Les structures autoritaires, comme la monarchie ou la théocratie, évoluent en fonction des caprices d'une seule personne. Elles deviennent arbitraires et les gouvernements autoritaires échouent, tôt ou tard, pour la principale raison suivante : les despotes faibles peuvent rapidement mettre en œuvre leurs idées les plus stupides sans faire l'objet des critiques et de la réflexion susceptibles de les en empêcher.

L'écrivain français Voltaire a remis en question la monarchie et la théocratie pendant le siècle des Lumières. Il croyait que la raison – c'est-à-dire le fait de veiller à la cohérence du raisonnement et de remettre en question les idées par l'entremise d'un débat libre – permettrait de gouverner les peuples avec plus de sagesse, de justice et d'égalité. De meilleures idées émergeraient si les dirigeants devaient soumettre leurs idées à un débat raisonné et si tous les citoyens étaient libres de participer à une discussion logique.

Voltaire a été l'une des voix qui ont fait passer la civilisation occidentale à l'ère de la démocratie. Cette ère a bien servi des nations comme le Canada. La liberté de pensée et un gouvernement responsable mènent non seulement aux droits de la personne, à la liberté et à un gouvernement stable, mais ils donnent aussi lieu à des conditions propices à l'essor de la recherche scientifique et de la libre entreprise. Ce n'est pas un hasard si, au cours des 200 dernières années, les démocraties constitutionnelles durent plus longtemps, ont breveté davantage de produits et ont fait état d'un plus grand bonheur que les nations fermées qui restreignent le débat raisonné.

Dans *Les Bâtards de Voltaire*, John Ralston Saul mettait en garde contre le fait qu'une mauvaise compréhension de l'expertise était en train de déformer l'idée de la raison. De plus en plus, les démocraties comptaient une classe dirigeante d'élites spécialisées dans des domaines particuliers. Dans chaque domaine, ces élites établissaient des règles qui empêchaient les non-experts d'exercer leur pouvoir discrétionnaire. Cependant, au fil du temps, il est devenu difficile de faire la distinction entre les connaissances techniques et les jugements de valeur. L'expertise dans le domaine technique servait à faire taire les préoccupations selon lesquelles cette expertise était utilisée à mauvais escient. Une nouvelle élite d'experts en la matière ne se

contentait pas d'expliquer aux gens comment les choses fonctionnaient, mais réduisait également au silence les questions visant à savoir si ces choses fonctionnaient ou non pour tout le monde.

Associée à la bureaucratie, cette mise au silence technocratique des débats sur les valeurs mènerait le gouvernement à sa perte. Si la bureaucratie – une expertise dans le processus de prise de décision – devenait une spécialisation à part entière, alors ce processus finirait par signifier la fin de du gouvernementale elle-même. On dirait aux citoyens qu'ils ne peuvent pas remettre en question les décisions gouvernementales tant que le processus est respecté.

M. Saul soutenait que nous vivions cette évolution dans les années 1990. Le processus bureaucratique devenait sa propre logique. Or, cette logique étouffait précisément ce qui, au départ, faisait de la raison une force au service du bien : la réflexion, la responsabilisation et l'accent mis sur les résultats. Le processus bureaucratique remplaçait la raison et, pire encore, l'expertise technique était utilisée pour faire taire les questions légitimes visant à savoir si le processus continuait de donner aux gens les résultats escomptés.

Quand vous voyez le gouvernement défendre un résultat absurde sous prétexte que le processus a été respecté, c'est que vous voyez les « bâtards de Voltaire » à l'œuvre.

Il y a trente-cinq ans, M. Saul avait prédit que si cette tendance se poursuivait, on assisterait à une érosion de la confiance des citoyens à l'endroit du gouvernement. Bien sûr, s'il avait raison, on verrait aujourd'hui, dans les démocraties occidentales, des partis populistes émerger pour protester contre les gouvernements, une perte de confiance à l'égard de l'expertise scientifique, des forces technologiques qui progressent plus vite que la capacité à les réglementer, des gouvernements qui dépensent davantage d'argent dans les programmes sociaux tout en obtenant de moins bons résultats, et des électeurs de la classe ouvrière qui se retournent contre les structures sociales et les programmes mêmes que les élites prétendent avoir mis en place pour les aider.

Alors, a-t-il vu juste dans sa réflexion?

Un cas récent en Colombie-Britannique illustre les dangers de substituer une bureaucratie dirigée par des experts à la logique des valeurs et du bon sens.

Une fillette de dix ans souffrait de la maladie de Batten. Cette affection rare provoque des crises dévastatrices, ce qui entraîne une perte progressive de la vision et de la mobilité. L'enfant était vouée à mourir à un âge terriblement jeune.

Un médicament, le Brineura, pouvait prolonger la jeune vie de la fillette, ralentir les effets de la maladie et réduire les crises. Grâce au Brineura, le nombre de crises de l'enfant est passé de plusieurs dizaines par jour à quelques-unes seulement. Il a permis à cette petite fille de mener une vie de meilleure qualité, mais coûtait également 850 000 $ par année.

Le comité d'experts de la Colombie-Britannique, chargé d'évaluer les médicaments émergents et coûteux, a appliqué des « critères d'interruption » et a déterminé que le médicament ne répondait plus aux critères de couverture. Les critères en vigueur exigeaient que les experts déterminent si le médicament prolongerait la

vie de la petite fille et améliorerait la mobilité de cette dernière; comme les experts savaient qu'avec le temps, le médicament perdrait son efficacité à cet égard, ils ont décidé qu'il fallait interrompre le traitement.

La ministre a d'abord défendu cette décision, affirmant qu'elle devait s'en remettre à l'avis des experts. Puis, on a apprit que des experts d'autres provinces étaient parvenus à des conclusions différentes. Un groupe d'experts américains spécialisés dans la maladie de Batten en a expliqué la raison. Dans le cadre des critères de la Colombie-Britannique, on demandait au comité de se pencher uniquement sur la prolongation de la vie. D'autres provinces ont posé une question plus large concernant l'incidence du Brineura sur la qualité de vie restante de l'enfant. Cette question aurait mené à un résultat différent, car même si un enfant ne vit pas plus longtemps, sa vie est objectivement meilleure quand il ne subit pas plusieurs crises par jour.

La ministre a rétabli le traitement après avoir entendu ces objections. Dix experts ont maintenant démissionné du comité de la Colombie-Britannique pour protester contre cette « politisation » d'une décision médicale. Ces experts agissaient véritablement comme les « bâtards de Voltaire », car ils ont confondu expertise technique et jugement de valeur. La formation médicale confère de nombreuses compétences à un professionnel de la santé, mais elle ne fait pas de quelqu'un un expert en matière de bonnes pratiques de gouvernance. Elle ne fait pas de quelqu'un l'arbitre ultime des valeurs et n'enseigne manifestement pas à certaines personnes la différence entre les deux.

La véritable question n'était pas d'ordre technique, mais d'ordre moral : « À partir de quel moment la possibilité d'améliorer les derniers jours d'un enfant est-elle suffisamment importante pour que nous soyons appelés à consacrer des fonds publics à cette chance? » Et c'est là une question de valeurs, à laquelle seule la ministre était habilitée à répondre, puisqu'elle a été élue pour cela.

Les fonctionnaires confondent souvent expertise technique et jugements de valeur. Je ne dis pas à un pilote d'Air Canada *comment* piloter l'avion jusqu'à Winnipeg. J'insiste toutefois sur mon droit de décider *si je veux ou non aller* à Winnipeg. Et ces jours-ci, il y a beaucoup de cas où les gouvernements semblent dire aux citoyens que, à moins de savoir piloter un avion, ils n'ont qu'à se taire et aller à Winnipeg. Les règles bureaucratiques ont remplacé la raison, la logique et l'humanité, et parfois, un bureau central a remplacé la collectivité.

La particularité du Nouveau-Brunswick : comment l'égalité des chances s'est-elle transformée en autorité centralisée

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick dispose de nombreux systèmes où le processus s'est confondu avec la logique. Nous sommes très centralisés par rapport à d'autres régions en matière d'imposition de règles. Nos administrations locales ont moins de pouvoir discrétionnaire et moins de pouvoirs. Nos programmes scolaires sont plus volumineux et plus directifs pour les enseignants. Nos programmes sociaux évoluent en fonction de manuels centraux qui limitent strictement l'accès aux programmes.

Pourtant, malgré toute cette responsabilisation quant au respect des règles, personne n'est tenu responsable des résultats. Si un enfant est en situation de crise, des règles empêchent les écoles de le faire évaluer ou de lui obtenir des services sans l'approbation du gouvernement central. Si l'enfant se retrouve dans un foyer de

groupe, des règlements dictent à ce dernier comment il peut dépenser son argent et à quels programmes parascolaires l'enfant peut participer. Si un adolescent plus âgé demande de l'aide pour se préparer à la vie autonome, il existe des règles sur ceux qui peuvent se prévaloir de ces services. Si un enfant pris en charge par l'État envisage d'aller à l'université ou au collège, la première chose qu'il voit est souvent une liste de règles indiquant ce que le système ne paiera pas. Quand des jeunes sont acceptés à l'université, les premiers mots d'un parent ne seraient pas « D'accord, mais je ne paierai pas pour les activités de la semaine d'initiation ». Pourtant, c'est exactement ainsi que nous accueillons les nouvelles provenant des jeunes pris en charge par l'État.

Toutes ces règles… mais si l'enfant se retrouve en situation d'itinérance, absolument aucun bureau ni employé n'est évalué en fonction de ce résultat.

Si un aîné a besoin d'aide pour rester chez lui, il existe des règles concernant qui peut obtenir un fauteuil élévateur ou des soins à domicile, et même des circonstances où un petit arriéré de paiement peut l'empêcher complètement de recevoir des soins à domicile. S'il est amené à l'urgence et doit y rester, ce résultat ne fait partie de l'évaluation d'aucun bureau régional.

Les règles centrales constituent la logique. Pourquoi le Nouveau-Brunswick est-il si enclin à les appliquer?

Les réformes du programme Chances égales pour tous mises en place par Louis Robichaud sont à juste titre considérées comme un tournant, et un tournant positif, dans l'histoire du Nouveau-Brunswick. Ce que nous semblons avoir oublié, c'est l'objectif pour lequel elles *ont* été conçues et ce pour quoi elles *n'ont pas* été conçues.

Le programme visait à utiliser les pouvoirs de redistribution du gouvernement provincial pour éliminer les disparités régionales en matière de financement et de qualité des programmes. Quand les administrations locales et de comté étaient responsables de l'exécution des programmes sociaux essentiels, les écarts dans les assiettes fiscales entraînaient d'énormes différences dans la qualité des services de santé, de l'éducation et du filet de sécurité sociale. Cette situation maintenait également les petites administrations dans une position de faiblesse en matière de perception des recettes, car les entreprises pouvaient effectuer de très légers déplacements et perturber ces assiettes fiscales.

En centralisant la fiscalité et la répartition des recettes au niveau du gouvernement provincial, le gouvernement de l'époque a pu garantir une qualité de service comparable dans toute la province. Bien qu'il ait suscité une vive opposition à l'époque, le programme Chances égales pour tous est devenu, à juste titre, un principe incontesté par tous les partis. Le rôle du gouvernement provincial, qui utilisait ses pouvoirs de redistribution – la perception des impôts et le financement – pour garantir des hôpitaux, des écoles et des programmes sociaux de qualité égale dans toutes les collectivités, a constitué une étape importante de notre développement en tant que province.

Les gouvernements centraux excellent dans la redistribution des fonds et des possibilités. Il s'agit d'ailleurs de l'un des rôles essentiels d'un gouvernement central. Ce que les gouvernements centraux maîtrisent moins bien, c'est la mise en œuvre et la gestion des programmes. Au bout de quelques décennies, le gouvernement avait commencé à étendre les réformes de Robichaud au-delà de leur objectif initial. Le gouvernement

provincial ne se contentait plus d'assurer un financement équitable; les administrations provinciales commencèrent également à normaliser la prestation des services et la réglementation. Au début des années 2000, il était courant d'observer une confusion totale entre l'idée **d'un financement** centralisé des programmes sociaux et celle **d'une gestion** centralisée de ces programmes. Les administrations locales se sont retrouvées de plus en plus privées de pouvoir, et les programmes sociaux étaient gérés selon des règles centrales très strictes. L'innovation locale était automatiquement perçue comme une menace de retour à l'époque antérieure chances égales pour tous, où le financement relevait des autorités locales, même si le financement d'un programme et l'exécution de ce dernier sont deux fonctions distinctes qui ne doivent pas nécessairement être centralisées de la même manière.

De plus, la période d'austérité qui a commencé dans les années 1990 a généralement mené à une centralisation et à une réglementation motivées par des raisons qui n'avaient rien à voir avec des gens qui sont en meilleure santé, des enfants qui obtiennent de meilleurs résultats ou des familles qui se sortent de la pauvreté. Au contraire, des règles comme la politique relative au revenu familial visaient explicitement à limiter le pouvoir discrétionnaire des personnes travaillant directement avec les citoyens, pour qu'elles fassent en sorte que les résultats sociaux du programme n'entraînent pas des dépenses excessives. Les règles sont devenues un cadre logique à part entière, ne laissant que peu de possibilités aux intervenants de première ligne de résoudre réellement les problèmes. Si deux personnes recevant de l'aide sociale pouvaient bénéficier d'un appartement commun, cela n'avait aucune importance : la règle obligeait le travailleur social à menacer de récupérer le chèque d'aide sociale dans tous les cas, que la situation aide ou non le client à sortir de l'aide sociale. Si un aîné avait besoin d'un fauteuil élévateur pour rester chez lui plus longtemps, on invoquait les règles et, surtout, on ne se posait pas la question de savoir où cette personne pourrait se retrouver sans ce fauteuil.

Et si l'on pouvait aider un adolescent à trouver un foyer et à quitter la rue grâce à un billet d'autobus, les règles devaient l'emporter sur le bon sens.

Au fil du temps, l'amalgame entre l'égalité des chances et le financement équitable, d'une part, et la prise de décision centralisée ainsi que la réglementation bureaucratique, d'autre part, a trahi la confiance de nombreuses petites collectivités que le programme Chances égales pour tous pour tous était censé aider. On peut comprendre la frustration d'une petite collectivité qui maintenait en activité une école ou un hôpital grâce à une modeste assiette fiscale locale, à la bonne volonté et aux efforts bénévoles d'une collectivité qui connaissait ceux qui en bénéficiaient et qui s'occupait d'eux. Certes, la collectivité a tiré parti de la centralisation du financement et de la répartition équitable des ressources par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Cependant, lorsque, après quelques décennies, ce même gouvernement est revenu en affirmant que la planification centrale imposait désormais la fermeture de l'école ou de l'hôpital, on comprend aisément pourquoi les petites collectivités en sont venues à se méfier du gouvernement central.

En effet, nous vivons actuellement un réalignement politique dans le cadre duquel les personnes et les collectivités qui étaient les plus susceptibles de bénéficier des bureaucraties centralisées sont les moins susceptibles de se sentir mobilisées par les appels à l'élargissement du filet de sécurité sociale. Les partis qui prônent un élargissement du filet de sécurité sociale sont souvent davantage appuyés par ceux qui sont rémunérés pour réglementer et mettre en œuvre les programmes que par ceux qui sont censés en tirer parti.

C’est le résultat final d’un parcours de cinq décennies qui a commencé par une réglementation gouvernementale visant à lutter contre les inégalités et qui s’est terminé par une réglementation gouvernementale allant à l’encontre de la compassion, du jugement et du bon sens.

Les « bâtards de Voltaire » ont trouvé leur équivalent au Nouveau-Brunswick : les « centralisateurs bien intentionnés de Robichaud ».

Les perturbateurs d’aujourd’hui : ramener la compassion et le bon sens

Des rapports récents de ce bureau ont mis en évidence la différence frappante entre les systèmes qui privilégient la conformité et l’uniformité, et ceux qui privilégient les résultats. Le secteur communautaire sans but lucratif possède une culture que le gouvernement peine à instaurer.

Les hauts fonctionnaires ont tendance à défendre le système en soulignant que le gouvernement dispose de ressources limitées et doit gérer ses budgets. C’est vrai, mais cela passe à côté d’une question évidente.

Les ONG ont elles aussi des budgets et des contraintes financières, et le dépassement budgétaire est d’autant plus désastreux pour un organisme sans but lucratif de petite taille. Après tout, les organismes sans but lucratif ne peuvent pas émettre d’obligations pour emprunter de l’argent ni augmenter les frais et les taxes s’ils enregistrent des déficits.

Par conséquent, si la responsabilité financière est la raison pour laquelle le gouvernement est lent et axé sur les processus, comment les organismes sans but lucratif parviennent-ils à être efficaces avec des budgets par client plus modestes?

La réponse réside peut-être dans le fait que le respect des processus peut en réalité se révéler plus coûteux à long terme. Dans le cadre de la mentalité gouvernementale, on en est venu à considérer qu’une réponse rapide aux besoins va de pair avec une imprudence financière. L’organisme qui réagit rapidement dès les premiers signes de difficulté est peut-être en réalité celui qui fait preuve de responsabilité financière.

Si l’on pense au récent rapport de ce bureau intitulé *Vous avez dit « Y.E.S », ils ont dit « NON »*, les responsables du programme Services d’engagement jeunesse (YES Program), qui est conçu pour aider les adolescents à risque à réussir leur transition vers l’âge adulte, en ont refusé l’accès à certains adolescents. Ces cas de refus – une adolescente enceinte laissée à l’abandon pendant des mois dans un refuge pour les personnes en situation d’itinérance, un adolescent à qui l’on a refusé des services de désintoxication alors qu’il se remettait d’une surdose à l’hôpital, et une adolescente à qui l’on a demandé de vivre dans un foyer avec un beau-parent faisant l’objet d’accusations criminelles pour maltraitance – ont, à juste titre, valu au système d’être critiqué pour son insensibilité et son indifférence.

Parfois, nous opposons à tort « la compassion et la bienveillance » à « la gestion financière avisée » et prônons un équilibre. Nous supposons que faire preuve de plus de bienveillance signifie toujours être plus généreux avec l’argent.

C’est peut-être l’une de ces notions que tout le monde « sait avec certitude », mais qui n’est tout simplement pas vraie.

Si l’on pense à ces trois adolescents, le refus de service d’aujourd’hui se traduira probablement par des dépenses accrues demain, car le fait de les avoir refusés au programme Services d’engagement jeunesse ne signifie pas que ces adolescents ont disparu. Cela signifie que ces derniers ont continué, sans soutien, à affronter une autre journée et des problèmes qui ne font que s’aggraver.

Si l’on voulait concevoir un moyen de mener une entreprise à la faillite, une bonne méthode consisterait à punir quiconque résout un problème rapidement et à moindre coût, tout en exigeant que les problèmes les plus coûteux soient traités immédiatement et en situation de crise. C’est exactement ainsi que le gouvernement est conçu. En effet, le gouvernement ne met pas toujours en place des systèmes pour agir lentement et dire « non ». Il dispose de systèmes qui disent « oui » rapidement, sans étude préalable et sans planification budgétaire. Ce sont tous les systèmes qui répondent aux crises.

Si un enfant de sept ans a des problèmes de comportement et d’apprentissage, le district scolaire mettra généralement des mois à approuver les évaluations et les interventions, à examiner minutieusement le dossier avant de recourir à des désignations de « cas complexes » ou de « services intégrés », et à indiquer à l’école de ne pas dépasser son budget sans plusieurs niveaux d’approbation. Si l’enfant a douze ans et commence à avoir des accès de violence, l’école dépensera de l’argent pour transformer une salle de classe en salle d’isolement et embaucher plusieurs aides pour calmer l’enfant. Si cette mesure ne fonctionne pas, le district scolaire placera l’enfant dans un programme de journées scolaires partielles, mais il lui faudra souvent des mois pour mener à bien toutes les vérifications nécessaires au financement d’évaluations ou d’interventions à l’extérieur de l’école. Si l’enfant atteint l’âge de quatorze ans en attendant toujours de l’aide et qu’il n’est toujours pas autorisé à fréquenter l’école à temps plein, les statistiques démontrent qu’il est susceptible de commettre toutes sortes d’actes qui entraîneront une intervention immédiate, non vérifiée et non budgétisée de la part du gouvernement.

Si une personne commet un crime, se retrouve à l’urgence, commence à s’automutiler, fait une demande d’aide sociale ou a un enfant dont elle ne peut s’occuper, le système réagit immédiatement et à grands frais. Dans ces cas-là, toutes les directives données aux employés de première ligne sont les suivantes : « agissez vite, et ne vous souciez pas du coût ».

Quand un adolescent est dans une situation d’itinérance et vit dans une tente, le gouvernement lui impose de nombreuses formalités pour aller dans un refuge. Mais le gouvernement paiera la police pour faire enlever sa tente ou pour l’arrêter, sans aucun processus d’approbation. Il peut payer pour traiter plusieurs surdoses à l’urgence plus rapidement qu’il ne le fera pour placer quelqu’un dans un centre de désintoxication.

Le gouvernement sanctionne ceux qui prennent les devants en intervenant tôt, puis paie les intervenants d’urgence pour gérer la crise. Une part considérable du déficit structurel du Nouveau-Brunswick provient des dépenses liées à des crises coûteuses qui auraient pu être évitées à moindre coût si quelqu’un avait agi plus tôt, avant que la situation ne dégénère en crise.

Au sein du gouvernement, nous avons des systèmes qui punissent les perturbateurs. Les entreprises prospères, quant à elles, valorisent ces personnes. Dans le secteur privé et le secteur sans but lucratif, la personne qui dit « J'ai vu un problème sur le point de surgir et j'ai agi » est récompensée. Au sein du gouvernement, elle est punie.

Il ne devrait pas être au-delà de l'imagination collective de la fonction publique d'envisager un monde où le Cabinet pourrait dire à un ministère : « Nous vous accorderons des fonds supplémentaires cette année, mais dans cinq ans, vous devrez présenter des résultats ».

Et si les districts scolaires recevaient 10 millions de dollars de plus par année pour assurer des évaluations et des interventions immédiates auprès des enfants de six ans en difficulté, mais devaient démontrer des économies au bout de cinq ans grâce à une diminution du nombre d'enfants de onze ans nécessitant des services, de programmes de journées scolaires partielles et de périodes dans la salle d'isolement?

Et si le ministère du Développement social recevait pour mandat de consacrer 20 millions de dollars supplémentaires aux Services d'engagement jeunesse, mais que la haute direction devait démontrer que, cinq ans plus tard, le nombre de jeunes ayant besoin d'aide au logement ou accusés d'infractions criminelles devait diminuer suffisamment pour générer des économies de 30 millions de dollars?

Et si le ministère du Développement social recevait pour mandat de consacrer 30 millions de dollars de plus par année aux soins à domicile, aux congés pour raisons familiales et aux rénovations domiciliaires pour permettre aux aînés de rester chez eux, mais que la haute direction savait qu'elle devait démontrer des économies de 50 millions de dollars en cinq ans grâce à une diminution du nombre d'aînés devant être admis en soins de longue durée?

Le système ne fonctionnerait-il pas différemment? Les hauts dirigeants ne donneraient-ils pas des directives et des processus différents aux intervenants de première ligne?

À l'heure actuelle, nous invoquons l'absence de responsabilisation pour justifier que nous ne pouvons pas dépenser l'argent, puis nous invoquons le manque d'argent pour justifier de ne pas tenir les gens responsables de leurs actes.

Si nous inversions cette logique, nous rendrions immédiatement le gouvernement plus semblable aux meilleurs organismes des secteurs privé et sans but lucratif.

Le gouvernement résiste à ce compromis « plus de ressources, plus de responsabilisation ». Pourtant, le secteur sans but lucratif souhaite ce compromis. Le présent rapport explique comment y parvenir.

Parce que le système a besoin de « perturbateurs » – ceux qui sortent des sentiers battus, qui voient la crise venir et qui prennent la responsabilité personnelle de l'éviter. Un « perturbateur » passe à la vitesse supérieure quand les règles n'ont plus de sens. Il défend ses idées.

Dans les rouages actuels du gouvernement, on a tendance à écarter les perturbateurs ou à les briser. Nous avons besoin d'un système qui les valorise, les encourage, les attire et les retienne.

Si le gouvernement ne peut pas changer, il devrait se retirer des dossiers. Il redistribue bien les fonds, mais ne gère pas du tout bien les programmes. Ce rapport propose un plan visant à acheminer les fonds là où se trouvent les innovateurs pour que les citoyens puissent tirer parti des services financés par nos impôts.

Entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat est un concept que l'on associe au secteur privé. Il ne doit pas nécessairement se limiter à ce domaine. Le secteur privé a généralement un objectif bien défini, ce qui permet une plus grande liberté. Les membres des organismes savent qu'ils sont responsables des résultats; on s'attend donc à ce qu'ils adoptent une approche disruptive si les structures existantes ne sont pas à la hauteur de la situation. Le fait d'éviter les pertes ou de saisir des occasions de profit une raison légitime pour que les gens agissent ou, à tout le moins, avertissent leurs supérieurs qu'il faut adopter de nouvelles approches.

Bien sûr, la gouvernance démocratique diffère du secteur privé en ce sens que les objectifs y sont plus diversifiés. Si un premier ministre se contentait de dire aux ministères de réaliser des excédents, en laissant entendre que cette mesure mènerait à la promotion et à la récompense des employés, ce plan se solderait par un désastre. Après tout, n'importe quel sous-ministre peut réaliser un excédent simplement en n'effectuant pas son travail. Le ministère des Transports pourrait afficher un excédent simplement en ne construisant jamais les routes pour lesquelles il a reçu des fonds. Le ministère de la Santé pourrait cesser de payer les médecins, ce qui entraînerait un excédent massif. Cependant, personne ne souhaiterait cette approche. Les démocraties ont des objectifs plus diversifiés.

Cependant, au Nouveau-Brunswick aujourd'hui, cette situation est devenue un prétexte pour ne fixer aucun objectif du tout en matière de programmes sociaux. De nombreux programmes sociaux contiennent des dispositions énonçant certains objectifs, mais si on creusait un peu plus en profondeur, il serait difficile de trouver des preuves concrètes de ces objectifs. Combien de programmes sociaux ont des résultats clairs qui se reflètent dans l'évaluation des employés? Combien ont des objectifs qui doivent être atteints dans un délai défini, sous peine de voir les gestionnaires remplacés?

Le monde des affaires et celui de la science s'appuient sur une méthode logique éprouvée de prédiction et de mesure. Pour qu'une idée soit reconnue comme réussie, il faut prédire ce qui va se produire, puis mesurer si cela s'est produit ou non; et si ce n'est pas le cas, il faut modifier l'hypothèse.

Au sein du gouvernement, la plupart des nouveaux programmes n'exigent ni prévision claire, ni mesure, ni moment précis où il faut admettre l'échec et essayer quelque chose de nouveau. La culture veut que l'annonce soit le résultat en soi. Les gouvernements annoncent de nouvelles dépenses et de nouveaux programmes tout en évitant de se tenir responsables des résultats. Les ministères échouent à maintes reprises, puis invoquent un manque de ressources; les gouvernements injectent davantage d'argent dans les mêmes programmes, gérés par les mêmes personnes, et qualifient cette mesure de réforme.

Pour les personnes qui évoluent sur le terrain, cette situation les rend en réalité PLUS soucieuses des résultats financiers que de la réussite réelle. Quand nous refusons de définir à quoi ressemblerait un échec, nous refusons aussi tacitement de définir la réussite. Rien ne fonctionne vraiment ni ne fonctionne pas; rien ne fonctionne efficacement ou inefficacement, ça fonctionne, tout simplement. Ainsi, des projets pilotes

couronnés de succès restent à l'échelle réduite pendant des années, tandis que les programmes ratés continuent d'avancer comme des zombies. En fin de compte, le respect des règles et le fait de rester en deçà du budget sont les seuls critères mesurés et récompensés. Au nom de la volonté de ne pas tout réduire aux résultats financiers, nous avons cessé de mesurer quoi que ce soit d'autre que les résultats financiers.

Les entreprises ne fonctionnent pas ainsi. Le monde regorge d'entrepreneurs qui ont changé la donne parce qu'ils ont repéré des structures qui ne fonctionnaient pas et ont tenté quelque chose de nouveau. À l'avènement d'Internet, des personnes prises au sein d'entreprises qui s'accrochaient à la prestation de services physiques ont pris leur envol et trouvé des moyens de servir les consommateurs, les apprenants et les lecteurs de manière plus souple en ligne. Un cuisinier de restaurant a mis au point une façon plus efficace et personnalisable de préparer des sous-marins, des burritos ou des tacos, et a poussé ses anciens employeurs à la faillite. Des écrivains et des artistes dont les propositions avaient été rejetées par les studios traditionnels se sont adressés directement au marché et ont trouvé leur public.

L'entrepreneuriat signifie simplement assumer la responsabilité personnelle d'un résultat défini. Ce principe s'applique parfaitement à la dimension sociale de l'activité humaine. Les écoles communautaires entrepreneuriales du Nouveau-Brunswick utilisent des projets et l'apprentissage expérientiel pour laisser la curiosité des élèves guider leur apprentissage. Le réseau des Collèges communautaires du Nouveau-Brunswick a souvent prospéré quand les campus avaient davantage de liberté pour anticiper les besoins locaux et y répondre, et pour offrir de nouveaux programmes correspondant aux compétences dont les gens estiment avoir besoin. Les responsables des secteurs clés, comme l'aquaculture et les technologies de l'information, ont constaté que le gouvernement réussissait mieux à appuyer une culture décentralisée de prise de risque et d'innovation dans le secteur privé plutôt que d'essayer de choisir la prochaine grande idée.

L'entrepreneuriat ne doit pas nécessairement rimer avec la recherche du profit. Il suffit d'accepter que cette même culture de créativité et de responsabilité ne se limite pas aux idées visant à vendre davantage de burritos, de téléphones cellulaires ou de billets de concert.

Et si l'idée novatrice était une idée sociale? Et si, dans une petite collectivité du Nouveau-Brunswick, quelqu'un remarquait que de nombreux enfants quittaient la troisième année sans savoir lire, et avait l'idée de réunir des entreprises locales et des organismes de services sociaux pour élaborer un plan visant, par exemple, à offrir du mentorat, des livres gratuits et des périodes de jeu structurées, des ateliers familiaux et des jeux au sein de la collectivité, dans la conviction que davantage d'enfants apprendraient à lire, peu importe le revenu ou le milieu familial?

Cette culture existe déjà dans le secteur sans but lucratif. On la retrouve à Saint John, dans le cadre de la Business Community Against Poverty Initiative (BCAPI), où les collectivités offrent des services autour des écoles pour répondre aux besoins d'apprentissage des enfants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la salle de classe. Elle se retrouve aussi dans le programme Head Start de Moncton, où l'apprentissage précoce devient le pivot qui appuie à la fois le parent et l'enfant. Elle est présente dans les programmes de pédiatrie sociale qui permettent aux médecins de famille de mobiliser la collective pour répondre à tous les besoins des enfants et des familles afin de favoriser leur mieux-être. On le constate dans des programmes comme Avenue B à Saint John et Ensemble à Moncton, où les personnes aux prises avec une dépendance reçoivent l'appui d'intervenants qui comprennent à la fois leur besoin de sécurité immédiate et leur besoin d'un

chemin vers un avenir meilleur. Elle se retrouve également dans le programme First Steps de Saint John et au Saint John Learning Exchange, où les jeunes à risque établissent des liens clairs entre l'éducation dont ils ont besoin aujourd'hui et l'espoir qui découle de la certitude que cela mènera à un emploi et à la sécurité.

Les entrepreneurs sociaux sont partout autour de nous. Ce sont des innovateurs, des personnes qui reconnaissent les problèmes communautaires appelés à s'aggraver et qui interviennent rapidement pour inverser la tendance. Ils agissent pour prévenir la crise, car ils souhaitent éviter les lourdes conséquences qui découlent de sa survenue. Alors que les programmes gouvernementaux imposent des critères incitant les intervenants de première ligne à reporter toute action jusqu'à ce qu'une crise éclate, ces organismes mesurent leur succès à l'aune de leur capacité à éviter la crise. Elles nous épargnent non seulement le coût humain de la crise, mais elles font aussi économiser au gouvernement des sommes et un temps incalculables en prévenant les crises afin qu'elles ne se produisent jamais.

Aujourd'hui, la plupart des programmes gouvernementaux qui financent les organismes sans but lucratif le font au moyen de processus de responsabilisation qui visent à faire en sorte que ces organismes ressemblent davantage au gouvernement.

Les bureaucrates tentent de pousser les organismes sans but lucratif à se regrouper ou à collaborer, à l'instar d'un exercice de rationalisation gouvernemental – même si la plupart de ces exercices ne parviennent jamais à prouver que moins d'organismes signifie de meilleurs résultats. (Petite question : le fait d'avoir moins de conseils scolaires de district a-t-il donné lieu à des résultats en alphabétisation plus élevés ou plus bas? Le fait d'avoir un moins grand nombre de régies de santé a-t-il raccourci ou allongé les temps d'attente? Ce sont là des questions cruciales qui ont des conséquences concrètes et qu'il est essentiel de prendre en compte.)

Les bureaucrates distribuent des fonds provenant de programmes de subventions qui exigent des organismes sans but lucratif qu'ils remplissent une paperasserie exhaustive définissant des objectifs et des indicateurs de mesure, alors que les programmes de subventions qu'ils gèrent n'ont eux-mêmes ni objectifs ni indicateurs de mesure définis. (Petite question : comment saurais-je si la Société de développement régional a réellement contribué au développement de certaines régions? Si oui, lesquelles a-t-elle développées? Encore une fois, ce sont là des questions qui, dans un monde idéal, devraient avoir des réponses claires et accessibles.)

Les bureaucrates gèrent des programmes visant à financer les nouvelles idées et l'innovation des organismes sans but lucratif, puis, lorsque ces derniers réussissent, ils refusent de leur accorder un financement à long terme pour le personnel et l'expansion, car ils souhaitent financer davantage d'innovation ailleurs. (Petite question : combien de projets pilotes réussis issus du Programme pilote sur les aînés en santé profitent aujourd'hui d'un financement à long terme, et combien ont été élargis au-delà de leur portée initiale? Les réponses à ces questions ne devraient-elles pas être connues de tous et célébrées pour leur succès?)

En bref, on dit généralement aux organismes sans but lucratif qui prospèrent grâce à l'absence de contrôle bureaucratique de la part du gouvernement qu'ils ne recevront de financement que s'ils acceptent davantage de contrôle bureaucratique de la part du gouvernement.

Le temps est venu pour le gouvernement de se rendre compte que, parfois, le fait de trouver davantage de solutions signifie renoncer au contrôle. L'entrepreneuriat du secteur privé prospère parce que nous avons accepté que de nombreuses personnes, dotées de la bonne motivation et travaillant sur des idées, mènent à davantage de bonnes idées en aval, plutôt que d'attendre que 20 ministres ou 20 sous-ministres trouvent des idées. L'entrepreneuriat social repose sur la conviction que cette approche peut également s'appliquer quand il s'agit de résoudre nos problèmes sociaux les plus tenaces.

Le présent rapport a été rédigé parce que les enfants, les aînés et les adultes vulnérables qui comptent sur un solide filet de sécurité sociale ne peuvent plus se fier au statu quo. Les anciennes méthodes de commandement centralisé, les structures fondées sur des règles et les annonces sans résultats ont laissé tomber trop de gens. Le temps est venu d'adopter une nouvelle approche.

Ce rapport ne propose pas une nouvelle structure : il suggère plutôt que nous avons besoin d'une *approche*, et non d'une structure.

Nous n'avons pas besoin de nouvelles règles; nous devons plutôt démanteler celles qui font obstacle à nos esprits les plus créatifs et à notre esprit naturel de communauté et de collaboration.

Les recommandations présentées ici ne constituent pas tant une nouvelle idée qu'un moyen d'acheminer les fonds là où se trouvent les nouvelles idées.

Le Nouveau-Brunswick connaît un déficit structurel de crise : nous dépensons trop pour des programmes qui réagissent à la misère humaine, et pas assez pour prévenir cette dernière. Il est temps de cesser de croire que la réduction du déficit consiste à demander aux sous-ministres d'imaginer comment ils maintiendraient 90 % du statu quo, et de commencer à chercher des moyens de briser ce statu quo.

Le gouvernement dispose des fonds. Les collectivités ont les solutions et les gens motivés. Ce rapport ne fait que réunir ces deux réalités. J'invite le lecteur à imaginer quelque chose de différent.

TABLE DES MATIÈRES

DE L'ÉCROULEMENT AUX AVANCÉES DÉCISIVES **16**

Processus de consultation **21**

Redéfinition du rôle des ONG **23**

Première mesure : établir de véritables partenariats 25

Deuxième mesure : redéfinir la réussite 26

Troisième mesure : assurer la durabilité 27

À quoi ressemblerait une unité chargée des possibilités pour les organismes sans but lucratif? **29**

Comment fonctionneraient les contrats d'entrepreneuriat social? **30**

Premier exemple d'application 32

Deuxième exemple d'application 33

Troisième exemple d'application 34

Réduction des formalités administratives et intensification de la collaboration **35**

Leçons tirées du passé 35

En quoi la situation pourrait-elle être différente? 38

Moyens pour assurer l'inclusion et l'équité 39

Mise en place d'un financement durable 39

Plan d'action pour un véritable changement **41**

Redéfinition de la réussite 42

Mesures pour remédier aux récents échecs du système 43

Recommandations **45**

Conclusion **47**

Références **48**

Lectures complémentaires **49**

DE L'ÉCROULEMENT AUX AVANCÉES DÉCISIVES

Il s'agit d'une histoire simple. La leçon est claire, si l'on choisit de la retenir.

Elle commence par deux jeunes gens, à peine sortis de l'enfance, en fait, tous deux âgés de dix-neuf ans. Leur enfance n'avait pas été facile. À l'âge adulte, ils se sont retrouvés à vivre dans la rue, sous une tente.

Nous reconnaissons tous qu'une tente n'est pas un endroit où des jeunes de dix-neuf ans devraient vivre. Quand tout le monde reconnaît que quelque chose ne va pas, des systèmes efficaces trouvent le moyen d'y remédier.

Une association locale sans but lucratif travaillait d'arrache-pied à trouver un logement pour ces deux jeunes dans leur ville natale. S'ils étaient en mesure de retourner chez eux, ils pourraient compter sur le soutien de leur famille et de l'aide d'un groupe communautaire. Peut-être qu'avec la stabilité qu'apporterait un endroit sûr où dormir, ces jeunes pourraient se concentrer sur les démarches nécessaires pour commencer à reconstruire leur vie de façon durable.

À ce point, deux options indéniables se sont dégagées. L'une permettrait à deux jeunes qui n'avaient pas eu beaucoup de chance de trouver un endroit chaud où dormir et de passer de la survie à la stabilité. Dans l'autre, la lutte pour la survie les aurait obligés d'être toujours en mouvement, de se battre pour rester au chaud, de trouver de la nourriture et de faire face à une succession sans fin de décisions à court terme n'aboutissant qu'à des résultats toujours provisoires.

Le plan était en place, les soutiens aussi, mais il restait un dernier obstacle : les jeunes devaient rentrer chez eux. Le prix d'un billet d'autobus faisait toute la différence entre un projet d'avenir et la lutte pour maintenir le statu quo.

Le personnel du bureau local du ministère du Développement social voulait aider les deux jeunes. Cependant, le gouvernement n'évolue pas toujours avec des solutions, mais plutôt avec des règles. L'une d'elles consiste à n'aider une personne que si sa situation cadre dans un programme, ce qui signifie qu'elle doit remplir les critères d'admissibilité. Si la situation d'une personne ne correspond pas à un programme, on ne peut pas l'aider. Les fonctionnaires travaillent dans un monde où l'on peut dépenser des milliers de dollars pour maintenir quelqu'un en situation de crise, mais où l'on ne peut pas dépenser cinq dollars pour l'en sortir.

Si ces jeunes hommes se retrouvaient au service d'urgence, plusieurs milliers de dollars seraient dépensés sur les soins prodigués par les médecins, les infirmières et d'autres professionnels, qui sont parmi les plus rares au sein du système. S'ils s'introduisaient dans un immeuble pour se réchauffer ou volaient de la nourriture, la police, les tribunaux et les avocats interviendraient sans attendre

d'autorisation. Mais un billet d'autobus permettant aux jeunes de rentrer chez eux ne correspondait à aucune des listes de critères ni à aucun des programmes. Partout où le personnel du ministère du Développement social essayait de trouver une source de financement pour couvrir le prix du billet, les formalités administratives indiquaient que les deux jeunes n'étaient pas admissibles à ce soutien.

Le temps était l'essence même du problème. Chaque jour, les jeunes devaient se déplacer pour survivre. Ce retard faisait peser un danger constant sur eux : ils risquaient de disparaître complètement du système pour réapparaître plus tard à une salle d'urgence, ou pire encore.

C'est ainsi que le dirigeant d'un petit organisme sans but lucratif, disposant de beaucoup moins de ressources financières et humaines que le gouvernement possède, a réussi là où le gouvernement avait échoué.

Il est passé à l'action.

Il a mentionné : « Nous mettons l'accent sur les clients, et non sur les programmes », et l'organisme a simplement utilisé ses maigres fonds d'exploitation pour acheter deux billets d'autobus.

> *« Nous mettons l'accent sur les clients, et non sur les programmes »*

Le contrat que l'organisme sans but lucratif avait conclu avec le gouvernement ne prévoyait pas l'achat de billets d'autobus. Le gouvernement ne pouvait pas les rembourser. Pourtant, parce que ce petit organisme a réagi, deux jeunes se sont réveillés dans un endroit chaud et ont eu de l'aide pour refaire leur vie, parce que quelqu'un a fait le nécessaire.

Cette situation reflète un paradoxe de notre système : la plupart du temps, quand le gouvernement finance des organismes sans but lucratif, il impose des règles et des formalités administratives destinées à faire évoluer ces organismes davantage, comme le gouvernement, alors que ce dont nous avons souvent besoin, c'est que le gouvernement évolue davantage comme ces organismes.

Les organismes communautaires agissent avec rapidité, souplesse et bienveillance, mais ce n'est pas le cas du système au sein desquels ils déploient leurs efforts. Le gouvernement est conçu pour les programmes et les règles, pas pour les personnes ni pour les résultats.

Ce moment, deux billets d'autobus, deux vies, sont au cœur même du présent rapport.

Le rapport n'est pas un diagnostic de plus sur l'écroulement du système. Notre bureau l'a déjà fait dans le document *Comment tout s'est écroulé.* Beaucoup ont dit que ce dernier avait diagnostiqué le problème. Le présent rapport fait partie d'une série consacrée à la manière de réparer ce qui s'est écroulé. Il marque le début d'une réflexion en amont sur les façons de rétablir la confiance, de redéfinir la responsabilité et de créer un système attentif aux besoins, humain et axé sur des résultats qui changent véritablement des vies.

Il propose des mesures concrètes pour redéfinir les liens entre le gouvernement et le secteur sans but lucratif. Il préconise un partenariat dans le cadre duquel le gouvernement fixe des objectifs clairs, fait confiance à l'expertise communautaire et mesure ce qui compte vraiment : les résultats pour les gens. Il définit également la prochaine étape essentielle : la création d'une unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif, chargée de coordonner le financement, de simplifier les processus et d'utiliser des outils comme les obligations à impact social, les contrats d'entrepreneuriat social et les stratégies de financement axées sur les résultats afin de financer les résultats, et non les formalités administratives.

Les histoires présentées dans ce rapport, et les voix qui les sous-tendent, proviennent de dirigeants d'organismes sans but lucratif de toute la province. Ensemble, ils nous ont nettement fait comprendre un élément : les Néo-Brunswickois et les organismes communautaires provinciaux qui sont à leur service constituent la plus grande ressource sociale de notre province.

Nous avons simplement besoin d'un système qui fonctionne aussi bien qu'eux.

Nous avons besoin d'un système capable de faire ce que tout le monde sait ce qui doit être fait et *qui fasse de cet élément* la mesure de son efficacité.

Nous avons besoin d'un système qui permette aux gens d'acheter un fichu billet d'autobus aujourd'hui, au lieu de repousser la crise à plus tard pour qu'elle éclate ailleurs demain – avec de la complexité en surplus.

Le Nouveau-Brunswick se trouve à la croisée des chemins. Dans toutes nos collectivités, les organismes communautaires et sans but lucratif offrent les soins, les liens et la compassion qui maintiennent notre tissu social. Ils nourrissent les familles, hébergent les personnes en situation d'itinérance, appuient les aînés, et offrent une bouée de sauvetage aux enfants et aux jeunes. Ces organismes sont souvent les premiers intervenants du filet de sécurité sociale, travaillant directement avec les clients ils constituant les premiers appelés lorsque les enfants, les aînés et leur famille sont en difficulté. Quand des progrès sont réalisés – de l'itinérance à la stabilité, de la pauvreté à l'emploi, de la crise à l'obtention d'un diplôme –, on entend souvent dire que des organismes sans but lucratif y étaient grâce au soutien qu'ils apportent aux personnes à chaque étape du parcours qui a mené à cette réussite finale.

Pourtant, trop souvent, ces organismes sont considérés comme étant séparés de la mission sociale du gouvernement. Ils sont traités, au mieux, comme des subordonnées, et au pire, comme des adversaires. Pour être un dirigeant dans le secteur sans but lucratif, il faut composer avec des financements à court terme, des obligations de déclaration redondantes et des cadres politiques incohérents.

Dans notre précédent rapport, *Comment tout s'est écroulé*, le défenseur a mis en évidence les échecs structurels qui érodent le filet de sécurité sociale du Nouveau-Brunswick : des services fragmentés, une vision à court terme et un système conçu pour gérer les crises plutôt que les prévenir. Le gouvernement récompense souvent la conformité plutôt que les résultats et privilégie les moyens plutôt que les

résultats. Il ne félicite pas la personne qui sort de sa tente et rentre chez elle en toute sécurité : il récompense celle qui a vérifié les règles et a dit « non » au billet d'autobus.

Le rapport de suivi, intitulé *De l'écroulement aux avancées décisives*, porte sur les solutions. Il pose une question centrale : « Que faudrait-il pour mettre en place des systèmes qui viennent en aide aux gens *avant* qu'ils ne s'écroulent? »

Nous pensons que la solution réside dans un nouveau partenariat avec le secteur sans but lucratif, fondé sur une collaboration authentique, structurée et axée sur les résultats entre le gouvernement et ce secteur.

Partout au Nouveau-Brunswick, les organismes communautaires ont prouvé qu'ils pouvaient répondre aux besoins plus rapidement et plus près du terrain, souvent avec plus de compassion que n'importe quelle bureaucratie centralisée. Il faut saisir cette occasion : les petits organismes bénéficiant d'incitatifs fondés sur les résultats peuvent, tout simplement, agir plus rapidement et prendre des décisions plus précises, adaptées aux besoins sur le terrain.

On dit qu'un gouvernement avisé « dirige sans ramer ». Ce que le gouvernement fait très bien, c'est œuvrer dans le cadre de l'égalité des chances – seul le gouvernement peut surmonter les disparités régionales et de classe en assurant une répartition équitable des ressources. C'est dans la mise en œuvre que le gouvernement trébuche. Ce dernier étant intrinsèquement réfractaire au risque, il met souvent en place des systèmes conçus pour éviter les erreurs, plutôt que des systèmes qui permettent la réussite grâce à des avancées décisives. Le gouvernement revient donc, par défaut, aux systèmes et aux incitatifs qui récompensent la conformité et font fuir ceux qui cherchent à résoudre les problèmes.

Le gouvernement aspire à l'uniformité, car elle permet d'éviter les erreurs imprévisibles qui sortent des sentiers battus. Mais, au prix de cette sécurité, il évite l'innovation et décourage les innovateurs.

Malheureusement, dans les systèmes rigides organisés autour d'une structure rigide, les gens défient constamment l'uniformité, en particulier dans le domaine des services sociaux. Rares sont les personnes qui correspondent parfaitement à des catégories bien définies et, même si certaines tentent de se conformer, les fluctuations incontrôlables des tendances mondiales, elles, ne s'y plient pas. Les obstacles et les défis que l'univers nous impose sont complexes et imprévisibles. La vie est une histoire dynamique et en constante évolution, et non un menu *à prix fixe*.

En fait, quand nous évoquons le secteur privé, nous semblons comprendre intuitivement que le gouvernement peut établir des règles de base et des limites, et assurer l'égalité des chances. Mais seuls les acteurs individuels, libres d'innover, de trouver des solutions et de créer de nouveaux produits, peuvent créer des produits, réagir aux incitatifs, comme les ventes et les bénéfices, et diriger des entreprises. Dans le monde des affaires, nous célébrons ceux qui fixent les objectifs et encouragent les résultats, mais, au sein de ce dynamisme, un espace doit être établi où les personnes en première ligne prennent des décisions et en assument la responsabilité. Pour utiliser une analogie sportive, nous savons quels résultats mènent à des points et nous comprenons quelles actions sont acceptables. Nous savons aussi que nos entraîneurs établissent des principes et des lignes directrices pour la prise de

décision visant à maximiser l'efficacité de l'équipe. Mais l'équipe ne peut atteindre l'excellence que si le joueur en possession du ballon (ou de la rondelle, pour être Canadien) a le pouvoir *de réussir le gros jeu que le moment exige*.

Et pourtant, dans le monde réel, dans les services sociaux – l'un des domaines les plus complexes et les plus humains de l'action gouvernementale –, le gouvernement tente d'écrire le plan du jeu. Vous essayez de sortir de l'aide sociale et de trouver un emploi? Eh bien, nous vous dirons quand vous pouvez avoir des colocataires, quand vous devez prendre l'autobus, quand vous pouvez accepter un cadeau, etc. Vous essayez de garder un parent âgé à la maison? Eh bien, il devra cadrer dans une formule pour déterminer s'il peut obtenir un fauteuil élévateur, s'il devra recevoir des soins à domicile et sa situation correspond aux programmes. Votre enfant a des problèmes de comportement à l'école? Eh bien, il existe une formule pour déterminer les effectifs ou pour savoir quand il pourra obtenir de l'aide. S'il s'agissait d'un sport d'équipe, il faudrait savoir des mois à l'avance si votre coéquipier est disponible avant de lui faire la passe.

Le gouvernement fait très bien deux choses indispensables : il définit des objectifs et des limites en fonction d'un consentement démocratique, et il redistribue les ressources pour donner à chacun une chance équitable. Il nous indique où se trouve la zone du but, fixe les règles et veille à ce que les équipes soient équilibrées.

Ce sont les organismes communautaires sans but lucratif qui voient le client en face d'eux et le monde qui les entoure. Ils sont ceux qui doivent passer la rondelle au moment essentiel. Ils savent quand il faut effectuer une évaluation complète et quand un billet d'autobus est nécessaire. Ce sont eux qui exécutent les plans de jeu qui changent la vie des gens.

Cependant, ils ne peuvent pas continuer à le faire avec des financements instables et à court terme, et des systèmes de responsabilisation fragmentés qui accaparent le temps et l'énergie des acteurs sur les premières lignes.

Pour sa part, le gouvernement ne peut pas résoudre à lui seul les défis sociaux complexes d'aujourd'hui. Il a besoin de l'innovation, de la souplesse et de la confiance qu'apportent les organismes sans but lucratif.

Le présent rapport présente un plan clair et réaliste pour construire un pont fondé sur ces forces par les moyens suivants :

- Une réforme structurelle : il faut trouver un nouveau moyen de définir et de structurer les liens du gouvernement avec le secteur sans but lucratif en établissant des responsabilités au niveau du Cabinet pour faire évoluer ces liens. Tout comme nous avons des responsabilités au niveau du Cabinet pour comprendre, appuyer et établir des partenariats avec le secteur privé, nous devrions disposer d'un ministère chargé de renforcer les capacités du secteur sans but lucratif et de travailler avec les ministères pour maximiser la collaboration, renforcer la capacité du gouvernement à conclure des partenariats, et à définir et appuyer les domaines où la collaboration peut s'opérer.

- Une réforme financière et de la gouvernance : lancer, avec les organismes sans but lucratif, des outils de financement axés sur les résultats, comme les contrats d'entrepreneuriat social et les contrats axés sur les résultats;
- Une réforme culturelle : il faut changer la vision du gouvernement concernant le financement des organismes sans but lucratif pour passer d'une approche où ce financement est accordé *aux* organismes sans but lucratif à une approche où il sert de *moyen* pour améliorer la situation des personnes et des collectivités. Pour y arriver, il faut passer d'un modèle *caritatif* à un modèle de *prestation de services* qui considère les organisations non gouvernementales (ONG) comme des partenaires essentiels dans la mise en œuvre du mandat social du gouvernement.

Processus de consultation

Ce rapport a été élaboré à partir de la base.

Pendant huit mois, le Bureau du défenseur a mené un processus de consultation à l'échelle de la province en collaboration avec Centraide. Il comprend ce qui suit :

6	30+	31	7
CONSULTATIONS RÉGIONALES	ENTREVUES APPROFONDIES	CONTRIBUTIONS EN LIGNE	MEMBRES DU GROUPE CONSULTATIF

- Six consultations régionales en présentiel à Saint John, Fredericton, Moncton, Miramichi, Edmundston et Caraquet;
- Plus de 30 entrevues approfondies avec des dirigeants d'ONG, des travailleurs de première ligne, des organisations autochtones, des dirigeants municipaux et des fonctionnaires;
- Trente et une contributions en ligne provenant d'organismes communautaires, notamment des organismes ruraux de petite taille souvent exclus des consultations politiques;
- La constitution d'un groupe consultatif de 7 membres chargé d'examiner les recommandations en matière de faisabilité et de s'assurer que ces dernières tiennent compte des réalités du terrain.

Voici les questions que nous avons posées :

1. Comment le gouvernement et les organismes sans but lucratif peuvent-ils collaborer plus efficacement pour renforcer leurs partenariats, améliorer la coordination et surmonter les différences structurelles?
2. Comment le gouvernement du Nouveau-Brunswick peut-il tirer parti de l'incidence du secteur sans but lucratif sur la prestation de services afin d'assurer de meilleurs résultats pour les collectivités?
3. Comment peut-on mesurer le succès de manière à assurer la responsabilisation tout en réduisant la bureaucratie?

4. Quelles sont les stratégies qui permettront de veiller à la durabilité à long terme et à la stabilité de la main-d'œuvre pour les organismes de première ligne?

Et voici ce que nous avons entendu :

> *« Si le secteur sans but lucratif se mettait en grève demain, les hôpitaux et les prisons s'effondreraient en une semaine » – Directeur général d'une ONG*

Cette citation d'un dirigeant d'ONG résume bien la réalité de la dépendance et le déséquilibre qui caractérise le système actuel. Les ONG fournissent des services publics essentiels, mais dans un contexte marqué par un manque de stabilité, une supervision fragmentée et des modèles de financement obsolètes qui les traitent comme des prestataires plutôt que des partenaires.

Nos consultations ont révélé que le gouvernement est souvent à la fois le principal bailleur de fonds du secteur et sa plus importante source d'aiguillage des clients. Cette situation crée une relation dans laquelle les ONG dépendent fortement du gouvernement, tout en disposant de peu de latitude pour déterminer la façon dont les services sont fournis ou dotés en ressources.

Les commentaires recueillis dans l'ensemble du secteur montrent à quel point le modèle actuel de collaboration entre le gouvernement et les ONG est devenu insoutenable. Les dirigeants d'organismes ont décrit un accès limité à des possibilités sérieuses de formation et de renforcement des capacités, des pressions financières croissantes lorsque le financement réservé à des projets ne peut pas servir à répondre aux besoins opérationnels de base, ainsi qu'une perte grandissante de souplesse pour répondre aux nouveaux besoins des collectivités. À cela s'ajoute un épuisement profond et généralisé chez les personnes qui accomplissent ce travail, tant les dirigeants que le personnel de première ligne. On leur demande d'en faire plus avec moins, souvent sans la stabilité, les ressources ni la capacité organisationnelle nécessaires pour soutenir ce travail. Le secteur demeure profondément engagé envers les collectivités, mais il est de plus en plus sollicité au point où sa propre viabilité est menacée.

Trois priorités claires se sont dégagées des consultations :

1. Il est nécessaire de reconnaître le rôle essentiel de la prise de décision communautaire de première ligne et de l'intégrer dans la conception des programmes sociaux.
2. Le secteur sans but lucratif a le même besoin de financement prévisible et stable que celui des gestionnaires du secteur public au sein des ministères.
3. Les secteurs public et sans but lucratif devraient être conjointement responsables de l'obtention de résultats, et non pas seulement de l'argent dépensé ou de la prise des mesures.

Ensemble, ces priorités constituent le fondement du plan d'action présenté dans ce rapport, ainsi que la série d'arguments en faveur du passage d'un modèle caritatif à un modèle de partenariat axé sur les services essentiels.

Redéfinition du rôle des ONG

Depuis des générations, les organismes communautaires du Nouveau-Brunswick comblent les lacunes laissées par les systèmes officiels : ils nourrissent les familles, hébergent les personnes en situation d'itinérance, appuient les jeunes en transition et prennent soin des aînés. Leur travail a souvent été décrit en termes caritatifs : généreux, compatissant et bénévole.

Mais ce cadre, bien qu'honorable, ne correspond plus à la réalité : ces organismes ne sont pas simplement caritatifs; ils fournissent des services essentiels.

Si l'incidence des organismes communautaires, ou du « secteur communautaire », souvent défini comme l'ensemble des organismes caritatifs et sans but lucratif et de leurs activités, a été étudiée sous l'angle social, relativement peu de recherches ont porté sur les retombées économiques que ce secteur peut avoir sur une région. Lorsque nous pensons à l'incidence économique, nous présumons généralement qu'elle provient du gouvernement, des entreprises ou des secteurs à but lucratif, ce qui peut amener le public à sous-estimer la valeur réelle des organismes communautaires. Au Nouveau-Brunswick, un récent rapport de synthèse indique que le secteur communautaire compte 4 418 entités sans but lucratif et 2 592 organismes de bienfaisance enregistrés. Le même rapport estime qu'en 2019, les contributions bénévoles ont généré une valeur économique annuelle de plus de 900 millions de dollars pour le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick.[1]

Selon Statistique Canada, en 2024, le secteur sans but lucratif, à l'exclusion des institutions sans but lucratif gouvernementales, employait environ 17 000 personnes au Nouveau-Brunswick et contribuait 1,1 milliard de dollars au produit intérieur brut provincial. Ces tendances ne sont pas propres au Nouveau-Brunswick; elles se manifestent aussi ailleurs au pays. La contribution du secteur à l'économie provinciale augmente d'année en année, mais sa portée demeure insuffisamment étudiée et reconnue, ce qui peut nuire à son efficacité. Le fait de se concentrer uniquement sur la valeur sociale du secteur communautaire réduit la reconnaissance de son incidence économique et peut, à son tour, nuire à l'investissement, au développement et à la prise de décision dans le secteur. Une meilleure compréhension du rôle social et économique important que joue le secteur communautaire au Nouveau-Brunswick peut ouvrir la voie à une collaboration stratégique accrue entre les trois piliers économiques : le gouvernement, les entreprises et la collectivité. Elle peut aussi améliorer la prestation des services et faciliter la navigation dans le système pour l'ensemble de la population néo-brunswickoise.[2][3]

Les organismes communautaires fournissent une infrastructure sociale essentielle, tout aussi vitale que les hôpitaux, les écoles ou les réseaux de transport. Et pourtant, ils exercent leurs activités sans

---

[2] STATISTIQUE CANADA. Emploi dans les institutions sans but lucratif selon le sous-secteur (tableau 36-10-0617-01), Gouvernement du Canada, 2025. https://doi.org/10.25318/3610061701-fra
[3] STATISTIQUE CANADA. Produit intérieur brut (PIB) des institutions sans but lucratif selon le sous-secteur (tableau 36-10-0616-01), Gouvernement du Canada, 2025. https://doi.org/10.25318/3610061601-fra

bénéficier de la même stabilité, de la même reconnaissance ou de la même coordination. Leur succès dépend de subventions précaires, de renouvellements annuels et d'exigences de responsabilisation qui se chevauchent et qui évaluent souvent davantage les formalités administratives que les progrès réalisés par les personnes. Des recherches récentes sur le secteur confirment que le défi ne réside pas dans un manque d'engagement au sein du secteur communautaire, mais dans les conditions au sein desquelles cet engagement est censé s'exercer. Les travailleurs ont soulevé la sous-rémunération, les conditions de travail précaires, les dynamiques liées au genre, le financement instable et un engagement profond envers la collectivité comme les réalités déterminantes du secteur. Les gouvernements rejettent souvent le recrutement et le maintien en poste de la main-d'œuvre comme des objectifs légitimes quand ils financent des organismes sans but lucratif, alors même qu'ils reconnaissent le lien entre le maintien en poste de la main-d'œuvre et la réussite de leurs propres programmes.[45]

Si nous voulons obtenir de meilleurs résultats, nous devons repenser cette relation.

- Il faut reconnaître les ONG comme des coprestataires de services publics, et non comme des soutiens secondaires.
- Il faut comprendre, valoriser et faire connaître au grand public l'incidence économique importante des ONG au sein de la province.
- Il faut financer les résultats, et non les activités, au moyen de contrats pluriannuels liés à des résultats définis par la collectivité.
- Il faut simplifier les procédures de rapport et d'approvisionnement, et réduire le fardeau administratif pour que les ressources parviennent aux personnes et que du temps ne soit pas perdu à remplir des formulaires.
- Il faut mettre en place une infrastructure commune pour les données, l'évaluation et l'innovation.

Cette transformation ne se fera pas uniquement par l'entremise de déclarations politiques. Elle nécessite des mesures structurelles, un leadership coordonné par l'intermédiaire d'un ministère dédié au secteur sans but lucratif, de nouveaux outils de financement, comme les contrats d'entrepreneuriat social et les contrats axés sur les résultats, ainsi qu'un changement culturel en faveur du partenariat.

Avant d'aborder ces mécanismes facilitateurs, la présente section propose trois mesures immédiates qui sont ressorties de notre consultation à l'échelle de la province : le partenariat, la mesure et la durabilité.

[4] Vantage Point, *Funding What Works: Strengthening BC's Non-Profit Sector Through Multi-Year and Core Funding. BC Non-Profit Network*. Internet : https://thevantagepoint.ca/wp-content/uploads/2026/01/funding-what-works-strengthening-bcs-non-profit-sector-through-multi-year-and-core-funding.pdf?utm_source=The+Philanthropist&utm_campaign=1144bd839b-EMAIL_CAMPAIGN_2026_03_09_06_12&utm_medium=email&utm_term=0_-1144bd839b-148166976

[5] Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick, 2026, op. cit.

Première mesure : établir de véritables partenariats

Tout au long de nos consultations, un message a résonné clairement *:* les relations entre le gouvernement et les ONG doivent être redéfinies. Les responsables de première ligne ont décrit des relations caractérisées par la conformité plutôt que par la collaboration. Trop souvent, les discussions portent sur la question de savoir si les organisations ont rempli les bons formulaires plutôt que sur celle de savoir si la vie des gens s'est réellement améliorée.

Un véritable partenariat nécessite un nouveau contrat social reposant sur trois piliers : la confiance, le partage du pouvoir et la responsabilité commune.

1. La confiance signifie que le gouvernement reconnaît les ONG comme des expertes en matière d'engagement communautaire et d'innovation, et non simplement comme des prestataires de services.
2. Le partage du pouvoir signifie que les ONG sont associées dès le début à l'élaboration des politiques, et non seulement une fois les priorités établies. On leur accordera également une autonomie dans la prestation des services une fois le contrat signé.
3. La responsabilité commune signifie que les résultats sont définis et mesurés conjointement, les deux parties étant reconnues comme des parties responsables de l'apprentissage et de l'adaptation.

Au cours des consultations, les participants ont donné des exemples concrets de ce à quoi pourrait ressembler un véritable partenariat :

- La création de tables rondes politiques conjointes, en commençant par des domaines ciblés, par exemple les jeunes qui sortent de la prise en charge, les aînés qui souhaitent rester chez eux et au sein de leur collectivité, les soutiens scolaires et communautaires pour les jeunes à risque, les transitions de l'aide sociale vers le travail et les transitions vers le logement. Les ONG et le gouvernement devraient organiser des forums au sein desquels ils peuvent élaborer conjointement les critères des programmes et les contrats d'entrepreneuriat social;
- L'intégration d'équipes de services locales réunissant des employés de première ligne du secteur public, par exemple des travailleurs sociaux et des enseignants, avec du personnel de terrain et des organismes communautaires;
- L'adoption d'ententes de financement, de points de communication et de programmes de perfectionnement professionnel standardisés entre les ministères pour favoriser la collaboration avec le secteur sans but lucratif.

Ces mesures permettraient de redéfinir les relations entre le gouvernement et le secteur sans but lucratif pour créer un système où ce dernier n'est pas une partie prenante à la recherche de financement, mais un partenaire actif dans la prestation de services aux personnes dans le besoin. Le Nouveau-Brunswick peut transformer le rôle du gouvernement, qui passerait de celui de bailleur de fonds à celui de facilitateur, ce qui favoriserait la mise en place de systèmes communautaires qui produisent des résultats plus rapidement, de façon plus intelligente et plus près des gens.

Deuxième mesure : redéfinir la réussite

À l'heure actuelle, de nombreux contrats gouvernementaux mesurent les intrants, mais pas les résultats. Nous pouvons demander le nombre de personnes qui ont assisté à des ateliers, mais pas si ces dernières ont vu leur vie s'améliorer. Nous pouvons demander le nombre de repas qui ont été servis, mais pas le nombre de personnes qui ont trouvé un logement ou de familles qui sont sorties de la pauvreté. Nous pouvons demander le nombre d'enfants qui ont assisté à une séance, mais pas si leurs compétences en lecture et en écriture se sont améliorées.

Les organismes de première ligne affirment depuis longtemps que cette approche récompense les processus, mais pas les progrès. Un travailleur auprès des jeunes a exprimé sans détour : « *Nous pouvons remplir dix pages de formulaires pour montrer ce que nous avons fait, mais aucun de ces derniers ne demande si le jeune est plus en sécurité, en meilleure santé ou plus optimiste.* »

La redéfinition de la réussite signifie passer d'*une évaluation axée sur les activités* à *une responsabilisation axée sur les résultats*.

Les principes clés sont les suivants :

- Des cadres axés sur les résultats, élaborés en collaboration avec les ONG, pour définir ensemble des indicateurs pertinents;
- Un financement adapté qui cible les résultats au sein de populations définies, plutôt que de réglementer en permanence les processus ou d'imposer des règles bureaucratiques rigides à des solutions axées sur la collectivité;
- Des systèmes de données communes qui permettent un apprentissage et une collaboration en temps réel, et pas seulement des audits annuels.

Cette réorientation nécessite de la confiance et une formation de part et d'autre. Les ONG ont besoin d'outils et de capacités d'évaluation; les fonctionnaires ont besoin d'une formation aux contrats axés sur les résultats et à la gestion adaptative. Cette approche a déjà porté ses fruits à l'échelle internationale : en Europe, au Canada et en Australie, les gouvernements se sont orientés vers « les mandats axés sur les résultats ». Les détails varient, mais ces processus identifient essentiellement des populations cibles et financent des résultats sociaux plutôt que des services prédéfinis.

En voici quelques exemples.

- Au Manitoba, le gouvernement a identifié des populations de jeunes en conflit avec la justice et a mis en place des dispositifs pour mettre en commun les économies réalisées grâce à la réduction de la récidive avec des groupes communautaires qui se sont engagés à travailler avec des groupes particuliers de jeunes.
- En Australie, le gouvernement de Nouvelle-Galles du Sud a utilisé des obligations à impact social pour inciter des groupes communautaires à aider les familles à faire en sorte que les enfants placés en institution puissent rentrer chez eux grâce à des interventions intensives. Le programme Newpin Social Benefit a donné lieu à un taux de réussite de 61 % en matière de

réunification familiale des enfants placés en institution, ce qui représente une amélioration considérable par rapport au taux d'environ 20 % obtenu par le gouvernement seul.

- À Chicago, l'administration municipale a émis une obligation à impact social d'un montant de 17 millions de dollars destinée à aider les organismes communautaires à améliorer la préparation à l'entrée en maternelle des enfants issus de familles à faibles revenus. L'objectif consistait à réaliser des économies grâce à l'amélioration des résultats scolaires et à la diminution des besoins en soutien dans les classes ultérieures. Lancé en 2014, le programme a permis d'améliorer la préparation à l'entrée en maternelle et de rentabiliser l'investissement, et les données indiquent que ses bienfaits se prolongent jusqu'à l'âge adulte.

En redéfinissant la notion de réussite, le Nouveau-Brunswick peut remplacer la conformité par la collaboration, ce qui mènerait à une culture qui valorise l'apprentissage, les données factuelles et les effets.

Troisième mesure : assurer la durabilité

Le secteur sans but lucratif ne peut pas fournir des services essentiels sur des bases instables. Pourtant, la plupart des organismes du Nouveau-Brunswick œuvrent au jour le jour, avec des renouvellements imprévisibles et un financement de base gelé qui mine leur capacité à planifier ou à retenir leur personnel. De nombreux dirigeants d'ONG ayant participé à la consultation ont raconté comment des programmes dont l'efficacité est prouvée traînent au stade de « projet pilote » pendant plus de cinq ans.

Cette instabilité a des effets en cascade : les travailleurs qualifiés optent pour des postes dans le secteur public ou privé, la continuité est perdue et les équipes de programmes innovants dont l'incidence a fait ses preuves sont contraintes à consacrer un temps précieux à la recherche de nouvelles subventions pour poursuivre leur travail. La durabilité ne peut se limiter à la continuité des programmes; elle doit inclure la durabilité de la main-d'œuvre elle-même. Dans une récente étude sectorielle menée au Nouveau-Brunswick, seulement 3 % des répondants ont affirmé que leur salaire couvrait entièrement leurs besoins de base, et les travailleurs ont expliqué qu'ils devaient occuper un deuxième emploi, compter sur leur famille ou leur partenaire, ou avoir recours aux banques alimentaires tout en effectuant un travail destiné à venir en aide aux personnes en situation de crise[6].

Pour assurer la durabilité, trois changements sont essentiels :

1. Employer des mécanismes de financement social structurés évoluant vers des accords de financement pluriannuels alignés sur les cycles budgétaires gouvernementaux, ce qui donnerait aux ONG la pérennité et la stabilité nécessaires pour planifier, investir, et recruter et maintenir en poste le personnel qualifié.
2. Indexer le financement de base sur les pressions du monde réel, comme l'inflation, les besoins de la collectivité et l'évolution démographique, ce qui permettrait de veiller à ce que les programmes essentiels puissent suivre le rythme de la demande.
3. Adopter une stratégie commune en matière de main-d'œuvre qui reconnaisse l'importance des prestataires de services sociaux, que ces derniers travaillent pour le gouvernement ou des

[6] Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick, 2026, op. cit.

organismes communautaires, pour traiter les questions de salaires, de formation et de recrutement tout au long du continuum des soins communautaires.

Cette mesure s'inscrit dans la lignée d'une récente étude sectorielle menée au Nouveau-Brunswick, qui préconise un financement de base stable et à long terme plutôt qu'un financement par projet, dont des modèles de financement qui favorisent des salaires équitables et permettent aux organismes de s'adapter à l'évolution des besoins communautaires[7] .

Il ne s'agit pas de créer une dépendance, mais plutôt de mettre en place une base stable pour la prestation des services sociaux. Un financement prévisible permet aux ONG de se concentrer sur l'amélioration des résultats plutôt que sur la survie face à l'incertitude budgétaire. La durabilité sous-entend également de réduire les chevauchements : de nombreuses ONG passent des centaines d'heures chaque année à solliciter plusieurs ministères pour des subventions qui se chevauchent. Une stratégie unifiée, mise en œuvre par un ministère spécialisé, pourrait normaliser ces processus et permettre aux ONG de se concentrer sur la prestation de services, et non sur l'administration.

Lorsque les organisations sont stables, les collectivités le sont aussi, et lorsque les collectivités sont stables, les résultats s'améliorent à tous les niveaux du système.

Ces trois mesures, soit le partenariat, la redéfinition de la réussite et la durabilité, constituent le fondement d'un système social moderne. Mais pour les concrétiser, le gouvernement doit investir dans l'infrastructure nécessaire pour transformer la façon dont il organise, finance et évalue sa collaboration avec le secteur. Cette infrastructure comprend une unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif chargée de diriger la coordination, un soutien à un organisme dirigé par les ONG participantes afin de coordonner les négociations avec le gouvernement et d'appuyer les partenaires du secteur, ainsi que des innovations financières au moyen de contrats d'entrepreneuriat social. Ces outils permettront de concrétiser cette vision. Il faut établir une nouvelle alliance : nous ne pouvons exiger davantage de résultats du secteur sans but lucratif que si le gouvernement lui offre une certaine stabilité.

Les consultations ont manifestement mis en évidence un point : c'est en fait la structure du système qui pose des problèmes. Les organismes sans but lucratif et les organismes communautaires ne manquent ni d'idées, ni de dévouement, ni de compétences. Il leur manque un cadre coordonné et prévisible au sein duquel ils peuvent travailler.

À l'heure actuelle, les organismes communautaires doivent se frayer un chemin dans un labyrinthe de sources de financement et de systèmes de rapports distincts, répartis entre plusieurs ministères, chacun ayant ses propres délais, formats et exigences. Les programmes de financement divergent souvent considérablement sur le plan des processus, des formalités administratives et de la prévisibilité. Une seule ONG peut avoir à rendre compte à quatre ou cinq ministères, dont aucun ne communique entre eux.

[7] Ibid.

Le gouvernement se plaint souvent des chevauchements entre les ONG; cependant, ce sont ses propres systèmes labyrinthiques qui favorisent la création de cloisonnements. La plupart des ONG sont contraintes, en raison du manque de collaboration du gouvernement, d'accepter ces chevauchements dans leurs relations avec les bailleurs de fonds publics. Un directeur général a décrit cette situation comme « *une mort à petit feu par mille rapports trimestriels* ». Les dirigeants d'ONG doivent souvent acquérir une expertise pour maîtriser des processus de subvention byzantins avant de pouvoir innover dans la prestation de services.

Pour aller de l'avant, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a besoin d'un organisme central unique : une structure capable d'appuyer la collaboration entre les ONG, de simplifier le financement et de faciliter l'innovation. Cette structure serait l'unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif.

À quoi ressemblerait une unité chargée des possibilités pour les organismes sans but lucratif?

Au cœur de cette structure, le gouvernement définirait les priorités sociales. Une première liste pourrait inclure des priorités actuelles, notamment :

- Accroître le taux d'emploi et la participation à l'éducation chez les jeunes sortant de la prise en charge.
- Veiller à ce qu'un plus grand nombre d'aînés puissent rester chez eux et au sein de leur collectivité.
- Favoriser la réussite scolaire et la préparation à l'entrée en maternelle des jeunes à risque.
- Appuyer la transition de l'aide sociale vers le monde du travail.
- Appuyer la transition vers un logement pour les familles et les personnes en situation d'itinérance ou de précarité de logement.

Figurent parmi les autres exemples couramment adoptés par les gouvernements dans le cadre de stratégies d'action communautaire :

- Prévenir des crises de santé mentale chez les jeunes à risque.
- Réduire la récidive chez les personnes ayant des démêlés avec la justice.
- Favoriser la réunification des enfants placés en famille d'accueil avec leur famille en renforçant la stabilité familiale.
- Améliorer l'assiduité scolaire et le taux de réussite des études secondaires chez les adolescents présentant des troubles du comportement.
- Réduire le nombre de visites à l'urgence et les urgences en santé parmi les populations vulnérables.

Une unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif, qu'elle soit autonome ou intégrée à un ministère existant, serait chargée de coordonner les relations entre le gouvernement provincial et les partenaires communautaires de ce dernier. Elle aurait pour objectif de faciliter les partenariats en

réduisant les formalités administratives, en harmonisant les objectifs et en favorisant l'innovation axée sur les résultats.

Le mandat initial de l'unité devrait inclure ce qui suit :

- Coordonner les objectifs de politique sociale entre les différents ministères pour réduire les chevauchements administratifs et veiller à ce que les programmes communautaires s'alignent sur des résultats communs.
- Consolider les systèmes de subventions et de passation de marchés en un cadre unique et accessible pour les ONG.
- Offrir une formation, une assistance technique et un soutien à l'évaluation aux organismes sans but lucratif et aux principaux ministères souhaitant adopter des modèles de financement innovants et axés sur les résultats.
- Élaborer une infrastructure de données communes et publier des études de cas sur les pratiques optimales pour favoriser l'amélioration continue.
- Diriger l'innovation en matière de finance sociale en définissant, en facilitant et en gérant les contrats d'entrepreneuriat social et les contrats axés sur les résultats, en partenariat avec le Conseil du Trésor et, le cas échéant, les responsables communautaires, les municipalités ou les investisseurs privés;
- Envisager une main-d'œuvre et une infrastructure à l'échelle du secteur, notamment en étudiant la mise en place, pour l'ensemble du secteur, de prestations de santé, d'aides à la retraite, de programmes de perfectionnement professionnel et de cadres stratégiques communs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) pour les organismes trop petits pour mettre en place ces systèmes seuls.

Les responsables de l'unité devraient envisager de collaborer avec des comités permanents composés de dirigeants d'ONG (ainsi que de leaders du monde universitaire et du secteur privé possédant une expertise en conception de programmes, en collecte de données et dans les domaines d'action prioritaires), ce qui permettrait de veiller à la participation de la collectivité aux décisions, aux évaluations et aux priorités de financement. Ce modèle de gouvernance assurerait la mise en commun des responsabilités, la transparence et la coconception, tous des éléments clés pour une réforme crédible et durable.

Comment fonctionneraient les contrats d'entrepreneuriat social?

Le principe fondamental des contrats d'entrepreneuriat social est le financement axé sur les résultats. Des résultats précis sont établis pour des populations ciblées, en privilégiant des retombées qui améliorent la qualité de vie des citoyens et permettent au gouvernement de réaliser des économies à long terme. Ces contrats peuvent prendre plusieurs formes.

Un exemple d'outil d'entrepreneuriat social consiste à conclure des contrats d'entrepreneuriat social pour permettre au gouvernement de mobiliser des capitaux externes. Des investisseurs privés

fournissent le financement initial d'une intervention sociale susceptible de générer des économies à long terme grâce à des investissements sociaux intensifs à court terme. Lorsque ces économies se traduisent par une réduction des dépenses publiques futures, elles servent à rémunérer les investisseurs.

Dans le cadre d'un contrat d'entrepreneuriat social :

- le gouvernement lance un appel à propositions visant un résultat social précis, par exemple réduire l'itinérance ou permettre aux personnes âgées de demeurer chez elles plus longtemps et en toute sécurité;
- un organisme sans but lucratif ou un consortium conçoit et met en œuvre un programme pour atteindre ce résultat;
- des investisseurs privés ou philanthropiques fournissent le capital initial nécessaire à la mise en œuvre du programme;
- le gouvernement finance les programmes de base et verse un financement bonifié lorsque les premiers résultats définis sont atteints;
- si le programme est couronné de succès, le gouvernement paie pour les résultats vérifiés, souvent à même les économies découlant d'une réduction des coûts liés aux crises, et les investisseurs récupèrent leur capital assorti d'un rendement modeste.

Ces mesures règlent le problème soulevé dans *Comment tout s'est écroulé*, où nous avions fait remarquer que, bien souvent, le gouvernement lésine sur les soutiens destinés aux programmes facultatifs, pour constater par la suite que cette négligence engendre un problème social plus coûteux et inévitable.

Par exemple, si les dépenses consacrées à des soutiens intensifs pour les enfants de trois ans réduisent le recours à des aides scolaires et à des interventions comportementales pour ces mêmes enfants lorsqu'ils ont douze ans, cela représente une économie tangible. Si le fait de fournir un logement et un soutien aux populations vulnérables réduit les admissions à l'hôpital et les visites aux services d'urgence, cela représente une économie. Si le fait d'appuyer une personne après sa sortie de prison lui permet de ne pas récidiver, cela représente une économie.

Souvent, le gouvernement dépense davantage à long terme parce qu'il ne parvient pas à trouver ou à justifier les dépenses à court terme. Les contrats d'entrepreneuriat social répondent à ce problème à court terme.

Cependant, la recherche d'investisseurs privés pour mener à bien des réformes sociales soulève un certain nombre de questions. Il convient de noter que la recherche d'investissements privés **n'est pas** une condition indispensable à ce processus. Après tout, le gouvernement finance les infrastructures physiques et les investissements au moyen de ses propres emprunts et n'a pas besoin d'un partenariat public-privé pour ce faire. En effet, l'expérience du Nouveau-Brunswick avec les soi-disant PPP n'a pas nécessairement permis de réaliser des économies. Le ministère des Finances et le Conseil du Trésor pourraient concevoir des mécanismes comptables permettant de déterminer les fonds utilisés pour investir dans des dépenses sociales intensives à court terme, qui seraient remboursés dans les budgets futurs grâce aux économies réalisées. L'existence de structures définies, une véritable

responsabilisation des ministères et des économies chiffrées permettraient de répondre à certaines des préoccupations traditionnelles concernant les dépenses déficitaires, à savoir que l'apparence de dépenses structurelles incontrôlées pourrait effrayer les investisseurs et faire grimper les coûts d'emprunt.

Une version entièrement financée par le secteur public pourrait suivre essentiellement le même cycle, sous la direction et avec le financement du gouvernement :

- Le gouvernement lance un appel de propositions visant un résultat social précis.
- Un organisme sans but lucratif ou un consortium conçoit une proposition pour une population ou une région définie.
- L'unité, conseillée par un comité de dirigeants des secteurs sans but lucratif, privé, universitaire et municipal, choisit les propositions qui recevront du financement pour offrir les services.
- Le gouvernement finance les programmes de base et verse un financement bonifié lorsque les premiers résultats définis sont atteints.
- Si le programme est couronné de succès, le gouvernement réalise des économies grâce à la diminution des coûts liés aux crises et aux interventions, poursuit le projet qui a fait ses preuves et consacre les économies à la réduction de la dette.
- Si le programme n'atteint pas ses objectifs, le gouvernement met fin au financement et sollicite des propositions améliorées.

Ce modèle encourage l'innovation, la responsabilisation et la collaboration. Il récompense la prévention plutôt que la gestion de crise, ce qui donnerait au gouvernement la liberté de se concentrer sur la stratégie, tandis que les ONG et les entrepreneurs sociaux se concentrent sur la mise en œuvre.

L'unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif servirait de centre de coordination central pour ce processus en définissant les populations prioritaires, en établissant des cadres d'évaluation et en aidant les ONG à préparer des offres compétitives pour des contrats fondés sur les résultats sociaux.

Premier exemple d'application

L'itinérance est l'un des défis sociaux les plus urgents du Nouveau-Brunswick, un domaine où les limites du financement axé sur les programmes sont malheureusement évidentes.

Imaginez un contrat axé sur les résultats sociaux visant à réduire l'itinérance, coordonné par la nouvelle unité :

- Objectif : assurer un logement stable aux personnes en situation d'itinérance chronique et réduire de 30 % le recours aux hébergements d'urgence sur une période de trois ans dans une région donnée.
- Consortium d'ONG chefs de file : des organismes de logement locaux, des prestataires de soins de santé mentale et d'aide à l'emploi, des organismes municipaux et d'autres organisations qui appuient les déterminants sociaux de la santé participent aux efforts.

- Des investisseurs sont mobilisés (fondations communautaires, fonds privés de finance sociale, etc.) OU le gouvernement investit des fonds particuliers dans le projet, en fonction des économies futures attendues.
- Le gouvernement mesure la réduction du nombre de nuits en refuge, du recours aux services de santé d'urgence et des démêlés avec la justice au sein de la population cible, ainsi que les améliorations mesurables en matière de stabilité du logement et de mieux-être.

Si les résultats sont atteints, le gouvernement calcule les économies réalisées grâce à la réduction des interventions d'urgence, des coûts sociaux et de santé et des dépenses d'une année à l'autre, puis consacre ces économies à la réduction de la dette. Si le modèle des obligations à impact social ou des contrats d'entrepreneuriat social est utilisé, le gouvernement rémunère plutôt les investisseurs.

Il importe de noter que ce modèle s'inspire de l'initiative Journey to Social Inclusion (J2SI) mise en place à Victoria, en Australie[8]. J2SI a connu ses débuts comme une initiative menée par une seule ONG et collabore désormais avec de nombreuses ONG et des ministères, et utilise des contrats de financement gouvernementaux. Depuis son lancement en 2009, le programme a permis de réduire de manière mesurable l'itinérance chronique et d'améliorer le mieux-être des personnes qui dorment dans la rue depuis longtemps en combinant une prise en charge intensive, un accès à un logement stable et un financement adapté.

Il s'agit d'une approche qui a fait ses preuves et qui pourrait être mise à l'essai immédiatement au Nouveau-Brunswick, à une échelle appropriée, par l'intermédiaire d'une unité qui comprend le secteur sans but lucratif et travaille avec lui, tout comme Opportunités Nouveau-Brunswick appuie le secteur privé.

Deuxième exemple d'application

Imaginons un contrat axé sur les résultats pour un continuum de soins de longue durée conçu pour aider les personnes âgées à demeurer chez elles plus longtemps et en toute sécurité, ce qui réduirait les admissions prématurées en foyer de soins et à l'hôpital.

- Objectif : prolonger de 18 mois la durée moyenne de vie autonome chez les personnes âgées identifiées qui sont en lien avec un organisme communautaire.
- Partenaire principal : organismes communautaires travaillant auprès des personnes âgées, réseaux de proches aidants et régies régionales de la santé;
- Investisseurs : intermédiaires de finance sociale, fondations de santé et assureurs privés ayant une mission de prévention;
- Déclenchement du paiement par le gouvernement : réduction vérifiée de la liste d'attente pour les soins de longue durée et des niveaux de soins alternatifs.

[8] Sacred Heart Mission, *Journey to Social Inclusion (J2SI),* aucune date. Internet : https://www.sacredheartmission.org/service/housing-support/journey-to-social-inclusion/

Cette approche réoriente les dépenses en amont, des soins en établissement vers la prévention à domicile. Elle favorise également une collaboration plus étroite entre les organismes communautaires sans but lucratif qui travaillent auprès des personnes âgées, le secteur de la santé et le secteur privé, en tirant parti des forces de chaque partenaire.

La littérature souligne que les contrats de financement axés sur les résultats sont difficiles à appliquer à l'ensemble du continuum des soins de longue durée en raison de la fragmentation du système et des nombreux cloisonnements. Des obligations à impact social ont toutefois été utilisées de façon ciblée pour lutter contre des problèmes précis, comme la solitude et l'isolement social à Tel-Aviv, ainsi que pour soutenir la prescription sociale au Royaume-Uni. Le programme Foyers de soins sans murs ou les programmes communautaires d'orientation pour les personnes âgées pourraient constituer des applications ciblées de modèles de financement axés sur les résultats au Nouveau-Brunswick.

Troisième exemple d'application

Dans ce scénario, aucun financement par des investisseurs privés n'est sollicité, et les voies menant à l'atteinte des objectifs stratégiques sont négociées entre le gouvernement et une ONG partenaire. En fonction du succès obtenu, la possibilité d'un investissement privé ou philanthropique demeure ouverte pour une expansion future du programme. Dans l'exemple suivant, tiré du Connecticut, on a utilisé une variante de la structure des obligations à impact social, appelée Outcome Rate Cards ou ORC (barème de rémunération axé sur le rendement), pour améliorer la santé des enfants dans cet État.

- Objectif : favoriser l'amélioration des résultats sur plusieurs générations pour les familles admissibles en raison de leur faible revenu et orienter le bureau de la petite enfance du Connecticut vers une approche axée sur le rendement en matière de services de visites à domicile;
- Partenaires principaux : le bureau de la petite enfance et Social Finance, un conseiller en investissement national sans but lucratif;
- Mobilisation des prestataires et sélection des indicateurs : collaboration avec les prestataires et la communauté pour déterminer les priorités du portefeuille de visites à domicile et analyse des données historiques afin d'établir des repères en matière de visites, de définir les priorités stratégiques et de déterminer les résultats liés au paiement;
- Analyse du système de paiement : les données historiques ont servi à comprendre le rendement de référence et à établir les modalités de paiement. Les fournisseurs recevaient des paiements deux fois par année en fonction des résultats obtenus;
- Gestion du rendement : le rendement des barèmes de rémunération a fait l'objet d'un suivi continu afin d'évaluer le rendement du programme et de formuler des recommandations visant à améliorer les résultats mesurés;
- Résultats : 3 000 parents et aidants ont bénéficié de services de visites à domicile améliorés. Les barèmes de rémunération lient le paiement à l'atteinte des indicateurs, ce qui encourage les prestataires à proposer des solutions créatives pour atteindre les objectifs fixés; les indicateurs peuvent être liés aux objectifs stratégiques, par exemple en allant au-delà du soutien général aux familles ayant de jeunes enfants pour cibler en particulier celles qui ont des objectifs en matière

d'éducation et d'emploi. Les résultats en aval conduisent à une amélioration de la stabilité des familles à faible revenu et à une amélioration des déterminants sociaux de la santé.

Le système de barème de rémunération favorise la transformation des systèmes en offrant des incitatifs financiers liés à l'atteinte de résultats et renforce la boucle de rétroaction des données[9]. Dans ce cas précis, Social Finance, un conseiller en investissement sans but lucratif, a collaboré avec le bureau de la petite enfance du Connecticut pour déterminer quels services de ce dernier pourraient tirer parti d'un accord de barème de rémunération axé sur les résultats. Le programme de visites à domicile a été retenu comme étant particulièrement adapté en raison de la souplesse de son financement (à la fois provincial et fédéral), de ses modèles fondés sur des données probantes et de ses objectifs stratégiques. Dans ce cadre, les fournisseurs de services existants recevraient, en échange de l'atteinte d'indicateurs prédéfinis, des primes s'ajoutant aux honoraires prévus au contrat.

Réduction des formalités administratives et intensification de la collaboration

Une unité chargée d'améliorer la collaboration entre le gouvernement et le secteur sans but lucratif permettra de faciliter la coopération entre les collectivités, le gouvernement et le secteur privé, plutôt que de la compliquer.

Concrètement, les ONG soumettraient leurs projets portant sur des enjeux sociaux déterminés au moyen d'un portail unique géré par l'unité, plutôt que par de multiples ministères. Les accords seraient simplifiés grâce à des modèles standardisés, ce qui réduirait le temps de négociation. La reddition de comptes serait axée sur la responsabilité des résultats, ce qui se traduirait par une diminution des rapports administratifs, mais une évaluation plus approfondie axée sur l'incidence. Un partenariat intersectoriel entre les ONG communautaires, les investisseurs privés et le gouvernement contribuera à améliorer les investissements dans la prévention et donnera également lieu à un cycle de réinvestissement, ce qui signifie que les économies réalisées grâce aux projets couronnés de succès seront réinjectées dans l'innovation future au moyen du fonds d'investissement social de l'unité.

En combinant la coordination avec le recours aux contrats d'entrepreneuriat social, le gouvernement du Nouveau-Brunswick peut créer une culture de la fonction publique moderne et entrepreneuriale – une culture qui valorise la collaboration, les données sur les résultats et les partenariats communautaires.

Leçons tirées du passé

Chaque gouvernement provincial compte des exemples d'initiatives bien intentionnées qui n'ont pas donné les résultats escomptés pour produire l'incidence plus large qu'il envisageait.

[9] Social Finance, *Boosting Childhood Health in Connecticut: Public Sector Solutions, Children & Families*, sans date. Internet : https://socialfinance.org/work/boosting-childhood-health-in-connecticut/

Au Nouveau-Brunswick, la Société d'inclusion économique et sociale (SIES) et Living SJ, une coalition financée par Saint John, sont deux programmes de ce type. Ces organismes ont parfois accompli un travail remarquable et mobilisé de nombreuses personnes talentueuses. Pourtant, les résultats concrets ont été moins importants que prévu. Comme les décideurs politiques risquent de tirer des conclusions erronées de ces programmes, nous tenons à préciser clairement la leçon que nous en avons tirée.

L'incidence de la SIES et de Living SJ n'a pas été limitée parce que le secteur sans but lucratif a des capacités limitées. Elle a été limitée parce que le gouvernement a restreint sa participation dans les projets. Les deux organismes ont été victimes de la même vision erronée et intériorisée que le gouvernement adopte institutionnellement à l'égard du secteur sans but lucratif : le financement est quelque chose que le gouvernement accorde aux organismes sans but lucratif, et non un moyen pour le gouvernement de remplir son propre mandat.

La SIES est issue de l'Initiative de réduction de la pauvreté, lancée en 2008 et couronnée de succès. Ce processus a effectivement permis de réduire le taux de pauvreté infantile. L'organisme évoluait selon un modèle de collaboration réunissant les secteurs privé, public et sans but lucratif, ainsi que les personnes en situation de pauvreté. Son point culminant a consisté en un forum de plusieurs jours au cours duquel ces quatre groupes se sont assis sur un pied d'égalité et ont élaboré un plan commun visant à sortir les personnes de la pauvreté. La SIES a été fondée dans le but de poursuivre ce processus par l'entremise d'une société indépendante comptant des représentants de tous les secteurs pour pouvoir maintenir ce modèle dans les années à venir.

Cependant, malgré les meilleures intentions, l'incapacité de reproduire le rôle prédominant des leaders gouvernementaux a limité la SIES dans le cadre de l'Initiative de réduction de la pauvreté. Lors de ce processus, trois coprésidents avaient été désignés : un leader éminent issu du secteur privé, un autre du secteur sans but lucratif et le ministre du Développement social. Parmi les représentants du gouvernement présents au sommet final figuraient le premier ministre de l'époque, le chef de l'opposition, les ministres de l'Éducation, de la Santé et du Développement économique, ainsi que le procureur général; le ministre du Développement social a présidé la séance. Le gouvernement a été invité à prendre des engagements importants dans le cadre du plan, et le premier ministre ainsi que le chef de l'opposition ont signé le plan pour signaler à l'administration qu'il s'agissait d'engagements bipartisans essentiels.

En fait, la création de la SIES a été précédée par des annonces concrètes du gouvernement concernant des politiques destinées à appuyer le plan. Les montants de l'aide sociale ont été augmentés, et les politiques ont été modifiées pour permettre des périodes plus longues d'aide au logement et à la garde d'enfants pour les personnes quittant l'aide sociale pour occuper un emploi de premier échelon. Le salaire minimum a été relevé pour appuyer ces changements en rendant les emplois de premier échelon mieux rémunérés que l'aide sociale, ce qui s'inscrivait dans le cadre de l'élimination du piège de l'aide sociale. L'extension des aides au logement, à la formation et à la garde d'enfants a été annoncée en collaboration avec les entreprises, la société civile et le gouvernement, mais ce sont les engagements financiers et politiques du gouvernement qui ont servi de catalyseurs. Des projets comme les écoles

communautaires, les soutiens à la petite enfance et l'apprentissage expérientiel ont été transposés à plus grande échelle à partir de projets locaux couronnés de succès. Lorsque le gouvernement a transposé à plus grande échelle des modèles d'écoles communautaires qui avaient porté leurs fruits localement, il l'a fait en annonçant des financements permettant aux organismes sans but lucratif et aux districts scolaires de déployer les modèles soutenus, comme les programmes de mentorat en alphabétisation et les écoles communautaires entrepreneuriales.

La SIES a certes trouvé de nombreuses bonnes idées en réunissant les mêmes groupes, mais il lui manquait ce rôle catalyseur direct du gouvernement. Elle n'a jamais fourni le type de collaboration immédiate qui découle du fait qu'un premier ministre et un ministre du Développement social s'assoient à la table et affirment, en temps réel : « Oui! Le gouvernement appuiera ces efforts si les entreprises et les organismes sans but lucratif entreprennent ces actions ». Par conséquent, ses idées novatrices restaient souvent en attente et se heurtaient à la résistance ou à l'indifférence bureaucratique, ce qui nuisait alors aux chances de créer une dynamique parmi les partenaires communautaires.

Il est intéressant de noter que le programme PALS de Saint John, qui a connu un grand succès, a rapidement pris de l'essor lorsque ses responsables et le ministre de l'Éducation de l'époque se sont rencontrés et ont conclu un véritable contrat d'entrepreneuriat social : le gouvernement financerait la réduction de la taille des classes de la maternelle à la deuxième année dans six écoles communautaires et leur allouerait des fonds pour un poste de coordinateur d'école communautaire À LA CONDITION que le secteur privé finance les congés payés des mentors ainsi que les activités parascolaires et les programmes de déjeuners, propose des programmes d'expérience professionnelle pour les enfants, et élargisse le programme de mentorat en alphabétisation. Il en a découlé une hausse considérable des taux d'alphabétisation et de la participation parentale. Cependant, tout cela a pu se faire rapidement parce qu'un ministre avait le pouvoir de conclure un accord et de s'adresser directement au Cabinet pour mettre en œuvre les politiques et les investissements gouvernementaux catalyseurs. La SIES n'a jamais disposé de cette capacité directe d'élaboration des politiques, raison pour laquelle elle a eu de la difficulté.

Une immense bonne volonté a entouré la naissance de Living SJ. Dans le cadre de cette initiative, on cherchait à unir les organismes communautaires, le secteur privé et le gouvernement autour d'une vision commune visant à réduire la pauvreté et à améliorer la situation des enfants et des familles. Elle reposait sur la collaboration, les données et l'innovation, soit les mêmes valeurs que le présent rapport prône aujourd'hui.

Pourtant, malgré un leadership passionné et d'importants résultats locaux, Living SJ a eu de la difficulté à susciter un engouement provincial généralisé ou à obtenir un soutien durable. Son expérience fournit des leçons sociales pour tout nouvel effort de réforme.

Pourquoi un programme présentant tant d'avantages n'a-t-il pas réussi à atteindre les critères nécessaires à son déploiement à grande échelle?

Une fois encore, Living SJ évoluait comme une coalition, et non comme un système coordonné aligné sur la politique gouvernementale et le financement des programmes. Le gouvernement finançait la

coalition, mais n'avait pas mis en place de portail permettant d'harmoniser les politiques de cette dernière. En l'absence d'un mécanisme officiel au sein du gouvernement pour aligner les politiques et le financement, les recommandations de la coalition restaient souvent bloquées dans les cloisonnements ministériels. Même lorsque l'enthousiasme était présent, il n'existait aucune structure responsable, dirigée par un ministre, pour rendre l'action interministérielle contraignante ou coordonnée. En bref, la coalition avait de l'influence, mais aucun moyen d'exercer son autorité.

Ce manque de liens a entraîné deux autres problèmes, à savoir que les forces locales ont été célébrées, mais pas appliquées à grande échelle, et que les données étaient recueillies, mais pas utilisées pour modifier la politique gouvernementale.

Living SJ dépendait toujours d'un financement à court terme, fondé sur des projets, qui nécessitait des appels d'offres constants pour le renouvellement et la négociation.

En l'absence d'investissements sûrs sur plusieurs années ou d'une intégration officielle par le gouvernement, la coalition continuait d'avoir une capacité limitée à s'étendre au-delà de Saint John. Il était rarement possible de s'engager rapidement dans des actions gouvernementales avec la rapidité et la certitude qui incitent les partenaires à s'engager, et le gouvernement n'avait aucun moyen de signaler qu'un modèle bénéficiait de son soutien et qu'il mettrait des ressources à la disposition d'autres collectivités souhaitant l'adapter et l'utiliser.

Living SJ a certes fourni des renseignements précieux à partir des données, mais ces dernières n'ont pas été facilement intégrées dans le processus décisionnel du gouvernement. Il n'existait aucune plateforme d'échange de données ni aucun cadre d'évaluation commun reliant les résultats communautaires à la politique provinciale. Il n'y avait aucun mécanisme simple permettant de se fonder sur des chiffres pour inciter le Cabinet à affirmer : « La situation doit changer, et voici ce que nous allons faire pour y remédier ». Par conséquent, les données n'ont jamais été transformées en indicateurs permettant de demander des comptes aux administrations; celles-ci n'ont jamais donné la priorité à la généralisation des modèles efficaces qui faisaient évoluer ces indicateurs, et les partenaires n'ont jamais disposé d'une initiative fiable à appuyer ou à laquelle se joindre.

En quoi la situation pourrait-elle être différente?

La stabilité structurelle d'une unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif pourrait se fonder sur les leçons de ces occasions manquées et y remédier.

L'unité proposée, appuyée par le Bureau du Conseil exécutif (BCE) et dotée de responsabilités légales, aurait le pouvoir de coordonner les efforts entre les ministères et de faire respecter des normes communes en matière de partenariat. Elle pourrait suivre les directives du Cabinet pour déterminer les résultats qui doivent changer et les modèles qui profiteront d'un soutien à l'échelle du gouvernement pour être déployés à plus grande échelle, et coordonner les changements de politiques gouvernementales nécessaires. L'unité pourrait évoluer de manière à rendre l'administration globalement responsable des résultats communs et à établir un lien avec la direction de la politique sociale du BCE, comme envisagé dans *Comment tout s'est écroulé*.

Elle devrait également inclure des comités consultatifs et de supervision des subventions dotés d'un savoir-faire et d'un leadership communautaires pour s'assurer que les priorités gouvernementales et les réalités communautaires restent alignées. Cette double structure – au sein du gouvernement, mais sous la supervision de la collectivité – confère à l'unité à la fois légitimité et influence.

Moyens pour assurer l'inclusion et l'équité

Le cadre de partenariat de l'unité doit être conçu pour atteindre tous les organismes communautaires par l'entremise d'appels à propositions structurés et d'un mécanisme de financement standard. Il sera accessible au-delà des seules personnes disposant de relations politiques ou d'une visibilité antérieure, ou les deux, au sein de la problématique sociale décelée.

Le cadre consisterait en ce qui suit :

- Des processus ouverts et transparents pour l'inscription des ONG et l'admissibilité au financement;
- Une représentation régionale pour veiller à ce que les voix des régions rurales et du nord soient prises en compte;
- Des normes d'équité claires assurant les organisations autochtones, francophones, d'aide aux nouveaux arrivants et d'aide aux personnes en situation de handicap ont un accès égal aux ressources et leur inclusion dans la prise de décision.

Le renforcement des capacités des organismes communautaires devrait également inclure un soutien aux infrastructures organisationnelles de base : politiques en matière de ressources humaines, processus de traitement des griefs, pratiques de sécurité au travail et formation des membres du conseil d'administration. On attend de nombreux petits organismes qu'ils fournissent des services essentiels sans disposer des capacités administratives nécessaires pour protéger et appuyer leurs propres travailleurs[10].

L'unité devrait également tenir un registre public des accords de partenariat et des résultats obtenus, ce qui permettrait de veiller à la responsabilisation envers l'ensemble du secteur, et non uniquement envers le gouvernement.

Mise en place d'un financement durable

Les contrats d'entrepreneuriat social (quel que soit leur mode de financement) et le financement axé sur les résultats offrent une voie claire vers la durabilité. En liant le paiement à des résultats vérifiés et en tirant parti des investissements privés et philanthropiques, ce modèle permet aux projets couronnés de succès de se développer sans que leurs responsables doivent constamment renouveler la demande de financement ni risquer de voir les projets suspendus, revus à la baisse ou annulés lors d'un changement de gouvernement.

[10] Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick, 2026, op. cit.

Par l'intermédiaire du BCE, l'unité peut mettre en place des mécanismes clairs pour réinvestir les économies réalisées grâce aux contrats d'entrepreneuriat social couronnés de succès dans de nouvelles initiatives de prévention, ou pour réaliser des économies qui réduisent la dette et renforcent les capacités et la crédibilité en vue d'investissements futurs. Cette façon de faire contribue à un cycle autosuffisant : à mesure que les résultats s'améliorent et que les coûts liés aux crises diminuent, de nouvelles ressources deviennent disponibles pour une intervention précoce. Ce modèle s'appuie à la fois sur la recherche et sur des applications pratiques qui en valident le concept.

Grâce à ce modèle, depuis 2021-2022, l'État de Victoria en Australie a injecté, par l'entremise de contrats d'investissement à impact social (IIS), plus de 2,7 milliards de dollars dans l'intervention précoce en réinvestissant les économies réalisées grâce à la réduction de la demande de services d'urgence (p. ex., les hôpitaux et la justice) dans des programmes de prévention. Le cadre d'investissement dans l'intervention précoce (EIIF), supervisé par le ministère du Trésor et des Finances (MTF), a été créé en 2021 dans le but d'améliorer les résultats pour les usagers des services de Victoria s grâce à « *une aide opportune et efficace* » et de *« réduire la croissance des dépenses publiques en soins actifs, qui étaient à la hausse depuis* 2010 »[11]. Le MTF prévoit que ce cadre générera environ 3 milliards de dollars de bénéfices au cours de la prochaine décennie, principalement en réduisant la demande de services publics [12]. Il importe de noter qu'il est nécessaire de promouvoir et de pérenniser un changement de culture parmi les dirigeants et dans l'ensemble de l'administration[13], mais comme il s'agit désormais de la manière par défaut dont le budget est organisé dans l'État de Victoria, et compte tenu des résultats observés depuis 2021 seulement, toutes ces mesures sont manifestement réalisables.

Ce modèle offre un cadre permettant d'établir la confiance entre les ONG et le gouvernement en favorisant l'uniformité, de renforcer les capacités de petits organismes grâce à la mise en commun d'outils et de formations, de mobiliser les investissements privés pour atteindre des objectifs d'intérêt public, et de veiller à ce que les innovations réussies ne se limitent pas à une seule collectivité, ce qui permet de créer un système qui apprend en permanence, s'adapte et maintient ses programmes. Ce modèle exige également que les services gouvernementaux favorisent et renforcent les relations et la responsabilisation envers les ONG dans le cadre d'une collaboration visant à élaborer des programmes offrant des résultats crédibles et mesurables, ainsi que des économies estimées associées.

---

[11] OCDE, *Victoria State Government's Early Intervention Investment Framework*, 8 janvier 2025. Internet : https://www.oecd.org/en/publications/well-being-knowledge-exchange-platform-kep_93d45d63-en/victoria-state-government-s-early-intervention-investment-framework_349cc7db-en.html.

[12] Victoria Auditor-General's Office, *Investing in Early Intervention Program*, sans date. Internet : https://www.audit.vic.gov.au/report/investing-early-intervention-programs?section=#:~:text=The%20Department%20of%20Treasury%20and%20Finance%27s%20(DTF),ensure%20they%20align%20with%20the%20framework%27s%20aims.

[13] Gibb, Ken, *Prevention innovation in Victoria, Australia may have lessons for UK housing*, UK Collaborative Centre for Housing Evidence, 2025. Internet : https://housingevidence.ac.uk/4652-2/#:~:text=This%20is%20based%20on%20a,future%20claims%20on%20its%20budget.

Il est important de noter que l'initiative Journey to Social Inclusion mentionnée plus tôt obtient du financement au moyen du programme d'investissement à impact social du gouvernement de l'État de Victoria, géré par Sacred Heart Mission. Depuis 2020, le J2SI (qui en est désormais à la phase 3 après un projet pilote réussi et les phases 1 et 2) a dépassé ses objectifs de versements pour toutes les cohortes de participants, comme en témoignent notamment 90 % des clients ayant obtenu un logement stable qui n'ont pas eu recours à un hébergement d'urgence, sauf en cas de violence familiale, et une réduction de 60 % des « jours d'hospitalisation » par rapport à la situation avant leur admission dans le programme.

Plan d'action pour un véritable changement

Le processus de consultation a révélé des vérités frappantes : le gouvernement a un système de financement des ONG conçu autour de la conformité aux programmes, et non autour des résultats humains. Nous avons des organismes courageux qui résolvent des crises au quotidien, tout en étant prisonniers de relations de financement transactionnelles et à court terme. Nous disposons de données qui décrivent les problèmes, mais de peu de structures permettant d'apporter des solutions.

Le présent rapport traite de la transition d'une approche caritative vers un cadre de services essentiels qui reconnaît le secteur sans but lucratif comme partie intégrante de l'écosystème des services publics.

Au cœur de chaque recommandation se trouvent les notions de partage du pouvoir, de décentralisation de la prestation et de véritables partenariats.

Un véritable partenariat, ce n'est pas une simple consultation. Il s'agit de coconception, de coprestation et de responsabilisation mutuelle. Depuis trop longtemps, les ONG sont traitées comme des sous-traitants subalternes, plutôt que comme des partenaires à part entière. Elles siègent à des tables de concertation sans réelle influence, tandis que les programmes sont conçus ailleurs par des personnes très éloignées du terrain.

Le nouveau modèle proposé ici rétablit l'équilibre en mettant en place des structures qui veillent à ce que les ONG soient des partenaires dès le départ, et non pas une réflexion après coup. Il consiste en ce qui suit :

- Une unité unique des possibilités pour les organismes sans but lucratif qui coordonne les politiques, le financement et l'évaluation entre les ministères afin d'atteindre des résultats sociaux reconnus;
- Un conseil permanent de collaboration entre les collectivités et le gouvernement pour maintenir un dialogue ouvert, examiner les propositions et suivre la mise en œuvre;
- Des normes uniformes en matière de communication, d'échange de données et de rapports qui remplaceront les formalités administratives redondantes par une coordination en temps réel. Ce modèle reconnaît que le chevauchement des services ne réside pas au sein du secteur des ONG, mais dans la manière dont le gouvernement interagit avec celui-ci. Au contraire, nous devons tirer parti davantage d'organismes qui œuvrent à la réalisation des mêmes objectifs, et de les faire participer aux efforts.

Redéfinition de la réussite

> *« On nous demande de mesurer l'incidence, tandis que le gouvernement mesure les intrants. Les formulaires ne permettent pas de déterminer si, grâce à notre soutien, une personne est devenue moins isolée socialement, a pu trouver un emploi, ou a pu retourner à la maison. »*

Il est possible de mettre en place un système qui suit les résultats sociaux, mais qui nécessite un changement dans la manière dont les choses sont faites. Ce changement comprend ce qui suit :

- Un financement axé sur les résultats qui récompense les résultats, et non l'activité;
- Des systèmes d'évaluation communs où le gouvernement et les ONG rendent des comptes en vertu des mêmes indicateurs;
- Des indicateurs au niveau communautaire qui incluent le mieux-être, la stabilité et les liens sociaux, et pas seulement l'efficacité financière.

La plateforme de communication des résultats de l'unité permettra au gouvernement et aux ONG de suivre les progrès en temps réel, de modifier leurs stratégies et de déployer à plus grande échelle les mesures qui donnent des résultats. Les contrats d'entrepreneuriat social illustrent ce modèle : le gouvernement paie pour des succès vérifiés, les ONG disposent de la souplesse nécessaire pour innover, et les investisseurs privés communiquent les risques et les avantages de la prévention. Cette approche transforme la responsabilisation, qui passe des formalités administratives au rendement.

Le partenariat et la responsabilisation n'ont aucun sens s'il n'y a pas de stabilité. Le modèle de financement actuel maintient les ONG dans un état de survie permanent : elles doivent renouveler chaque année leurs demandes de financement pour les mêmes programmes, gérer le roulement de personnel et lutter pour maintenir des salaires à la hauteur de leur expertise.

Un système durable nécessite ce qui suit :

- Des accords de financement pluriannuels liés à des résultats à long terme;
- L'équité salariale pour le personnel de première ligne afin de combler l'écart salarial entre les ONG et le secteur public;
- Des mesures de renforcement des capacités, comme la recherche, la traduction et les outils numériques;
- Une souplesse favorisant l'innovation, ce qui permettrait aux organisations de s'adapter et de tester de nouveaux modèles.

Lorsque les ONG profitent d'une certaine stabilité, elles cessent de se contenter d'éteindre des feux et se mettent à résoudre les problèmes. Elles retiennent leurs collaborateurs qualifiés, renforcent leurs relations et mettent en place des programmes durables.

Ces trois piliers nécessitent une infrastructure pour réussir, et c'est le rôle que jouera l'unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif, qui servira de plaque tournante pour la collaboration entre ONG, la formation et la communication de données. Elle supervisera également le fonds d'investissement social et le portefeuille d'entrepreneuriat social, en assurant la coordination au sein du gouvernement pour aligner les flux de financement sur des résultats communs. Pour que ce modèle fonctionne, des formations doivent être proposées tant aux ONG qu'aux fonctionnaires en matière de pratiques gouvernementales entrepreneuriales pour les aider à assumer ensemble la responsabilité de ce changement.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick peut utiliser cette infrastructure pour investir dans l'intervention précoce, réinvestir les économies réalisées grâce à la réduction des crises dans la prévention et renforcer les services communautaires tout en réduisant la pression sur les hôpitaux, les prisons et les refuges. Dans ce modèle, la bureaucratie devient un catalyseur, et non un obstacle, et les formalités administratives sont remplacées par des relations et des résultats.

Mesures pour remédier aux récents échecs du système

Des rapports récents du défenseur ont mis en évidence le coût humain des échecs des systèmes gouvernementaux. Alors même que le ministère du Développement social affirme crouler sous le poids des coûts liés aux services urgents et onéreux destinés aux adolescents plus âgés en situation de crise grave, il échoue lamentablement à assurer l'accès à des programmes conçus pour aider les enfants avant que ces derniers se retrouvent en difficulté. Il est difficile de prendre connaissance des problèmes financiers qui ont mené au rapport *Les enfants sont les moins importants* sans conclure que les problèmes opérationnels mis en lumière dans les rapports *Le problème de personne* et *Vous avez dit « Y.E.S », ils ont dit « NON »* contribuent à créer ces crises coûteuses. Le ministère du Développement social croule probablement sous le poids de ses propres échecs répétés.

Parallèlement, d'autres systèmes sont soumis aux mêmes problèmes. Le défenseur a souligné, lors d'audiences récentes devant le Comité permanent de la politique sociale, qu'un examen des dossiers de jeunes ayant connu une crise grave révélait un système incapable d'intervenir à temps. L'âge moyen auquel apparaissent les signes avant-coureurs – diagnostic d'un besoin particulier, placement en protection de l'enfance, retards précoces sur le plan du comportement ou de l'apprentissage – est de sept ans. La mise en place par le système de services destinés à aider – prestation de services intégrés ou désignation de cas complexe – a lieu en moyenne juste après l'âge de douze ans. L'escalade vers une crise – une arrestation, le placement dans un programme de prise en charge partielle, une tentative de suicide ou un incident grave lié à la santé mentale – survient en moyenne juste après l'âge de treize ans. Face à un enfant en difficulté, le gouvernement tergiverse généralement pendant cinq ans et ne commence à agir qu'à l'aube d'une crise. Le gouvernement passe cinq ans à trouver des raisons de ne pas intervenir, puis se met à dépenser sans compter pour composer avec une crise majeure.

Ces conclusions confirment ce que le défendeur avait suggéré dans *Cri d'alarme* : bon nombre des difficultés signalées par les écoles en matière d'inclusion en classe découlent d'années de mise en œuvre incompétente de la part des gestionnaires. Le système est conçu pour se montrer réticent à faire autre chose

que le strict minimum quand un jeune enfant présente des difficultés gérables, puis insiste pour recourir à des solutions extrêmes lorsque la crise prévisible survient.

Les mêmes problèmes se sont manifestés dans les domaines des aînés et des adultes vulnérables. Le rapport *Quand le système est fatal* a mis en lumière les coûts d'un système qui privilégie une évaluation lente et grippe-sou des mesures de soutien susceptibles d'aider un aîné à demeurer dans la collectivité ou dans un établissement moins institutionnalisé, puis prétend avoir de la difficulté à trouver des places pour les aînés qui ont besoin d'un foyer de soins infirmiers. Le défenseur a également souligné le manque d'intégration et de mesures de soutien précoces visant à favoriser l'autonomie des personnes en situation de handicap. Le système comporte de nombreux obstacles à l'intervention précoce, allant de critères d'exclusion qui obligent les personnes atteintes d'une affection à se voir refuser l'aide pour une autre, à des formalités administratives excessives pour les services de soutien à domicile. Le système se dit également aux prises avec le coût des services qui deviennent obligatoires en cas de crise, comme les interventions de soins d'urgence.

Cette crise – qui est en grande partie à l'origine de notre déficit budgétaire structurel – devrait stimuler la réflexion créative. Nous établirons cinq défis sociaux qui pourraient constituer des domaines propices au financement, par le gouvernement, d'organismes communautaires et d'entrepreneurs sociaux.

Comme l'a souligné le défenseur dans son témoignage devant le comité, il existe trois moments critiques dans la vie d'un enfant où des étapes clés doivent être franchies. Le gouvernement ne réagit pas assez rapidement dans ces trois domaines.

1. Les enfants méritent d'arriver à l'entrée de la maternelle prêts à apprendre et avec des besoins bien cernés.
2. Les enfants méritent de connaître la stabilité et d'avoir des mentors positifs dans leur vie quand ils passent de l'enfance à l'adolescence, entre dix et treize ans.
3. Les enfants méritent d'avoir un logement stable, une planification scolaire, et un accès à des mentors et à des soutiens lors de leur transition vers l'âge adulte, entre seize et dix-neuf ans.

Ce sont là des domaines où les organismes communautaires pourraient jouer un rôle considérable et où les solutions peuvent varier grandement d'une collectivité à l'autre. Un réseau de centres de ressources familiales, de bibliothèques publiques, d'espaces publics de jeu et d'évaluations appropriées menées par des éducateurs de la petite enfance qualifiés peut appuyer le parcours de la naissance à l'école. Le parcours vers l'école intermédiaire nécessite un soutien familial, l'accès à des activités récréatives et à l'apprentissage expérientiel, un soutien en santé mentale tant sur le plan clinique que communautaire, ainsi qu'un mentorat positif. La transition vers l'âge adulte nécessite des mentors, l'accès à un logement stable et à la satisfaction d'autres besoins fondamentaux, des interventions en santé mentale et une planification de carrière.

Un réseau d'organismes communautaires solides, appuyé par des administrations locales autonomes et par un esprit de souplesse de la part du gouvernement provincial, constitue le meilleur moyen de répondre aux besoins tels qu'ils se présentent. Les obstacles peuvent varier d'une collectivité à l'autre : une petite localité peut disposer d'un solide réseau de bénévoles et offrir des solutions plus adaptées, mais elle peut avoir besoin d'un plan de transport pour couvrir de longues distances et d'un plan d'infrastructure pour créer des

espaces publics robustes. Une grande ville peut disposer d'organismes communautaires mieux structurés, mais avoir besoin de mentors et de personnel expérimenté pour assurer la coordination. Ces trois défis ne demandent qu'à être relevés par des collectivités créatives là où les bureaucraties centralisées ont échoué.

À ces défis axés sur les enfants, on pourrait ajouter deux autres défis sociétaux.

1. Veiller à ce que les aînés puissent mener une vie sociale et en santé au sein de leur collectivité aussi longtemps que possible.
2. Veiller à ce que les enfants ayant un handicap aient la possibilité de mener une vie aussi autonome et épanouissante que possible, grâce à une planification, des transitions et des mesures de soutien adéquates.

Le gouvernement a la capacité d'équilibrer le financement, de définir des objectifs et de montrer la voie grâce à la recherche et à l'analyse des populations et des facteurs de risque qui nécessitent le plus d'attention. Les solutions devraient provenir des collectivités et être adaptées à celles-ci. Compte tenu de l'urgence du problème et de la persistance des échecs gouvernementaux, nous suggérons que l'entrepreneuriat social constitue un acte de foi qui vaut la peine d'être tenté.

Recommandations

Première recommandation

Créer au sein du gouvernement une unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif et de l'innovation sociale, sous la supervision du Cabinet.

Créer une structure unifiée et responsable pour gérer et renforcer la collaboration entre le gouvernement et les ONG. Les actions clés comprennent ce qui suit :

- Coordonner tous les accords de financement entre le gouvernement et les ONG ainsi que les normes de responsabilisation pour les défis sociaux cernés.
- Élaborer des lignes directrices en matière de partenariat visant à intégrer les ONG en tant que coconcepteurs des services.
- Mettre en place des tables rondes de collaboration permanente et des outils de communication standardisés.

Afin d'établir pleinement ce nouveau mécanisme de partenariat, le gouvernement devrait également faciliter et soutenir la création d'un organisme central dirigé par les ONG pour appuyer le secteur dans ses relations avec le gouvernement. L'expérience montre que lorsque le gouvernement intègre les ONG à une structure gouvernementale globale, il crée davantage de bureaucratie, et non moins. Cet organisme dirigé par les ONG devrait demeurer à l'extérieur du gouvernement, être financé et reconnu comme partenaire à part entière de cette initiative. Il aurait notamment pour responsabilités d'aider les ONG à soumissionner et à négocier des contrats de services, d'offrir de la formation au personnel de première ligne des ONG, d'établir et de mesurer des indicateurs de résultats, et de conseiller le

gouvernement et les ONG sur les normes nécessaires du marché du travail, notamment des salaires et des conditions de travail concurrentiels et équitables.

Deuxième recommandation

Créer une plateforme commune de communication des résultats et un cadre de contrats axés sur les résultats, puis lancer des contrats d'entrepreneuriat social centrés sur des défis sociaux cernés. Commencer par quelques domaines prioritaires et élargir l'approche à mesure que l'expérience et l'intérêt grandissent. À Victoria, en Australie, les principaux domaines prioritaires de prévention comprennent la prévention de la violence familiale et le soutien aux personnes survivantes, le soutien aux enfants exposés à un risque d'itinérance ou de violence, la prévention de la délinquance juvénile et le soutien à un système de justice pour les jeunes stable, ainsi que le mieux-être et la santé des élèves dans les écoles.

- Concevoir des modules de formation pour les ONG et les fonctionnaires liés aux contrats axés sur les résultats.
- Intégrer les données des ONG (analyses communautaires et évaluations des besoins) dans la planification des politiques.
- Publier les résultats annuels de manière transparente par l'entremise d'une plateforme.

Troisième recommandation

Mettre en place un cadre de financement à long terme et de durabilité des effectifs.

- Passer à des accords de financement pluriannuels reflétant des objectifs sociaux à long terme.
- Mettre en place des mécanismes de rémunération équitables pour les travailleurs de première ligne des ONG.
- Financer les capacités organisationnelles (recherche, traduction, technologie et évaluation).
- Simplifier les rapports et regrouper les demandes de subventions en un processus transparent.
- Créer des incitations à la collaboration entre les organisations grâce à des résultats communs.

Quatrième recommandation

Mettre en place un système d'apprentissage et d'évaluation continus.

- Établir des partenariats avec des universités pour l'évaluation et la recherche appliquée.
- Publier un rapport annuel sur « l'état du secteur » mesurant l'incidence, les progrès et les leçons tirées.

Conclusion

Le présent rapport a commencé par une histoire simple : deux jeunes, un billet d'autobus et un système incapable de réagir assez vite. Il ne s'agit pas seulement d'une anecdote, mais d'un exemple de structures de programmes sociaux rigides et peu attentives aux besoins.

Nous avons proposé un mécanisme capable de redynamiser notre filet de sécurité sociale. Cet élément n'a jamais été aussi crucial.

Au moment même de la rédaction de ces lignes, nous apprenons que le gouvernement ressort une fois de plus le même bon vieux processus budgétaire : il demande aux ministères de présenter des scénarios de coupes de 10 % et de 15 %, tout cela pour que le Cabinet puisse choisir les moyens les moins destructeurs de réduire le statu quo.

Une fois de plus, le gouvernement du Nouveau-Brunswick est pris dans le même cycle destructeur : quand les choses vont bien, nous pouvons dépenser sans nous soucier de la réforme. Mais lorsque les déficits deviennent trop importants, nous effectuons des coupes à court terme qui engendrent des dépenses à long terme.

L'austérité sans réforme est vouée à l'échec. La réduction du statu quo ne fait que déboucher sur des statu quo futurs de moins en moins efficaces. Tôt ou tard, un gouvernement devra faire preuve de discipline et de clairvoyance pour dépenser, mais dépenser dans le but d'obtenir des résultats précis et de réaliser des économies futures, pour lesquelles les personnes chargées de ces fonds devront rendre des comptes.

Nous ne nous contentons pas de dénoncer les coupes budgétaires. Nous proposons une autre voie : celle du leadership et de la réforme.

Si l'on réinvente la relation entre le gouvernement et le secteur sans but lucratif, le Nouveau-Brunswick peut passer de la gestion de crise à la prévention, de la bureaucratie au partenariat, et de la charité aux services essentiels. L'unité des possibilités pour les organismes sans but lucratif et le cadre des contrats d'entrepreneuriat social offrent une feuille de route pour l'action – une feuille de route qui récompense les résultats, autonomise les collectivités et favorise l'innovation.

Nous avons tout ce qu'il faut : l'expérience, la volonté et les témoignages qui nous rappellent pourquoi ce travail est important.

Le choix qui s'impose aujourd'hui est d'agir – pas demain, mais aujourd'hui – pour établir un système responsable, sensible aux besoins et humain. Un système qui place les personnes, et non les programmes, au cœur de ses préoccupations.

Un système où l'on sait quand il est temps d'acheter ce fichu billet d'autobus et de trouver un foyer pour les enfants.

Références

Gibb, K. (2025). *Prevention innovation in Victoria, Australia may have lessons for UK housing* [L'innovation en prévention dans l'État de Victoria, en Australie, pourrait éclairer le secteur du logement au Royaume-Uni]. UK Collaborative Centre for Housing Evidence. https://housingevidence.ac.uk/4652-2/

Gray, T. R., Capacité Nouveau-Brunswick et Association du Nouveau-Brunswick pour l'intégration communautaire. (2021). *Economic contribution of the community sector in New Brunswick: A summary report* [rapport de synthèse sur la contribution économique du secteur communautaire au Nouveau-Brunswick]. Capacité Nouveau-Brunswick. https://www.abilitynb.ca/wp-content/uploads/2021/06/Tacit-Elements-Inc-AbilityNB-Non-profit-impact-summary-report-FINAL.pdf

Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick. (2026). *Notre travail compte : La réalité du travail dans le secteur communautaire sans but lucratif*.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2025, 8 janvier). *Victoria State Government's Early Intervention Investment Framework* [Cadre d'investissement dans l'intervention précoce du gouvernement de l'État de Victoria]. https://www.oecd.org/en/publications/well-being-knowledge-exchange-platform-kep_93d45d63-en/victoria-state-government-s-early-intervention-investment-framework_349cc7db-en.html

Sacred Heart Mission. (s. d.). *Journey to Social Inclusion (J2SI)* [Parcours vers l'inclusion sociale]. https://www.sacredheartmission.org/service/housing-support/journey-to-social-inclusion/

Social Finance. (s. d.). *Boosting Childhood Health in Connecticut: Public Sector Solutions, Children & Families* [Améliorer la santé des enfants au Connecticut]. https://socialfinance.org/work/boosting-childhood-health-in-connecticut/

Statistique Canada. (2025). *Emploi dans les institutions sans but lucratif selon le sous-secteur (tableau 36-10-0617-01)*. Gouvernement du Canada. https://doi.org/10.25318/3610061701-fra

Statistique Canada. (2025). *Produit intérieur brut (PIB) des institutions sans but lucratif selon le sous-secteur (tableau 36-10-0616-01)*. Gouvernement du Canada. https://doi.org/10.25318/3610061601-fra

Vantage Point. (2026). *Funding What Works: Strengthening BC's Non-Profit Sector Through Multi-Year and Core Funding* [Financer ce qui fonctionne : renforcer le secteur sans but lucratif de la Colombie-Britannique grâce au financement pluriannuel et de base]. BC Non-Profit Network. https://thevantagepoint.ca/wp-content/uploads/2026/01/funding-what-works-strengthening-bcs-non-profit-sector-through-multi-year-and-core-funding.pdf

Victorian Auditor-General's Office. (s. d.). *Investing in early intervention programs* [Investir dans les programmes d'intervention précoce]. https://www.audit.vic.gov.au/report/investing-early-intervention-programs

Lectures complémentaires

Bureau du maire de Chicago. (2014, 7 octobre). *Mayor Emanuel announces expansion of pre-K to more than 2,600 Chicago Public School children* [Le maire Emanuel annonce l'élargissement de la prématernelle à plus de 2 600 enfants]. https://www.chicago.gov/city/en/depts/mayor/press_room/press_releases/2014/oct/mayor-emanuel-announces-expansion-of-pre-k-to-more-than-2-600-ch.html

Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick. (2025, juillet). *Mémoire présenté au défenseur des enfants, des jeunes et des personnes âgées du Nouveau-Brunswick dans le cadre de la consultation « La bonne chose, maintenant! »* [mémoire non publié].

Conseil des femmes du Nouveau-Brunswick. (2025, juin). *Réponse à la consultation « La bonne chose, maintenant! »* [mémoire présenté au défenseur du Nouveau-Brunswick]. https://www.nbwomenscouncil.ca/content/dam/vnbw-vfnb/pdf/briefs_submissions/submission-nb-child-youth-and-senior-advocate.pdf

Défenseur du Nouveau-Brunswick. (2024, mars). *Comment tout s'est écroulé*. ISBN (version imprimée) : 978-1-4605-3889-0; ISBN (version Web) : 978-1-4605-3890-6.

Défenseur du Nouveau-Brunswick. (2024, mars). *Ce que nous voulons tous*. ISBN (version imprimée) : 978-1-4605-3893-7; ISBN (version Web) : 978-1-4605-3894-4.

Gouvernement du Manitoba. (2020, 8 juillet). *Province calling for expressions of interest for social impact bond to reduce youth recidivism* [Appel de déclarations d'intérêt pour une obligation à impact social visant à réduire la récidive chez les jeunes; communiqué]. https://news.gov.mb.ca/news/index.html?item=48561

Gouvernement du Manitoba. (s. d.). *Reduction in youth justice involvement* [Réduction de l'implication des jeunes dans le système de justice]. https://www.manitoba.ca/sio/reductioninyouthjusticeinvolvement.html

Kelly, C. (2025, 10 août). *Rodney didn't bother with temporary housing – then a three-year program with a 90% success rate changed his life* [Un programme de trois ans affichant un taux de réussite de 90 % a changé la vie de Rodney]. The Guardian. https://www.theguardian.com/australia-news/2025/aug/10/temporary-housing-homelessness-homes-program-ntwnfb

Lester, P. (2014, 6 novembre). *Chicago approves early childhood pay for success plan* [Chicago approuve un programme de paiement au rendement pour la petite enfance]. Social Innovation Research Center. https://www.socialinnovationcenter.org/archives/608

Ou, S.-R., Yoo, S. et Reynolds, A. J. (2025). Can early childhood education cultivate more engaged citizens in midlife? Findings from urban youth of color [L'éducation à la petite enfance peut-elle favoriser l'engagement citoyen à l'âge mûr?]. Education and Urban Society. https://doi.org/10.1177/00131245251363204

Sainty, E. (2021, 28 avril). Social impact bonds: A tale of three Newpins [Les obligations à impact social : trois expériences Newpin]. Social Ventures Australia Quarterly. https://www.socialventures.org.au/our-impact/social-impact-bonds-a-tale-of-three-newpins/

Saul, J. R. (1992). Les bâtards de Voltaire : La dictature de la raison en Occident. Free Press. [Édition originale anglaise : Voltaire's bastards: The dictatorship of reason in the West.]

Social Ventures Australia. (2020, 30 juin). Newpin Social Benefit Bond [Obligation à retombées sociales Newpin; rapport annuel aux investisseurs]. https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-05/newpin-annual-investor-report-2020.pdf