

# Tisser la toile de nos ambitions : maximiser notre impact collectif et changer le système

Intervention de Nancy Neamtan<sup>1</sup>, conseillère stratégique au TIESS,  
présentée lors du forum du TIESS *Maximiser son impact : stratégies et exemples  
inspirants pour évaluer son impact social et changer d'échelle !*  
le 26 février 2019, à l'Université Laval, Québec.



---

<sup>1</sup> L'auteure remercie Vincent van Schendel pour ses remarques et commentaires, dont certains ont été intégrés au texte.

Il y a quelques semaines, on m'a demandé d'intervenir lors de cet événement afin de faire ressortir les grandes lignes des discussions d'aujourd'hui et de faire le lien entre ces discussions sur des enjeux très terre-à-terre, immédiats, et une vision plus globale de transformation sociale.

J'ai bien sûr dit oui tout de suite, car pour moi cette question est fondamentale. D'ailleurs, ce n'est pas pour rien que, quelques années avant que je quitte la direction du Chantier de l'économie sociale, j'ai participé avec le conseil d'administration à la modification et à la clarification de la mission même du Chantier.

Au moment de sa création en 1999, la mission du Chantier était de :

« promouvoir l'économie sociale comme partie intégrante de la structure socioéconomique du Québec. Le Chantier travaille ainsi à favoriser et à soutenir l'émergence, le développement et la consolidation d'entreprises et d'organismes d'économie sociale dans un ensemble de secteurs de l'économie, pour répondre aux besoins des communautés et créer des emplois durables. Favoriser et soutenir la concertation des divers acteurs de l'économie sociale est aussi au cœur même de la mission du Chantier »<sup>2</sup>.

Collectivement, nous avons décidé de la modifier pour qu'elle s'exprime maintenant de la façon suivante :

« La mission du Chantier de l'économie sociale est de promouvoir l'économie sociale comme partie intégrante de l'économie plurielle du Québec et, ce faisant, de participer à la démocratisation de l'économie ainsi qu'à l'émergence de ce modèle de développement basé sur des valeurs de solidarité, d'équité et de transparence ».

C'est dans ce cadre, et en s'appuyant sur cette vision portée par le Chantier, que je vais prendre les quelques minutes qui me sont accordées pour tenter de faire le lien entre les travaux de la journée et les grands enjeux de notre mouvement dans sa volonté profonde de transformation sociale.

Car, un peu comme Geneviève Huot ce matin, je me suis permis de tenir pour acquis que votre présence ici, que votre participation d'une manière ou d'une autre au mouvement de l'économie sociale, est teintée, plus ou moins fortement, d'une volonté de contribuer à un mouvement de transformation sociale.

Ou si ce n'est pas une transformation sociale qui vous passionne, je tiens pour acquis que, tout au moins, comme citoyen ou citoyenne vous êtes conscients de l'urgence d'agir sur notre mode de développement pour sauver la planète. Ce postulat impose, à mon avis, qu'on change la logique économique qui met actuellement le profit au cœur des décisions et qui a pour effet de menacer la survie même des espèces et des écosystèmes.

---

<sup>2</sup> Chantier de l'économie sociale, *Rapport annuel*, (2000).

Pour moi, c'est certainement le cas. Mon implication dans le développement économique communautaire, et par la suite en économie sociale, est née d'une prise de conscience comme militante dans le milieu communautaire, mais aussi militante politique, qu'il fallait s'occuper du développement économique et de la création d'entreprises pour maintes raisons. Pour moi, trois raisons apparaissent prédominantes.

1. La première est celle de mieux répondre, d'une manière concrète et à court terme, aux besoins de la collectivité. Benoît Lévesque, chercheur émérite en économie sociale, nous rappelait toujours que les entreprises de l'économie sociale émergent en réponse aux besoins et aux aspirations des collectivités. Je crois que cela demeure une motivation profonde pour les acteurs de l'économie sociale, tout en reconnaissant que ces besoins peuvent être variés et dépendent de l'époque. Au moment du Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996, avec un taux de chômage très élevé, la création d'emplois a été la priorité. Depuis 1997, d'autres types de besoins ont été à l'origine de la création de nombreuses entreprises : le besoin d'accès à des services de qualité, à des services de proximité en milieu rural, l'accès à la culture, l'accès à un chez-soi à travers le logement communautaire. Aujourd'hui, on voit émerger de nouvelles initiatives liées au développement des villes et à la participation citoyenne et, surtout, des initiatives pour contribuer à sauver la planète !

Mais cet objectif de répondre à des besoins et à des aspirations n'est pas le seul objectif de notre action – pas pour moi, du moins, et je sais que je ne suis pas seule.

2. Ce deuxième objectif nous amène à questionner et à repenser la logique économique dominante et, peu à peu, à contribuer à l'instauration d'une autre logique économique. Ainsi, on se doit d'intervenir dans l'économie et le développement économique selon une logique autre que celle des acteurs économiques traditionnels, celle qui met l'économie au service des êtres humains plutôt que les personnes au service de l'économie.
3. Le troisième objectif qui m'a motivée, et qui me motive encore – et qui motive, je crois, une partie importante des gens de notre mouvement, en particulier les jeunes – est de contribuer à la démocratisation de l'économie ainsi qu'à une transformation de notre modèle de développement en participant à un mouvement plus large pour un développement durable, inclusif et équitable.

Et donc pour moi, les enjeux liés à la mesure d'impact et au changement d'échelle pour une entreprise ou un réseau d'entreprises ne peuvent être discutés sans tenir compte de ces trois objectifs, et d'autres sans doute. Alors en écoutant les discussions d'aujourd'hui, durant lesquelles on nous rappelle l'importance de tenir compte des objectifs de départ dans la mesure de l'impact social, je me suis posé la question : où sommes-nous rendus dans l'atteinte de ces trois objectifs ?

Je vais donc vous proposer quelques pistes de réflexion pour répondre à cette question.

## **1. Répondre aux besoins et aux aspirations des communautés**

Depuis plusieurs décennies, un travail important a été réalisé au Québec pour créer un environnement plus favorable, des outils adaptés et des politiques publiques pour soutenir et accélérer le développement des entreprises et des organisations d'économie sociale réellement au service de la collectivité et en réponse à ses besoins. Les résultats sont intéressants avec la création d'un nombre important de nouvelles entreprises collectives et l'expansion et la diversification de plusieurs autres.

Les mesures d'impact et les discussions sur le changement d'échelle se situent en grande partie autour de ce type d'objectif. C'est clair qu'on avance. Je n'en dirai pas plus, car on vient de passer une journée ensemble pour en parler.

Avant de passer aux autres objectifs, je voudrais vraiment réitérer un point central de la présentation d'Émilien Gruet ce matin. Émilien nous a rappelé que le processus de mesure de l'impact social est souvent aussi important, sinon plus, que les résultats de l'évaluation elle-même. En d'autres mots, le véritable impact durable de la mesure d'impact est le fait que les parties prenantes deviennent maîtres d'œuvre et ne sont pas seulement les « EXPERTS » qui viennent évaluer et parfois dénaturer les processus collectifs au cœur de nos actions en tant qu'acteur de l'économie sociale. Soulignons que beaucoup de ces experts, dont plusieurs sont présents dans la salle, comprennent très bien leur rôle et jouent un rôle constructif.

Mais je me permets d'allumer quelques feux rouges ou, à tout le moins, vous indiquer où se trouvent les pelures de bananes pour qu'on évite d'y glisser.

Il faut, en fait, s'assurer que les processus de mesure d'impact social, bien à la mode aujourd'hui, ne nous dépossèdent pas de notre propre parcours, de nos missions et de nos valeurs profondes. L'évaluation et la mesure d'impact sont donc de plus en plus un enjeu qu'il faut s'approprier : il faut le faire sur notre terrain avec nos objectifs et ne pas se faire imposer des critères qui ne sont pas les nôtres et qui nous mènent ailleurs.

Il faut être de plus en plus clair sur ce que l'on veut, sur nos objectifs et sur les retombées attendues. Il faut être capables de s'évaluer nous-mêmes avant de se faire évaluer. Plus que jamais, il faut se définir avant de se faire définir.

Il n'est pas question de résoudre des problèmes un à un selon un schème formaté d'avance : on veut changer la façon de régler les problèmes. Ceci m'amène au deuxième objectif que j'ai évoqué tout à l'heure.

## **2. Interpeler la logique économique dominante et contribuer à sa transformation**

Cet objectif demeure pour moi un élément central de notre action. Et qu'on le veuille ou non, il demeure une partie intégrante de notre travail, même si on ne s'en rend pas compte.

Le changement d'échelle et le développement même de nos entreprises constituent en soi l'affirmation d'une volonté de changer la logique économique dominante. On ne peut pas changer d'échelle seul dans notre coin ; il y a aussi la nécessité d'un changement d'échelle de tout l'écosystème, une affirmation et une valorisation de nos façons de faire, mais aussi un élargissement et une reconnaissance de ces façons de faire ainsi qu'un accès à plus de ressources. Cela implique aussi une influence sur les politiques publiques et sur les idées préconçues à la base du modèle économique dominant.

Dans une perspective historique, on peut tout de même constater qu'il y a eu des avancées, dont certaines sont mesurables, et parfois même mesurées.

Quelques exemples me viennent à l'esprit :

Dans l'économie dominante, où la productivité est en enjeu central, on considère que les personnes handicapées sont incapables de contribuer à la société et encore moins à l'économie ou à la production de biens et de services. Pourtant les entreprises adaptées ont démontré clairement que les personnes avec des limitations peuvent contribuer activement à l'économie comme travailleurs et travailleuses de plein droit. L'économiste Pierre Fortin a d'ailleurs fait deux études qui le démontrent clairement<sup>3</sup>.

L'expérience du microcrédit est un autre exemple. Dans l'économie dominante, on tient pour acquis qu'on ne peut pas prêter de l'argent à des gens pauvres, qu'ils ne pourront pas rembourser leurs dettes. Pourtant l'expérience du microcrédit démontre le contraire, et le taux de remboursement est assez impressionnant quand les bonnes approches sont mises en œuvre.

Une autre idée préconçue de l'économie dominante est que la démocratie constitue un frein à l'efficacité et à l'efficience des entreprises. Pourtant l'expérience des entreprises collectives démontre un taux de survie largement supérieur à celui des entreprises privées. La démocratie contribue, au contraire, à une plus grande efficacité et efficience.

À propos de la motivation d'entreprendre et de la démarche entrepreneuriale, on tient également pour acquis qu'elles doivent venir d'une volonté d'enrichissement personnel. L'essor de l'économie sociale au cours des dernières décennies a démontré, au contraire, à quel point les gens, et particulièrement les jeunes, veulent et peuvent entreprendre collectivement pour changer le monde. Cette volonté se fait ressentir jusque dans les écoles de gestion dans les universités où le thème de l'entreprise collective est de plus en plus à l'ordre du jour.

Un autre élément de la vision dominante du fonctionnement de l'économie est que le marché est le seul régulateur de prix et qu'il permet d'établir les prix des biens de consommation sans tenir compte de leur abordabilité. Pourtant, des études ont démontré

---

<sup>3</sup> Fortin, P., Van Audenrode, M. et Paradis, P. E., *Les avantages économiques et sociaux des entreprises adaptées pour le Québec*, 2013, disponible sur Passerelles : <https://passerelles.quebec/communaute/86/evaluation-et-mesure-dimpact-social>

que la présence d'une coopérative de consommateurs dans un marché a pour effet de réduire les prix, même si elle ne domine pas le marché. L'expérience des coopératives funéraires au Québec est une illustration parlante de ce phénomène.

Passons maintenant au sort réservé à la culture dans l'économie dominante. On continue trop souvent à percevoir la culture comme un boulet qui coûte cher, et non comme une composante essentielle de notre vie en société qui contribue d'une manière centrale à des communautés et à une société en santé. Aujourd'hui, on reconnaît de plus en plus la culture comme un quatrième volet du développement durable ; on lui reconnaît un rôle important dans la qualité de vie de nos communautés, par sa contribution à notre capacité de vivre ensemble, par l'importance de la médiation culturelle et j'en passe.

Le questionnement des logiques dominantes dans le domaine de la finance est sans doute un des défis les plus importants dans une économie mondiale financiarisée où ceux qui détiennent le capital décident comment le développement se fait.

Dans le travail visant à repenser les logiques financières pour rendre accessible du capital pour les entreprises de l'économie sociale, on a dû remettre en question la logique dominante, à chaque étape de notre développement. Quand on a créé le RISQ, on a pu convaincre des entreprises et le gouvernement de contribuer à la constitution d'un fonds qui prêterait sans garantie à des coopératives et à des organismes sans but lucratif. Tous pensaient qu'il s'agissait de dons qui seraient rapidement dilapidés. Le bilan du RISQ après 20 ans en fait, sans équivoque, la preuve du contraire et les chiffres sont impressionnants. Mais l'impact le plus important du RISQ est d'avoir eu une influence positive sur le comportement d'autres investisseurs et financiers et d'avoir déployé ce qu'on appelle aujourd'hui la finance sociale.

De la même manière, quand le Chantier a voulu mettre en place un fonds de capital patient en 2007, des gens nous disaient que c'était un oxymoron, car le capital de risque ne pouvait pas être patient. La semaine dernière, Michel Nadeau, ancien PDG de la Caisse de dépôt, a souligné à la radio l'importance du capital patient, et lors d'un panel à la Chambre de commerce de Montréal sur le financement dans le domaine de l'intelligence artificielle, on parlait également du besoin pour du capital patient. En une dizaine d'années, ce qui était notre folie ne l'est plus ! D'autant plus que nos outils financiers ont été conçus avec et à partir des besoins des acteurs et non des volontés des financiers.

Donc, devrions-nous mesurer aussi l'impact de nos actions dans le domaine de la finance selon la logique même du monde financier, sur les comportements d'autres financiers et évaluer si ces pratiques sont répliquées, et même bonifiées par d'autres ? Et devrions-nous nous assurer que notre changement d'échelle puisse se faire en continuité avec cette autre logique économique ?

Donc, pour moi, la mesure d'impact de notre mouvement ne peut se limiter à la mesure de l'entreprise. Elle doit aussi évaluer notre capacité d'introduire une autre logique dans le développement économique. Notre changement d'échelle doit nous permettre de mieux questionner, interpeler et imposer d'autres façons de faire.

Dans ces processus, il faut être conscient des embûches. Encore ici, je me permets d'allumer quelques feux rouges et d'indiquer les pelures de bananes sur lesquelles on peut glisser aussi facilement que sur la glace qui couvre nos trottoirs aujourd'hui. Et il y en a plusieurs.

Il faut toujours se rappeler que toute opportunité de changement d'échelle n'est pas synonyme de progrès social. La mesure d'impact doit en tenir compte. Voici quelques exemples.

Le débat existe depuis longtemps et il est toujours d'actualité. Quel est le rôle des services publics versus l'économie sociale ? Si on change d'échelle dans certains secteurs, est-ce qu'on contribue ou on cautionne l'effritement des services publics ou est-ce qu'on renforce plutôt l'offre de services accessibles pour la population en tenant compte du bien commun ?

La réponse n'est pas la même dans des contextes différents, mais si on veut se poser la question de notre impact, il ne faut pas oublier cet aspect. Et l'impact n'est pas toujours négatif. Il peut, au contraire, être très positif !

Un exemple intéressant est celui de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ). Elle voyait l'économie sociale non pas comme un cheval de Troie de la privatisation, comme certains le craignaient, mais plutôt comme un rempart contre la privatisation. Comme fédération syndicale, elle a initié la coop SABSA ici à Québec et a eu gain de cause face au ministre Barrette, démontrant la pertinence d'un financement public pour ce type d'intervention.

Un autre vieux débat qui demeure pertinent est celui qui exprime la crainte, à travers la finance sociale, de la « financiarisation » du social. Il s'agit d'une inquiétude exprimée depuis des années par des acteurs du milieu communautaire. Avec les années, les pratiques d'acteurs de la finance sociale, comme la Caisse d'économie solidaire et le RISQ, ont fait la preuve qu'on peut faire de la finance en respectant les missions des organisations et des entreprises et les craintes ont grandement diminué. Plus récemment une autre « innovation » en finance – et mise de l'avant par certains – alimente ces inquiétudes. Je parle ici de l'arrivée des *Social Impact Bonds* (obligations à impact social). Ses promoteurs vantent le fait qu'elles apportent plus d'argent à court terme pour l'innovation sociale. Mais cette « innovation financière » introduit une logique absolument toxique dans la vision même de ce qu'est le développement social ou l'innovation sociale : à savoir que le secteur privé sait mieux comment gérer le social et que la motivation pour améliorer les pratiques s'enracine dans une logique de rendement financier pour les investisseurs.

J'allume un autre feu rouge : la tendance forte à la professionnalisation de l'innovation sociale déconnectée de la mobilisation citoyenne et des processus démocratiques. On se fait dire que l'innovation sociale est une affaire d'experts : un métier, et non pas des processus collectifs qui permettent de chercher des solutions là où les façons de faire ne réussissent pas à répondre aux besoins sociétaux. Ce discours, de plus en plus fort, qui valorise l'action individuelle et non collective, qui accorde un pouvoir et des moyens à des experts plutôt qu'aux organisations et aux réseaux démocratiques et collectifs – très

présents auprès de quelques fondations privées et instances gouvernementales – a un impact social négatif. Si bien qu'il faut se demander si cet engouement pour l'innovation sociale n'est pas une manière d'aseptiser ce concept et d'en faire un axe de développement qui ne menace pas les logiques dominantes.

Donc, mon avertissement, mon feu rouge qui flashe : si on vous parle d'innovation sociale en dissociant et même en dénigrant les enjeux démocratiques, les organisations et les institutions collectives, en remettant en question le rôle du collectif, de l'action collective, **faites attention**. Est-ce que c'est véritablement de l'innovation sociale ou plutôt de la récupération sociale qui freine ou sape les mouvements sociaux et leur contribution à la transformation sociale ?

Dans ce contexte, mesurer l'impact et changer d'échelle ne peuvent pas, à mon avis, être dissociés d'un objectif plus large d'interpeller les logiques dominantes et non de les conforter.

Je n'ai pas de solution magique pour mesurer tout ça, mais, chose certaine, il me semble que lorsqu'on parle de la mesure d'impact ou de changer d'échelle, on se doit de mesurer les impacts à travers la remise en question de la logique économique dominante et dans la capacité à concevoir une autre manière de se développer à travers le renforcement de la démocratie et la participation citoyenne.

### **3. Démocratiser l'économie et transformer le modèle de développement**

Le troisième objectif que j'avais évoqué visait à **contribuer à la démocratisation de l'économie et à une transformation sociale en participant à un mouvement plus large en faveur d'un modèle de développement durable, inclusif et équitable**.

Cet objectif a toujours été noble, mais dans le contexte actuel – avec les changements climatiques – est plus qu'urgent. Devant ce défi, nous savons tous et toutes que le mode de développement actuel n'est pas soutenable et qu'une autre logique économique et un autre modèle de développement s'imposent.

Cet objectif n'est pas un rajout après coup pour le mouvement d'économie sociale ; il a toujours été et est encore d'actualité.

N'oublions pas que les origines du mouvement coopératif, né en même temps que le mouvement syndical, viennent de la recherche d'une réponse aux abus du capitalisme : les syndicats pour protéger les ouvriers sur les lieux de travail et les coopératives ou les mutuelles pour contrôler les moyens de production et de consommation.

Le renouveau de l'économie sociale au Québec, comme ailleurs, est venu aussi des mouvements sociaux qui constataient que le modèle de développement économique constituait un frein à la résolution de défis sociaux de base et qui constatent, plus que jamais, que le modèle dominant est créateur d'inégalités croissantes et d'impacts environnementaux désastreux.



Et c'est pour toutes ces raisons que la mesure notre impact doit inclure notre impact sur la construction d'un mouvement de transformation, de la capacité de ce mouvement d'imaginer, de projeter et d'articuler un autre modèle de développement.

Pour cette raison, il me semble qu'il est essentiel de mesurer l'impact de nos actions sur la démocratisation même de l'économie et le renforcement du pouvoir des citoyens, des citoyennes et des collectivités d'agir en faveur du bien commun.

Je sais que tout cela est très difficile à mesurer. D'autant plus que, souvent, ces impacts ne sont pas visibles à première vue et se manifestent en premier lieu à travers des courants, des transformations dans les mentalités, des compréhensions de la réalité et surtout dans la compréhension de notre capacité d'agir collectivement pour transformer notre réalité.

Il y a certainement des indicateurs qu'on pourrait trouver, je me permets d'en suggérer quelques-uns :

- les forces des réseaux ;
- les liens avec les autres mouvements sociaux ;
- la mobilisation et la prise en charge citoyennes ;
- l'état de la démocratie dans nos organisations ;
- notre capacité d'articuler des approches alternatives d'une manière systématique et systémique.

Enfin, pour revenir au thème de la journée, à nos façons de changer d'échelle, rappelons-nous qu'Olivier Riffon, de l'UQAC, nous invitait tout à l'heure à nous inspirer de la nature à travers l'écomimétisme pour choisir notre manière de changer d'échelle. Je sais que je ne choisirais pas le séquoia, qui grandit solidement, mais seul. Mais voici que ces images me rappellent l'intervention d'un collègue du Brésil au moment de notre grand Sommet sur l'économie sociale et solidaire en 2006. Ce sommet, dix ans après la naissance du Chantier de l'économie sociale au Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996, a réuni 700 déléguées de toutes les régions, de tous les secteurs ainsi que des mouvements sociaux. Notre collègue Daniel Tygel, présent à cet événement québécois parmi les observateurs de 21 pays, s'est présenté au micro pour citer ce proverbe brésilien : « Tout le monde entend l'arbre qui tombe, mais personne n'entend une forêt qui pousse ». La forêt, c'est nous ! Ce proverbe nous est resté en tête depuis comme image de notre espoir.

En conclusion, cela a été sans aucun doute une journée très riche. Et si on reprend à nouveau le commentaire d'Émilien au début de la journée : le processus est parfois aussi important, sinon plus, que le résultat. Le processus participatif d'aujourd'hui a permis des apprentissages. Les expériences de mesure d'impact et de changement d'échelle dont on a discuté aujourd'hui nous aideront sans doute à nous recentrer, à nous réorienter, si nécessaire, et à mieux naviguer dans un océan parfois tumultueux où on a besoin de bonnes boussoles.

Mais nos boussoles doivent nous guider dans tous nos voyages, grands ou petits, seuls ou avec d'autres.

Nos boussoles doivent nous permettre de mieux nous évaluer sur la base de nos missions respectives, bien sûr, mais elles doivent aussi nous permettre de mesurer à quel point on contribue à une remise en question d'un modèle qui ne marche pas, ni pour la planète ni pour les gens qui l'habitent, et comment notre action permet d'augmenter notre capacité d'agir selon une autre logique économique.

Notre boussole doit aussi nous indiquer à quel point nos actions contribuent à la construction d'une démocratisation de l'économie et à la transformation de notre modèle de développement, entre autres parce qu'on a bien su répondre collectivement aux besoins et aux aspirations de nos communautés, mais aussi parce qu'on a réussi à faire émerger et à changer d'échelle dans la mise en place d'une autre logique économique.

Le genre de journée que nous vivons est dans ce cadre très important. Les outils et les organisations que le mouvement de l'économie sociale s'est donnés le sont aussi. Notre écosystème doit continuer à se construire et, pour ce faire, il faut travailler ensemble à la recherche d'une plus grande cohérence afin de pouvoir avancer à tous les niveaux.

Heureusement, aujourd'hui n'est qu'un début. Je vous invite d'ailleurs à participer au forum international du TIESS le 9 avril prochain sur le thème « Des processus à l'impact : pour une évaluation à la mesure de l'économie sociale ».

Un autre événement, coorganisé par le TIESS, le CRISES et le CIRIEC-Canada<sup>4</sup>, se tiendra le 29 avril prochain : « Nos organisations face à la 4<sup>e</sup> révolution industrielle. Reconnaître la contribution au bien commun des pouvoirs publics et des entreprises collectives ».

En 2020, au niveau international, un grand forum social mondial sur les économies alternatives aura lieu à Barcelone et quelques personnes du Québec participeront à une rencontre préparatoire au début avril.

Je termine en remerciant ceux et celles qui ont contribué à la réussite de cet événement. Merci au TIESS, au Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale, à l'Université Laval, aux présentateurs et présentatrices et à tous les participants et participantes pour leurs contributions.

Au plaisir de poursuivre la discussion.

---

<sup>4</sup> Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada).