

20 20

**12 LEÇONS À APPRENDRE**

#12LEÇONS

 **McConnell**

# 12 LEÇONS À APPRENDRE ET LA PROCHAINE DÉCENNIE

---

Notre série annuelle des 12 leçons est différente des séries précédentes. Elle se concentre sur l'avenir plutôt que de réfléchir à ce que nous avons appris au cours de l'année écoulée. C'est pourquoi nous l'avons appelée « 12 leçons à apprendre ».

Au moment où nous avons finalisé le texte et la présentation visuelle des leçons, la COVID-19 a frappé le Canada et a changé à jamais le contexte de notre travail. Au cours de l'année 2020, nous avons été témoins d'autres événements historiques, notamment un vaste mouvement visant à mettre fin au racisme systémique tant dans la société que ses institutions. Nos premières « leçons à apprendre » ne semblaient plus aussi adaptées ni pertinentes. Nous les avons mis hors ligne pendant un certain temps, et durant cette période, notre propre Fondation a connu une transition majeure : le départ à la retraite de Stephen Huddart, et la nomination de Lili-Anna Pereša pour le remplacer en tant que présidente et directrice générale.

Nous avons maintenant jeté un second regard critique sur nos leçons et fait de notre mieux pour qu'elles puissent correspondre à l'évolution rapide du monde. Nous espérons que certaines d'entre elles trouveront un écho parmi vous. Si vous avez des questions ou des commentaires sur ce projet, vous pouvez nous faire parvenir un courriel à [communications@mccconnellfoundation.ca](mailto:communications@mccconnellfoundation.ca).

1

Comment mieux dire « non »?

4

Comment équilibrer des points de vue opposés au sein d'une mission claire?

7

Dans quelle mesure devrions-nous nous investir dans les systèmes que nous tentons de transformer ou de remplacer?

10

Comment la philanthropie privée peut-elle accroître la capacité publique au lieu de la diminuer?

2

Comment partager le pouvoir et l'influence?

5

Est-ce possible d'utiliser un « petit changement » pour créer de grands changements?

8

Pouvons-nous « accroître l'ampleur de la portée » tout en demeurant

11

Comment se servir de l'évaluation tout en laissant libre cours à l'imagination?

3

Comment notre histoire devrait-elle influencer la réconciliation économique?

6

Comment créer des relations de financement qui ne durent pas?

9

Où se trouve le juste milieu entre des questions urgentes et une vision à long terme?

12

Quand les institutions colonisatrices devraient-elles intervenir et quand devraient-elles se tenir à l'écart?



**Comment équilibrer des points de vue opposés au sein d'une mission claire?**

## COMMENT ÉQUILIBRER DES POINTS DE VUE OPPOSÉS AU SEIN D'UNE MISSION CLAIRE?

La nature complexe du changement social exige que les organismes souhaitant avoir un impact possèdent une vision stratégique claire. Les organismes efficaces doivent toutefois aussi demeurer ouverts aux principaux points de vue des différents partenaires et parties prenantes, et doivent réagir rapidement aux changements de contexte, comme une pandémie mondiale. Cette combinaison peut créer des tensions difficiles et dynamiques.

En 2019, la Fondation McConnell a mis au point une stratégie de cinq ans pour accélérer une transition inclusive vers une économie zéro-carbone équitable et a consulté un éventail de parties prenantes. Bien que le processus n'ait pas permis de converger sur une seule stratégie, il nous a aidés à améliorer notre approche, en plus de renforcer les relations entre les différents acteurs et actrices. Cette expérience nous a amenés à nous demander comment les fondations peuvent établir des partenariats ouverts et des consultations continues pour laisser de la place à des désaccords constructifs, un apprentissage partagé et un meilleur alignement entre les nombreux secteurs de la société, ainsi que les réflexes à adopter, quand les circonstances l'exigent, pour s'orienter vers de nouvelles stratégies.



Est-ce possible d'utiliser un « petit changement » pour créer de grands changements?

## **EST-CE POSSIBLE D'UTILISER UN « PETIT CHANGEMENT » POUR CRÉER DE GRANDS CHANGEMENTS?**

Bien que la dotation de la Fondation McConnell fasse de nous une des plus grandes fondations privées au Canada, nous demeurons un petit joueur dans la plupart des secteurs où nous espérons propulser un changement systémique.

Notre fonds de dotation nous permet de faire des contributions financières et des investissements responsables, mais les avancées sont souvent plus grandes et durables lorsque nous prenons le temps de travailler dans le cadre de coalitions, de collaborations, de partenariats ou des activités de sensibilisation conçues pour influencer des politiques et des systèmes plus vastes. Par exemple, en réponse à la COVID-19, nous nous sommes joints à 70 fondations dans la campagne Give5, qui ont toutes augmenté leur dotation pour répondre à des besoins urgents.

Lors d'un sondage mené récemment par un tiers sur la perception des titulaires de subvention, la plupart des répondantes et répondants ont dit aimer une approche « écosystémique » ou de coalition. Cette approche lie les efforts de plusieurs pour obtenir des résultats allant au-delà de l'atteinte d'un seul organisme ou secteur. D'autres ont exprimé de la frustration, affirmant que créer de grandes initiatives était un processus lourd et confus. Comment pourrions-nous atteindre un équilibre optimal entre les deux?

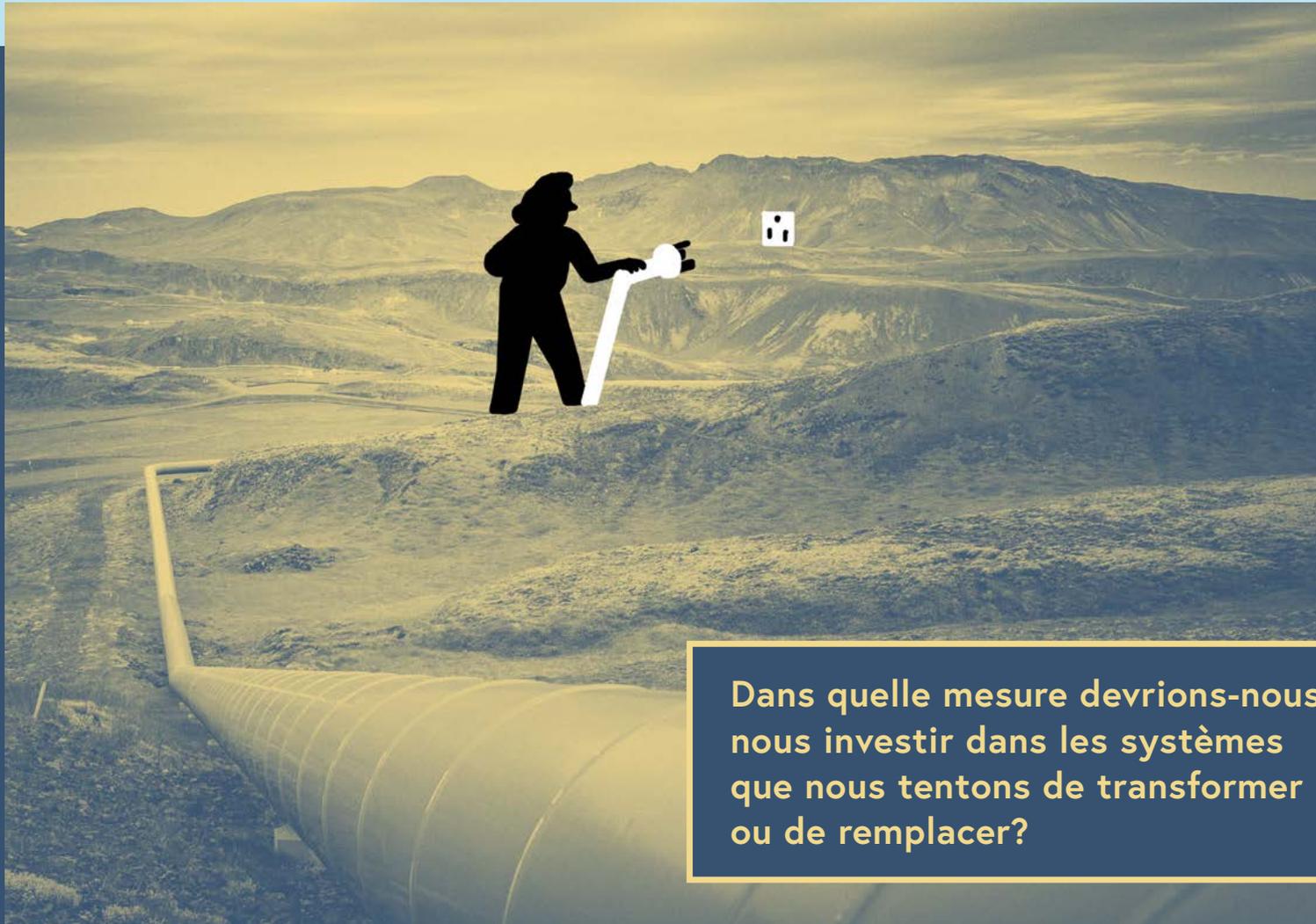


**Comment créer des stratégies de sortie?**

## COMMENT CRÉER DES STRATÉGIES DE SORTIE?

La Fondation McConnell appuie des innovations sociales dans le but de participer au changement systémique. Les contributions philanthropiques peuvent aider des projets novateurs à démarrer et se développer. Cependant, une trop grande dépendance envers un seul partenaire financier peut impacter les avancées. Un projet ne pourra être durable que s'il peut devenir autonome en diversifiant ses revenus ou en modifiant des politiques publiques de façon permanente.

Nous encourageons les partenaires à fonctionner ainsi, mais éliminer progressivement le financement de projets individuels peut néanmoins s'avérer difficile, tant pour nous que pour eux. Comment pourrions-nous mieux gérer les attentes, les communications et les échéanciers pour que les partenaires puissent imaginer et obtenir de meilleurs résultats tout en réduisant leur dépendance? Comment collectivement pouvons-nous déterminer quels partenaires terrain devront être soutenus pour qu'ils puissent passer à travers la crise?



**Dans quelle mesure devrions-nous nous investir dans les systèmes que nous tentons de transformer ou de remplacer?**

**DANS QUELLE MESURE  
DEVRIONS-NOUS NOUS INVESTIR  
DANS LES SYSTÈMES QUE NOUS  
TENTONS DE TRANSFORMER  
OU DE REMPLACER?**

Vu l'engagement que nous avons pris d'appuyer la transition vers une économie équitable neutre en carbone, on nous demande souvent si nous allons nous dessaisir des entreprises de combustibles fossiles. Cela revient à décider entre travailler avec elles pour influencer leur direction et leur gouvernance, ou orienter nos investissements vers des entreprises d'énergie renouvelable. Est-ce possible de trouver un milieu entre ces deux approches?

Quand la primauté de la crise climatique nous force-t-elle à choisir le désinvestissement au lieu de continuer à exercer des pressions pour un retrait graduel qui fournira aux travailleuses et travailleurs, ainsi qu'aux communautés du temps et des ressources pour faire la transition? Et qu'en est-il des risques financiers de détenir des actifs dont la valeur future est remise en question? De telles questions, qui n'ont pas de réponses évidentes, façonnent nos discussions sur l'investissement d'impact.



**Pouvons-nous « accroître l'ampleur de la portée » tout en demeurant enracinés sur le terrain?**

## **POUVONS-NOUS « ACCROÎTRE L'AMPLEUR DE LA PORTÉE » TOUT EN DEMEURANT ENRACINÉS SUR LE TERRAIN?**

Accroître de manière collaborative l'ampleur de la portée d'innovations sociales grâce à un engagement soutenu auprès d'organismes de bienfaisance, des OBNL, du secteur privé, d'institutions publics et de gouvernements fait partie intégrante de la théorie du changement de la Fondation McConnell. Nos efforts sont de plus en plus coordonnés par le biais de collaborations philanthropiques dont le but est d'obtenir des impacts durables face à des enjeux de taille.

Bien que nous entretenions de bonnes relations avec plusieurs partenaires et parties prenantes, et quoique notre mission nous donne une responsabilité morale et juridique envers un plus vaste secteur public, nous sommes une fondation privée et nous n'avons de comptes à rendre qu'à notre conseil d'administration et à l'Agence du revenu du Canada.

Au moment où nous cherchons à créer un changement plus profond dans le cadre d'une stratégie collaborative de défense des politiques et nous visons à « accroître l'ampleur de notre portée », comment pouvons-nous continuer d'agir de façon responsable envers les communautés et nous laisser guider par leur savoir et leurs intérêts? Comment continuer à maintenir des relations saines et vitales lorsque les réunions en personne sont interdites indéfiniment?



Où se trouve le juste milieu entre des questions urgentes et une vision à long terme?

## OÙ SE TROUVE LE JUSTE MILIEU ENTRE DES QUESTIONS URGENTES ET UNE VISION À LONG TERME?

La plupart des fondations investissent une dotation et octroient un pourcentage du rendement de leurs investissements (au moins 3,5 % d'un point de vue légal) sous forme de contributions à des organismes à vocation sociale ou environnementale. Cette approche a permis à la Fondation McConnell d'avoir accès à du capital pendant plusieurs années tout en conservant assez d'argent pour des problématiques futures. À la lumière des défis actuels, nous sommes reconnaissants que J.W. McConnell ait eu la bonne idée de mettre la Fondation sur pied en 1937 au lieu de verser annuellement tout son capital philanthropique.

Toutefois, au mois d'octobre 2018, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat a statué qu'il ne restait que 12 ans pour aborder la crise climatique. Il n'en reste plus que neuf, alors que les émissions continuent d'augmenter au Canada.

En 2020, d'autres urgences se sont manifestées : une pandémie mondiale avec ses conséquences sociales, en particulier pour les communautés marginalisées, et une crise de crédibilité liée au racisme systémique parmi plusieurs institutions.

Alors que nous faisons face à cette réalisation urgente et à ce que cela implique pour nos travaux, des questions s'imposent pour toutes les fondations. Devrions-nous dépenser une plus grande partie de notre dotation? Combien? Y a-t-il des moyens de mieux gérer nos dépenses actuelles? Si nous dépensons trop aujourd'hui, comment pourvoir aux problèmes plus complexes qui surgiront en 2050 ou en 2100?



Comment la philanthropie privée peut-elle accroître la capacité publique au lieu de la diminuer?

## COMMENT LA PHILANTHROPIE PRIVÉE PEUT-ELLE ACCROÎTRE LA CAPACITÉ PUBLIQUE AU LIEU DE LA DIMINUER?

Le secteur public ressent de plus en plus la pression de s'adapter au fur et à mesure que les problèmes sociaux et environnementaux augmentent. Et avec la COVID-19, la responsabilité de l'État s'est avérée encore plus évidente. Les processus gouvernementaux et les structures de responsabilité peuvent toutefois gêner la R&D sociale. Avec l'assouplissement des contraintes des organismes de charité oeuvrant pour la défense des droits et avec l'émergence du journalisme comme activité caritative, les gouvernements souhaitent de plus en plus collaborer avec les organismes de la société civile et les fondations autour de ce que l'économiste Mariana Mazzucato appelle « l'innovation axée sur la mission ». Cette collaboration peut inclure des espaces de dialogue, une participation dans des « laboratoires de solutions », l'octroi de subventions en matière de R&D sociale, un jumelage de contributions pour accroître les enveloppes gouvernementales et la création de fonds axés sur les résultats pour financer conjointement le changement systémique.

Toutefois, l'histoire nous a démontré qu'il existe un réel risque à ce que la philanthropie privée soit perçue comme un substitut de l'État en jouant un rôle qui doit être assumé par des gouvernements élus démocratiquement et financés par l'impôt. Alors que des échanges entre les institutions publiques et les fondations privées s'accroissent, comment ces dernières peuvent-elles s'assurer que leurs efforts viennent accroître et non diminuer la capacité et la responsabilité du secteur public?



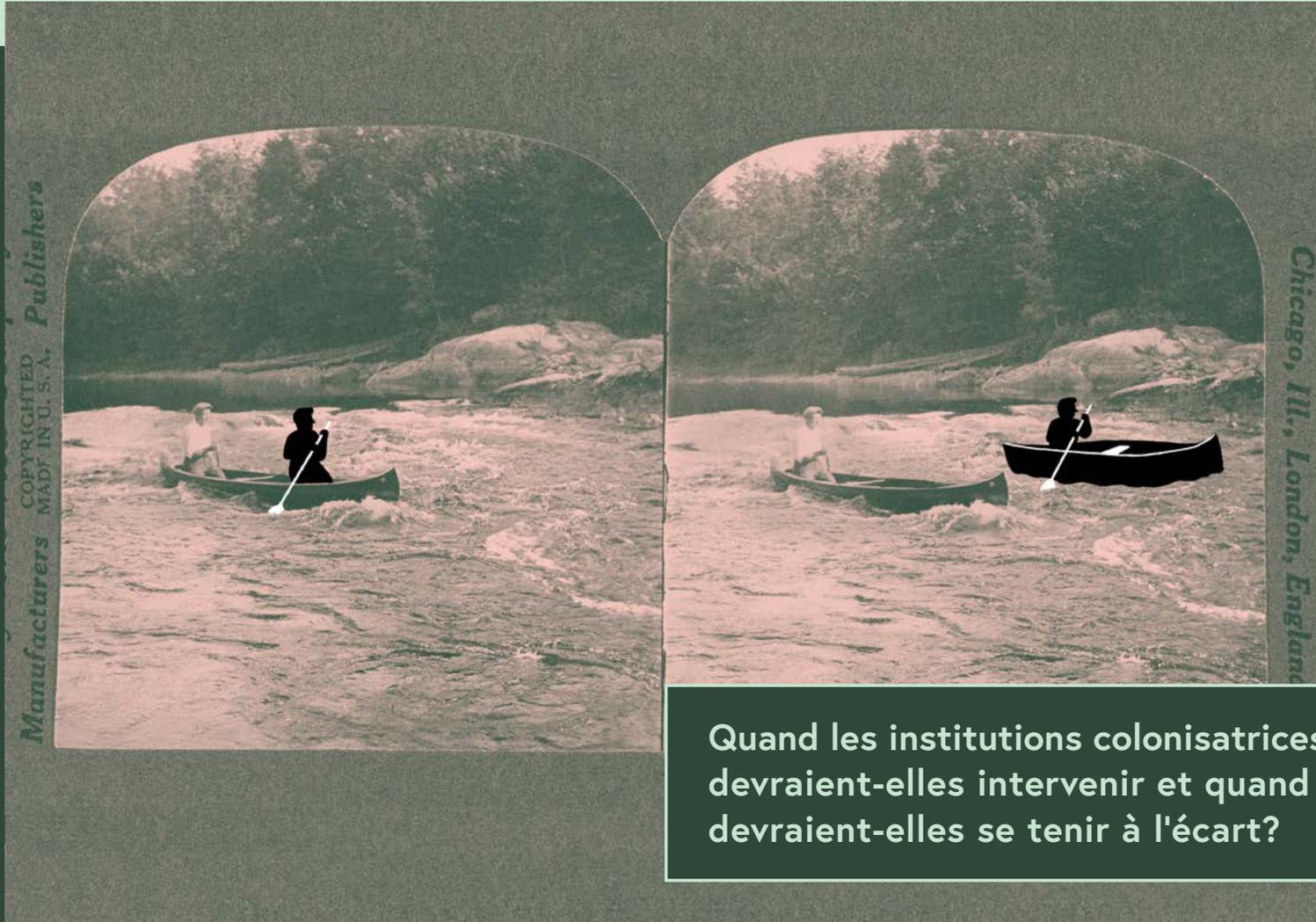
Comment se servir de l'évaluation tout en laissant libre cours à l'imagination?

## COMMENT SE SERVIR DE L'ÉVALUATION TOUT EN LAISSANT LIBRE COURS À L'IMAGINATION?

L'évaluation est très utile pour aider les fondations à comprendre l'impact des programmes et éclairer leur prise de décisions. Elle a cependant tendance à mettre de l'avant des stratégies qui se mesurent bien. Cela met donc de côté les approches de changement systémique qui sont trop complexes et interdépendantes pour être évaluées par des outils qui mesurent les causes et les effets.

Ce paradoxe est devenu apparent dans l'initiative WellAhead, qui reposait d'abord sur un modèle de changement ayant fait ses preuves. L'approche initiale visait à apporter un changement progressif une école à la fois, alors que la question du bien-être à l'école exigeait une intervention systémique. À la suite de délibérations, la Fondation McConnell a adopté une stratégie plus ardue à mesurer, visant une transformation systémique à plus grande échelle.

Vu les tensions entre le besoin de mesurer les résultats et la nature émergente de la transformation systémique, comment pourrions-nous utiliser la mesure d'impact sans que cela limite l'innovation?



## LES INSTITUTIONS COLONISATRICES : QUAND INTERVENIR ET QUAND SE TENIR À L'ÉCART?

Les 94 Appels à l'action proposés par la Commission de vérité et réconciliation en 2015 donnent un schéma aux Canadiennes et aux Canadiens pour aborder les torts passés commis envers les peuples autochtones. Nous pourrions cependant reproduire les erreurs du passé si nous n'entreprenons pas ces travaux de la bonne façon.

Jusqu'à maintenant, presque tout le travail de réconciliation de la Fondation McConnell a été fait en étroite collaboration avec des innovatrices et des innovateurs autochtones et non autochtones. Non seulement de jeunes projets ont pu ainsi profiter d'une association avec un organisme réputé, mais nous avons aussi appris de la sagesse autochtone qui a été généreusement partagée avec nous.

Alors que nous renouvelons notre engagement envers la réconciliation, nous nous posons la question suivante en compagnie de partenaires, de collègues et de conseillères et conseillers autochtones : Quelle part de nos efforts devrait être consacrée à des initiatives gérées par et pour les peuples autochtones, plutôt qu'à des programmes et partenariats gérés par des fondations?



Comment mieux  
dire « non »?

## À QUOI UN MEILLEUR « NON » PEUT RESSEMBLER?

Avec un nombre significatif d'organismes novateurs de la société civile qui soumettent des demandes de financement, la Fondation McConnell doit dire « non » plus souvent qu'elle ne dit « oui ». En 2019, nous avons reçu 685 demandes et pu octroyer 192 subventions. Nous savons que les gens consacrent beaucoup de temps et d'énergie à leur demande, et nous nous appliquons à étudier chacune d'entre elles avec soin. Nous comprenons néanmoins qu'un refus peut sembler décourageant et arbitraire.

Quand une fondation dit « non », cela ne signifie pas qu'un projet ou une question ne mérite pas d'être soutenu. Par conséquent, certaines questions s'imposent : « Comment pourrions-nous structurer le processus d'évaluation pour que même un refus puisse s'avérer utile pour l'organisme ayant soumis une demande? » Quelles mesures de transparence liées à notre processus décisionnel pourraient améliorer la confiance et la compréhension d'un organisme pour savoir comment aller de l'avant avec le projet? Combien de temps devrions-nous consacrer à cette tâche?



Comment partager le pouvoir et l'influence?

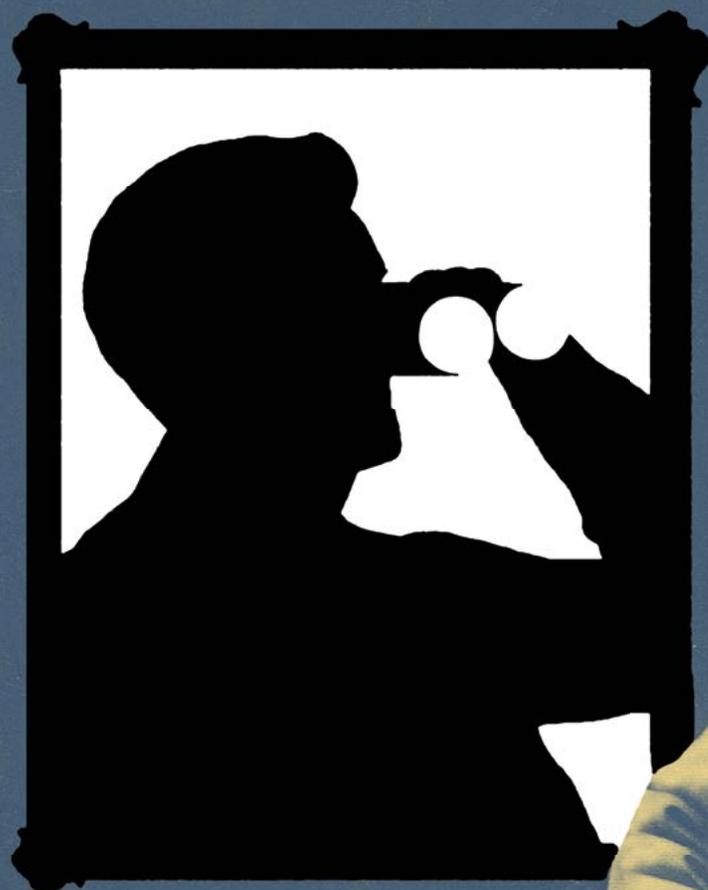
## COMMENT PARTAGER LE POUVOIR ET L'INFLUENCE?

Il court actuellement un vent de critique quant à la tendance du secteur philanthropique à décider de ce qu'il y a de mieux pour autrui, et de sous-évaluer les connaissances et les relations locales des organismes communautaires. Certains affirment que les fondations devraient renoncer à leur pouvoir et leur influence, mais une autre option serait de les partager.

Lorsque la Fondation McConnell a amorcé sa collaboration avec le Winnipeg Boldness Project, qui vise à améliorer la vie des enfants et des familles dans le quartier North End de la ville, principalement habité par des Autochtones, les leaders locaux ont insisté pour que les décisions importantes soient prises par la communauté. La Fondation a accepté et ainsi permis à l'organisme de mettre en pratique une gouvernance polycentrique dans le cadre de laquelle les organismes sociaux, les parents, les leaders autochtones, les chercheuses et chercheurs et les partenaires financiers sont consultés sur une base régulière.

Bien que Boldness connaisse du succès à l'échelle locale, l'organisme a parfois demandé un appui pour influencer les gouvernements, trouver d'autres sources de financement et entrer en contact avec des organismes menant des travaux similaires ailleurs au Canada.

Les fondations peuvent-elles modifier leur rôle pour partager leur influence plus ouvertement avec des partenaires communautaires? Est-ce un moyen efficace pour les fondations de soutenir des groupes autochtones ou des communautés racisées? Peut-on se servir de ce modèle pour développer une philanthropie basée sur la confiance, aidant à réparer les dommages de la colonisation?



**Comment notre histoire  
devrait-elle influencer la  
réconciliation économique?**

## COMMENT NOTRE HISTOIRE DEVRAIT-ELLE INFLUENCER LA RÉCONCILIATION ÉCONOMIQUE?

Le fonds de dotation de la Fondation McConnell repose sur la fortune amassée par J.W. McConnell au cours de sa vie (1877-1963). Un visionnaire, un homme intelligent et généreux, et un entrepreneur, celui-ci a vécu à une époque où le Canada développait son pouvoir colonial au détriment des peuples autochtones.

La Fondation a octroyé sa première contribution à un organisme autochtone en 2003. Elle appuie aujourd'hui un éventail d'organismes autochtones par le biais de contributions financières et d'investissements. En 2015, nous avons signé, aux côtés d'autres fondations, la Déclaration d'action de la communauté philanthropique lors de l'événement de clôture de la Commission de vérité et réconciliation. Aujourd'hui, nous nous posons, et nous posons à nos pairs, la question suivante : « Comment les fondations pourraient-elles faire progresser la réconciliation économique au cours de la prochaine décennie? »

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

2016 2017 2018 2019

# 12 LEÇONS PARTAGÉES

---

UNE COLLECTION DE LEÇONS APPRISSES ET D'OBJETS  
DANS L'ENSEMBLE DU RÉSEAU DE MCCONNELL EN 2018

# 2018

# À PROPOS

Nous pensons qu'en apprenant ensemble, nous pouvons tous transformer des systèmes et nous espérons que ce projet alimentera une conversation plus approfondie sur l'apprentissage parmi des publics divers.

L'apprentissage fait partie intégrante de la théorie du changement de La fondation McConnell. Nous pensons qu'il est crucial de procéder à une autoréflexion et de partager nos idées pour garantir que nos expériences en matière de philanthropie, de finance sociale et de rassemblement puissent être intégrées aux travaux de La fondation et, possiblement, de l'ensemble du secteur.

En 2016, afin d'accroître la visibilité de notre apprentissage, nous avons réalisé un projet appelé 12 leçons apprises qui présentait quelques-unes des leçons les plus utiles apprises par le personnel de La fondation McConnell. En 2017, le projet 12 leçons non apprises nous a permis de pratiquer le genre d'apprentissage nécessaire en cette époque de réconciliation. Cette année, dans le but d'approfondir le dialogue, nous avons voulu découvrir des leçons apprises par des membres de notre réseau. Nous avons appelé ça 12 leçons partagées.

Nous avons donc demandé à certains de nos titulaires de subvention, de nos partenaires et de nos compagnons de route canadiens de réfléchir à l'année qui se termine. Nous leur avons ensuite demandé de formuler une leçon importante et de partager un objet illustrant leur apprentissage. Au fur et à mesure que nous recevions des leçons et des objets provenant d'un océan à l'autre (et, dans un cas, de l'autre côté de l'Atlantique), Brendan George Ko se chargeait de les mettre en scène et de les photographier. Il a fait preuve d'une grande délicatesse pour illustrer les métaphores subtiles et la signification de chaque objet par rapport à la leçon apprise.

Nous pensons qu'en apprenant ensemble, nous pouvons tous transformer des systèmes et nous espérons que ce projet alimentera une conversation plus approfondie sur l'apprentissage parmi des publics divers.

1

---

Même si on aime parler d'échec, échouer demeure pénible.

4

---

Il faut prendre le temps de revenir à la terre.

7

---

Les collaborations s'épanouissent grâce à des visions claires gérées avec souplesse.

10

---

La réconciliation exige d'être ouverts à de nouvelles façons de voir, d'apprendre et de partager l'information.

2

---

Une culture harmonieuse est possible malgré une diversité de tactiques.

5

---

Différents points de vue ne donnent pas toujours des perspectives différentes.

8

---

Les innovations n'apparaissent pas soudainement. Il faut beaucoup de patience pour les faire émerger du statu quo.

11

---

Il n'existe pas de victoires ou de défaites absolues.

3

---

L'expression « Si seulement les gens pouvaient... » ne fait jamais partie d'une innovation sociale réussie.

6

---

Hold your theories accountable to perspectives from the ground.

9

---

Il faut faire attention aux occasions qui se cachent derrière votre plan.

12

---

Les idées en périphérie ont besoin d'alliés au centre.



**MÊME SI ON AIME PARLER  
D'ÉCHEC, ÉCHOUER  
DEMEURE PÉNIBLE.**

**ANNIE KIDDER**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE, PEOPLE FOR EDUCATION

◀ **Sur la photo :**  
Un verre d'eau  
semblable à ceux  
servis pendant la  
rencontre nationale  
des conseillers.

**On aime beaucoup dire que l'on apprend de nos erreurs, mais il n'en reste pas moins qu'il peut être pénible, gênant et souvent contraire à la stratégie d'échouer. Si nous voulons que la société civile accepte l'échec et tire profit de l'innovation itérative, il faut créer des environnements où admettre l'échec s'aligne avec les intérêts de la personne ou de l'organisme.**

Annie et son équipe étaient à mi-parcours dans la réalisation d'un important projet visant à faire l'essai d'une nouvelle méthodologie éducative lorsqu'elles ont pris conscience qu'elles avaient omis de repérer certaines suppositions problématiques comprises dans leur approche. Plusieurs organismes bailleurs de fonds et experts dans le domaine avaient déjà investi une quantité de temps et de ressources considérable dans le projet. Il s'avérait donc extrêmement gênant de mettre tout sur pause, de retarder l'annonce prévue des constats et de repenser la stratégie. Annie a dû prendre tout son courage pour admettre cette erreur durant une rencontre nationale de conseillers. Malgré la déception et un peu de colère, la plupart des partenaires ont continué de soutenir Annie et son équipe, ce qui a permis à ces dernières d'apprendre une leçon utile et d'aller de l'avant.



## ANNIE KIDDER

DIRECTRICE GÉNÉRALE,  
PEOPLE FOR EDUCATION

Annie Kidder est la directrice générale de People for Education, un organisme de bienfaisance indépendant et impartial qu'elle a aidé à mettre sur pied et qui s'efforce d'améliorer l'éducation publique par l'entremise de la recherche, de politiques et d'engagement public. People for Education dirige un dialogue sur le but, la valeur et l'avenir de l'éducation publique. L'organisme noue aussi des liens entre la clientèle à l'intérieur et à l'extérieur du secteur de l'éducation, en plus de fournir des preuves pour tenir la promesse de l'éducation publique et veiller à ce que tous les jeunes aient la même chance de réussir à long terme.

Annie conseille régulièrement les décideurs et décideuses, et le gouvernement. Ses écrits sur l'éducation ont été publiés dans diverses publications. Elle a reçu de nombreux prix, y compris un doctorat honorifique de l'Université York. Elle a donné des conférences au Canada, aux États-Unis, en Europe, en Afrique et en Amérique du Sud. On la cite souvent dans les médias comme une experte des questions d'éducation. Elle habite à Toronto. Twitter : @anniekidder [www.peopleforeducation.ca](http://www.peopleforeducation.ca)

# UNE CULTURE HARMONIEUSE EST POSSIBLE MALGRÉ UNE DIVERSITÉ DE TACTIQUES.

◀ Sur la photo :  
Le jeu de pentominos  
du fils de Jessica.

**JESSICA CLOGG**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE ET AVOCATE PRINCIPALE,  
WEST COAST ENVIRONMENTAL LAW

**Créer une culture de communication ouverte, de respect pour les tactiques de chacun et de relations personnelles honnêtes peut entraîner une collaboration efficace, lorsque nécessaire.**

Le Strathmere Group aide les plus grands organismes environnementaux canadiens à coordonner leurs stratégies et leurs communications pour qu'ils soient plus efficaces ensemble. Il s'efforce depuis longtemps de bâtir une culture de confiance et de respect parmi les leaders environnementaux. En 2015, ces travaux ont été bénéfiques lorsque le paysage politique a changé. Fort de cette culture, le Strathmere Group a réussi à s'adapter rapidement au nouveau paysage et à participer à une action efficace et coordonnée visant l'avancement de priorités communes se rapportant aux politiques, et ce, même si les groupes n'avaient pas le même historique en matière d'approches et de tactiques.



**JESSICA CLOGG**

**DIRECTRICE GÉNÉRALE ET  
AVOCATE PRINCIPALE, WEST COAST  
ENVIRONMENTAL LAW**

Jessica Clogg est la directrice générale et l'avocate principale de West Coast. Elle travaille pour cet organisme depuis plus de 20 ans comme avocate en environnement et en droits des Autochtones. Elle y a aussi co-fondé le programme RELAW (Revitalizing Indigenous Law for Land, Air and Water). Jessica affirme qu'elle fait son travail « parce qu'elle aime la terre et croit à la justice ». Ses travaux ont surtout visé à offrir un soutien stratégique et légal aux nations autochtones. Elle collabore avec des leaders autochtones et des membres de la communauté, utilisant leurs lois pour établir les fondements de stratégies efficaces qui serviront à protéger les terres et les ressources, et à catalyser des changements dans la loi canadienne. Jessica détient une maîtrise en sciences de l'environnement et un diplôme en droit de l'Université York. Elle a également reçu une bourse Ashoka pour sa contribution à bâtir des ponts entre les traditions légales autochtones et canadiennes.

# L'EXPRESSION « SI SEULEMENT LES GENS POUVAIENT... » NE FAIT JAMAIS PARTIE D'UNE INNOVATION SOCIALE RÉUSSIE.

BEN WEINLICK  
FONDATEUR, THINK JAR COLLECTIVE

◀ Sur la photo :  
Un urinoir sans  
la cible qui incite  
les personnes  
à mieux viser.

**De bons arguments suffiront rarement si votre but est de créer un changement social grâce à un changement de comportement. Il importe aussi comprendre le comportement des gens et de concevoir des solutions qui perturberont leurs habitudes.**

C'est une source d'inspiration improbable qui a amené Ben à repenser son approche dans le domaine de la défense des droits des personnes handicapées. Celui-ci avait l'habitude d'enseigner aux travailleurs de soutien à reconnaître les droits de leurs clients, mais cette théorie de changement a été remise en question lorsqu'il s'est rendu à une conférence sur la réflexion conceptuelle chez Pixar. C'est là qu'il a découvert un urinoir dans lequel une petite cible avait été peinte dans la cuve pour réduire les coûts de nettoyage. Cette petite cible s'est avérée beaucoup plus efficace que la signalisation traditionnelle demandant de bien viser installée par les gestionnaires d'installation, puisqu'elle tenait compte du comportement naturel de l'utilisateur. Inspiré par cette source inhabituelle, Ben est revenu à Edmonton et s'est attelé à la création de MyCompass Planning, un système numérique de gestion de dossiers qui aide à humaniser les interactions et orientent les travailleurs de soutien vers des pratiques d'affirmation des droits : une approche qui ressemble plus à une « cible » qu'à une « signalisation ».



## **BEN WEINLICK**

**FONDATEUR,  
THINK JAR COLLECTIVE**

Ben souhaite aider les gens et les communautés à faire face plus facilement et ensemble à des enjeux complexes. C'est pourquoi il a fondé l'organisme Think Jar Collective, a co-fondé MyCompass Planning et occupe un poste de haute direction chez Skills Society, où il dirige la recherche et le développement en innovation sociale. Ben offre de la formation à des organisations et facilite des explorations en laboratoire sur la conception centrée sur l'humain pour les secteurs public et privé, des organismes sans but lucratif et des communautés. Il a reçu de nombreux prix pour les efforts qu'il a déployés au cours des 15 dernières années afin de changer les systèmes au sein d'organisations de services sociaux, notamment le prix Distinguished Alumni de l'Université MacEwan, le prix Community Disability Service Sector Leadership Award du Gouvernement de l'Alberta et le prix Top 40 under 40 du magazine Avenue.

# IL FAUT PRENDRE LE TEMPS DE REVENIR À LA TERRE.

MELANIE GOODCHILD  
AGRÉGÉE SUPÉRIEURE DE RECHERCHE EN AFFAIRES AUTOCHTONES,  
AMBASSADRICE ET BOURSIÈRE SUNCOR, THE WATERLOO INSTITUTE  
FOR SOCIAL INNOVATION AND RESILIENCE (WISIR)

◀ Sur la photo :  
Un panier traditionnel  
en bouleau.

**L'innovation sociale est difficile, car elle force parfois l'innovateur ou l'innovatrice à délaissier les normes et pratiques qui nous maintiennent dans notre statu quo. Prenez donc le temps de lier vos travaux à la terre et aux aînés, puisque leur sagesse vous aidera à trouver la bonne solution.**

En 2016, on a donné à Melanie l'immense tâche d'établir le Turtle Island Institute, un projet annoncé en fanfare et suscitant beaucoup d'enthousiasme. Les organismes bailleurs de fonds étaient prêts à commencer les travaux, mais Melanie se questionnait sur la bonne approche. Au risque d'aliéner ces derniers, elle a décidé de prendre du temps pour revenir à la terre et discuter avec des aînés. C'est alors que la bonne façon de procéder s'est révélée à elle. Plutôt qu'un grand bâtiment géré par du personnel, comme cela avait été imaginé à l'origine, le Turtle Island Institute a pris la forme d'un projet plus modulaire axé sur les relations et le prototypage, en partenariat avec des communautés autochtones.



## MELANIE GOODCHILD

AGRÉGÉE SUPÉRIEURE DE RECHERCHE EN AFFAIRES AUTOCHTONES, AMBASSADRICE ET BOURSIÈRE SUNCOR, THE WATERLOO INSTITUTE FOR SOCIAL INNOVATION AND RESILIENCE (WISIR)

Melanie Goodchild appartient à la nation Anishinaabe et au clan de l'original. Elle est membre de la Biigtigong Nishnawbeg dans le nord-ouest de l'Ontario. Elle détient une maîtrise en sociologie et termine actuellement son doctorat en durabilité sociale et écologique à l'Université de Waterloo. Elle est agrégée supérieure de recherche et ambassadrice en affaires autochtones au Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR). Melanie est aussi conseillère principale des relations autochtones au bureau national de la Croix-Rouge canadienne. Elle a été l'une des 35 femmes sélectionnées sur la scène internationale pour participer au programme de bourses 2015-2016 de la International Women's Forum Leadership Foundation. Cela incluait une formation pour les cadres dirigeantes à la Harvard Business School à Cambridge au Massachusetts et dans le cadre du programme Women Leading Global Change à INSEAD à Fontainebleau en France. Elle faisait également partie des 28 Canadiens et Canadiennes sélectionnés par le Peter Lougheed Leadership Institute pour prendre part en juin 2015 à la première Getting to Maybe: A Social Innovation Residency, une résidence de 28 jours au Centre Banff en Alberta. Elle était de retour à Banff en 2016 en tant que mentor. Melanie siège sur le conseil national du Réseau canadien d'étude des risques et dangers (CRHNet) et du Rhizome Institute for the Future of Food (RIFF). Elle agit comme conseillère pour le projet Nourrir la santé de La fondation de la famille J.W. McConnell. Enfin, elle est membre de la IBA, soit la « Iron Butt Association », ayant conduit sa Harley-Davidson 1610 kilomètres en 24 heures, ce qui lui a valu un insigne la désignant comme l'une des motocyclistes les plus endurantes au monde!



# DIFFÉRENTS POINTS DE VUE NE DONNENT PAS TOUJOURS DES PERSPECTIVES DIFFÉRENTES.

DIANA BRONSON  
DIRECTRICE GÉNÉRALE, RÉSEAU POUR UNE  
ALIMENTATION DURABLE

◀ Sur la photo :  
Les lunettes de Diana.

**Leurs cultures, esthétismes et mesures incitatives n'étant pas les mêmes, il peut être tentant pour les innovateurs sociaux de supposer que leurs pairs au sein d'entreprise correspondent aux stéréotypes de leur milieu. Mais c'est une erreur. Il y a beaucoup à gagner en reconnaissant que toutes les organisations sont composées de personnes qui n'ont pas les mêmes aspirations, sources d'inspiration et facteurs de motivation, et que cela offre un terrain fertile pour de riches collaborations.**

Lorsque Diana et l'organisme pour lequel elle travaille, c'est-à-dire Food Secure Canada, ont rencontré de grandes entreprises et des organismes d'agriculture conventionnelle pour discuter d'une politique alimentaire, ils ne s'attendaient pas à trouver de nombreux points d'entente. Mais cela a changé lorsque le représentant d'une multinationale de l'alimentation s'est avéré être un grand défenseur de la durabilité, forçant ainsi Diana à remettre en question ses suppositions. Bien que toutes les organisations n'aient pas les mêmes facteurs de motivation ou mesures incitatives, au bout du compte, elles sont toutes composées de personnes qui aspirent à de meilleures valeurs.



## DIANA BRONSON

DIRECTRICE GÉNÉRALE, RÉSEAU POUR UNE ALIMENTATION DURABLE

Diana s'est jointe au Réseau pour une alimentation durable à titre de directrice générale en 2012. Elle a notamment oeuvré à renforcer l'organisation afin que celle-ci devienne la porte-parole nationale du mouvement alimentaire. Elle a joué un rôle clé dans la mobilisation d'une vaste gamme de personnes et d'organismes pour créer un mouvement exigeant une politique alimentaire équitable, saine et durable. Elle se démarque par ses compétences en organisation d'événement et en communication, en plus d'être reconnue comme pouvant rassembler des gens et des organismes d'horizons différents. Diana est diplômée en sciences politiques et en sociologie. Elle possède une expérience professionnelle en journalisme (CBC Radio) et en droit international de la personne (Rights & Democracy). Elle a également participé aux négociations internationales concernant les changements climatiques et les technologies proposées pour lutter contre ces derniers (ETC Group.)

Dans son travail de recherche, d'élaboration de politiques et de plaidoyer, Diana s'est concentrée sur le soutien aux mouvements sociaux à travers le monde, sur l'analyse critique de questions liées au commerce et aux investissements internationaux, ainsi que sur l'éducation dans ce domaine, sur l'étude des conséquences des activités des entreprises minières canadiennes et enfin, sur l'évaluation des impacts sociaux et environnementaux des technologies émergentes. Au cours des 20 dernières années, elle a pris part à des négociations internationales sur les droits de la personne, les changements climatiques, la technologie et le développement durable. Elle a aussi occupé un poste de cadre supérieur sur la colline parlementaire de 2006 à 2008. Elle vit et travaille actuellement à Montréal.

# LES THÉORIES DOIVENT POUVOIR RENDRE COMPTE DES POINTS DE VUE SUR LE TERRAIN.

DR. CYNTHIA WESLEY-ESQUIMAUX  
PRÉSIDENTE DE LA VÉRITÉ ET DE LA RÉCONCILIATION,  
UNIVERSITÉ LAKEHEAD

◀ **Sur la photo :**  
Un petit fragment  
d'améthyste de la  
mine de Thunder Bay.  
Sa couleur sombre  
et riche représente  
l'exploration des  
tréfonds de notre  
inconscient, là où peut  
s'opérer la guérison;  
c'est d'ailleurs ce à  
quoi travaille Cynthia  
Wesley-Esquimaux  
partout au Canada.

**Vous devez discuter avec les chauffeurs de taxi lorsque vous souhaitez comprendre un système social. Il est vrai que les théories et les abstractions sont utiles, mais elles doivent aussi rendre compte des points de vue sur le terrain.**

Dans le cadre de ses travaux, Cynthia Wesley-Esquimaux milite pour une meilleure compréhension de l'histoire et de la manière dont celle-ci façonne la société canadienne. Ses programmes se concentrent sur l'éducation populaire, mais elle passe la plupart de son temps avec des décideurs, des universitaires et d'autres gestionnaires. Pour éviter de perdre de vue la société canadienne, Cynthia a pris l'habitude de poser des questions importantes au sujet des races, de la colonisation et de l'histoire aux chauffeurs de taxi, aux gens qu'elles rencontrent dans l'autobus et à presque tout le monde avec qui elle à l'occasion de discuter. Ces conversations lui permettent de confronter les théories qu'elles présentent dans les établissements et de s'assurer qu'elles rendent compte des points de vue sur le terrain.



**DR. CYNTHIA  
WESLEY-ESQUIMAUX**

PRÉSIDENTE DE LA VÉRITÉ ET DE  
LA RÉCONCILIATION, UNIVERSITÉ  
LAKEHEAD

Membre des Chippewas de la Première Nation de Georgina Island à Lake Simcoe, Dre Wesley-Esquimaux se passionne pour l'éducation publique et l'engagement des jeunes. Elle a co-fondé le Canadian Roots Exchange à l'Université de Toronto. Elle a dirigé la Chaire Nexen en leadership autochtone au Centre Banff en Alberta. Elle est également professeure agrégée adjointe à l'Université Lakehead et à l'Université de Toronto. Elle était auparavant membre-conseil de la Commission de la santé mentale du Canada et siège actuellement sur le conseil d'administration du Lester B. Pearson College United World Colleges of the Pacific et de Teach for Canada.

L'enseignement et les travaux universitaires de Dre Wesley-Esquimaux portent sur la compréhension de l'Histoire et des douleurs et traumatismes intergénérationnels non résolus de la communauté autochtone. Elle a consacré sa vie à bâtir des ponts et considère qu'il est indispensable de réunir des gens de différents âges, cultures et provenances pour un dialogue pratique.

# LES COLLABORATIONS S'ÉPANOUISSENT GRÂCE À DES VISIONS CLAIRES GÉRÉES AVEC SOUPLESSE.

LUC RABOUIN  
DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE,  
CAISSE D'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

◀ Sur la photo :  
Un pot en argile  
encore malléable  
avant la cuisson.

**Définir la portée de nouvelles collaborations est une tâche délicate. En étant trop précis, vous laisserez peu de place aux contributions de vos partenaires. En étant trop vague, votre collaboration manquera de direction. Les collaborateurs apprennent à maintenir une vision sans s'attacher trop à leurs idées.**

Lorsque La fondation McConnell a d'abord présenté une idée de financement à Luc et son équipe, celui-ci a été surpris de voir à quel point la proposition était précise. La fondation suggérait de faire quelque chose de complètement nouveau et la vision qu'elle avait de leur collaboration était déjà assez développée. Sa curiosité a toutefois été piquée lorsque La fondation s'est montrée prête à adapter sa vision pour intégrer les idées, l'expertise et les contraintes mises de l'avant par Luc et son équipe. Cette approche a permis à Luc de savoir exactement dans quoi il s'embarquait, tout en ayant confiance que ses contributions seraient prises au sérieux.



## LUC RABOUIN

DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT  
STRATÉGIQUE, CAISSE  
D'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

Luc Rabouin est un entrepreneur social, un écologiste et un observateur engagé des enjeux urbains. Directeur du développement stratégique à la Caisse d'économie solidaire, il a aussi dirigé le Centre d'écologie urbaine de Montréal, Communauto France (à Paris) et la CDEC Centre-sud/Plateau Mont-Royal. À sa connaissance des mouvements sociaux, des réseaux du développement local et de l'économie sociale, s'ajoutent une solide formation de premier cycle en psychologie de la communication, un DESS en développement économique communautaire et une maîtrise en sciences politiques. Il a publié le livre *Démocratiser la ville*, paru chez Lux Éditeurs en 2009.

**LES INNOVATIONS N'APPARAISSENT  
PAS SOUDAINEMENT. IL FAUT  
BEAUCOUP DE PATIENCE POUR LES  
FAIRE ÉMERGER DU STATU QUO.**

◀ **Sur la photo :**  
Un modèle réduit  
d'un meuble à licence  
ouverte d'OpenDesk.

INDY JOHAR  
CO-FONDATEUR DU PROJET 00

**Les produits découlant de l'innovation et d'un changement de culture obtiennent beaucoup d'attention, mais ce sont les établissements, qu'il soit réglementaire, financier ou autre, qui déterminent si une innovation voit le jour ou non.**

Lorsque l'entreprise d'Indy, Dark Matter Labs, a décidé de créer un modèle de fabrication plus démocratique et décentralisé, l'innovation technique n'a posé aucun problème. Cependant, Indy a vite compris que les établissements habitués à travailler de manière conventionnelle ne lui faciliteraient pas la tâche. Il lui fallait donc trouver de nouveaux genres de titre de propriété, de modèle de garantie et de régime de droits d'auteur s'il voulait qu'une meilleure façon originale de faire les choses se répande. Même si cela représentait beaucoup plus de travail, Indy a compris que ce serait là l'héritage réel de son innovation.



## INDY JOHAR

CO-FONDATEUR  
DU PROJET 00

Indy Johar est architecte et le cofondateur du projet 00 (project00.cc). Il est aussi associé principal en innovation à la Fondation Young et professeur invité à l'Université de Sheffield.

Indy a co-fondé plusieurs projets sociaux au nom de 00, du Impact Hub Westminster au Impact Hub Birmingham, en passant par le Hub Launchpad Accelerator. Il a aussi collaboré avec des multinationales et de grands établissements pour les soutenir dans leur transition vers une économie de systèmes positive. Il a agi comme co-directeur pour des projets de recherche, par exemple The Compendium for the Civic Economy, tout en appuyant des explorations et des expérimentations chez 00 par wikihouse.cc, opendesk.cc. Indy est conseiller pour la Earth Security Initiative et un des administrateurs de la WikiHouse Foundation. Enfin, il est le co-fondateur de Project00.cc Research Laboratory & Skunk Works.

# IL FAUT FAIRE ATTENTION AUX OCCASIONS QUI SE CACHENT DERRIÈRE VOTRE PLAN.

ÉLAINE M. GAUTHIER  
CONSEILLÈRE EN AMÉNAGEMENT, VILLE DE MONTRÉAL,  
DIRECTION DE L'URBANISME, DIVISION DU PATRIMOINE



◀ **Sur la photo :**  
La clé donnant  
accès à un immeuble  
abandonné de  
Montréal qui pourrait  
devenir la maison de  
l'innovation sociale.

**La planification est importante. Elle aide les grands organismes démocratiques à aligner leurs efforts et à rendre des comptes. Toutefois, trop de planification et de procédures peuvent vous empêcher de saisir de nouvelles occasions. C'est pourquoi les fonctionnaires novateurs doivent apprendre à exécuter leurs plans avec une certaine souplesse.**

Élaine perçoit depuis des années l'influence du mouvement dynamique de l'innovation sociale. Elle occupe aujourd'hui un poste complexe à la Ville de Montréal et se demande comment son travail pourrait être compatible avec les processus prudents, lents et intentionnels du gouvernement. Il y a quelques années, elle a commencé à s'attaquer à un problème important : Montréal compte de nombreux bâtiments inoccupés ou délabrés et pourtant, la Ville manque d'espace fonctionnel et les quartiers veulent soutenir des projets de revitalisation communautaires. Lorsqu'elle a été approchée par Entremise, la Maison de l'innovation sociale et La fondation McConnell concernant le lancement d'un urbanisme transitoire, elle a compris qu'il lui faudrait délaissier les pratiques municipales conventionnelles pour profiter de cette occasion. Le résultat? Un plus grand nombre de bâtiments inoccupés ou sous-utilisés sont transformés en centres communautaires pour répondre aux besoins des communautés montréalaises.



## ÉLAINE M. GAUTHIER

CONSEILLÈRE EN AMÉNAGEMENT,  
VILLE DE MONTRÉAL, DIRECTION  
DE L'URBANISME, DIVISION DU  
PATRIMOINE

À titre de conseillère en aménagement à la Ville de Montréal, Élaine Gauthier a conjugué ses formations en droit et en urbanisme notamment en travaillant à l'élaboration d'accords de planification concertée avec de grandes institutions universitaires et d'ententes de développement à l'occasion de grands projets de développement et de réaménagement urbain. Elle a également depuis qu'elle a rejoint la division du patrimoine contribué à développer les outils de connaissance et d'évaluation de l'intérêt patrimonial de divers lieux dans la ville. Elle a participé à l'élaboration du Plan d'action en patrimoine adopté en août 2017. Dans ce contexte, elle a participé à l'organisation du symposium Montréal transitoire et est maintenant responsable du chantier sur les usages transitoires prévu dans le Plan d'action. Elle a coordonné la réalisation du premier projet pilote de ce type dans le cadre du Laboratoire transitoire et œuvre à l'implantation de l'urbanisme transitoire dans divers contextes montréalais.

# LA RÉCONCILIATION EXIGE D'ÊTRE OUVERTS À DE NOUVELLES FAÇONS DE VOIR, D'APPRENDRE ET DE PARTAGER L'INFORMATION.

JEAN-NOÉ LANDRY  
DIRECTEUR GÉNÉRAL, NORD OUVERT

◀ Sur la photo :  
Un oursin plat  
d'origine inconnue  
trouvé dans la maison  
que vient d'acheter  
Jean-Noé.

**La croyance que le monde se porte mieux lorsque le savoir est gratuit est au cœur de la communauté des données ouvertes. Cette idée doit cependant être plus nuancée lorsqu'elle s'applique à des populations qui ont vécu une expropriation systémique de leur savoir culturel.**

Dans le but d'agir conformément à ses principes, Open North publie tous ses travaux en vertu d'une licence Creative Commons. Lorsque Jean-Noé a proposé cette approche à un client autochtone, les aînés ont refusé parce qu'au cours de l'histoire, leur savoir a été utilisé sans permission. Jean-Noé a d'abord trouvé cela difficile, puisqu'il accorde beaucoup d'importance au libre accès au savoir, mais les aînés l'ont aidé à mieux comprendre la situation, ce qui lui a permis de constater que même ses principes fondamentaux doivent être mis en contexte selon la culture concernée.



## JEAN-NOÉ LANDRY

DIRECTEUR GÉNÉRAL,  
NORD OUVERT

Jean-Noé Landry est un entrepreneur social. Il est le directeur général de Nord Ouvert, l'OSBL canadien chef de file en matière de gouvernement ouvert, de villes intelligentes ouvertes et de technologies civiles. En tant qu'expert en données ouvertes, il rassemble des intervenants et intervenantes en données, encourage la normalisation de ces dernières et crée des liens entre les gouvernements et leurs utilisateurs de données. À titre de cofondateur de Montréal Ouvert (qui a aujourd'hui réalisé sa mission), il a milité en faveur de l'adoption par Montréal des données ouverte comme politique officielle. Dans son rôle d'entrepreneur, il a déployé CitizenBudget dans plus de 150 villes d'Amérique du Nord, cet outil étant un simulateur budgétaire en ligne conçu pour impliquer les citoyens et citoyennes dans la prise de décisions budgétaire. Fort de son expérience en changement organisationnel et en résolution de conflits, Jean-Noé a travaillé en développement international pendant 15 ans, et ce, dans plus de 12 pays, y compris la Serbie, le Kenya, la Tunisie et l'Ukraine. Il aidait alors des partis politiques et des mouvements civiques à mettre des coalitions sur pied, à élaborer des politiques et gérer des procédés électoraux. Nord Ouvert collabore avec tous les paliers du gouvernement canadien, des organismes fédéraux aux petites municipalités. L'OSBL crée un lien entre la communauté de données ouvertes du pays et le mouvement mondial des gouvernements ouverts. Grâce à sa mission axée sur les valeurs et son approche de recherche appliquée, Nord Ouvert crée des modèles et des pratiques favorisant la création de villes intelligentes ouvertes et inclusives, ainsi qu'une gouvernance de données partagées à une époque de transformation gouvernementale et de données ouvertes. En 2019, Nord Ouvert proposera un nouveau service-conseil personnalisé aux communautés de partout au pays en tant que partenaire technique principal du projet Villes d'avenir d'Evergreen, et ce, dans le cadre du Programme de soutien aux collectivités sur les villes intelligentes du Gouvernement du Canada.



CANADA

OFFICE OF THE  
CLERK OF THE PARLIAMENTS

BUREAU DU  
GREFFIER DES PARLEMENTS

I, Richard Denis, Clerk of the Parliaments, custodian of the original Acts of the Legislatures of the former Provinces of Upper and Lower Canada, of the former Province of Canada and of the Parliament of Canada, certify the subjoined to be a true copy of the original Act passed by the Parliament of Canada in the session thereof held in the sixty-fourth, sixty-fifth, sixty-sixth and sixty-seventh years of Her Majesty's Reign, and assented to in Her Majesty's name by Her Excellency the Governor General on the first day of the month of May, two thousand and eighteen, and remaining of record in my office.

Given under my Hand and Seal at the City of Ottawa, Canada, on the eighteenth day of the month of September in the year two thousand and eighteen.

Je, Richard Denis, greffier des Parlements, gardien des originaux des lois des Législatures des anciennes provinces du Haut et du Bas-Canada, de l'ancienne Province du Canada et du Parlement du Canada, certifie que l'exemplaire ci-joint est une copie authentique de l'original de la loi adoptée par le Parlement du Canada en sa session tenue en les soixante-quatrième, soixante-cinquième, soixante-sixième et soixante-septième années du règne de Sa Majesté, sanctionnée au nom de Sa Majesté par Son Excellence la Gouverneure générale le premier jour du mois de mai deux mille dix-huit et faisant partie des archives de mon bureau.

Donné sous mon seing et sceau en la ville d'Ottawa, Canada, le dix-huitième jour du mois de septembre de l'an deux mille dix-huit.

  
Clerk of the Parliaments  
Greffier des Parlements

IL N'EXISTE PAS  
DE VICTOIRES  
OU DE DÉFAITES  
ABSOLUES.

L'HONORABLE RATNA OMIÐVAR, C.M., O.O.N.T.  
SÉNATRICE DE L'ONTARIO, SÉNAT DU CANADA

◀ Sur la photo :  
La version définitive  
du projet de loi C-25,  
sans les ajouts de  
la sénatrice Ratna  
Omidvar.

**Le changement social exige souvent que les militants mettent des œillères pour atteindre leur but. Cette mentalité, qui est indispensable pour se protéger contre les reculs et distractions inévitables, révèle une vérité profonde à propos du changement social : les victoires absolues ou les défaites absolues n'existent pas et le temps peut venir atténuer ou amplifier les résultats.**

Le sénateur Omidvar a travaillé avec diligence pendant des mois sur la modification du projet de loi C-25, qui portait sur la gouvernance des entreprises et incluait une politique de diversité comprenant des objectifs et des échéanciers concrets quant à la représentation des groupes marginalisés au sein des conseils d'administration et des postes de direction. Le Sénat a rejeté la modification, mais deux points étaient d'intérêt pour le sénateur Omidvar. Premièrement, la loi comportera une définition de la diversité qui inclura les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones. Deuxièmement, le Parlement passera la loi en revue dans cinq ans afin que l'on puisse surveiller les avancées.



## L'HONORABLE RATNA OMIDVAR, C.M., O.Ont.

SÉNATRICE DE L'ONTARIO, SÉNAT DU CANADA

Ratna Omidvar est une sommité mondiale de la migration, de la diversité et de l'inclusion. Elle est arrivée au Canada en 1981, après avoir quitté l'Iran, et ses travaux reposent sur sa propre expérience des déplacements, de l'intégration et de la participation citoyenne. En avril 2016, le premier ministre Trudeau a nommé Mme Omidvar au Sénat du Canada en tant que sénatrice indépendante représentant l'Ontario. Elle est membre du Groupe des sénateurs indépendants et responsable du plumeitif. Elle est aussi vice-présidente du Comité spécial du Sénat sur le secteur de la bienfaisance.

La sénatrice Omidvar est la directrice générale fondatrice du Global Diversity Exchange de l'Université Ryerson, où elle est aussi professeure éminente invitée. Le Global Diversity Exchange est un groupe de réflexion et d'action sur la diversité, la migration et l'inclusion qui fait le lien entre l'expérience, les idées locales et les réseaux mondiaux. La sénatrice Omidvar a aussi déjà été présidente de Maytree, où elle a directement contribué à mettre en œuvre des initiatives locales, nationales et internationales visant l'intégration des immigrants.

La sénatrice Omidvar est membre du Conseil mondial pour les réfugiés. Elle est aussi directrice à l'Environics Institute et au Centre Samara pour la démocratie, en plus d'être présidente émérite du Conseil sur l'emploi des immigrants de la région de Toronto.

La sénatrice Omidvar a coécrit *Flight and Freedom: Stories of Escape to Canada* (2015). Elle a reçu l'Ordre de l'Ontario en 2005 et elle est devenue membre de l'Ordre du Canada en 2011, en reconnaissance de son travail pour les immigrants et pour la réduction des inégalités au Canada. Elle a également reçu des doctorats honorifiques en droit de l'Université Ryerson et de l'Université York.

# LES IDÉES EN PÉRIPHÉRIE ONT BESOIN D'ALLIÉS AU CENTRE.

SHAUN LONEY  
CO-FONDATEUR, AKI ENERGY

◀ Sur la photo :  
Un fil à plomb et  
un cercle de pierres  
du lac Ontario qui  
représentent le  
contraste entre les  
visions du monde  
« linéaire » et  
« cyclique » des  
cultures occidentale  
et autochtone.

**Si les groupes communautaires peuvent avoir d'excellentes idées, ils ont quand même besoin d'être appuyés par de grands organismes qui sont perçus comme légitimes par le gouvernement pour que leurs idées puissent prendre de l'ampleur.**

La proposition de valeur présentée au gouvernement par Aki Energy semblait claire : nous pouvons vous permettre d'économiser de l'argent. Malgré une excellente réputation et une proposition claire, Shaun et son équipe ont eu de la difficulté à rallier le gouvernement vu la relation compliquée que ce dernier entretient avec les nations autochtones. La fondation McConnell étant reconnue comme un établissement colonial et urbain fondé il y a longtemps, son appui est venu rendre la proposition d'Aki plus crédible, ce qui lui a permis de capter l'attention de clients gouvernementaux potentiels.



## SHAUN LONEY

CO-FONDATEUR, AKI ENERGY

Shaun est le co-fondateur ou le mentor de 11 entreprises sociales, dont BUILD inc., qui a gagné le prix Scotia Bank EcoLiving Green Business of the Year en 2011 et le prix Manitoba Apprenticeship Employer of the Year en 2013. Avant la création de BUILD inc., Shaun était directeur de la politique énergétique au Gouvernement du Manitoba. Il est le premier Canadien des Prairies à avoir obtenu une bourse Ashoka (2015). Il a aussi gagné le Grand Prix de l'Entrepreneur d'Ernst and Young en 2014. Il vit à Winnipeg avec sa conjointe Fiona. Leur famille reconstituée comprend trois garçons : Aandeg, Weslee et Owen. Shaun est fier de faire partie d'une équipe efficace et visionnaire dans le domaine de l'entreprise sociale qui connaît du succès partout au pays. Il est l'auteur de *An Army of Problem Solvers: Reconciliation and the Solutions Economy* et il est possible de se procurer son plus récent ouvrage, *The Beautiful Bailout: How social innovation will solve government's priciest problems*, au [www.encompass.coop](http://www.encompass.coop).

*NON*  
✓

# 12 Leçons Apprises

tirées d'une année de philanthropie

# 2017

## Parole d'artiste : leçons désapprises

Le pouvoir des récits et la façon de les refouler ou de les exprimer inspirent depuis toujours mon travail d'artiste visuelle engagée socialement. Je veux surtout créer des œuvres ludiques et transformatrices, qui défient les idées reçues. Selon la tradition sylvicole de la peinture mnémotique, j'utilise des couleurs vibrantes et des légendes, et je m'inspire de l'héritage de peintres du territoire du Traité no 3, d'où je viens, et du territoire de Bawating, où je vis maintenant. J'ai le privilège de travailler à ce projet où je peux donner forme à plusieurs images, en consultation et en collaboration avec tant de personnes — de la fondation McConnell et de mes collectivités. Certaines images de 12 leçons désapprises 2017 s'inspirent du regretté Cecil Youngfox et d'autres m'ont été inspirées par la profanation récente de sites sacrés, pour nous rappeler qu'il reste encore bien des choses à désapprendre.

### **RIHKEE STRAPP**

MEMBRE DU CLAN WOLVERINE (CLAN DU CARCAJOU),

*Rihkee Strapp est une artiste métisse de Red Lake, en Ontario.*

## Parole de coordination : 12 leçons désapprises 2017

En tant que fondation qui s'intéresse à la fois à la réconciliation et à la pratique de l'innovation sociale, McConnell croit que les personnes et les institutions doivent apprendre à désapprendre.

En 2017, alors que le Canada marque son cent-cinquantième, bien des Canadiens ont du mal à concilier les révélations de la Commission de vérité et réconciliation du Canada avec les mythes nationaux sur les vertus morales des Canadiens. Aussi gênant soit-il de composer avec ces discours contradictoires, il est essentiel d'apprendre à désapprendre les convictions du passé pour décoloniser nos institutions et notre pays, et nous décoloniser nous-mêmes.

Désapprendre est une compétence requise pour la réconciliation, mais elle s'applique à bien d'autres domaines. Quand on admet humblement qu'on se trompe peut-être sur quelque chose, l'innovation transformatrice peut commencer à opérer. Pour créer de nouveaux paradigmes, il faut laisser tomber les cadres hérités du passé.

L'édition des 12 leçons de cette année porte sur les leçons désapprises. Nous y présentons les efforts (petits et grands) réalisés pour remettre en question des convictions profondément ancrées qui font obstacle à la création d'un monde meilleur.

Nous avons eu le privilège de travailler avec l'artiste métisse Rihkee Strapp en vue de réinterpréter les leçons écrites en images, pour leur donner une autre vie. Nous avons vu nos idées reflétées dans un miroir, transformées par les métaphores et les allusions narratives. Plusieurs images ne se décodent pas spontanément et Rihkee nous a demandé de plonger dans l'impression — parfois assez troublante — de ne pas comprendre tout à fait. Renoncer à nos interprétations personnelles pour laisser surgir un point de vue extérieur s'est révélé un processus à la fois enrichissant et difficile à réaliser.

Nous espérons que ces leçons font écho à votre expérience et que vous profiterez de l'année qui vient pour nous faire connaître vos propres désapprentissage.

*Créé par Adjacent Possibilities; illustrations de Rihkee Strapp.*

1

La finance des solutions part ~~des solutions~~ de l'écoute.

4

Le conflit ~~brise~~ <sup>dans le respect</sup> ~~bâtit~~ des relations <sup>efficaces.</sup>

7

La critique est ~~nuisible~~ <sup>renforce.</sup>

10

Partagez votre <sup>(manque de)</sup> savoir avec les autres.

2

La responsabilité de la philanthropie ~~s'arrête là où commence celle de l'État~~ est de catalyser l'impact à tous les paliers.

5

Les OBNL ont besoin des bons outils... <sup>et de la bonne tâche.</sup>

8

Les collectivités ont besoin de <sup>(leurs propres)</sup> solutions.

11

Certaines dynamiques des systèmes sont trop puissantes pour <sup>(ne pas)</sup> être défiées.

3

Pour être efficace, il faut ~~mettre la main à la pâte~~ être disponible.

6

Il faut suivre le plan <sup>(s'il convient encore à la situation).</sup>

9

La réconciliation est un projet pour les Autochtones... <sup>et pour les colons aussi.</sup>

12

La confiance émerge quand on partage le pouvoir <sup>(et la vision).</sup>

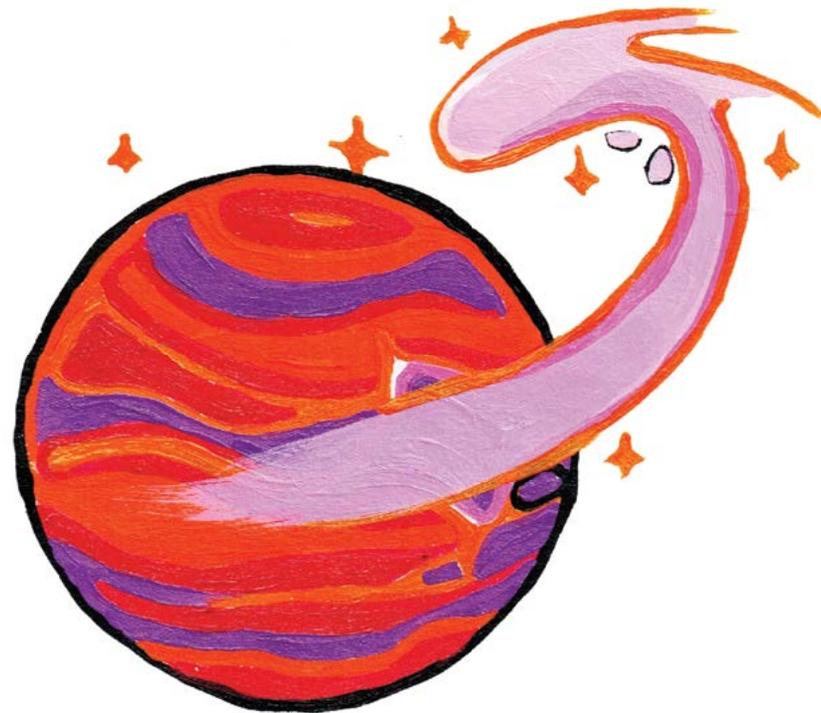


Sophie Méchin est arrivée à la rencontre de philanthropie destinée aux Autochtones à Wasan Island avec tout le culot d'une innovatrice sociale ayant trouvé une solution nouvelle. Après tout, les outils créés par l'équipe de finance des solutions étaient emballants! Ses poignées de main vigoureuses et son évangélisme volubile se sont butés au scepticisme d'un Aîné, Lee Brown, dont l'humour mordant 'a ramenée à plus d'humilité. Pour aider les collectivités autochtones à miser sur des outils financiers, Sophie devait d'abord apprendre de l'expérience, du savoir et des solutions en place dans la collectivité.

## La finance des solutions part ~~des solutions~~

*de l'écoute.*

Quand on travaille en finance des solutions, il est parfois tentant de focaliser sur les solutions avant tout. Cette mentalité bloque les possibilités d'apprendre des autres, notamment de ceux qui connaissent le mieux les problèmes à résoudre.



**La responsabilité  
de la philanthropie  
~~s'arrête là où~~  
~~commence celle~~  
~~de l'État~~ est de catalyser  
l'impact à tous  
les paliers.**

**Les budgets gouvernementaux dépassent de loin ceux des fondations, même les plus puissantes. Le milieu de la philanthropie évite donc en général de financer des projets qui devraient relever de l'État. Mais quand les gouvernements ne voient pas certaines possibilités prometteuses ou ne peuvent pas prendre le risque que cela implique, les fondations désireuses d'exercer un impact doivent parfois revoir cette limite.**

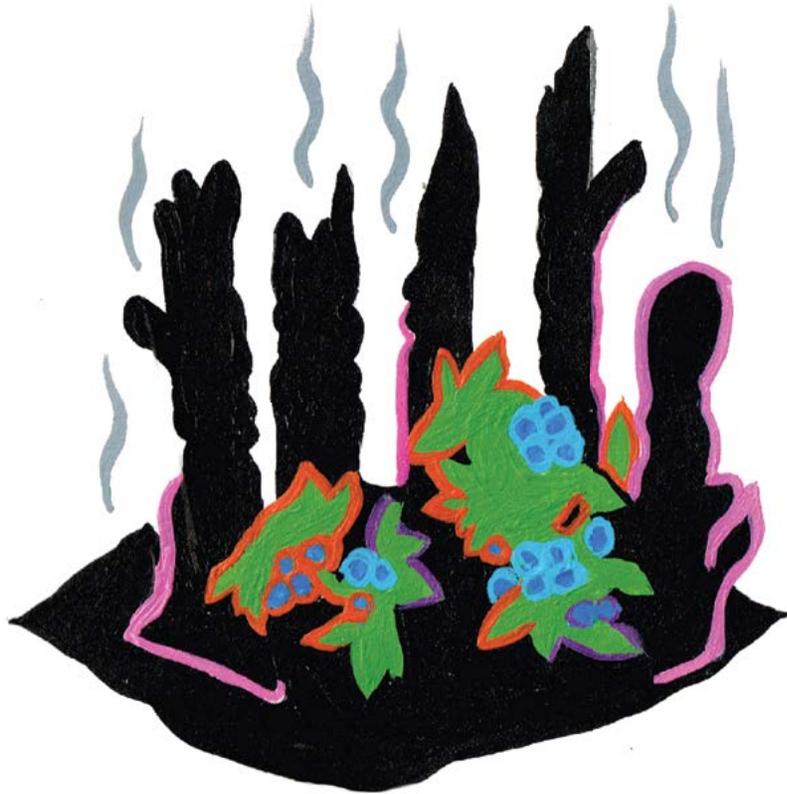
▲  
Le programme Énergie et économie de McConnell emploie diverses tactiques pour influencer le changement du système énergétique canadien, mais la fondation n'avait jamais songé à former des fonctionnaires puisque c'était la responsabilité du service des RH du gouvernement. Quand la Commission de l'écofiscalité — un groupe de travail chargé de trouver des stratégies viables en vue de faire la transition vers une économie faible en carbone — a constaté que les hauts fonctionnaires s'intéressaient peu au sujet, l'équipe Énergie et économie a toutefois décidé de remettre en question les limites de la philanthropie afin de concevoir un volet pilote en vue de financer la formation des fonctionnaires sur cette nouvelle possibilité.



**Pour être efficace, il faut ~~mettre la main à la pâte~~ être disponible.**

**Pour embraser le feu de la réconciliation, le rôle le plus important des colons est d'être disponibles, prêts à ramasser du bois.**

▲  
Au début, SiG, les 4R, l'Apathie, c'est plate et autres diplômés du programme GradSI semblaient s'aligner sur un projet de réconciliation commun. Il est toutefois apparu clairement que le rôle le plus important d'un organisme de colons comme SiG n'était pas de mener, mais d'être disponible et prêt à soutenir les leaders autochtones à leur demande.



Le conflit *dans le respect*  
~~brise~~ *bâtit* des  
relations *efficaces.*

Toute créature sociale a tendance à éviter les conflits si possible. Mais cette tactique peut freiner les discussions franches et significatives entre des parties aux points de vue différents. Le conflit dans le respect est essentiel pour que les partenaires puissent se fier à la franchise et à l'honnêteté de l'autre.

▲  
McConnell a exploré avec HealthCareCAN la possibilité d'un partenariat pour l'avancement des recommandations relatives à la santé de la Commission de vérité et réconciliation (CVR). Les deux organismes avaient des approches différentes et, au risque de décevoir leur partenaire éventuel, ils ont rejeté le projet tel que présenté. Plutôt que d'éviter le problème ou d'acquiescer, les deux acteurs ont participé à une discussion téléphonique délicate où chacun a conservé son point de vue tout en respectant l'autre. Cette expérience a fait évoluer leurs rapports, qui sont devenus plus ouverts, plus francs et plus constructifs — ils ont fini par développer ensemble un nouveau projet qui reflète les besoins des deux organismes.

## Les OBNL ont besoin des bons outils... *et de la bonne tâche.*

**Sans le bon outil, la tâche la plus importante est irréalisable. Sans la bonne tâche, l'outil le plus raffiné n'est rien d'autre qu'un nouveau gadget. Avec les deux, on possède une force au potentiel transformateur.**



Dans ses cinq années d'existence, Innoweave a créé une série d'outils raffinés pour produire un impact et le mesurer. Dorénavant, l'impact exercé ne repose plus sur la qualité des outils, mais bien sur la capacité de ses clients de cerner le problème à résoudre. En focalisant sur la tâche à réaliser plutôt que sur l'outil, Innoweave a augmenté son potentiel d'impact.

## Il faut suivre le plan *(s'il convient encore à la situation).*

Il faut beaucoup de travail et d'investissement affectif pour faire un plan, rallier du soutien et l'appliquer. Mais quand il devient évident que le moment est mal choisi ou que l'approche ne convient pas, il faut avoir l'humilité de sortir du plan et s'ouvrir à ce qui émerge.



▲  
Dès les premières phases du projet Des villes pour tous, Jorge a vu que le plan initial ne convenait plus à la dynamique des villes. Avec les conseils et l'appui de collègues de la fondation, il a revu son approche et laissé tomber le plan initial en faveur d'une stratégie plus souple fondée sur l'émergence. Cela lui a permis de concevoir des interventions qui appuient vraiment les besoins des acteurs, comme le voyage d'étude à Boston et le lab Kids and Place. Cette nouvelle stratégie a renforcé la coalition et l'a aidée à créer un programme plus résilient et plus inclusif.



## La critique est ~~nuisible~~ *renforce*.

Un organisme qui teste des idées peut avoir peur des questions difficiles des journalistes : « Et puis après? Qui ça intéresse? Comment le prouver? » Mais ces questions peuvent renforcer la rigueur d'une fondation et éclairer ses communications auprès d'un auditoire public exigeant.



Pour mieux comprendre le champ émergent du journalisme de solutions, McConnell a chargé plusieurs journalistes d'aborder des enjeux importants pour les projets de la fondation et les titulaires de subventions, et de faire rapport du travail réalisé par McConnell. En forçant McConnell à desserrer le contrôle sur son message, ce processus a enseigné à l'équipe des communications que les questions difficiles de l'extérieur permettent à la fondation de mieux connaître ses programmes et ses projets, et l'aident à préparer des récits plus éloquentes et plus crédibles à l'intention du public.

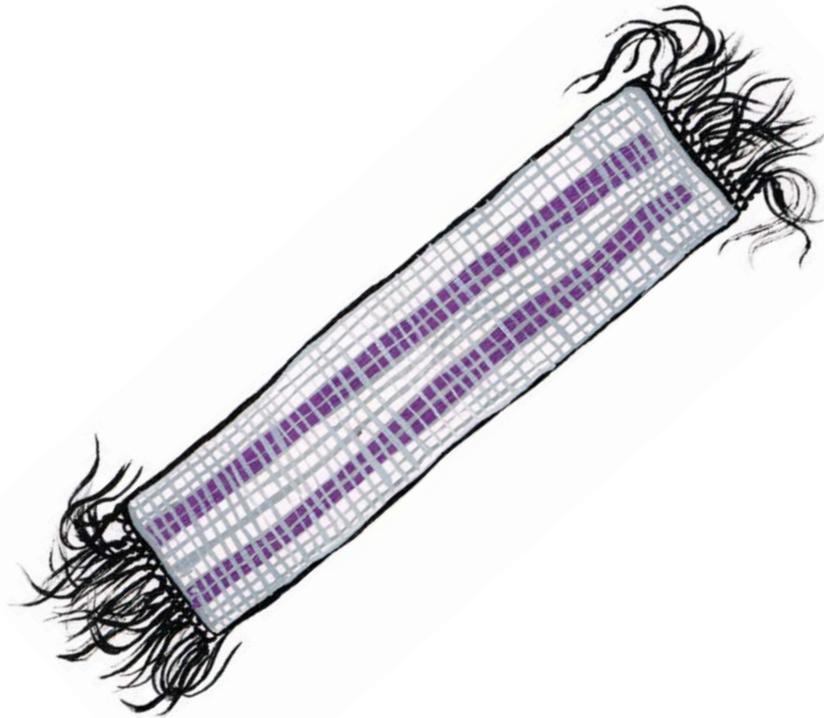


## Les collectivités ont besoin de *(leurs propres)* solutions.

Les créateurs du changement ont une tendance naturelle à proposer des solutions nouvelles et concrètes. Mais les gens ne veulent pas toujours qu'on règle leurs problèmes — ils préfèrent parfois qu'on les écoute, qu'on les comprenne et qu'on les aide à trouver leurs propres solutions.



À la fin de la première année du projet WellAhead en C.-B., l'équipe a réalisé que malgré ses bonnes intentions d'aider les districts scolaires à trouver eux-mêmes la façon d'intégrer le bien-être, elle était tombée dans le vieux piège qui consiste à suggérer vivement une solution ou une approche particulière. Les conséquences négatives et inattendues sont vite devenues évidentes : deux districts sur six ont décidé de se retirer après un an. Cette expérience a enseigné à WellAhead comment résister à l'envie d'intervenir avec une solution. Son travail est maintenant axé sur le renforcement des capacités afin que le milieu dispose des moyens dont il a besoin pour aborder ses problèmes.



## La réconciliation est un projet pour les Autochtones...

*et pour les colons aussi.*

À Turtle Island, les Autochtones sont presque les seuls à avoir subi les retombées négatives de la colonisation par les Français et les Britanniques. Mais cela ne veut pas dire qu'ils sont les seuls concernés par la réconciliation. Le colonialisme est une maladie de toute la société et la réconciliation est le remède — pour les Autochtones comme pour les colons.

▲  
Stephen a visité le Boldness Project à Winnipeg lors d'une cérémonie en vue de renouveler le financement pour une deuxième année, avec les partenaires de la fondation — le gouvernement du Manitoba et United Way/Centraide Winnipeg. Ils ont eu l'honneur qu'une membre de Buffalo Gals leur dédie un chant de guérison dont le message central signifie « La rivière où nous pagayons est notre rivière intérieure ». Ce chant et une discussion ultérieure avec la musicienne ont rappelé à Stephen que la réconciliation est beaucoup plus qu'un projet pour remédier aux injustices passées envers les Autochtones : c'est un remède pour guérir tous les membres d'une société malade de son histoire.



## Partagez votre (manque de) savoir avec les autres.

Dans une culture où elles doivent « savoir des choses », les fondations ne risquent-elles pas d'avoir l'air moins professionnelles de se lancer ouvertement dans des tâches aussi brouillonnes que le prototypage et la conception collaborative? Pour contrer ces attentes, le fait d'inviter des tiers à tester ensemble des hypothèses peut produire des résultats utiles, stimuler la critique constructive et renforcer la collectivité.



Pendant l'élaboration de Nourrir la santé — un nouveau projet de McConnell en vue d'accroître l'importance de l'alimentation dans les soins de santé —, l'équipe du programme avait plusieurs hypothèses à tester. Plutôt que de le faire en privé avant d'annoncer le plan, comme c'est l'habitude, l'équipe a choisi d'organiser un webinaire de réseautage afin que les participants échangent idées et réactions. Ce processus a permis non seulement de recueillir des réflexions précieuses, mais aussi de bâtir la confiance et de stimuler la prise en charge du programme avant même qu'il soit lancé.



## Certaines dynamiques des systèmes sont trop puissantes pour *(ne pas)* être défiées.

On trouve des exemples de mise à l'échelle d'innovations modestes, mais les nouvelles approches sont souvent limitées par des forces structurelles qui préservent le statu quo. Pour produire un changement transformateur, il faut souvent démanteler des structures qui gardent le système en place, même si cela paraît un défi colossal.

▲  
À sa première année, RECODE a appuyé le travail d'expérimentation de plusieurs universités et collèges. Conçue pour vérifier la capacité d'innovation du système d'éducation postsecondaire, cette stratégie se fondait sur le postulat implicite qu'on n'arriverait pas à transformer des structures aussi puissamment installées que l'incitation fondée sur la titularisation, par exemple. Après avoir vu plusieurs projets à succès tenter d'élargir ou de maintenir leur élan malgré les obstacles systémiques, Chad et l'équipe de RECODE ont révisé l'hypothèse selon laquelle ces obstacles systémiques étaient trop puissants pour être défiés. Ils ont plutôt commencé à demander s'ils n'étaient justement pas trop puissants pour ne pas être défiés.



## La confiance émerge quand on partage le pouvoir *(et la vision).*

**Il faut partager le pouvoir de décision pour stimuler la confiance et l'appropriation au sein d'une coalition diversifiée, mais ça ne suffit pas. Un autre élément essentiel est d'avoir une vision commune bien définie et de la communiquer clairement.**



Grâce à son renom et à son dynamique programme d'octroi de subventions à Montréal, McConnell a souvent une influence considérable dans les partenariats et les coalitions. Consciente de cette dynamique et de l'importance pour tous les acteurs de s'appropriier le projet afin d'édifier un mouvement, la fondation a facilité la création d'un secrétariat décentralisé, chargé de gérer et réaliser la vision d'Amplifier Montréal. Cette approche n'a toutefois pas répondu aux attentes — bâtir parmi les partenaires la confiance et le sentiment d'appropriation — parce que la phase d'incubation à McConnell a été trop courte pour élaborer une vision raffinée qui puisse être comprise par des tiers et les rallier.

# 12 Leçons Apprises

*Une réflexion visuelle sur une année d'apprentissage dans le domaine  
de la philanthropie et de l'innovation sociale à la Fondation de la famille*

*J.W. McConnell.*

# 2016

# 12 leçons 2016

La fondation McConnell a revu et modifié sa théorie et sa pratique philanthropiques entre 2015 et 2016. Il est devenu évident qu'être un *organisme d'apprentissage* était au cœur de l'identité de La fondation, et aussi de sa capacité à avoir un impact social positif. Simultanément, le personnel a découvert durant des conversations avec de nombreux intervenants et intervenantes que plusieurs voyaient La fondation comme une « boîte noire ». On entendait par là qu'elle recueillait de l'information sur l'innovation sociale et la finance sociale, mais qu'elle la partageait rarement publiquement. La série *12 leçons* est née pour corriger cette situation. Celle-ci se penchait de près sur les leçons apprises durant une année d'octroi de subventions, d'investissement d'impact, de rassemblements et autres activités, tout en posant la question suivante : qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi?

# 1

On n'évalue pas le rendement d'un système en fonction de ses composantes, mais plutôt par la nature de leurs interactions.

# 2

Aller prendre des marches avec ses collègues.

# 3

La définition de l'innovation sociale est vaste et c'est une bonne chose.

# 4

L'impact est difficile à mesurer et c'est exactement pourquoi il est utile de le faire.

# 5

Pour reprendre les mots du juge Murray Sinclair, l'innovation ne veut pas toujours dire créer de nouvelles choses. Parfois, cela veut dire réfléchir aux anciennes méthodes et les adapter à une nouvelle situation.

# 6

GEPO (good enough, push on), que l'on pourrait traduire par ABC, pour Assez bien, continuez.

# 7

Des racines locales approfondissent la valeur des réseaux internationaux.

# 8

Passer du temps dans les endroits où le système est en place.

# 9

Prêter attention à la politique : différents gouvernements exigent différentes stratégies.

# 10

Tous ne peuvent pas être auteurs dans le cadre d'une collaboration.

# 11

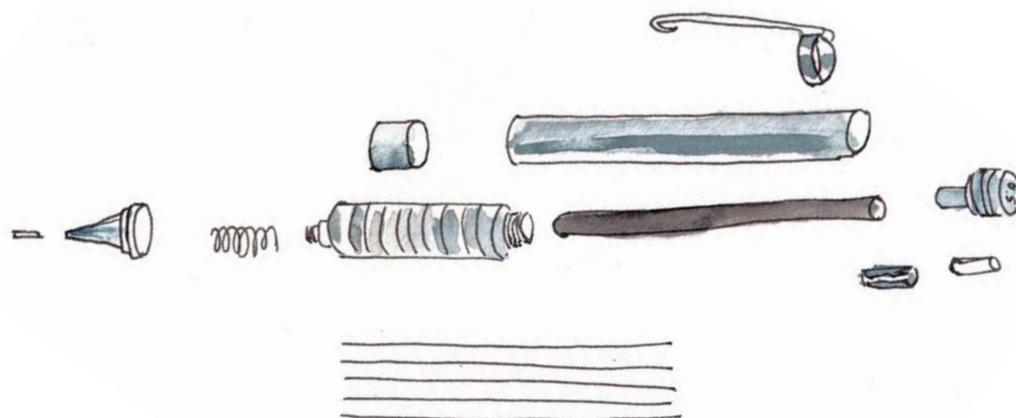
Prendre le temps de bien faire les choses.

# 12

Utiliser tous les outils à sa disposition pour laisser aller son imaginaire.

On n'évalue pas le rendement d'un système en fonction de ses composantes, mais plutôt par la nature de leurs interactions.

Il est possible de prendre les meilleures composantes des voitures sur le marché, p. ex. le radiateur d'une Mercedes, le carburateur d'une Lamborghini, etc., et de les assembler, mais ça ne créera pas une voiture, encore moins une bonne voiture, puisqu'elles ne fonctionneront pas ensemble. L'important n'est pas tant la qualité des pièces que comment elles s'intègrent. Pour maximiser son impact, une fondation doit tenir compte des composantes individuelles (titulaires de subvention et projets), mais surtout de la manière dont elles interagissent, entre elles et avec le reste du monde.



En août 2015, la Fondation a convoqué ses employés et son conseil d'administration dans le but d'étudier l'organisation et de définir la nouvelle Théorie de philanthropie à la base de son travail. S'inspirant des théories présentées dans l'ouvrage *A Foundation's Theory of Philanthropy: What It Is, What It Provides, How to Do It*, de Patton, Foote et Radner, l'équipe a beaucoup appris sur la relation entre le tout et la somme de ses composantes.

## Aller prendre des marches avec ses collègues.



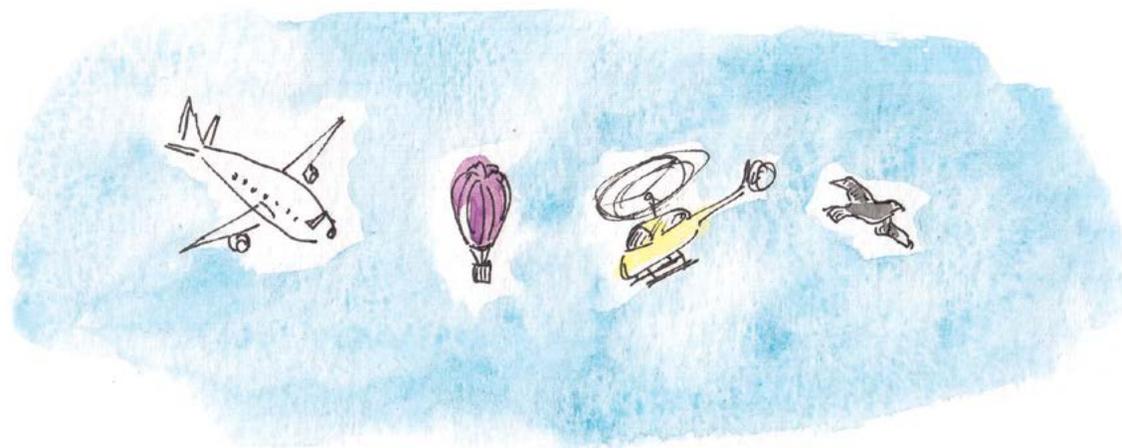
**Engager la conversation avec des collègues à l'extérieur de la routine du travail permet aux gens de créer des liens, de profiter de la nature et d'aborder des questions épineuses. Cela revêt une signification encore plus particulière lorsque les participants occupent des rangs hiérarchiques variés, améliorant ainsi la confiance et la compréhension dans l'ensemble de l'organisation.**



Le mois de juin 2015 a été chaud et les « promenades de John » ont connu une belle popularité. Dans le cadre de randonnées semi-régulières sur le Mont Royal, des collègues ont pu étendre leurs horizons, exprimer leur personnalité et développer un autre aspect de leur relation.

## La définition de l'innovation sociale est vaste et c'est une bonne chose.

**Les deux caractéristiques généralement comprises de l'innovation sociale sont qu'elle est originale et qu'elle entraîne un impact. Bien que cette définition peu précise ne permette pas de concevoir clairement ce qu'est l'innovation sociale, elle permet à l'innovateur de se concentrer sur l'impact souhaité et de trouver des solutions adaptées au contexte.**



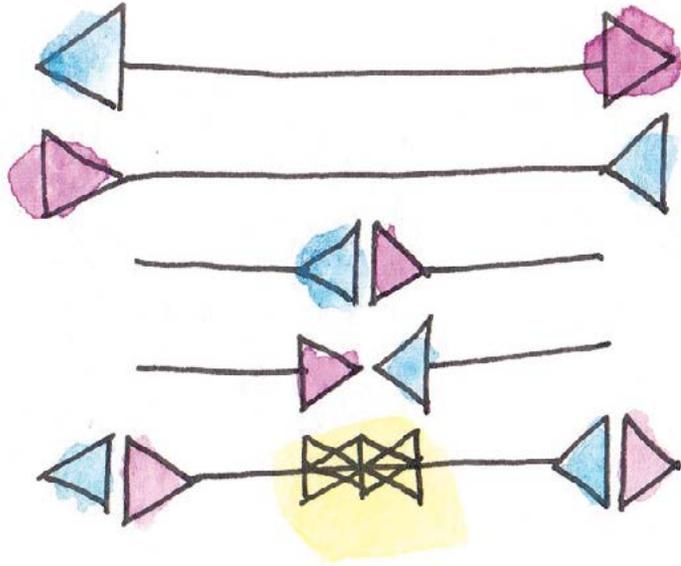
▲  
En septembre 2015, à l'occasion du troisième anniversaire du projet, le personnel d'Innoweave a passé en revue ce qu'il avait appris après avoir aidé plus de 300 organismes à définir leur impact. Les approches et les impacts souhaités de ces derniers variaient, mais ils prouvaient néanmoins qu'il était difficile et contre-productif de définir l'innovation sociale de manière trop stricte, cela limitant l'imaginaire aux solutions existantes.

## L'impact est difficile à mesurer et c'est exactement pourquoi il est utile de le faire.

**La rigueur est de mise au moment de signaler et de mesurer l'impact. Cela aura une double utilité : d'abord dans les conversations, les relations et les idées obtenues en posant des questions difficiles, ensuite au niveau des mesures elles-mêmes.**



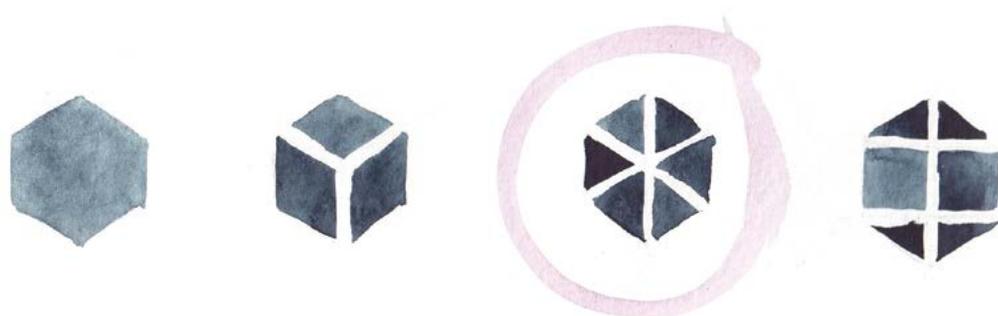
En octobre, RECODE a lancé sa plateforme de rapport de l'impact et encouragé les titulaires de subvention à partager des données en temps réel sur les occasions d'innovation sociale et d'entrepreneuriat offertes aux étudiants d'établissements postsecondaires. Cela a exigé un effort rigoureux, la mise à profit de meilleures pratiques et la participation d'experts. Cet effort a permis à l'équipe RECODE de comprendre à quel point il est difficile de mesurer l'impact dans des systèmes complexes, mais aussi à quel point la mesure est un outil précieux pour encourager les titulaires de subvention à communiquer avec la fondation, créer des liens avec des projets connexes et poser un regard critique sur leurs activités.



**Pour reprendre les mots du juge Murray Sinclair, l'innovation ne veut pas toujours dire créer de nouvelles choses. Parfois, cela veut dire réfléchir aux anciennes méthodes et les adapter à une nouvelle situation.**

▲  
En novembre 2015, le premier Sommet pour l'innovation autochtone à Winnipeg a réuni des innovateurs sociaux de partout au pays et de milieux divers : des leaders des secteurs public et privé, des jeunes et des aînés, des Autochtones et des Canadiens non autochtones. Ce mélange inhabituel d'innovateurs et leurs conversations uniques ont bouleversé bien des suppositions concernant la nature de l'innovation, principalement l'idée qu'une innovation est nécessairement quelque chose de « nouveau ».

**GEPO (good enough, push on), que l'on pourrait traduire par ABC, pour Assez bien, continuez.**



**Le perfectionnisme est l'antithèse de l'innovation. Il faut être à l'aise face à l'inconnu pour innover, ou faire quelque chose qui n'a encore jamais été fait. Les théoriciens doivent donc aussi mettre leurs théories en pratique pour vérifier leur fonctionnement dans le monde réel. Imaginer et essayer sont les deux composantes de l'innovation, et la notion de GEPO forme un pont entre les deux.**

▲  
En novembre 2015, SiG a publié Gedenkschrift en l'honneur de Brenda Zimmerman, une amie précieuse et une universitaire dévouée au changement des systèmes décédée en 2014. Le processus de rédaction a permis aux proches de Brenda de revenir sur une vie pleine de sagesse pour bien vivre et changer des systèmes. Le concept de GEPO (good enough, push on) est une des leçons laissées par Brenda.



## Des racines locales approfondissent la valeur des réseaux internationaux.

**Concevoir d'abord des modèles philanthropiques profondément enracinés dans la communauté locale et ensuite partager ses observations avec des experts du monde entier. Cette approche est riche en expériences et en points de vue, permettant de situer les leçons apprises et découvrir des liens transfrontaliers surprenants.**



Après des mois d'expérimentation à Montréal, la Fondation a réuni l'équipe d'Amplifier Montréal pour visiter Londres en Angleterre et Bilbao en Espagne dans le but de partager des expériences se rapportant à l'innovation civique et à la création de villes résilientes. Avant son départ, l'équipe d'Amplifier Montréal a permis à la Fondation d'approfondir ses racines philanthropiques montréalaises dans le cadre d'un échange d'idées avec des partenaires internationaux.



## Passer du temps dans les endroits où le système est en place.

**Un système est une chose complexe. Les gens qui tentent de le changer peuvent se sentir désorientés face à la version abstraite qui prend forme dans leurs tableaux ou boîtes de réception. Il importe donc de passer du temps sur les lieux mêmes des systèmes que l'on tente de changer, puisque cela concrétisera l'abstraction, éloignera l'isolement et agira comme source de motivation lorsque la tâche paraît intimidante.**



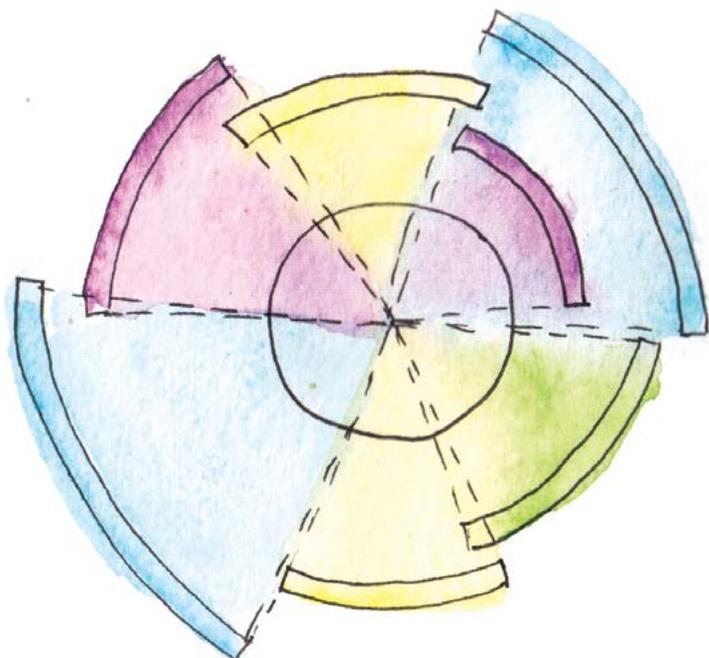
En janvier 2016, l'équipe de l'initiative Systèmes alimentaires durables, mise sur pied par la Fondation, a invité les titulaires de subventions du Programme d'alimentation institutionnelle à Guelph pour rencontrer d'autres titulaires et visiter des sites de démonstration où l'on travaille à changer les systèmes alimentaires. Il y avait de l'énergie dans l'air alors que l'équipe de la Fondation et les personnes invitées découvraient une version concrète de leurs travaux souvent fort complexes et abstraits.

## Prêter attention à la politique : différents gouvernements exigent différentes stratégies.

**Il faut comprendre la politique d'un point de vue impartial. Celle-ci influe sur les systèmes sociaux et les fondations novatrices auront une meilleure capacité de changement en comprenant bien les occasions et les difficultés qui découlent de nouveaux contextes politiques.**



En février 2016, l'équipe de la Fondation s'est rendue à Ottawa en compagnie des « Low Carbon Funders on the Hill » du RCSE pour animer une série de rencontres entre des bailleurs de fonds et du personnel politique, le but étant de mieux comprendre leurs priorités et discuter de collaboration. Le Parti libéral ayant récemment été élu avec une majorité, le groupe a observé un tout nouveau paysage politique et s'est rappelé l'influence globale de la politique sur la philanthropie stratégique. Cette expérience a mis le doigt sur l'importance d'aligner la stratégie de la Fondation avec le contexte politique pour profiter de nouvelles occasions et atténuer les difficultés.

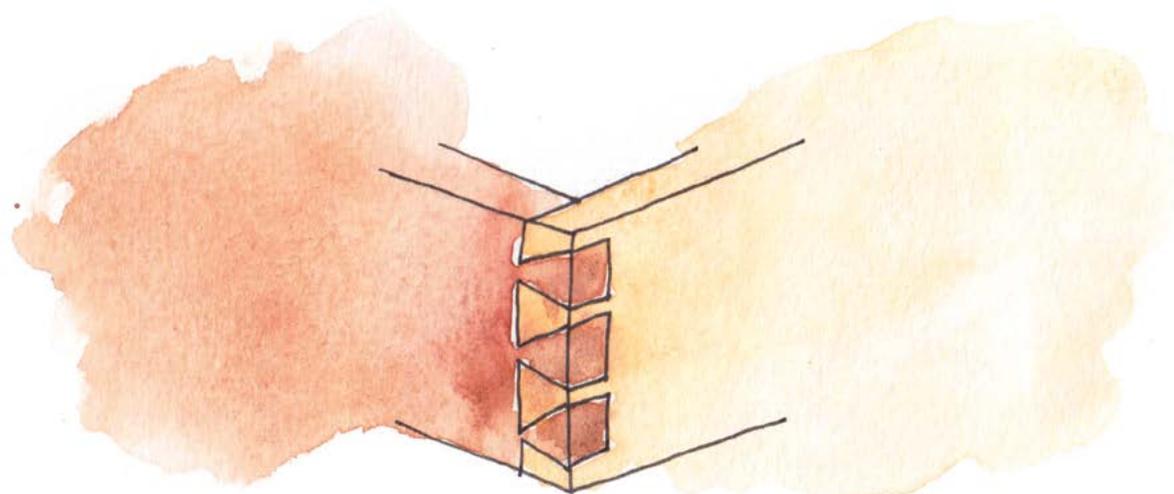


## Tous ne peuvent pas être auteurs dans le cadre d'une collaboration.

**Une organisation décentralisée entraîne un paradoxe important : plus une collaboration est variée, plus elle exige une vision claire, mais plus il devient difficile de définir et de formuler celle-ci. Dans une telle situation, un auteur doit approcher différents points de vue avec curiosité, empathie et une soif d'apprentissage, tout en gardant en tête que son devoir premier est de servir la vision collective entourant ces nombreux points de vue.**

▲  
En mars 2015, le projet Des villes pour tous a publié son Rapport sur la phase expérimentale après 18 mois de découvertes et d'expérimentation. Le rapport présentait des idées originales et des approches prometteuses pour créer des villes durables, novatrices et résilientes. Ce projet était une expérience de décentralisation qui s'est avérée riche en leçons sur la manière de créer et d'exprimer une vision collaborative.

## Prendre le temps de bien faire les choses.

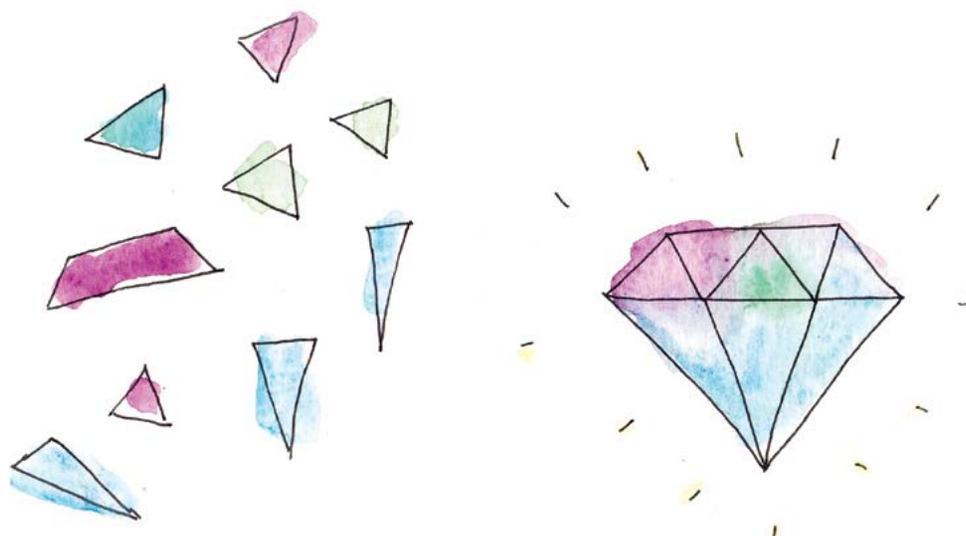


**La philanthropie qui crée un pont entre des établissements autochtones et non autochtones dans l'ombre du passé colonial du Canada diffère grandement des autres types de philanthropie. Tous les partenaires doivent faire preuve d'attention, de respect, d'empathie et de patience vu le passé, des écarts de pouvoir et des paradigmes culturels divers. Il est donc utile durant ces travaux importants et difficiles de laisser tomber les attentes en matière d'échéanciers et de processus, et de prendre le temps de bien faire les choses, d'une manière qui contribuera non seulement à la réussite du projet, mais aussi à la création de nouveaux partenariats et de relations respectueuses.**

▲ WellAhead était en place depuis plusieurs mois dans des territoires pilotes lorsqu'on remarqua une différence notable entre le succès observé dans la plupart des territoires et l'expérience de la nation Nisga'a en Colombie-Britannique, où il ne semblait plus y avoir de percées. En avril 2016, des gestionnaires de la Fondation ont rendu visite à cette nation pour offrir respect et amitié, apprendre à la connaître davantage et comprendre l'expérience vécue dans le cadre du projet. Ces derniers ont dû laisser de côté leurs suppositions sur le caractère adéquat du processus, apprenant une leçon précieuse sur les échéanciers, le temps et la bonne façon de faire les choses.

## Utiliser tous les outils à sa disposition pour laisser aller son imaginaire.

Une fondation a de nombreux outils à sa disposition, y compris des « outils traditionnels », comme l'octroi de subventions, et de « nouveaux outils », comme l'investissement d'impact. Bien qu'ils permettent tous d'atteindre différents résultats, ceux qui expérimentent et mélangent le connu avec l'inconnu offrent un potentiel incalculable.



▲  
En mai 2016, forte de sept années d'apprentissage, de recherche et d'expérimentation, la Fondation a annoncé une nouvelle approche dans le domaine de l'investissement d'impact : la finance des solutions. Beaucoup de tapage entoure l'investissement d'impact et la Fondation a approché ce nouvel outil avec enthousiasme, mais aussi avec retenue, sachant que le potentiel réel des nouveaux outils est la façon dont ils améliorent et fonctionnent avec les outils connus.