

# L'INNOVATION SOCIALE AU CANADA :

réflexions sur des orientations passées, actuelles et futures

*The Philanthropist* et La Fondation McConnell



**L'INNOVATION SOCIALE AU CANADA :**  
réflexions sur des orientations passées, actuelles et futures

*The Philanthropist* et La Fondation McConnell

**L'innovation sociale au Canada : réflexions sur des orientations passées, actuelles et futures**

Publié par The Philanthropist et La Fondation McConnell  
thephilanthropist.ca  
mcconnellfoundation.ca

The Philanthropist  
– Agora Foundation  
c/o Foundation House  
2 St Clair Avenue East  
Suite 300, Toronto  
Ontario, Canada  
M4T 2T5  
Phone: 902-634-0403

La Fondation McConnell  
1002 Rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 1800  
Montréal (Québec)  
H3A 3L6  
info@mcconnellfoundation.ca

Conception et illustrations de Paul Dotey  
Imprimé au Canada par Flash Reproductions

Merci à toutes les personnes qui ont rédigé ou édité des articles pour cette série, originalement publiée en ligne par *The Philanthropist*. Merci également à l'Honorable Ahmed Hussen, Stephen Huddart, Natasha Alani, Darcy Riddell, Geraldine Cahill, Laura Schnurr, Danny Glenwright, Leslie Wright et Adam Sommerfeld.

ISBN/ISMN# 978-1-7751318-1-6

Library and Archives Canada / Government of Canada  
bac.isbn.lac@canada.ca  
Tel: 819-994-6872 or 1-866-578-7777

Bibliothèque et Archives Canada / Gouvernement du Canada  
bac.isbn.lac@canada.ca  
Tél. : 819-994-6872 ou 1-866-578-7777

Préface <b>L'HONORABLE AHMED HUSSEN</b>	<b>1</b>
Introduction : L'innovation sociale au Canada : réflexions sur des orientations passées, actuelles et futures <b>STEPHEN HUDDART PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL LA FONDATION MCCONNELL</b>	<b>3</b>
Qu'est-ce que l'innovation sociale? <b>JOHN LORINC</b>	<b>5</b>
Sept ans plus tard : retour sur l'article Patterns, Principles and Practices in Social Innovation <b>STEPHEN HUDDART</b>	<b>11</b>
La résistance à l'innovation dans le secteur social, de 1992 à 2017 <b>NABEEL AHMED et STEPHEN COUCHMAN</b>	<b>26</b>
Innovation on the Rise: Achieving Systemic Change <b>NABEEL AHMED et STEPHEN COUCHMAN</b>	<b>34</b>
Comprendre les stratégies des fondations canadiennes en matière d'innovation sociale <b>KRISTEN PUE et DAN BREZNITZ</b>	<b>41</b>
Comment stimuler la croissance inclusive au Canada? En augmentant le rendement de la R et D dans le secteur social <b>VINOD RAJASEKARAN</b>	<b>47</b>
Opposition ou occasion? Regards croisés entre les discours sur la justice sociale et l'innovation sociale <b>MARILYN STRUTHERS</b>	<b>54</b>
Une histoire de co-création : réflexion sur l'essor de l'innovation sociale <b>STEPHEN HUDDART et LAURA SCHNURR</b>	<b>65</b>
Les réparations et la réconciliation, par l'innovation sociale autochtone et une réorientation de la philanthropie <b>MELANIE GOODCHILD</b>	<b>71</b>
Six histoires de l'innovation sociale au Québec <b>NICOLAS LANGELIER</b>	<b>78</b>
De l'utilité de l'innovation sociale en temps de crise – Les leçons de la COVID-19 <b>PAUL MCARTHUR et LAURENCE MIALL</b>	<b>83</b>

## Préface

**L'HONORABLE AHMED HUSSEN  
MINISTRE DE LA FAMILLE, DES ENFANTS  
ET DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL**

À titre de ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social ayant la responsabilité de mener la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale (IS-FS), j'ai l'immense plaisir de féliciter ceux et celles qui ont participé à l'élaboration de ce recueil qui arrive à point nommé.

Le livre que vous avez dans vos mains est le résultat d'une importante collaboration entre la revue *The Philanthropist* et la Fondation McConnell. D'abord sous la forme d'une série d'articles, cet ouvrage est devenu un livre qui réunit des perspectives et des exemples de l'écosystème d'innovation sociale croissant et diversifié du Canada.

Comme de nombreux leaders du secteur philanthropique et du domaine de l'innovation sociale, le gouvernement du Canada croit à l'importance de la collaboration intersectorielle. Un principe clé de l'innovation sociale est l'importance de collaborer de diverses manières et de tirer parti des diverses ressources et de la créativité des différents acteurs et secteurs pour résoudre les problèmes sociaux, environnementaux et économiques pressants et persistants.

Le Canada a récemment entrepris l'élaboration de la première stratégie d'innovation sociale et de finance sociale (IS/FS) du Canada. Avec les yeux du monde entier braqués sur lui et en collaboration avec les organismes communautaires d'un océan à l'autre, le Canada ouvre une nouvelle voie audacieuse en créant un écosystème pour soutenir l'innovation sociale et la finance sociale.

L'élaboration de la Stratégie IS-FS permettra de réaliser des progrès importants vers l'atteinte des objectifs de développement durable, l'ensemble de 17 objectifs que notre pays s'est

engagé à atteindre aux termes du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.

Mieux encore, la Stratégie IS-FS soutiendra les innovations sociales au pays, comme celles décrites dans ce recueil, par exemple : l'élaboration de nouvelles solutions aux problèmes persistants; les investissements en R.-D., y compris dans le secteur social; la collaboration et les nouvelles alliances; l'atteinte des résultats en priorité; l'adoption d'une vision à long terme; la promotion d'une culture propice à la mesure, à l'évaluation et à l'innovation pour la conception et l'exécution des programmes et des politiques.

Je suis heureux de vous présenter ce recueil qui donne des exemples concrets de types d'innovations sociales qui ont le potentiel de prospérer grâce à la mise en œuvre par le Canada de sa propre stratégie IS-FS.

## INTRODUCTION

# **L'innovation sociale au Canada : réflexions sur des orientations passées, actuelles et futures**

**STEPHEN HUDDART**  
**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
**LA FONDATION MCCONNELL**

**JUIN 2020**

**A**u moment de mettre ce livre sous presse, le Canada, comme le monde entier, vit une crise prenant des proportions historiques. Nous faisons face à une pandémie et à un important ralentissement économique auxquels s'ajoutent de catastrophiques changements climatiques.

Au printemps, un virus qui était pourtant quasiment inconnu en décembre s'est propagé partout dans le monde, avec des conséquences désastreuses et toujours croissantes. La vitesse, la solidarité et l'ingéniosité diverses avec lesquelles les communautés, les organisations et les nations ont réagi à la pandémie sont des aspects positifs qui sont parvenus à ressortir de cette situation. En plus de fournir des indications claires sur ce qu'il faudra faire pour relever des défis comme les changements climatiques, la restructuration économique et la justice raciale, ces mesures ont renforcé la confiance de la population dans la science, dans un journalisme basé sur les faits et dans un leadership compatissant qui accorde la priorité au bien-être des plus vulnérables de la société. Elles ont renforcé le sentiment que les solutions proviennent d'une collaboration entre tous les secteurs de la société.

Sans doute jamais depuis la Deuxième Guerre mondiale nous n'avons été à l'aube d'une réorganisation aussi radicale des affaires humaines. Pour le mouvement d'innovation sociale, qui se développe dans les interstices – entre les secteurs public et privé et la société civile, et à toutes les échelles, de locale à mondiale – il s'agit d'une heure de vérité, pendant laquelle la transition vers un monde plus juste, durable, inclusif et résilient doit être accélérée.

Comme le ministre Ahmed Hussen le fait remarquer dans la préface, la stratégie novatrice d'innovation sociale et de finance sociale du

Canada nous donne de nouveaux outils pour favoriser la collaboration intersectorielle concernant les problèmes sociaux les plus pressants et l'iniquité de certaines relations sociales. À cela, nous pouvons maintenant ajouter une attente largement partagée au sein du public, à savoir que nous pouvons aller de l'avant avec des changements transformationnels et que nous le ferons.

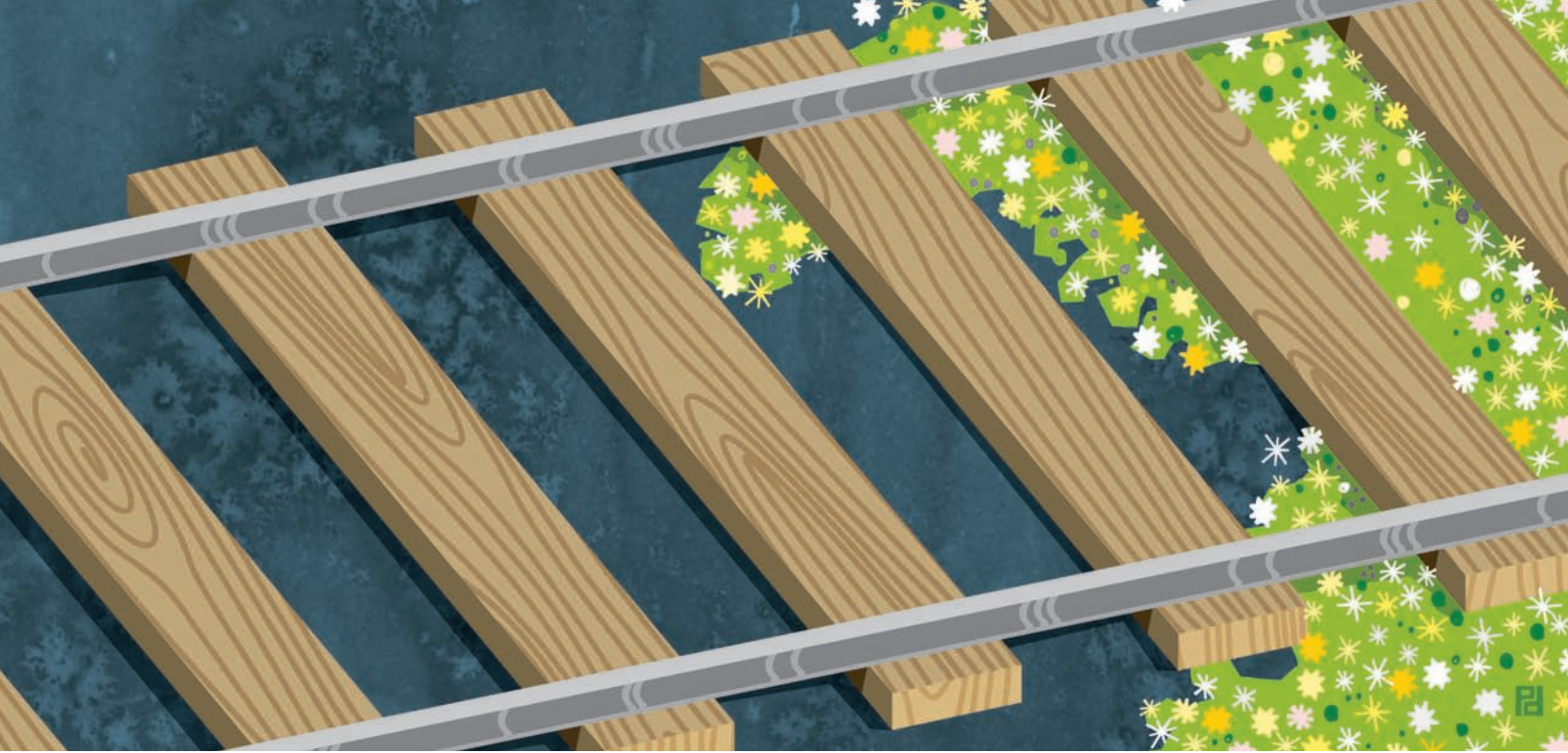
Résultat de travaux réalisés de 2017 à 2020, le livre traite de possibilités, d'occasions et de défis qui ont favorisé le mouvement d'innovation sociale et qui continueront de contribuer au changement systémique transformateur au Canada.

Au début du livre, John Lorinc explique ce que l'on entend par « innovation sociale » et donne des exemples, notamment à l'échelle de la communauté et du pays. Mon chapitre explore l'évolution de l'innovation sociale au Canada de 2010 à 2017. Nabeel Ahmed et Stephen Couchman examinent les obstacles à l'innovation dans le secteur public dans un contexte de profonds changements structurels à partir des années 1990. Dans le chapitre d'après, ils expliquent comment les entreprises sociales et les nouvelles formes de collaboration, comme l'impact collectif, font progresser le changement systémique. Puis, Kristin Peu et Dan Breznitz examinent les stratégies et les écosystèmes d'innovation sociale des fondations philanthropiques canadiennes. Vinod Rajasekaran fait valoir l'importance de renforcer la capacité de « R.-D. sociale » pour stimuler la croissance inclusive. Ensuite, Marilyn Struthers examine minutieusement le lien entre la justice sociale et l'innovation sociale. Dans le chapitre suivant, Laura Schnurr et moi-même explorons certaines des dynamiques intergénérationnelles du mouvement d'innovation sociale.

Les trois derniers chapitres du livre présentent une perspective culturelle ancrée dans la communauté. Melanie Goodchild explique la manière dont l'innovation sociale autochtone réoriente la philanthropie. Quant à Nicolas Langelier, il dresse le portrait unique de l'innovation sociale au Québec. Dans le dernier chapitre, Paul McArthur et Laurence Miall examinent l'innovation sociale au sein du mouvement Centraide (United Way) avant et pendant la crise de la COVID-19.

Le futur de l'innovation sociale est dans les mains de tout un chacun. Le temps presse. Nous devons rapidement entrer dans une nouvelle ère si nous voulons atteindre les objectifs de développement durable des Nations Unies dans la prochaine décennie, qui sera cruciale.





## Qu'est-ce que l'innovation sociale?

JOHN LORINC

En Colombie-Britannique, des douzaines de pêcheurs de la région du Lower Mainland qui utilisent des bateaux de pêche appartenant à leur famille ne peuvent plus capturer des prises de la taille exigée par les grossistes. Ils ont donc formé une association dirigée par ses membres, et les adhérents peuvent acheter au quai la pêche du jour. Résultats : une production alimentaire durable, une plus grande autosuffisance pour une communauté traditionnelle, et un consommateurisme expérientiel procurant un avantage social.

À l'étranger, dans des régions isolées de l'Afrique subsaharienne, des ménages à faible revenu utilisent une nouvelle appli de services bancaires mobiles pour louer des panneaux solaires peu coûteux placés sur les toits, selon un modèle de location aux fins d'acquisition. Résultats : moins de gaz à effet de serre produits par des génératrices, une meilleure participation scolaire des enfants qui profitent d'un éclairage pour faire leurs devoirs, et la constitution d'un capital pour les familles disposant de peu de biens.

Dans les quartiers industriels de New York et de Chicago, des organismes communautaires remarquent les embranchements ferroviaires abandonnés qui s'élèvent dans les hauteurs et commencent à les imaginer en nouveaux espaces verts pour agrémenter ces jungles bétonnées. Ces groupes amassent des fonds localement afin de réaliser des études de planification et d'aménagement, ce qui entraînera éventuellement l'appui politique nécessaire pour obtenir un financement important. Résultats : des parcs linéaires, comme le High Line et The 606, revitalisent des quartiers de la classe ouvrière et constituent de nouveaux espaces publics fréquentés par les résidents et par les visiteurs.

Un peu à l'image de ces projets, dans les banlieues où les besoins sont importants, la Toronto Community Foundation appuie un nouveau genre de programme parascolaire : Beyond 3:30. Ce programme amène à l'école des enseignants récemment diplômés et des organismes communautaires locaux en vue de fournir à des élèves du secondaire des activités non traditionnelles conçues spécifiquement pour eux. Résultats : de meilleures pratiques nutritionnelles, de l'activité physique pour les enfants et une expérience précieuse pour les nouveaux enseignants.

Tous ces projets pourraient être décrits comme des exemples d'innovation sociale : des initiatives mal assorties aux cadres conventionnels, mais qui génèrent de multiples avantages sur les plans social ou environnemental, et même des profits. Et tout cela laisse entrevoir un possible effet d'entraînement pour une transformation plus vaste.

Les personnes qui travaillent dans le secteur communautaire connaissent très bien l'expression

innovation sociale, qui semble maintenant omniprésente. Tout comme l'expression développement durable, devenue très populaire après la publication du rapport de la commission dirigée par l'ex-première ministre de la Norvège, Gro Harlem Brundtland — rapport qui a marqué notre époque et qui mettait au défi les nations de trouver des moyens de concilier la croissance économique et la protection de l'environnement.

Les bailleurs de fonds, les responsables des orientations politiques et même les entreprises qui se sont dotées d'un service pour assumer activement leur responsabilité sociale sont fiers de dire que les initiatives et institutions qu'ils soutiennent sont « socialement innovantes » — expression ambitieuse que beaucoup de personnes travaillant dans la sphère communautaire jugent nébuleuse et assimilent à une mode : c'est facile à dire avec du recul, mais difficile à mettre en œuvre et à mesurer. « Selon moi, le défi posé par ce concept est que personne ne sait exactement ce qu'il signifie », déclare, songeur, David Miller, président et chef de la direction du Fonds mondial pour la nature – Canada. Et James Tansey, directeur général du Centre for Social Innovation and Impact Investing de l'Université de la Colombie-Britannique, ajoute : « Honnêtement, un débat interminable est mené pour déterminer ce que recouvre ou non ce concept. »

Ces dernières années, cette discussion s'est engagée lors de nombreux congrès internationaux et dans les pages de publications universitaires et philanthropiques, mais il ne s'agit pas de trouver une définition très pointue. La plupart des organismes sans but lucratif subissent de fortes pressions pour formuler leurs propositions et subventions dans des termes associés à l'innovation sociale : résultats, impact, livrables

et même filiales d'entreprise sociale. Par ailleurs, après des développements novateurs aux États-Unis et au Royaume-Uni, au cours des dernières années le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux se sont efforcés d'arrimer leurs politiques à un programme d'innovation sociale qui pourrait englober à peu près tout, allant des incitatifs fiscaux et des fonds dédiés jusqu'aux nouvelles structures juridiques visant à favoriser l'investissement social. Mais, selon ceux qui sont au fait de ces débats en matière de politique publique, l'absence de consensus constatée jusqu'ici a produit des résultats mitigés : on a fait des progrès sur certains aspects du programme global, mais sur d'autres on a régressé ou fait du surplace.

Une chose est claire : la réponse à la question « Qu'est-ce que l'innovation sociale? » pourrait modifier les relations entre les gouvernements, les investisseurs privés et la société civile durant toute une génération. Ce qui démontre la grande importance de trouver une position commune.

À Waterloo, dans les années qui ont suivi le quasi-effondrement de BlackBerry, des centaines d'ex-ingénieurs et ex-cadres de Research In Motion ont commencé à créer, souvent avec de faibles capitaux, de petites entreprises technologiques pour solutionner un problème ou un irritant qu'ils avaient identifié. Certaines de ces entreprises cherchaient à optimiser un système technologique, mais beaucoup d'autres avaient une visée plus sociale — par exemple, la firme D2L qui fournit aux étudiants et aux enseignants une nouvelle façon de partager l'information au sujet des devoirs, des lectures, des examens, etc.

Comme dans d'autres pôles technologiques (par exemple Boston et Silicon Valley), la dynamique

d'innovation à Waterloo est nourrie par une communauté d'entrepreneurs qui sont plus motivés par le désir de résoudre des problèmes que par le désir de faire beaucoup d'argent; on y retrouve de denses réseaux sociaux constitués de patients bailleurs de fonds voulant investir dans des firmes en démarrage, et des entreprises qui savent corriger rapidement le tir et surmonter les erreurs occasionnelles. Et en général, la scène internationale constitue un objectif : plus que tout, les entreprises basées sur l'innovation visent l'expansion.

À certains égards, l'univers des jeunes entreprises présente d'intéressantes similitudes avec les réussites de l'innovation sociale : une recherche de solutions inédites à des problèmes de longue date, des bailleurs de fonds ayant des horizons à long terme, et des perspectives qui accordent plus d'importance à la collaboration et aux nouvelles alliances qu'aux propositions provenant entièrement d'institutions bien établies des secteurs public et communautaire. « Il s'agit de faire les choses autrement, non selon ce qui s'est toujours fait dans notre secteur », affirme David Miller.

C'est très bien, mais c'est sûrement plus facile à dire qu'à faire. Et pourtant, ceux qui ont examiné de près des exemples de réussite en matière d'innovation sociale ont pu déceler de nettes tendances, par exemple des projets ou des politiques qui exigent des collaborations intersectorielles allant au-delà du financement traditionnel ou des ententes philanthropiques. « Si vous voulez faire bouger les choses en ce qui a trait à l'itinérance, aux changements climatiques ou à la réconciliation, et que vous travaillez en vase clos, réfléchissez bien », affirme Ken Gauthier, président de Urban Matters CCC, une entreprise sociale de Kelowna.

**JOHN LORINC**

Pour donner un exemple, Cherise Burda, ex-directrice pour l'Ontario du Pembina Institute, explique comment cet organisme (un groupe environnemental de l'Alberta) a fait le choix délibéré de nouer des partenariats avec des entreprises du secteur énergétique qui sont souvent pointées du doigt par d'autres défenseurs de l'environnement. L'approche de Pembina consistait à négocier, avec des multinationales comme Royal Dutch Shell, des partenariats pour la recherche et même pour la défense de l'environnement, étant entendu que les environnementalistes ne ménageraient pas les coups et ne trafiqueraient pas les résultats.

En fait, de telles stratégies de collaboration entre environnementalistes et entreprises ont produit dans le passé des résultats probants — c'est ce qui est arrivé dans les années 1990, lorsqu'un consortium d'ONG environnementales, dirigées par Forest Ethics, a repensé la stratégie militante traditionnelle durant un affrontement houleux au sujet de la coupe à blanc de la forêt pluviale de Great Bear. Mené par Tzeporah Berman, alors activiste de Greenpeace, le groupe s'est concentré sur les consommateurs et a dirigé les projecteurs vers des publications imprimées très populaires, comme le catalogue de Victoria's Secret.

Ainsi que Tzeporah Berman l'a expliqué plus tard au quotidien *The Globe and Mail*, la campagne visait à encourager les grandes entreprises forestières à adopter des pratiques respectant une gestion durable et certifiée des forêts, et à faire la promotion de ces pratiques auprès de leurs clients et d'autres intervenants. « C'est facile de dire "Non, ce n'est pas bien, nous nous y opposons", a-t-elle déclaré au journaliste Doug Saunders en 2011. Mais c'est très difficile de trouver des solutions que nous pouvons

appuyer. » Il en a résulté un accord historique qui a protégé des dizaines de millions d'hectares de vieux arbres; non seulement ce fut une grande victoire pour les politiques environnementales canadiennes, mais ce fut surtout une étude de cas qui a marqué l'histoire du militantisme socialement innovant.

La leçon à retirer, c'est que l'engagement avec des alliés non traditionnels est crucial et caractérise ce genre de travail. En outre, des acteurs de ce drame ont réussi à changer une dynamique bien établie. Pour les bailleurs de fonds qui recherchent une preuve d'innovation sociale dans les propositions, une preuve de ce genre de réflexion est cruciale.

James Tansey mentionne des organismes de la Colombie-Britannique et du Royaume-Uni qui ont revu leur façon de considérer le récidivisme. Typiquement, environ 85 % des ex-détenus retournent en prison pour des infractions commises après leur libération. En s'appuyant sur les indemnités quotidiennes des prisonniers, ces groupes ont démontré qu'il était plus rentable d'investir dans des programmes qui aident les ex-détenus à se réinstaller après leur incarcération. Ils ont proposé que le financement de tels programmes provienne des économies réalisées dans le budget des administrations pénitentiaires. L'innovation est qu'ils ont créé un cercle vertueux en accordant des incitatifs financiers en guise de stratégie de prévention assortie d'avantages sociaux.

La même logique s'applique à l'une des expériences les plus novatrices en matière de politique sociale à avoir vu le jour au Canada ces dernières années : Logement d'abord, une approche introduite dans quelques villes américaines. En 2008, le gouvernement fédéral a

octroyé un financement de 110 millions de dollars à la Commission de la santé mentale du Canada afin de mener en plusieurs villes une étude pilote pour savoir comment les coûts associés à l'itinérance (refuges, application de la loi, etc.) se comparent aux coûts visant à fournir un logement permanent aux sans-abri. La recherche subséquente a démontré que chaque dollar dépensé pour de tels logements a fait épargner deux dollars pour les coûts en aval (directs et indirects) associés à l'itinérance.

Ces exemples d'innovation sociale révèlent l'importance primordiale de trouver de nouveaux moyens pour dénouer de vieux problèmes. Toutefois, une question demeure, qui domine de plus en plus les débats contemporains sur la façon d'utiliser les politiques philanthropiques en vue d'améliorer et d'augmenter l'impact social : comment trouver de nouvelles sources de financement ou d'investissement pour soutenir de telles initiatives ou d'autres activités à portée sociale et non commerciales?

Une avocate torontoise qui défend les organismes de bienfaisance, Linda Godel (une partenaire de Torkin Manes), souligne que le Canada a près de dix ans de retard sur les États-Unis et le Royaume-Uni quant à l'introduction de nouveaux cadres juridiques pour créer des entités dont les activités se déroulent, d'une part, dans la sphère des organismes de bienfaisance et sans but lucratif, et, d'autre part, dans celle des entreprises privées à but lucratif. En 2014, le gouvernement du Royaume-Uni a adopté des mesures pour permettre à certaines sociétés à responsabilité limitée de profiter d'un allègement fiscal de 30 % si elles utilisaient leurs capitaux pour des investissements sociaux.

En plus des particularités des réformes politiques, les liens entre le financement et l'innovation sont complexes, et certains observateurs soulignent que l'injection d'importantes sommes d'argent peut avoir des conséquences inattendues. Ken Gauthier mentionne qu'au printemps 2014 l'ex-première ministre de l'Alberta, Allison Redford, a lancé un fonds d'innovation sociale de 1 milliard de dollars, et que cette promesse d'une pluie de subventions a rapidement attiré une armée de consultants. Les fonds « ont fait oublier les enjeux », dit-il. (Jim Prentice, qui a succédé à Allison Redford pendant une courte période, a supprimé le fonds huit mois plus tard en faisant des coupes budgétaires drastiques.)

Il est certain que le financement d'amorçage est essentiel pour le démarrage des entreprises, mais les investisseurs providentiels et les spécialistes du capital de risque connaissent aussi l'importance des capitaux « patients »: bon nombre d'entreprises technologiques performantes sont soutenues depuis leurs débuts par des investisseurs qui n'exigent pas des revenus et des profits immédiats, et dont l'horizon d'investissement peut aller jusqu'à dix ans. Effectivement, les investisseurs dans le domaine des technologies préfèrent appuyer des entreprises fondées par des gens innovateurs qui disposent de faibles capitaux, mais qui procèdent par expérimentation et corrigent le tir tout en apprenant de leurs erreurs. Geoff Kistruck, titulaire de la Ron Binns Chair of Entrepreneurship à la Schulich School of Management de l'Université York, affirme : « Si vous voulez stimuler l'innovation, vous devez laisser les coudées franches. »

Rahul Bhardwaj, ex-président-directeur général de la Toronto Foundation, dit que son groupe, en tant que subventionneur, désire soutenir des projets expérimentaux et approchait des enjeux

**JOHN LORINC**

familiers sous des angles nouveaux. On s'attendait à ce que les demandeurs mesurent les résultats d'un projet selon une gamme d'indicateurs d'impact social (par exemple, les taux d'obésité), mais Rahul Bhardwaj recherchait aussi des organismes qui savaient comment adapter leur projet s'ils rataient une cible, ou le développer si quelque chose fonctionnait très bien. Il précise : « Parfois, on doit laisser de côté les théories pour se concentrer sur les résultats. Vous ne pouvez pas savoir si ce que vous faites maintenant fonctionnera encore dans 25 ou 50 ans. »

Pour sa part, Linda Godel est optimiste en ce qui a trait à une plus grande innovation dans le secteur communautaire au cours des prochaines années. Comme d'autres personnes, elle souligne que les jeunes idéalistes de la génération du millénaire affluent vers le secteur sans but lucratif, et qu'ils ont souvent le projet de créer leur propre OSBL ou leur propre entreprise sociale qui ne sera pas entravé par l'attitude traditionnelle ou prudente qui est typique du C.A. des organismes de bienfaisance bien établis.

Comme il en est des importantes institutions qui investissent dans les petites entreprises en démarrage, dit Rahul Bhardwaj, les décideurs seraient bien avisés d'offrir à la prochaine génération d'innovateurs sociaux un modeste coup de pouce financier et un cadre stratégique qui leur laisse le temps de mûrir leurs idées. Mais si nos gouvernements souhaitent vraiment l'émergence d'idées socialement innovantes, ajoute-t-il, ils doivent « s'effacer pour rester au second plan ».



## Sept ans plus tard : retour sur l'article **Patterns, Principles and Practices in Social Innovation**

**STEPHEN HUDDART**

*À certaines heures, non seulement l'avenir mais aussi le présent semblent bien obscurs. C'est ne pas voir comme le monde où nous vivons est déjà transformé, et non seulement par des cauchemars comme le réchauffement planétaire et la mondialisation, mais aussi par des rêves de liberté et de justice que nous n'imaginions pas davantage.*

– REBECCA SOLNIT, *Garder l'espoir, Autres histoires, autres possibles*

EN 2010, LA REVUE *The Philanthropist* a publié plusieurs articles sur l'innovation sociale, y compris *Patterns, Principles and Practices in Social Innovation*, dont je suis l'auteur. Dans l'article, je présentais des idées, des initiatives et des tendances émergentes liées à l'innovation sociale au Canada, selon mon point de vue de président et directeur général de La fondation de la famille J.W. McConnell. Trois ans plus tôt, grâce à Tim Brodhead, son président et directeur général de l'époque, la fondation était en voie de devenir l'un des principaux défenseurs et professionnels de l'innovation sociale par la création de la Génération de l'innovation sociale (SiG).

Est-ce qu'il serait utile ou intéressant de réexaminer l'article sept ans plus tard? Peut-être, mais plutôt que de faire le bilan de ce qui s'est révélé vrai, faux ou hors sujet, je propose de résumer quelques-uns des progrès encourageants. Par la suite, j'examinerai les changements déterminants dans leur contexte et les défis qui ont vu le jour depuis les sept dernières années. Je poursuivrai en proposant des stratégies pour aller de l'avant

**STEPHEN HUDDART**

qui reposent surtout sur la redéfinition de la relation entre la société civile et le secteur public et sur la participation aux réseaux mondiaux.

Depuis 2010, les mentalités ont évolué, et prennent en compte la complexité, l'ampleur et l'aspect systémique de l'innovation sociale. Si auparavant nous peinions à définir l'innovation sociale et à nous exprimer sur le sujet, le terme est aujourd'hui largement répandu. Le magazine *The Economist* a récemment publié un index mondial de l'innovation sociale. De nouveaux outils ont vu le jour, comme les laboratoires de l'innovation sociale, qui prolifèrent partout dans le monde, particulièrement dans le secteur public. Un nombre croissant d'initiatives phares existent maintenant dans le domaine de l'innovation sociale, dont le programme en résidence d'été à Banff de La Fondation Suncor Énergie et les programmes d'enseignement et de recherche à l'Université de Waterloo, à l'Université Simon Fraser, à l'Université Queen's, à l'Université Mount Royal et à l'Université de Toronto. Des incubateurs d'entreprises sociales dans les écoles de tout le pays emboîtent le pas. La philanthropie évolue, elle aussi, grâce à plusieurs nouveaux groupes d'affinité qui sont des bailleurs de fonds, à des initiatives de colocation comme la Foundation House à Toronto, ainsi qu'à la participation croissante à l'investissement d'impact.

Surtout, nous avons collectivement renforcé notre capacité à relever des défis, tels l'avenir de notre approvisionnement alimentaire, la réconciliation autochtone et les changements climatiques.

Bien que ces avancées soient positives, l'innovation sociale est encore loin derrière l'innovation commerciale, scientifique et technologique.

Outre les progrès réalisés par les provinces, comme la création du ministère du Développement social et de l'Innovation sociale en Colombie-Britannique, la stratégie de l'Ontario pour l'entrepreneuriat social et le modèle de carrefour en Saskatchewan, que nous examinerons plus loin, les progrès en innovation sociale sont attribuables dans une large mesure aux universités, aux organismes sans but lucratif et aux fondations. Comme Tim Draymin et Kelsey Spitz (2017) de SiG l'ont fait remarquer, bien que les lettres de mandat de plusieurs ministres fassent mention de l'innovation sociale, le gouvernement fédéral tarde à agir en la matière.

Alors que l'on prône et finance abondamment l'innovation commerciale, scientifique et technologique, on accorde beaucoup moins d'importance à l'utilisation d'outils d'innovation dans les systèmes sociaux, qui coûtent au gouvernement plus de 300 milliards de dollars par année. Il ne s'agit pas d'une stratégie mensongère à saveur néolibérale. L'amélioration des résultats pour les personnes vulnérables, la création d'établissements qui s'adaptent et sont réactifs ainsi que le déblocage de fonds actuellement absorbés par des modèles de prestation de services qui aggravent les problèmes qu'ils sont censés régler (comme c'est le cas de certaines pratiques d'incarcération, par exemple) sont des objectifs que nous pouvons tous appuyer et que l'innovation sociale cherche à atteindre.

Nous pouvons aussi aborder la question selon l'angle des objectifs de développement durable de l'ONU, adoptés par les 193 pays membres de l'Assemblée générale des Nations Unies le 25 septembre 2015. Pour atteindre ces objectifs d'ici 2030, comme le Canada s'y est engagé, il lui faudra faire preuve d'ingéniosité, procéder à des expériences et disposer de fonds.



Le gouvernement et le secteur philanthropique peuvent tous deux investir davantage dans la recherche et le développement à caractère social et dans l'application à grande échelle de solutions viables. La transformation réussie des grands systèmes comporte des essais et des erreurs. Dans ce contexte, l'expérimentation et les échecs sont non seulement permis, mais aussi attendus. Puisque les fondations sont censées distribuer de l'argent sans s'attendre à un rendement financier, elles contribuent à la création de conditions favorables à l'innovation sociale, et mieux encore, si elles perdent de l'argent sur des investissements liés à des programmes, elles peuvent comptabiliser les pertes à titre de subventions.

Une autre façon d'améliorer notre infrastructure sociale consiste à changer l'empreinte civique des secteurs de la santé et de l'éducation. L'hébergement de « centres de données utiles » par exemple, comme l'a fait le Royaume-Uni avec le réseau What WorksNetwork, permettrait aux parties prenantes de surveiller les travaux de recherche portant sur les enjeux fondamentaux et de traduire les résultats en langage simple pour les décideurs, les professionnels, le secteur privé et le public. Les universités, les collèges et les hôpitaux peuvent également générer un impact social grâce à l'investissement responsable et à des politiques d'achat social.

Dans le même ordre d'idée, la mise en place de mesures à l'appui de l'innovation sociale au sein des organismes de services sociaux peut améliorer les résultats et souvent réduire les coûts. Le travail de l'organisme de conception de services InWithForward illustre bien cette approche. L'organisme applique les principes de l'ethnographie et du prototypage de laboratoire social pour remettre en question les

hypothèses, bouleverser l'ordre établi et remplacer les habitudes paralysantes par l'apprentissage actif et l'innovation.

L'attribution de prix dans le cadre de défis conçus pour intégrer l'innovation sociale, commerciale, scientifique et technologique, comme le fait Grands Défis Canada pour des initiatives de santé maternelle et néonatale dans les pays en développement, est un autre moyen d'entraîner des changements à différentes échelles.

Pour orienter et coordonner ce travail, nous avons besoin de plateformes de consultation qui couvrent plusieurs secteurs pour mettre en relations différentes parties prenantes et permettre une réflexion systémique à long terme, comme ont commencé à le faire le Forum des politiques publiques du Canada et la SiG avec le gouvernement et des membres de la société civile dans un nouveau réseau d'accélérateurs d'innovation sociale.

Une autre façon d'opérer un changement de culture dans notre façon de collaborer consiste réunir des personnes issues des systèmes avec lesquels nous travaillons pour une réflexion approfondie et des projets de création conjointe à l'aide d'outils comme l'Art of Hosting, dans un cadre naturel propice à la réflexion et à l'imagination. Certains lieux semblent d'ailleurs propices à la philanthropie, comme Hollyhock, le Banff Centre, l'île Wasan et Windhorse Farm. L'innovation autochtone prend place, elle aussi, dans de tels endroits, comme le Turtle Lodge.

Il est évident que la société civile n'a pas le monopole de l'innovation sociale. Pour atteindre le niveau d'adaptation et de transformation des systèmes nécessaire à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'ONU,

**STEPHEN HUDDART**

il faut développer l'innovation sociale en tant que telle. En d'autres termes, il faut travailler avec les gouvernements, y compris avec les peuples autochtones, le secteur privé, les systèmes d'éducation et de soins de santé, les professionnels, les agriculteurs, les acteurs du système alimentaire et les médias afin de faire avancer la cause, tant au Canada qu'à l'échelle mondiale.

### **Le nouveau contexte de l'innovation sociale**

Les changements suivants sont en train de transformer le contexte opérationnel de l'innovation sociale et d'orienter le travail à venir.

### **Les dures vérités à l'ère de la postvérité**

Il y a 2 000 ans, Eschyle constatait que la vérité est la première victime de la guerre. Il est clair aujourd'hui que, pendant la période précédant le vote sur le Brexit et l'élection de Donald J. Trump aux États-Unis, des organisations œuvrant dans l'ombre ont remplacé les discours de vérité et rationnels par des données psychographiques, des algorithmes des réseaux sociaux, des mensonges éhontés et des discours politiques enflammés, avec les conséquences que l'on sait. Toutefois, le véritable enjeu n'est toujours pas clairement cerné.

Dans mon article en 2010, j'affirmais avec justesse, mais aussi avec naïveté, que n'importe qui pouvait se lancer dans l'infonuagique en créant gratuitement un site Google et en invitant des tiers à collaborer. J'écrivais également qu'une grande partie de l'innovation sociale reposait sur la technologie, ce qui offre de très nombreuses possibilités, mais engendre également certaines frictions entre l'ancienne et la nouvelle garde. Maintenant que Google et Facebook mettent à profit l'énorme quantité de données personnelles

que nous leur offrons gratuitement, nous devons nous demander à quel moment la « gratuité » menace la liberté, et ce que les innovateurs sociaux entendent faire à cet égard.

Même avant ces récents événements, certains critiques avaient l'impression que l'innovation sociale devenait synonyme de « léger changement social », que les processus l'emportaient sur les résultats et qu'aucun travail sérieux ou soutenu n'était accompli à l'égard des enjeux de justice sociale. La Fondation Young au Royaume-Uni fut l'une des premières à défendre l'innovation sociale, a commencé à parler d'« innovation sociale perturbatrice » pour définir un concept qui devenait de plus en plus flou et utilisé pour qualifier pratiquement tout changement progressif.

Aujourd'hui, nous courons deux risques. Le premier serait que nous n'arrivions pas à établir de priorités ni à nous organiser, et que nous perdions l'élan nécessaire pour atteindre les objectifs de développement durable de l'ONU. En plus de tenir tête à ceux qui voudraient miner les efforts de lutte contre les changements climatiques, il est important d'appuyer la résolution de problèmes mondiaux au moyen d'approches multilatérales. C'est là où le réseau d'Échange de l'innovation sociale a un rôle crucial à jouer. En tant que principal réseau de l'innovation sociale mondiale, il regroupe des gouvernements, des entreprises, des universitaires, des bailleurs de fonds, des professionnels et d'importants intermédiaires pour mener des projets d'apprentissage en réseau, de travaux prospectifs et de collaboration. Le Canada peut se demander s'il doit créer un bureau officiel au sein du réseau d'Échange de l'innovation sociale, particulièrement au moment où l'on envisage d'éliminer

graduellement le travail actuel de la SiG d'ici la fin de 2017.

Le deuxième risque serait que nous esquivions la question de politique publique, par peur de contrevenir aux dictats obscurs et antidémocratiques de l'Agence du revenu du Canada (ARC). De plus en plus de gens estiment que le gouvernement devrait effectuer des vérifications auprès des fondations et des organismes de bienfaisance pour s'assurer de leur intégrité financière, et non pour veiller à ce que leurs activités permettent d'accomplir leurs missions. Étant donnée notre responsabilité en matière de promotion de l'intérêt public, le gouvernement devrait peut-être exiger que nous consacrons au minimum 10 % de nos ressources, et non au maximum comme c'est le cas actuellement, à la sensibilisation aux politiques. Comme nous le verrons, je l'espère, la recherche de solutions aux problèmes de sensibilisation politique n'est que la première étape de ce qui devrait être une transformation en profondeur de la relation entre le gouvernement et la société civile.

### **Les gagnants, les perdants et le côté sombre de l'innovation sociale**

Dans mon article de 2010, je prédisais que l'essor des TI, conjugué à la pénurie des combustibles fossiles que nous allons connaître bientôt, si la théorie du pic pétrolier était avérée, annoncerait une relocalisation de l'économie. J'ajoutais que le terme « localisme de masse » décrivait une nouvelle situation où les défis complexes sont relevés par des personnes travaillant dans des communautés en réseau à l'échelle mondiale. La théorie du pic pétrolier est peut-être vraie, mais pas selon l'échéancier que j'avais imaginé. Grâce à l'extraction du gaz naturel par fracturation hydraulique, nous sommes une fois de plus inondés d'hydrocar-

bures bon marché, et l'Accord de Paris durement obtenu est maintenant en péril.

Pendant ce temps, l'essor des TI permet aux entreprises mondiales de remplacer les détaillants locaux, les journalistes, les chauffeurs de taxi, et bientôt les camionneurs, qui seront mis à l'écart par les véhicules autonomes. L'intelligence artificielle et l'apprentissage machine risquent de bouleverser certaines professions, notamment dans les domaines juridique, comptable, médical et bancaire, qui semblaient auparavant à l'abri de l'automatisation. Au lieu d'assister à une transition dirigée fondée sur la croissance inclusive et l'innovation sociale en réseau, nous voyons que la progression sans entraves de technologies perturbatrices, les guerres commerciales, la construction de murs et l'imposition de taxes à la frontière risquent de générer des économies relocalisées, précaires et qui plus est, mesquines.

Frances Westley, titulaire de la Chaire de l'innovation sociale à l'Université de Waterloo, une initiative de La fondation de la famille J.W. McConnell a souligné<sup>1</sup> que les participants d'un programme d'innovation sociale ne pouvaient pas citer un seul exemple de cas où l'atteinte d'un objectif de développement durable de l'ONU n'engendrait pas des « perdants » dont les intérêts à court terme ne seraient pas menacés. L'innovation, quelle qu'elle soit, peut briser l'attachement des gens, et si nous n'accordons pas une attention suffisante à ceux qui subissent les conséquences de nos nouvelles politiques, nous risquons de nous laisser prendre aux flatteries trompeuses de ceux qui souhaiteraient nous faire revenir à une « époque plus simple ».

En 2017, maintenant que nous comprenons que la vérité et la technologie peuvent toutes deux

**STEPHEN HUDDART**

être dénaturées à des fins intéressées, voire malveillantes, l'innovation sociale doit élaborer et communiquer des récits, déployer les ressources et bâtir des alliances de façon plus ciblée et stratégique (certains diront politique). De plus, en cette ère de réconciliation avec les peuples autochtones, l'innovation sociale et la philanthropie partagent une responsabilité fondamentale : changer les cultures, avec patience et respect, en commençant par la décolonisation.

Voici trois façons d'y arriver par l'intermédiaire de la philanthropie :

**Mettre l'accent sur la croissance inclusive et l'innovation sociale en réseau**

La croissance inclusive « s'appuie sur les modèles de croissance économique traditionnels et met l'accent sur l'équité en matière de santé, de capital humain, de qualité environnementale, de protection sociale et de sécurité alimentaire » [traduction libre] (Hasmath, 2015, p. 2 et 3). L'innovation sociale peut donc s'appuyer sur ce concept pour soutenir les objectifs de développement durable de l'ONU. C'est dans ce contexte que revient à la mode le revenu de base universel garanti. Le Canada s'apprête d'ailleurs à lancer une autre importante initiative pour en faire l'essai. Au cours du premier essai, à Dauphin, au Manitoba, de 1974 à 1979, deux groupes présentaient un faible taux de participation au marché du travail : les nouvelles mères qui restaient à la maison pour s'occuper de leurs enfants et les adolescents des ménages à faible revenu qui demeuraient aux études au lieu de décrocher pour aider leur famille en occupant des emplois mal rémunérés. Il semble évident que cette mesure a profité non seulement aux plus vulnérables de la société, mais à la société toute entière. Pendant la période d'essai, le taux d'admissions à l'hôpital

a chuté de 8,5 %, et le nombre de consultations liées à la santé mentale auprès des professionnels de la santé a lui aussi connu une baisse (Forget, 2012).

La Fondation Metcalf a publié en 2017 le rapport intitulé *A Basic Income for Canadians: What would change?*, qui illustre toute la complexité du sujet et explique comment les parties prenantes peuvent adapter une « politique universelle » à différentes situations.

Une autre méthode prometteuse réside dans le réseautage des centres d'innovation, des groupes et des accélérateurs ancrés dans le milieu. Que ce soit en raison de son immense territoire ou de la diversité culturelle de sa société, le Canada semble exceller dans l'innovation à l'échelle des systèmes sociaux.

Le réseau Hacking Health, qui a vu le jour à Montréal en 2012 et qui est présent dans une soixantaine de villes dans le monde, invite les professionnels de la santé et les innovateurs du domaine de la technologie à trouver des solutions aux problèmes de soins de santé de premier plan. Il cumule les réussites, et son équipe lancera prochainement un fond d'accélération complémentaire. Le moment serait-il venu de mettre en place un réseau parallèle d'innovation dans le secteur des services sociaux?

C'est aussi à Montréal qu'est né le réseau des Ruches d'Art, qui offre un accès gratuit à des studios d'art communautaires. Toutefois, son nom ne donne qu'un aperçu de son activité. En moins de quatre ans, plus d'une centaine de Ruches d'Art ont ouvert leurs portes à l'échelle mondiale. Dans le studio d'origine du quartier Saint-Henri à Montréal, j'ai rencontré une dame de 80 ans vivant sur l'aide sociale qui exposait ses peintures

pour la première fois de sa vie. J'y ai également fait la connaissance d'un chanteur mohawk qui dirigeait une chorale de 30 personnes dans le jardin communautaire adjacent, et j'ai assisté à une danse de remerciement exécutée par une Égyptienne récemment immigrée qu'elle dédiait à l'endroit ainsi qu'aux personnes qui l'avaient aidée à confectionner un costume à partir de matériaux recyclés, ce qui lui allait lui permettre de relancer sa carrière de danseuse de baladi.

La fondation de la famille J.W. McConnell travaille actuellement avec la Fondation Mirella et Lino Saputo sur le concept de Maison de l'innovation sociale, qui fonctionnera comme un incubateur d'innovation sociale mobile et qui fera le pont entre les personnes, les lieux et les idées dans toute la ville de Montréal et au-delà, comme le font le mouvement Impact Hub et sa centaine de centres et UpSocial à l'échelle mondiale.

Les initiatives en réseau comme celles-ci, y compris les laboratoires ouverts et les laboratoires communautaires, ou « fab labs », qui voient leurs nombres augmenter, sont les versions contemporaines des plus de 2 500 bibliothèques publiques qu'Andrew Carnegie a fondées entre 1883 et 1929, ou des Women's Institutes qu'Abigail Hoodless a créés en Ontario en 1898, et dont le nombre dépasse aujourd'hui les 700 dans le monde entier.

Ces initiatives illustrent en quoi le localisme de masse en réseau peut renforcer l'inclusion sociale et la démocratie économique pour contrebalancer les forces abrutissantes et destructrices de l'exclusion, du nationalisme, du ressentiment et du racisme.

Il importe d'observer ce travail du point de vue des systèmes pour savoir quelles synergies lui sont

profitables et quelles en sont les répercussions négatives. Comme le graphique de l'éléphant le démontre, bien qu'elle ait permis à des millions de personnes d'échapper à la pauvreté, la mondialisation a également créé une cohorte de « perdants » dont les aspirations sociales ont été bouleversées et dont le ressentiment alimente maintenant des mouvements rétrogrades planétaires.

### Répandre les nouvelles liées à l'innovation sociale qui peuvent nous servir et des récits de transformation

Le récent rapport du Forum des politiques publiques du Canada intitulé *Le miroir éclaté : nouvelles, démocratie et confiance dans l'ère numérique* dresse un portrait de la crise qui s'intensifie dans le milieu du journalisme canadien et qui reflète les tendances mondiales. Lorsqu'il explique en quoi la disparition du « journalisme axé sur la fonction civique » menace la démocratie, l'auteur Edward Greenspon (2017) recommande au gouvernement de lever les restrictions sur le soutien philanthropique au journalisme. Nous pourrions ajouter que les organismes de bienfaisance devraient pouvoir s'exprimer ouvertement, obliger les gouvernements à rendre des comptes ainsi que plaider en faveur d'un changement de politique sans restrictions arbitraires.

David Bornstein, corédacteur de la chronique *Fixes* dans le *New York Times*, soutient que, en plus de veiller à l'honnêteté des politiciens, le journalisme peut offrir un service public par le journalisme de solutions. Wikipédia définit ainsi le journalisme de solutions :

Une approche journalistique qui met l'accent sur les solutions aux problèmes sociaux et sur les problèmes eux-mêmes. Les articles présentent des solutions, soutenues par des preuves crédibles, et

**STEPHEN HUDDART**

expliquent comment et pourquoi les mesures fonctionnent ou non. Cette approche journalistique a pour objectif de dresser un portrait à la fois plus exact et plus complet de ces problèmes et de dynamiser l'action citoyenne [traduction libre].

Selon M. Bornstein, le journalisme de solutions cherche et rapporte les solutions. Il est le cofondateur du Solutions Journalism Network, qui travaille avec 80 organisations médiatiques pour favoriser les discussions croisées entre les communautés aux prises avec les mêmes problèmes. L'outil Solutions Story Tracker du Solutions Journalism Network est décrit comme une base de données consultable en pleine expansion qui regroupe des articles rigoureux sur des solutions aux problèmes sociaux réalisés par 320 bureaux de presse dans 100 pays.

Compte tenu de la diminution du nombre d'articles d'actualité locale causée par la disparition ou la fusion de plus de 160 journaux communautaires dans 210 circonscriptions au Canada depuis 2008, le rapport *Le miroir éclaté : nouvelles, démocratie et confiance dans l'ère numérique* recommande à l'agence nationale de presse La Presse canadienne de créer une presse canadienne locale à but non lucratif pour combler les lacunes dans le domaine du journalisme axé sur la fonction civique. Ne serait-ce pas formidable si cette nouvelle agence de presse locale intégrait le journalisme de solutions en réseau?

### **Participer à la réconciliation autochtone et au renouvellement personnel**

La publication du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, qui contient 94 « appels à l'action », représente une occasion historique pour les peuples autochtones et tous les Canadiens de renouer une relation brisée. Bien que le rapport parle des rôles que

l'éducation, les soins de santé, les arts, les affaires et le gouvernement ont à jouer, il ne fait pas mention du rôle de la philanthropie ni de celui de l'innovation sociale. Quoi qu'il en soit, nous devons nous engager fermement à surmonter les siècles de colonisation et les effets du génocide culturel. D'où l'importance de la Déclaration d'action de la communauté philanthropique, entrée en vigueur le 31 mai 2015, et des Sommets pour l'innovation autochtone organisé par l'Association nationale des centres d'amitié en 2015 et 2016.

De plus, le temps est venu pour les colonisateurs, y compris les innovateurs sociaux, de faire place à l'innovation autochtone et d'en tirer des leçons. Nous n'avons qu'à penser aux laboratoires de l'innovation sociale (Winnipeg Boldness), aux fonds d'investissement d'impact (fonds d'impact autochtone Raven), aux nouveaux modèles éducatifs (Dechinta), aux entreprises sociales transformatrices (Aki Energy), aux solutions aux grands défis, comme les logements dans les réserves (SÉDAC), et aux relations restructurées (Les Canadiens pour un nouveau partenariat, Mouvement jeunesse des 4R).

Ces exemples ne sont que le début, mais déjà, nous pouvons en tirer de grandes leçons.

Dans son livre *Lighting the Eighth Fire: The Liberation, Resurgence, and Protection of Indigenous Nations*, l'auteure et enseignante mohawk Leanne Simpson relate une prophétie anishnaabe. Elle y parle des Oshkimaadziig, des gens de toutes origines qui s'unissent aux nations autochtones pour inaugurer une ère où la spiritualité transcende le matérialisme, où « la société colonisatrice choisit de changer ses habitudes, de décoloniser ses relations avec le territoire et les nations autochtones et de participer

à la construction d'un avenir durable fondé sur la reconnaissance mutuelle, la justice et le respect » [traduction libre] (Simpson, 2008, p. 14).

Au Sommet pour l'innovation autochtone de 2015, l'ainé anishnaabe Dave Courchene a expliqué à 300 innovateurs sociaux autochtones et non autochtones que grâce à nos connaissances et à nos relations nouvelles, un avenir différent pourrait se présenter pour cette génération et celles à venir. S'exprimant à la même occasion, le sénateur Murray Sinclair a affirmé que l'innovation ne se résume pas seulement à la nouveauté, mais aussi à la capacité à puiser dans le passé pour remédier aux problèmes actuels.

Dans un essai en ligne sur la sagesse autochtone et le rétablissement de la paix intitulé *Indigenous wisdom and peacemaking*, Al Etmanski (2016) a écrit que « l'eau d'amont sacrée de l'innovation sociale se trouve dans le cœur et l'esprit des gens qui n'ont d'autre choix que d'inventer une façon de vaincre la douleur, la souffrance, la malheur, la dévastation et les épreuves » [traduction libre]. La sagesse et les cérémonies autochtones sont des remèdes spirituels qui apportent du soutien à ces peuples.

Tous ceux qui luttent pour promouvoir la paix et la justice subiront très certainement des échecs et des défaites. Ils pourraient s'apercevoir que, par ignorance ou de façon intentionnelle, ils ont été complices d'une situation qui cause du tort. Ces expériences peuvent faire naître des sentiments de culpabilité, de honte et de regret qui, s'ils sont ignorés, risquent d'alimenter la colère et la résistance au changement. L'initiative mondiale *The Wellbeing Project* vise à travailler avec des acteurs du changement qui ont vécu de telles émotions

négatives pour les aider à trouver des façons de transformer ces émotions afin d'alimenter leur volonté de réconciliation personnelle et de réaffirmation de leur engagement.

La culture autochtone accorde beaucoup d'importance au lien entre la guérison interne et externe. En 2016, le ministre de l'Éducation et de la Formation du Manitoba, Ian Wishart, la présidente et directrice générale de Centraide, Connie Walker, et moi-même avons eu l'honneur d'assister à l'interprétation d'un chant sacré anishnaabe intitulé *Abinoonjjiag* (Chant sacré des enfants). Comme le dit le chant, la rivière sur laquelle nous pagayons est la rivière intérieure.

### **Quatre méthodes pour redéfinir les rôles et les relations avec le gouvernement**

La croissance inclusive, l'innovation sociale en réseau, le journalisme de solution et la réconciliation autochtone ne sont que quelques-unes des approches isolées qui permettront de répondre aux besoins en matière d'innovation sociale d'ici 2030. Que manque-t-il à ce portrait? Un dialogue en profondeur entre la société civile et le gouvernement. Avant de décrire les quatre méthodes permettant d'atteindre cet objectif, penchons-nous sur l'initiative d'un gouvernement provincial.

#### **Le modèle de la Saskatchewan**

En 2010, Dale McFee, alors chef de police à Prince Albert, en Saskatchewan, assistait avec consternation à la montée du taux de criminalité au sein de la ville ainsi qu'à l'augmentation des budgets alloués aux services de police et à l'incarcération. Pour lui, il était évident qu'on ne réglerait pas le problème en multipliant les arrestations.

**STEPHEN HUDDART**

En cherchant une autre solution, il a découvert le modèle de carrefour écossais, qui conjugue les efforts de la police et des organismes communautaires dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux, pour offrir un soutien aux personnes et aux familles présentant des facteurs de risques élevés contre lesquels aucun organisme seul ne peut lutter. Trois ans après avoir adapté et mis en œuvre le modèle à Prince Albert en 2011, le taux de crimes contre les personnes avait chuté de 34 %, et celui des crimes contre les biens, de 28 %. Depuis, le modèle de la Saskatchewan, fondé sur l'innovation sociale écossaise, a été transposé dans 13 autres municipalités et régions dans la province, et dans 65 autres ailleurs au Canada et aux États-Unis.

Aujourd'hui, M. McFee est sous-ministre provincial responsable des services correctionnels et de la police (ministère de la Justice), et il supervise une transformation profonde de la façon dont fonctionne le gouvernement. En partant d'une hypothèse commune à bien des gouvernements, à savoir que 1 % des bénéficiaires absorbent jusqu'à un tiers des budgets consacrés aux services à la personne, et qu'entre 5 % et 10 % en absorbent un autre tiers, M. McFee et son équipe tentent de nombreuses expériences pour trouver différentes façons de faire, pour définir les secteurs prioritaires et évaluer les résultats au moyen d'analyses de données et d'analyses économiques.

Par exemple, M. McFee croit que nous devons renverser la tendance et éviter d'incarcérer les gens par volonté malavisée de punir les malfaiteurs. Selon lui, les jeunes qui entrent en prison n'exercent pas d'effet modérateur sur les criminels endurcis qu'ils rencontrent; c'est plutôt l'inverse qui se produit, les prisons deviennent

des écoles où sont formés les criminels. Par conséquent, il croit que les établissements devraient embaucher du personnel qualifié qui mettrait l'accent sur la réhabilitation et non sur le maintien des délinquants dans les prisons. Il affirme qu'à la lumière des preuves recueillies, son équipe et lui sont arrivés à changer la vocation d'un établissement pour jeunes et à en faire un centre de formation provincial pour les délinquants adultes à faible risque, et qu'un deuxième établissement fera l'objet d'une telle transformation dans le nord de la Saskatchewan.

McFee croit que, d'un point de vue systémique, le secteur public doit se concentrer sur les résultats plutôt que sur les simples extrants. La transformation d'une grande quantité de données en observations pratiques permet de repenser la prestation des services sociaux et de passer d'un modèle réactif et ponctuel en un modèle proactif, fondé sur des données et transformationnel.

Grâce à des protocoles d'échange de renseignements qui protègent la vie privée, à la mise en pratique de la pensée systémique, à l'ouverture en matière d'expérimentation et à l'évaluation continue, M. McFee et son équipe comptent réduire les coûts liés à ces deux groupes de grands utilisateurs tout en améliorant les résultats. Quand on demande à M. McFee ce qu'il faudrait faire pour accélérer cet effort, il répond qu'il faut d'abord considérer le climat fiscal actuel comme une opportunité, et que, selon lui, il existe deux façons de faire avancer les choses plus rapidement : un budget basé sur les résultats et une plateforme qui appuie l'expérimentation et l'apprentissage avec des organismes communautaires.



### **Méthode no 1 : Augmenter la capacité de recherche et développement sociale**

Vinod Rajasekaran a rédigé un article éclairant sur la recherche et développement sociale intitulé *Getting to Moonshot*. Pour illustrer notre propos, nous nous en tiendrons à trois éléments tirés de l'article.

L'auteur rappelle d'abord que le gouvernement fédéral s'est expressément engagé à l'égard de l'expérimentation. La lettre de mandat du premier ministre au président du Conseil du Trésor, Scott Brison, dit ceci : « Vous devez vous assurer auprès de vos collègues ministériels qu'ils consacrent un pourcentage fixe du financement des programmes à l'application de nouvelles solutions à des problèmes existants et à la mesure des répercussions de leurs programmes. Je compte sur vous pour instaurer une culture plus propice à la mesure, à l'évaluation et à l'innovation dans la conception et l'exécution des programmes et des politiques [...]. »

Il observe ensuite que de nombreux ministères fédéraux croient qu'il serait opportun d'aller au-delà des vastes consultations qui se sont tenues partout au pays pour solliciter la participation de certaines organisations dans la société civile à titre de partenaires en vue d'une exploration approfondie et d'une création conjointe. À l'heure actuelle, de nombreuses activités de recherche et développement sociale sont menées de façon rapide et informelle. Toutes ces activités ne sont pas particulièrement bien documentées ni coordonnées, mais elles mobilisent des dizaines, voire des centaines d'organisations qui travaillent avec les décideurs à élaborer des approches expérimentales à l'égard d'enjeux comme le logement abordable, l'installation de réfugiés, la réconciliation autochtone, les accélérateurs des industries culturelles, l'énergie propre et les villes intelligentes.

L'auteur affirme que, puisque l'innovation prolifère en périphérie des systèmes actuels, il s'agit là d'une bonne chose. Quelques lignes directrices seraient donc les bienvenues, afin d'élaborer des calendriers et de mener des expériences conformément à un protocole établi. Il faudrait en plus pouvoir bénéficier de règles fédérales et provinciales plus souples en matière de dépenses; les gouvernements pourraient apporter leur concours et nous éviterions de devoir attendre le versement de modiques sommes ou de dépendre de l'argent des fondations ou d'organismes de bienfaisance.

### **Méthode no 2 : Intégrer la subvention philanthropique et l'investissement d'impact à une banque à infrastructure sociale**

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a fait remarquer que, relativement aux objectifs de développement durable de l'ONU, les seuls fonds publics, de la façon dont ils sont alloués actuellement, ne suffisent pas à transformer les systèmes sociaux. [2] Dans divers domaines, comme l'éducation, les soins de santé, la justice, la réconciliation autochtone, les infrastructures communautaires, les données ouvertes, l'énergie et la sécurité alimentaire, la nécessité d'expérimenter, d'élaborer des prototypes et d'investir dans l'application à grande échelle d'innovations basées sur des données probantes est freinée par les arrangements institutionnels.

En réunissant du capital provenant de différentes sources, une banque à infrastructure sociale pourrait augmenter substantiellement la capacité du Canada, non seulement en matière d'innovation sociale, mais aussi de ce que Grands Défis Canada appelle l'« innovation intégrée », c'est-à-dire l'innovation sociale, scientifique, technologique et financière. La banque

**STEPHEN HUDDART**

pourrait utiliser un instrument qui s'apparente à une structure de capital, qui combine différents types de capitaux provenant de diverses sources qu'elle investirait dans un projet. Dans une structure de capital classique, l'investisseur qui prend le plus de risque est celui qui peut profiter du meilleur taux de rendement. La présence d'un tel investisseur dans la structure permet à un autre, dont la tolérance au risque est moins élevée, de contribuer à un projet auquel il n'aurait peut-être jamais pensé apporter son appui. Les grands projets d'infrastructure sont souvent financés de cette manière.

Puisqu'elles peuvent à la fois octroyer des subventions et faire des investissements liés à des programmes, les fondations philanthropiques peuvent exercer une influence considérable de la même façon, en créant des conditions propices à l'harmonisation des efforts des bailleurs de fonds privés et publics pour créer un impact social. Grâce à cette approche, et en partenariat, La Fondation de la famille J.W. McConnell a pu diffuser un modèle de logement en propriété dans des réserves autochtones. Elle a d'abord eu recours aux services de la Société d'épargne des Autochtones du Canada pour documenter la réussite du fonds de placements hypothécaires qu'elle gère avec la Première Nation huronwendat, qui a permis le financement de plus de 400 maisons pour les membres de la bande. Ensuite, elle a vérifié si le modèle pouvait être mis en application dans d'autres contextes avec un fonds de démonstration de 1,7 million de dollars composé d'une subvention et d'un prêt sans intérêt de la Fondation, totalisant 500 000 dollars, et d'un financement symétrique d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC), ainsi que d'une ligne de crédit bancaire dont les modalités étaient conformes aux engagements de la Fondation et d'AANC. Le fonds, qui fournit

un soutien et des prêts hypothécaires dans quatre réserves, a obtenu des résultats prometteurs, et les partenaires travaillent avec une banque d'investissement et un organisme fédéral pour reproduire le modèle à grande échelle.

Les obligations à impact social regroupent également des capitaux privés et philanthropiques pour réduire les risques du gouvernement. Leur utilisation se limite au Canada, mais pourrait bien être élargie sous peu. Par exemple, dans le Budget du Manitoba de 2016, le gouvernement fait connaître son intention d'étudier le possible recours aux obligations à impact social pour améliorer les résultats pour les familles. Les fonds de garanties d'emprunt (comme celui que la Fondation et ses partenaires élaborent à l'heure actuelle avec la coopérative de crédit Desjardins au Québec), les obligations communautaires (Centre for Social Innovation), les sociétés de développement communautaire (comme New Dawn en Nouvelle-Écosse, un modèle éprouvé que l'Edmonton Community Foundation est en voie d'adopter), les fiducies foncières en coopératives (mises sur pied grâce à la coopérative financière Vancity), et les fonds de subvention communs (comme le Clean Economy Fund dirigé par l'Ivey Foundation) ne sont que quelques-unes des nombreuses idées émergentes en la matière.

Une banque à infrastructure sociale pourrait s'appuyer sur ces activités et les intégrer au programme d'innovation national. Puisque le gouvernement dépense 300 milliards de dollars par année pour les services sociaux, et que les fondations détiennent 75 milliards d'actifs en dotation, ne devrions-nous pas réfléchir à ce qui peut être accompli lorsque la créativité du secteur social, l'énergie citoyenne et le capital sont réunis pour relever des défis complexes?

### Méthode no3 : Créer des centres de données utiles rattachés à des laboratoires de l'innovation sociale

Pour faire progresser l'innovation sociale, nous devons simplifier l'information liée à la recherche pour la rendre compréhensible par tous, puis la diffuser publiquement comme le fait le bureau du Conseil des ministres du R.-U. avec les centres What Works. Cette démarche présenterait deux avantages : éclairer l'innovation liée aux politiques et aux programmes et utiliser plus efficacement les fonds provenant de sources publiques ou d'organismes de bienfaisance, mais aussi stimuler l'investissement privé et l'entrepreneuriat.

Toutefois, nous devons absolument éviter que les données prévalent sur l'objectif final : l'innovation sociale. Le travail de Sarah Schulman au sein de InWithForward montre que la prise de décision basée sur des données ne peut remplacer l'innovation sociale ouverte et le travail ethnographique approfondi remettant en question les hypothèses, les pratiques et les structures des institutions sociales. La création de Kudoz, une entreprise sociale offrant une sélection d'expériences gratuites allant du bénévolat dans une animalerie à la visite de l'hôtel de ville, destinées à quiconque s'ennuie, se sent coincé ou simplement curieux, s'est basée sur la compassion, l'écoute attentive et l'imagination et non sur des données précises. Au bout du compte, les approches quantitatives et qualitatives sont toutes deux nécessaires. En effet, innover en respectant les contraintes des institutions existantes sans remettre en question leurs règles revient à poser un emplâtre sur une jambe de bois.

MaRS Solutions Lab constitue la tête de pont des laboratoires de solutions. Pendant ce temps,

les laboratoires du secteur public prolifèrent (on en compte actuellement 22 gérés par le gouvernement fédéral). Le laboratoire CoLab du gouvernement de l'Alberta constitue un exemple remarquable dans la province. Quand j'ai demandé à son directeur, Alex Ryan, de nommer une seule mesure qu'il prendrait pour augmenter les capacités et l'influence du laboratoire, il m'a répondu qu'il faudrait ouvrir ses portes aux partenaires communautaires. De plus, dans un billet de blog particulièrement pertinent décrivant le travail de CoLab, il écrit :

- Un projet collaboratif modifie la culture plus rapidement qu'une initiative de changement de la culture.
- Accélérer la mise sur pied de politiques passe par davantage de points de vue et de complexité.
- Un ministère hiérarchique est le meilleur endroit où intégrer une équipe de conception interministérielle.

### Méthode no4 : Lier divers secteurs à des plateformes d'apprentissage et à des défis publics

Innoweave, une initiative lancée avec de nombreux partenaires dans les secteurs privé, public et philanthropique, a pour objectif principal de fournir des outils et des pratiques d'innovation sociale aux organisations de la société civile.

Compte tenu du besoin pressant d'innovation dans le secteur public ainsi que de la possibilité d'accélérer l'innovation sociale au moyen de la collaboration intersectorielle, nous nous demandons ce qu'il adviendrait si Innoweave se retrouvait devant le secteur public et la société civile simultanément en disposant de modules supplémentaires pour soutenir la collaboration

**STEPHEN HUDDART**

intersectorielle. Nous sommes présentement à la phase d'élaboration d'un partenariat potentiel avec une initiative fédérale nommée Talent Cloud qui évaluerait (à l'échelle pilote) comment le personnel du gouvernement peut travailler sur des projets discrets d'une durée restreinte concernant différents secteurs et différentes entités gouvernementales. S'il était mis en œuvre, le premier projet de démonstration utiliserait l'approche de Talent Cloud pour renforcer la capacité de la société civile et des secteurs public et privé à utiliser des données de manière collaborative.

Les plateformes de défi représentent un autre type de collaboration intersectorielle, et Grands Défis Canada(GDC) en est un brillant exemple. Cette plateforme est reconnue mondialement pour aider à l'élaboration et à la diffusion d'innovations en santé maternelle et néonatale et elle estime sauver un million de vies dans les pays en développement d'ici 2030. Pourquoi ne pas rapatrier ce concept au succès éclatant afin de répondre aux besoins criants des communautés autochtones en matière de santé, de logement et d'éducation?

McConnell s'est associée aux Affaires autochtones et du Nord Canada et à l'Association nationale des centres d'amitié pour contribuer au Fonds de démonstration de l'innovation autochtone. En plus d'octroyer des subventions, le Fonds a offert son soutien au renforcement des capacités à l'aide d'Innoweave. L'apport du soutien par les pairs, des commentaires d'experts et du mentorat aux défis publics contribue à une culture de l'innovation florissante qui favorise l'atteinte des objectifs de politiques audacieuses grâce à l'énergie et à l'ingéniosité propres à la société civile.

Qu'en est-il du secteur privé? Un nombre croissant de chefs d'entreprise éclairés de calibre mondial s'intéressent à l'intersectorialité. Ces dirigeants disposent d'importantes réserves financières, recherchent l'acceptabilité sociale et comprennent que les prochaines grandes fortunes mondiales seront basées sur l'économie des solutions. Les Canadiens sont bien représentés parmi les supérieurs de ces entreprises, mais des améliorations sont encore nécessaires à l'intérieur du pays. Durant une réunion regroupant des acteurs de la société civile, du secteur public et d'entreprises privées œuvrant dans le secteur des industries culturelles, le PDG d'une société technologique de premier plan avec une mission sociale marquée [3]déplorait que son entreprise suscitait beaucoup d'intérêt un peu partout dans le monde, mais étonnamment peu au Canada. Cependant, grâce aux modifications du paysage géopolitique, nous pourrions être sur le point de rapatrier une cohorte de chefs de file en matière de changement mondial.

La possibilité d'augmenter exponentiellement la capacité d'innovation canadienne est à portée de la main, et l'innovation sociale devrait constituer une source d'avantages économiques tout en permettant d'affronter d'importants défis.

### Remarques finales

En 2004, l'urbaniste et économiste Jane Jacobs a publié *Dark Age Ahead*, qui contenait de sombres prévisions concernant l'érosion de la vie communautaire et familiale, le déclin de la pertinence et de la qualité de l'éducation supérieure, l'intérêt public décroissant envers la science et la technologie, l'augmentation de l'imposition régressive, la faible réceptivité du gouvernement aux besoins des citoyens, et la détérioration de l'autoréglementation des professions (liens en anglais seulement). Curieusement,

l'auteure ne traitait pas des changements climatiques ni des migrations massives de populations fuyant des conflits.

Certains aspects de la situation actuelle semblent confirmer ses prédictions. Toutefois, nous sommes en train d'acquérir une extraordinaire capacité à réaliser des changements positifs et adaptables, dont une partie s'articule autour des idées et des pratiques d'innovation sociale, d'entrepreneuriat social, d'investissement d'impact, de l'économie des solutions et du changement de système.

Au Canada comme dans le reste du monde, ces changements sont rapides et s'effectuent de plus en plus en réseau. Ils doivent maintenant franchir une nouvelle étape en matière d'influence, de durabilité et d'ampleur. Pour atteindre cet objectif, il y a certes beaucoup à faire au sein de la société civile, mais surtout, nous devons collaborer avec le gouvernement et le secteur privé dans le plus grand intérêt de la population.

Alors que je finissais d'écrire cette réflexion, je me préparais à participer à une réunion internationale sur la prochaine décennie d'innovation sociale. Quand je suis arrivé à l'aéroport de Londres-Heathrow, l'agent d'immigration m'a demandé le but de mon voyage. « Pour assister à une conférence », lui ai-je répondu. « À quel sujet? », m'a-t-il demandé. « La prochaine décennie d'innovation sociale – comment rendre le monde meilleur », ai-je répondu. « Si nous ne précipitons pas sa fin avant, vous voulez dire », a-t-il dit sans sourire.

*Je voudrais remercier mes collègues Tim Draimin, Darcy Riddell et Laurence Miall pour leur contribution à cet article.*

## Bibliographie

- DRAIMIN, T. et SPITZ, K. « Inclusive innovation policy struggles to connect the dots », *Research Money* (en ligne), 18 janvier 2017. Article original disponible pour les abonnés seulement. Republié par SiG (avec autorisation).
- ETMANSKI, A. *Indigenous Wisdom and Peacemaking*, Al Etmanski, 2016, (consulté le 24-02-2017). Sur Internet : <http://aletmanski.com/impact/indigenous-wisdom-and-peacemaking/>.
- FORGET, E.L. *The Town with No Poverty: Health Effects of Guaranteed Annual Income* (Dossier de politique No 10), (en ligne), 2012. Sur Internet : [http://sociology.uwo.ca/cluster/en/publications/policy\\_briefs/index.html](http://sociology.uwo.ca/cluster/en/publications/policy_briefs/index.html).
- HASMATH, Reza, éd. *Inclusive Growth, Development and Welfare Policy: A Critical Assessment*, New York, Routledge, 2015.
- JACOBS, J. *Dark Age Ahead*, New York, Routledge, 2004.
- NATIONS UNIES. *17 Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda for Sustainable Development*, (en ligne), septembre 2015, (consulté le 24-02-2017). Sur Internet : <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.
- RAJASEKARAN, V. *Getting to Moonshot*, Toronto, Social Innovation Generation, 2016.
- SIMPSON, Leanne. *Lighting the Eighth Fire: The Liberation, Resurgence and Protection of Indigenous Nations*, Winnipeg, Arbeiter Ring Publishing, 2008.
- STAPLETON, J. *A Basic Income for Canadians: What would change?*, document de politique (en ligne), Toronto, Metcalf Foundation, 2017, (consulté le 24 février 2017). Sur Internet : <http://metcalffoundation.com/wp-content/uploads/2017/01/A-Basic-Income-for-all-Canadians.pdf>.



## La résistance à l'innovation dans le secteur social, de 1992 à 2017

NABEEL AHMED et STEPHEN COUCHMAN

EN JUIN 2013, Alastair Wilson, de la School for Social Entrepreneurs (RoyaumeUni), se rendait à Toronto et réussissait à attirer plus de 50 personnes entassées comme des sardines dans un local mal aéré, à 7 h du matin, pour entendre son allocution au titre délibérément provocant, *Down With Meritocracy!* (c.à-d. « pour en finir avec la méritocratie »). Celle-ci portait sur le désenchantement associé à une idée qui avait été abandonnée par ses promoteurs.

L'innovation porteuse de changement social a-telle été, elle aussi, abandonnée par ses promoteurs?

Il y a 25 ans, feu Robert Couchman de la Fondation canadienne Donner prononçait une allocution quasi prémonitoire sur l'innovation dans le secteur social. Cette allocution, dont le propos a plus tard été repris dans *The Philanthropist* sous le titre *The Politics of Resistance to Change in Innovative Programming*, traitait de la nature de la résistance à l'innovation et au changement systémique dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux

alors que des milliards de dollars y avaient été investis par des fondations canadiennes et d'autres philanthropes. Couchman y constatait, entre autres, que les systèmes et les organismes acceptaient l'argent avec empressement, lançaient bien souvent des projets à l'efficacité certes indiscutable, mais négligeaient d'intégrer les résultats afférents aux services de base.

À l'époque, il décrivait un secteur aux prises avec d'importants défis. Pour lui, la philanthropie était essentielle à l'expérimentation de méthodes originales qui pouvaient mener à d'importants changements systémiques, malgré les inévitables échecs. Nous avons deux choix, selon lui : sortir des sentiers battus et encourager le changement systémique, ou continuer à « bidouiller » le système. Hélas, disait-il en citant Terry Sullivan, du Conseil du premier ministre sur la santé, le bien-être et la justice sociale, l'Ontario est un véritable cimetière de programmes sociaux novateurs.

En nous appuyant sur les observations de 11 leaders du secteur qui ont bien voulu lire la publication de 1992 et y réfléchir, nous examinerons, dans le présent article et le suivant, l'évolution du secteur au cours des 25 dernières années [1]. Certains, comme Patrick Johnston, de Borealis Advisors, travaillaient déjà dans le secteur en 1992 et ont pu observer l'évolution de ses structures. D'autres étaient encore à l'école primaire à l'époque. Ces leaders œuvrent dans des domaines variés, comme les compétences en mathématiques de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, le chômage chez les Autochtones et les immigrants, les données ouvertes et la transformation numérique ou la transition vers une économie à faibles émissions de carbone, et ce, un peu partout au pays. Kofi Hope, par exemple, est le fondateur du Careers Education

Empowerment (CEE) Centre for Young Black Professionals, à Toronto, Shaun Loney a lancé l'entreprise sociale de modernisation et de développement des compétences Building Urban Industries for Local Development à Winnipeg, tandis que Katherine van Kooy, présidente-directrice générale de Calgary Chamber of Voluntary Organizations, et Sara Lyons, vice-présidente de Fondations communautaires du Canada, facilitent la collaboration entre organismes à but non lucratif à l'échelle locale et nationale, à Calgary et à Ottawa, respectivement.

Les temps ont assurément beaucoup changé, mais nous nous retrouvons tout de même, encore une fois, à la croisée des chemins. Cette fois, par contre, le secteur n'est pas tant en crise qu'en voie de sortir de l'ombre. La prise de risques, l'innovation et le changement systémique concrets et réels sont toujours aussi rares.

Bon nombre des leaders à qui nous avons parlé estiment que, tout compte fait, la situation n'a pas évolué tant que ça. Aaron Good, d'Innoweave, considère l'article de Couchman comme un « portrait d'une pertinence alarmante », et M. Hope de renchérir qu'« on pourrait sans problème changer la date et le republier ». Si tout n'est pas rose, les leaders ont aussi parlé de l'avenir avec beaucoup d'optimisme. Entre autres, plusieurs constatent que la soif d'innovation ne fait que croître avec les années. Les réponses que nous avons reçues ont été divisées en deux groupes thématiques, soit 1) les difficultés persistantes associées à la mise en place et à la mise à l'échelle de méthodes innovantes, et 2) les nouveaux moyens, prometteurs ou avérés, d'induire un changement systémique.

Le présent article portera sur le premier thème et examinera les difficultés associées au financement et à la diffusion de diverses méthodes originales et efficaces citées par les leaders. Dans un second article, nous discuterons des principaux changements considérés par les leaders consultés comme essentiels pour l'avenir, notamment des petits organismes agiles, de l'amélioration de l'accès aux données et aux réseaux, et de l'intensification du recours aux technologies pour obtenir des résultats sociaux constructifs.

Pour bien comprendre les dynamiques mises en lumière dans *The Politics of Resistance to Change*, l'article doit être replacé dans son contexte. Couchman et nombre de ses pairs ont participé à la transformation du secteur social au milieu du 20<sup>e</sup> siècle, alors que les structures confessionnelles de bienfaisance, le bénévolat et les mouvements sociaux faisaient graduellement place à de grands réseaux professionnalisés et à divers services d'assistance sociale, comme le réseau de soins de santé universels, les sociétés d'aide à l'enfance, les services à la famille et les YMCA.

Au tournant des années 1990, toutefois, ce nouvel édifice déjà commençait à se fissurer. L'économie se transformant, et la dette publique augmentant, les fonds publics jusque là consacrés à la croissance du système se sont faits plus rares, et les fondations philanthropiques hésitaient à prendre les risques nécessaires à l'innovation (Scott, 2003). De plus, les grandes structures commençaient à montrer des signes de lourdeur bureaucratique et de défaillance. Pour les intervenants de première ligne, la nécessité de repenser le système était claire (Broadbent, 1999). L'article de Couchman met en lumière – et dénonce – une résistance systémique profonde aux transformations indispensables, n'hésitant pas à parler de « bureaucrates rétrogrades et constipés à la

vision étriquée » [traduction] et à faire ressortir les obstacles auxquels se butent les jeunes professionnels qui osent remettre l'orthodoxie en question. En conclusion, Couchman recommandait un changement de paradigme et un meilleur financement des programmes novateurs afin de les protéger, ce qui à certains égards s'est effectivement produit.

Nous sommes cependant en droit de nous demander si ces programmes novateurs ont réellement mené, ces 25 dernières années, à des changements systémiques dans les grandes structures institutionnelles. En effet, il est dans la nature de ces dernières de résister au changement. Aujourd'hui, après un quart de siècle de « bidouillage », le système continue de s'effriter et demeure inefficace à bien des égards. Comme le fait remarquer M. Hope, « La plupart des gens qui travaillent dans le système savent qu'il n'est pas conçu pour opérer un véritable changement. »

Ironiquement, plusieurs leaders laissent entendre que l'obsession de l'innovation est elle-même à blâmer. S'ils sont fatigués de tous les termes à la mode qui circulent (un sujet d'étude à part entière, s'il en est), ils ont surtout le sentiment que tous les beaux discours sur l'innovation ne se sont jamais transformés en action.

Mme Lyons, comme Couchman, remarque que bien des gens parlent d'innovation sans, dans les faits, prévoir les structures et l'espace qui lui sont nécessaires. Anil Patel, de Grantbook, cite en exemple la méthode de développement agile. Reposant sur le prototypage rapide et l'itération, celle-ci est pratiquement ignorée du secteur, frileux à l'idée de prendre des risques. Patrick Johnston ajoute qu'il existe aussi une tendance à considérer que l'expertise en innovation est



l'apanage de personnes ou d'organismes externes, et non quelque chose qui peut être développé à l'interne.

Plus dommageable encore est la propension à faire de l'innovation une fin en soi, à se laisser obnubiler par la dernière mode tout en négligeant les programmes dont l'efficacité est avérée. Qui plus est, il arrive souvent que l'on ne prenne la pleine mesure d'une innovation qu'après sa mise à l'échelle, remarque Aaron Good, qui rappelle qu'à court terme l'innovation peut être coûteuse et destructrice. Pourtant, peu de bailleurs de fonds font les investissements à long terme nécessaires pour assurer la mise à l'échelle et le maintien des innovations.

Les programmes de mentorat en sont un bon exemple. En 2012, des chercheurs ont mené une enquête sur la poursuite d'études postsecondaires par les personnes prises en charge pendant leur jeunesse qui avaient terminé leur secondaire (Couchman et Thomas, 2014). À l'époque, au Canada, environ 5 % des jeunes qui cessaient d'être pris en charge continuaient leurs études dans des programmes collégiaux, universitaires ou d'apprentissage, alors que la moyenne nationale était de 55 % pour les jeunes en général. Lorsqu'on leur demandait ce qui les avait amenés, parmi divers facteurs, à poursuivre leur scolarité, tous les jeunes répondaient avoir bénéficié, à un moment charnière de leur vie, du soutien d'un adulte bienveillant, d'un mentor. L'efficacité du mentorat a été prouvée par de nombreuses études (Thompson et Kelly-Vance, 2001; Crisp, 2010). Il ne s'agit même pas d'une méthode particulièrement novatrice – on en trouve des traces jusque dans l'Odyssée d'Homère. Pourtant, affirment les leaders du secteur, les organismes qui offrent des programmes de mentorat font face, depuis quelques

années, à des demandes pressantes et répétées d'innovation. En quoi cela est-il nécessaire?

Parallèlement, il est souvent difficile de mettre à l'échelle les idées et les projets novateurs, même lorsque les résultats initiaux sont prometteurs. Le dramaturge et mathématicien John Mighton en a fait l'expérience, dans les années 1990, avec sa méthode d'apprentissage des mathématiques axée sur la découverte. Mis à l'essai dans plusieurs écoles primaires de l'Ontario, le programme JUMP Math a aidé de nombreux élèves à rattraper d'importants retards en peu de temps. Il a aussi considérablement resserré la courbe de distribution normale des notes. Malgré ce succès initial, le programme a eu de la difficulté à s'intégrer au système d'éducation canadien. Néanmoins, grâce au soutien d'organismes comme Ashoka et la Fondation McConnell, le programme a tout de même été adopté dans certains États américains et ailleurs dans le monde, et plus de 150 000 élèves peuvent maintenant en profiter au Canada.

M. Good fait aussi remarquer que, même bien intentionnée, l'insistance à vouloir financer l'innovation force de nombreux organismes à « expérimenter pour survivre », ce qui les place dans une situation où ils doivent soit développer des projets « novateurs », soit peiner à financer les programmes existants. Cela ne veut pas dire que les bailleurs de fonds devraient cesser de soutenir l'expérimentation. Les gouvernements, qui financent en grande partie les programmes sociaux, n'aiment pas le risque. Les organismes philanthropiques doivent donc continuer à injecter du capital de risque dans le secteur, et même intensifier leurs efforts en ce sens. À ce sujet, Anil Patel souligne que seule une fraction des fondations canadiennes joue le rôle d'investisseur de capital de risque

espéré par Couchman. Comme le remarquait Thomas Hughes, ce n'est pas seulement l'invention de l'électricité qui a révolutionné le monde, mais aussi le développement des grands réseaux électriques par des « bâtisseurs de système » (Ventresca, 2011).

L'un des meilleurs exemples de financement d'une mise à l'échelle en ce moment au Canada est l'investissement philanthropique dans l'organisme Centres communautaires d'alimentation du Canada (CCAC). Même une fois l'efficacité du modèle des centres communautaires d'alimentation démontrée à The Stop, à Toronto, il aura fallu le leadership du directeur général de The Stop à l'époque, Nick Saul, d'importants investissements philanthropiques, en particulier par la Sprott Foundation, et l'irremplaçable contribution volontaire de tout un réseau de petits organismes communautaires pour que le mouvement prenne une ampleur nationale. Dans le cadre d'un projet pilote qui fut couronné de succès, deux centres communautaires d'alimentation ont ouvert leurs portes en 2012 en Ontario. La même année, une équipe fondait Centres communautaires d'alimentation du Canada pour accélérer la diffusion du modèle. On compte aujourd'hui huit centres communautaires d'alimentation au Canada, en plus d'une centaine d'entités affiliées qui se sont toutes engagées à mettre en pratique les principes de partage de la bonne nourriture de CCAC. En 1992, l'approche aurait probablement été de faire miser sur un organisme, de le faire grossir et d'y centraliser le contrôle. En 2016, les mêmes changements systémiques ont été obtenus grâce à la collaboration de multiples partenaires agiles qui, tout en tirant parti de ressources communes pour l'évaluation, la communication et les programmes, sont capables de fournir des programmes locaux sur mesure.

Lorsqu'on leur parle d'avenir, les leaders consultés relèvent deux mesures considérées comme essentielles au développement de l'innovation pour un changement systémique, soit l'acte de planter la graine et l'évaluation rigoureuse des pousses. De nombreux facteurs peuvent mener à l'effondrement d'une innovation, et la seule façon de la protéger est de maintenir le cap et de s'assurer qu'elle a l'adhésion des intervenants jusqu'à la fin.

Les gens ont bien souvent, parfois même fondamentalement, intérêt à maintenir le statu quo. Comme le fait remarquer John Mighton en citant Sinclair Lewis, il est difficile de convaincre quelqu'un lorsque son gagne-pain dépend de son incrédulité. Cet intérêt n'est pas seulement une réaction égoïste, mais découle d'une croyance inhérente en la valeur du système dominant. Qui a envie de se faire dire que le travail de toute sa vie cause du tort à des personnes sans défense? À cet égard, M. Mighton utilise l'anecdote suivante : à une époque, les médecins n'ont pas du tout apprécié de se faire dire qu'en ne se lavant pas les mains, ils tuaient leurs patients. Ignaz Semmelweis, qui s'est acharné pendant des années à tenter de convaincre un corps médical qui ne voulait rien entendre, a même fini à l'asile. Son œuvre symbolise parfaitement la résistance aux nouvelles connaissances, que l'on qualifie parfois d'« effet Semmelweis » (Ginnivan, 2014). Cette histoire illustre aussi un autre obstacle à l'innovation, à savoir que le risque n'en vaut pas toujours la chandelle. Le marché de l'emploi dans le secteur de la bienfaisance étant très concurrentiel et de plus en plus précaire, personne ne souhaite mettre sa situation ni son organisme en péril.

Ceux qui ont les reins assez solides s'attaquent à différents obstacles institutionnels, mais sont

souvent incapables d'opérer des changements en dehors de leur silo. Les exigences de financement limitent la marge de manœuvre des organismes, et les bailleurs de fonds doivent respecter leur obligation fiduciaire. Patrick Johnston résume la situation comme suit : « L'aversion pour le risque est l'ennemi de l'innovation, et elle demeure profondément ancrée dans notre façon de déterminer et de réglementer ce que doivent ou peuvent faire les organismes à but non lucratif ». Les intérêts de chacun et les mesures de rendement sont des motifs tout aussi puissants pour les organismes que pour les personnes, sauf que pour les premiers, les enjeux sont encore plus importants. Beaucoup de leaders du secteur font remarquer que, même lorsqu'un projet pilote donne de bons résultats, les organismes ne sont pas nécessairement tentés d'aller plus loin, craignant les répercussions sur leurs programmes de base.

Elizabeth McIsaac, de Maytree, fait état de la difficulté d'obtenir du soutien et d'établir une vision à long terme, car peu d'intervenants ont une connaissance approfondie du changement ou la capacité de voir au-delà des plans stratégiques triennaux. Anil Patel, quant à lui, fait ce constat frappant concernant le secteur social : nous sommes culturellement immunisés contre tout changement à la façon dont nous *envisageons* notre manière de travailler. Cette constatation vaut particulièrement dans le cas des gouvernements, qui demeurent les principales sources de financement pour les services sociaux et les initiatives connexes. Comme elles sont prises par un exécutif central ayant à cœur de se faire réécrire, les décisions sont toujours fonction des perceptions possibles. Dans les systèmes démocratiques actuels, la victoire facile et le lancement en grande pompe devant les caméras sont constamment privilégiés. Selon Kofi Hope, ce phé-

nomène est lié à l'avancée inarrêtable du néolibéralisme, en particulier à son obsession pour la valeur pécuniaire et à son incompréhension de cette valeur.

En fin de compte, l'innovation doit s'intégrer au système. Comme le dit M. Mighton, « le rôle de l'innovateur n'est pas seulement d'innover, mais aussi de paver la voie à l'innovation. » Une innovation qui bouscule l'ordre établi peut fonctionner, et elle recueillera un plus large assentiment si l'on reconnaît que les parties sont de bonne foi et ont des motifs raisonnables de préférer le statu quo. Un point de vue inhabituel ou de nouveaux renseignements pourraient, qui sait, les amener à changer d'avis.

Certains, comme Andre Vallillee, de la Metcalf Foundation, croient que la clé du succès repose dans la satisfaction des intérêts personnels des intervenants et la création d'espaces de collaboration. Si, contre toute attente, on réussit à obtenir des parties qu'elles s'engagent dans un partenariat à long terme, tout un travail reste encore à faire pour maintenir leur participation. Les campagnes à long terme pour le changement sont donc, on le comprendra, aussi difficiles qu'exceptionnelles dans ces circonstances marquées par le risque d'enlisement, les priorités politiques et le roulement de personnel.

Le paradigme dominant en matière d'évaluation nuit aussi à l'innovation. Les bailleurs de fonds tentent souvent d'appliquer un modèle prédéfini où les résultats doivent être mesurés avant même qu'on puisse comprendre ce qui se passe, et qui ne convient pas à un environnement en constante évolution. Les leaders remarquent également que le coût réel des résultats, y compris en temps, est rarement reconnu. Par conséquent, les évaluations donnent une trop grande place

aux résultats à court terme, aux mesures quantitatives et aux retombées financières indirectes, ce qui se traduit par une montagne de données, mais peu de savoirs réels.

Comment en sommes-nous arrivés là? Même si les liens de causalité historiques sont difficiles à déterminer, on ne peut passer outre le fait que, ces 25 dernières années, l'usage d'outils et de technologies d'évaluation qui permettent une collecte et une analyse efficaces des données s'est répandu. Michael Lenczner, de *Powered by Data*, souligne à quel point il est facile, aujourd'hui, de suivre les résultats des programmes, et que dans tout le secteur, il est de plus en plus facile de suivre les anciens participants et de faire parler les mégadonnées. Ce n'est pas une science exacte, mais l'évaluation demeure un outil précieux à la fois pour améliorer continuellement les programmes et pour justifier leur mise à l'échelle le temps venu. Il n'est donc pas surprenant que, lorsque les données fiables manquent, peu de bailleurs de fonds fournissent quelque information que ce soit sur les retombées et l'efficacité, ni ne s'efforcent de mesurer les résultats.

Comme le dit souvent l'entrepreneur et philanthrope canadien Reza Satchu<sup>2</sup>, n'importe quel idiot peut prendre une décision basée sur des données parfaites (White, 2011). Il est peut-être même plus difficile de prendre des décisions efficaces dans le secteur social que celui des affaires lorsque les données manquent ou sont lacunaires. L'engagement à mettre à l'échelle et à maintenir des programmes novateurs exige audace, vision et prise de risques à partir des résultats d'essais à court terme.

Cela dit, le succès est extrêmement difficile à prédire. M. Hope nous rappelle les retombées à

long terme du programme *Fresh Arts*. À la suite des émeutes raciales de mai 1992 sur la rue Yonge (qui, notons-le en passant, éclataient à peine une semaine après l'allocution de M. Couchman), le gouvernement néodémocrate de l'époque avait injecté de nouveaux fonds dans l'emploi pour les jeunes.

Un programme développé à ce moment, *Fresh Arts*, jumelait de jeunes artistes avec des mentors professionnels et des ressources, ce qui a mené à l'émergence d'interprètes comme *Kardinal Offishall* et de toute une génération d'artistes du hip-hop à Toronto (*NOW Magazine*, 2011) qui génèrent aujourd'hui, selon des estimations prudentes, des centaines de millions de dollars en revenus annuels (*Toronto Music Advisory Council*, 2016). De nos jours, on dirait peut-être que ce programme n'est pas suffisamment novateur, explique M. Hope. Les résultats ne sont pas de nature à capter l'attention des bailleurs de fonds. Il n'y a pourtant pas de meilleur exemple de programme pour les jeunes, ce qui démontre la justesse de la position de Patrick Johnston, selon qui « en insistant trop sur l'impact démontrable, on risque de freiner l'innovation, car le changement réel et durable peut prendre des années à démontrer ».

Il existe bien sûr beaucoup d'autres exemples d'innovations hautement efficaces qui n'ont pas survécu ou qui ont nécessité d'énormes investissements en temps et en ressources pour se tailler une place dans des systèmes bien établis. Pour l'essentiel, le comportement humain et la nature des grandes institutions décrits par Couchman ont peu changé en 25 ans. Malgré tous les discours sur l'« innovation », les organismes philanthropiques sont, dans bien des cas, aussi responsables de cette situation que les organisations qu'ils financent. Le manque d'investissements à long terme audacieux,

l'obsession d'une vision réfléchie débouchant sur de multiples petites avancées, et la navigation constante entre des paradigmes d'évaluation fluctuants sont des réalités aussi incontestables aujourd'hui qu'en 1992.

Pour le reste, beaucoup de choses ont aussi changé. Les secteurs de la bienfaisance, des affaires et de l'administration publique ne sont plus aussi distincts qu'autrefois, de nouveaux organismes émergents, portés par la technologie, se montrent souvent plus agiles et efficaces que d'autres, plus traditionnels, et les jeunes professionnels et philanthropes du secteur manifestent de nouvelles attitudes face au risque, notamment en ce qui concerne les résultats du financement. Dans le second volet de notre enquête, nous examinerons comment et pourquoi ces dynamiques sectorielles produisent des changements systémiques ainsi que ce que nous réserve l'avenir.

*Les auteurs aimeraient remercier les personnes suivantes d'avoir pris le temps de relire l'article original de 1992 et de nous avoir transmis leurs commentaires et réflexions sur les sujets traités dans notre article : Shaun Loney, Aaron Good, Katherine van Kooy, Sara Lyons, Elizabeth McIsaac, Andre Vallillee, Anil Patel, Patrick Johnston, Michael Lenczner, Kofi Hope et John Mighton.*

## Bibliographie

Broadbent, E. (1999). Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole. *Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada*. Ottawa, Table ronde du secteur bénévole. <http://sourceosbl.ca/resource/file/consolider-nos-acquis-pour-une-meilleure-gestion-et-transparence-au-sein-du-secteur>

Crisp, G. (2010). « The Impact of Mentoring on the Success of Community College Students ». *The Review of Higher Education*, 34(1), pp. 39-60.

Ginnivan, L. (2014). « The Dirty History of Doctors' Hands ». [en ligne] *Method*. <http://www.methodquarterly.com/2014/11/handwashing/> [consulté le 19 février 2017].

NOW Magazine. « Kardinal Offishal on why the city shouldn't cut the arts ». [en ligne] <https://nowtoronto.com/news/kardinal-offishal-on-why-the-city-shouldnt-cut-the-arts/> [consulté le 19 février 2017].

Scott, K. (2003). « Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif. » 1<sup>re</sup> éd. Ottawa, Conseil canadien de développement social.

Thompson, L. et Kelly-Vance, L. (2001). « The impact of mentoring on academic achievement of at-risk youth ». *Children and Youth Services Review*, 23(3), pp. 227-242.

Toronto Music Advisory Council (2016). *Toronto Music Strategy: Supporting and Growing the City's Music Sector*. Toronto, Ville de Toronto, pp. 2-3.

Ventresca, M. (2011). TEDxOxbridge – Marc Ventresca – Don't Be an Entrepreneur, Build Systems. <https://www.youtube.com/watch?v=I9T3diyqRPg> [consulté le 19 février 2017].

White, S. (2011). « Serial entrepreneurs: How to find the next great idea ». *The Globe and Mail*. [en ligne] <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-growth/serial-entrepreneurs-how-to-find-the-next-great-idea/article4183999/> [consulté le 20 février 2017].

1 Stephen Couchman, qui poursuit la tradition philanthropique familiale, nous a suggéré de consulter d'autres leaders du secteur et mis en contact avec nombre d'entre eux. Nabeel Ahmed a réalisé la plupart des entrevues et résumé les réponses.

2 Il ne fait pas partie des leaders interrogés.



## Innovation on the Rise: Achieving Systemic Change

NABEEL AHMED et STEPHEN COUCHMAN

CE N'EST PAS SIMPLE de comprendre le changement systémique : c'est un peu comme décrire un lac dans lequel on serait en train de nager. Dans le premier volet de notre réflexion sur l'article de Robert Couchman intitulé *The Politics of Resistance to Change in Innovative Programming*, publié en 1992 dans *The Philanthropist*, nous demandions à 11 leaders du secteur de donner leur point de vue sur la situation actuelle en matière d'innovation et de changement systémique. Certains nous ont dit avoir cru que l'article venait tout juste de paraître. D'autres faisaient remarquer que, ces 25 dernières années, les organismes philanthropiques avaient contribué à l'échec de l'innovation en réclamant constamment des idées novatrices sans financer à long terme les méthodes qui se révélaient efficaces.

Notre premier article se terminait tout de même sur une note optimiste avec des exemples d'innovations récentes qui semblent contribuer au changement systémique. Dans ce deuxième article, nous allons explorer plus en détail les façons dont le changement systémique, porté

par l'innovation, a transformé et continue de transformer le secteur social, y compris en ce qui a trait aux nouveaux outils, à l'éventail plus large d'intervenants, d'idées et de modèles d'affaires, à l'évolution du financement et à transition du travail en silos vers la collaboration. Pratiquement rien de ceci n'avait été envisagé par Couchman en 1992. S'il est vrai que nous ne savons pas plus ce que l'avenir nous réserve qu'il y a 25 ans, nous sommes tout de même en mesure de décrire notre trajectoire.

Ces 25 dernières années, la technologie a joué un rôle fondamental dans une bonne partie du changement systémique survenu dans le secteur, renforçant l'efficacité par des communications faciles et un accès à l'information rapide. Cela a permis de repenser les modes de fonctionnement, de financement et d'évaluation, et même la structure et l'envergure des organismes. Pensons à Not Far From the Tree, un petit organisme à but non lucratif, qui peut mobiliser, avec un minimum de personnel, plus de 1 000 bénévoles pour récupérer plus de 113 000 livres de fruits et légumes excédentaires dans des résidences de Toronto. Grâce à leur souplesse, certains organismes à but non lucratif peuvent donc rapidement instaurer des mesures novatrices à l'échelle locale et rester au fait des besoins locaux même s'ils connaissent de la croissance ou ouvrent leurs systèmes pour faciliter la collaboration et la diffusion des savoirs.

Anil Patel, de Grantbook, mentionne de nouveaux modes de fonctionnement itératif et souligne que l'utilisation efficace des technologies est un véritable Graal pour le secteur. Au sein de Timeraiser, un organisme de bienfaisance canadien qui fait le pont entre des artistes émergents et de jeunes professionnels en échange

d'heures de bénévolat, et non contre rétribution, Mme Patel a ouvert la voie à l'utilisation de nouveaux outils qui facilitent la collecte et l'évaluation des données et qui renforcent la transparence. Sur son site Web, Timeraiser mesure et publie des indicateurs clés en temps réel, au moyen de Google Docs. Cette solution à la fois simple et économique n'est pourtant que rarement utilisée dans le secteur social (Center for Effective Philanthropy, 2015; Van Ymeren, 2015). Des organismes comme Grantbook et Powered by Data vont plus loin en mettant en place des stratégies en matière de données, une approche pratiquement inconcevable en 1992 en raison du coût prohibitif du traitement de l'information. Le rapport de Fondations philanthropiques Canada intitulé *Les nouvelles pratiques liées aux données dans le secteur philanthropique* (2015) fait état de solutions novatrices qui ont été adoptées dans ce domaine.

La distribution des rôles est un autre aspect du travail social qui a radicalement changé depuis les années 1990, suivant l'augmentation substantielle du nombre d'acteurs et de leurs interrelations. Sara Lyons, de Fondations communautaires du Canada, fait remarquer que le triumvirat formé par les gouvernements, les organismes de bienfaisance et les bailleurs de fonds, examiné dans l'article de Couchman, est dépassé. Aujourd'hui, le secteur privé, qui ne jouait jadis qu'un rôle mineur, est devenu un grand promoteur d'initiatives sociales, et tant les organismes à but non lucratif que les entreprises participent activement à l'élaboration des politiques. S'éloignant de la ligne de pensée de Couchman, qui met l'accent sur les débats internes au sein de la bureaucratie gouvernementale, Mme Lyons fait remarquer que l'évolution de la société est à l'origine de plusieurs changements sociaux récents, comme ceux

associés aux droits des personnes queer, à la réconciliation entre les peuples autochtones et non autochtones, aux droits des personnes handicapées et au mouvement Black Lives Matter.

Une nouvelle génération d'acteurs du changement et de philanthropes, ouverte aux idées et aux méthodes novatrices, accompagne et même provoque ces changements. Kofi Hope, du CEE Center for Young Black Professionals, trouve encourageante la volonté des nouveaux organismes à but non lucratif de collaborer avec les entreprises. Aaron Good, d'Innoweave, et Katherine van Kooy, de la Calgary Chamber of Voluntary Organizations, font cependant remarquer que, bien qu'elle soit un moteur important du changement positif, cette nouvelle génération n'est pas issue d'une tradition de services de première ligne et n'aborde donc pas les enjeux sociaux de la même façon que les précédentes (pour le meilleur et pour le pire).

L'entreprise sociale est l'une des innovations les mieux connues à s'être implantée ces 25 dernières années. L'idée n'est pourtant pas nouvelle, et Robert Couchman, s'il était toujours parmi nous, ferait certainement remarquer que, si elle avait existé en 1992, l'épithète d'entrepreneur social aurait très bien pu être accolée à bon nombre de ses pairs. Toutefois, dans un portrait réalisé au début des années 2000, la jeune pousse Social Capital Partners ne dénombrait qu'une poignée d'entreprises sociales au Canada. Aujourd'hui, celles-ci sont omniprésentes, et la frontière naguère bien définie entre les secteurs privé et de la bienfaisance est à présent brouillée par tout un écosystème d'organisations hybrides. Une récente enquête sur le secteur canadien de l'entreprise sociale réalisée par les universités Mount Royal et Simon Fraser a permis de recenser plus de

7 000 entreprises sociales dont les recettes totalisaient environ 1,2 milliard de dollars.

Shaun Loney, du Social Enterprise Centre de Winnipeg, avance dans son récent ouvrage intitulé *An Army of Problem-Solvers* que la nécessité de mettre les bonnes idées à l'échelle, l'ouverture croissante à la possibilité de faire des bénéfices et le découragement face aux contraintes des bailleurs de fonds sont trois facteurs qui expliquent le succès de l'entreprise sociale. Au cours des 10 dernières années, le Social Enterprise Centre a donné vie à 12 entreprises sociales qui ont œuvré à l'isolation de maisons, à la modernisation de l'alimentation en eau, à des installations de géothermie pour cinq Premières Nations du Manitoba, à l'agriculture en région éloignée, à du placement temporaire éthique et même à la lutte aux punaises de lit. Quant au rôle de la philanthropie dans l'entreprise sociale, M. Loney n'hésite pas à décrire le développement et l'exploitation de ce type d'organisation comme un sport d'équipe. Le Social Enterprise Centre a grandement bénéficié, ces dernières années, de son association avec Ashoka, qui lui a permis d'élargir son réseau, sa portée et la reproduction de ses programmes par des entreprises sociales comme Building Up, à Toronto, qui applique son modèle. Si tout se passe comme prévu, le centre contribuera bientôt à l'évolution des politiques fédérales, provinciales et municipales.

Katherine van Kooy ajoute que la croissance de l'entreprise sociale et philanthropique se traduit par l'intégration au secteur d'une nouvelle approche et de nouvelles compétences, une conséquence particulièrement heureuse compte tenu du fait que l'offre directe de services sociaux s'appauvrit. Toutefois, les sociétés, avec leur mentalité essentiellement entrepreneuriale,



introduisent aussi dans le secteur une vision des relations publiques qui privilégie les gains faciles et les coups d'éclat. De plus, note Mme van Kooy, le travail social aura toujours besoin d'être financé, d'une façon ou d'une autre, et ne pourra jamais survivre uniquement grâce aux forces du marché. Elizabeth McIsaac, de Maytree, est du même avis, affirmant que, bien que l'entreprise sociale jouisse d'une certaine autonomie financière favorable à l'innovation, elle doit être considérée comme un atout complémentaire, non comme une panacée. Développer un modèle d'entreprise pour chaque problème est tout simplement impossible, et il sera toujours nécessaire d'investir dans des projets qui ne seront jamais lucratifs, du moins directement.

Les types de bailleurs de fonds ainsi que leur rôle ont également évolué avec le secteur. Malgré la persistance du modèle transactionnel de prestation de services dans le financement gouvernemental, selon M. Good, les résultats font l'objet d'une attention accrue et leur coût réel est de plus en plus pris en compte. Les bailleurs de fonds sont plus intéressés par le changement opéré grâce aux fonds accordés (les résultats) que par des données sur la façon dont les fonds ont été dépensés (les activités)<sup>1</sup>. Mme van Kooy explique également que le gouvernement cherche maintenant à acheter des résultats qui concordent avec sa mission, une pratique qui entretient la dépendance des subventionnés.

Les fondations et les bailleurs de fonds privés ont donc pris le relais pour combler les lacunes. Patrick Johnston, de Borealis, souligne que le mouvement des fondations communautaires de même que le jeu d'outils à la disposition des fondations en général sont en croissance rapide. Cette croissance du secteur des fondations communautaires n'avait pas été prévue

par Couchman. Selon les données de Fondations communautaires du Canada, en 1992 le Canada comptait 28 fondations communautaires dont l'actif totalisait 500 millions de dollars (Moreno et Plewes, 2007). En 2016, on en dénombrait 191, et leur actif avoisinait les 4,8 milliards de dollars (Fondations communautaires du Canada, 2016). Aujourd'hui, les fondations communautaires sont actives dans 85 % des collectivités canadiennes, et le total des subventions qu'elles accordent annuellement a cru de 187 % en 26 ans. Leur contribution à l'innovation est un sujet à part entière qui mérite d'être traité à part.

En plus d'ouvrir les options de financement, les fondations communautaires et le reste du secteur philanthropique se sont taillé une place dans les groupes et les réseaux d'intervenants et communautaires tout en participant à la sensibilisation des donateurs et à la mesure des résultats. Un bon exemple de cette évolution est *Vital Signs*, un rapport annuel sur les indicateurs de vitalité communautaire né d'un modeste projet pilote de la Toronto Community Foundation en 2001. Conçu et financé à l'origine par les fondations Maytree et Laidlaw, en collaboration avec l'Atkinson Foundation et le *Toronto Star*, *Vital Signs* s'est fait un nom au fil des ans et est devenu un exercice majeur dans de nombreuses collectivités canadiennes et étrangères – un bel exemple de réussite canadienne en matière d'innovation sociale.

La question de la collaboration a été soulevée à maintes reprises par les leaders du secteur. On peut facilement imaginer que Couchman aurait estimé que la coopération en vue d'atteindre un but commun n'a là encore rien de nouveau; de lui-même, le secteur fonctionne de cette façon depuis longtemps. Les vétérans se souviendront

aussi de nombreuses expériences de subventions accordées dans un contexte de collaboration forcée. On peut donc dire que, même si le terme est relativement récent, l'idée de co-création fait son chemin depuis un certain temps.

Andre Vallillee, de la Metcalf Foundation, fait état d'une tendance prometteuse s'articulant autour d'une vision commune et d'une transformation systémique délibérée. Les réseaux de bailleurs de fonds, comme la Funders Alliance for Children Youth and Families, qui rassemble tout un éventail de bailleurs de fonds ayant en commun le soutien à l'éducation à la petite enfance tel que préconisé par Fraser Mustard, sont beaucoup plus courants. De nos jours, il est rare de voir un bailleur de fonds soutenir seul une cause ou une initiative. Cela dit, la plupart du temps, il ne s'agit pas de relations structurées. Toutefois, les associations comme le Réseau canadien des subventionneurs en environnement, la Food Funders' Collaborative et le Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada fournissent les structures de réseautage nécessaires à l'apprentissage, au cofinancement et au partage des risques, lesquels sont tous des éléments essentiels de l'innovation et du changement systémique.

Parallèlement, diverses associations sectorielles, comme la Calgary Chamber of Voluntary Organizations et l'Ontario Nonprofit Network, ont établi de solides réseaux et se sont démarqués par la défense des intérêts de leurs membres. Également fascinante est la multiplication des plateformes de réseautage et de partage d'information dans les sous-secteurs, et ce, à différentes fins. On peut penser à *cater*Toronto, un réseau d'une bonne vingtaine de traiteurs communautaires actifs dans les quartiers défavorisés, qui crée des occasions d'affaires et

favoris le micro-entrepreneuriat. Un autre exemple est le Homeless Hub, une initiative à gestion communautaire qui, grâce à la recherche, soutient la prise de mesures basées sur les faits, un peu à l'image de ce que font les centres What Works (décrits par Huddart (2017) comme des centres de données probantes et utiles).

La collaboration pour un impact collectif est une autre stratégie trisectorielle qui s'est révélée populaire et efficace. M<sup>me</sup> McIsaac nous rappelle aussi l'histoire du Toronto Region Immigrant Employment Council, établi en 2003 pour faire face aux obstacles à l'emploi chez les immigrants, une question épineuse malgré un rare consensus intergouvernemental. Après une rencontre dans les bureaux de Manuvie, la Metcalf Foundation et la Toronto City Summit Alliance (aujourd'hui Civic Action) ont aidé le secteur privé à prendre conscience du réel intérêt pour les entreprises de régler les problèmes systémiques par des mesures durables. Des cadres supérieurs, notamment du secteur financier, ont alors donné l'exemple et investi les premiers dans des programmes spécialisés. En même temps, de nombreuses rencontres entre l'industrie et le gouvernement étaient organisées pour les mobiliser face à la nécessité de changer les politiques et de prendre des risques.

Selon Michael Lenczner, de Powered by Data, cette nouvelle vague de collaboration est amplifiée par les politiques d'ouverture des données. Non seulement les données ouvertes permettent une meilleure diffusion de l'information, mais elles transforment aussi la collaboration, qui d'un exercice sur invitation seulement devient une occasion de participation ouverte à toutes les parties intéressées.

De l'avis de plusieurs, l'écosystème de l'innovation est plus riche et diversifié qu'il y a 25 ans. Depuis la publication de l'article de Couchman, la technologie a simplifié la collaboration et a rendu son coût plus modeste, ce qui a donné accès à l'information et amélioré l'évaluation. Les organismes en réseau ont multiplié les occasions d'apprentissage tout en répartissant les risques, et toutes sortes de petits organismes agiles ont vu le jour, mettant diverses méthodes à l'épreuve et consolidant la résilience des systèmes. Sans être, à strictement parler, des innovations, la co-création et l'entreprise sociale sont aujourd'hui bien implantées dans l'esprit communautaire, et elles se sont activement approprié les zones médianes, autrefois aussi impénétrables que les voies de Dieu, entre le commerce, la bienfaisance et le gouvernement. En d'autres mots, il fait bon être innovateur en ce moment.

Cependant, comme nous le mentionnions dans notre premier article, l'être humain n'a pas beaucoup évolué depuis les années 1990. Bien des facteurs de résistance à l'innovation, profondément enracinés, persistent encore. Les gens craignent de mettre leur carrière et leur organisation en péril en intégrant le marché libre. Les organismes, quant à eux, hésitent à prolonger les innovations fructueuses au-delà de la phase pilote, redoutant les répercussions sur des programmes considérés comme intouchables ou sur leurs subventions de base. La plupart du temps, les bailleurs de fonds ne dégagent pas suffisamment de fonds à long terme pour assurer, en plus du maintien des activités essentielles, la mise à l'échelle des innovations et l'évaluation de leur efficacité. De plus, la fascination pour tout ce qui est nouveau et qui brille a entraîné une diminution des ressources accordées à certaines méthodes en place, vues

comme insuffisamment novatrices, même lorsqu'elles sont particulièrement utiles.

Pourtant, les vieilles inventions sont parfois les meilleures. Nul besoin de réinventer la roue, par exemple.

Alors, que nous réserve l'avenir? Comme l'histoire l'a montré à maintes reprises, l'inattendu est souvent le principal facteur d'innovation et de changement systémique. Diverses circonstances, bien souvent difficiles, nous obligerons dans le futur à introduire des innovations encore impensables la veille. Les grandes organisations, comme les universités, les orchestres symphoniques, les organes de presse ou les agences de services sociaux, devront innover, à défaut de quoi elles seront remplacées par des entités et des groupes auto-organisés plus petits et plus agiles. C'est en acceptant les risques et en ayant le courage d'échouer pour mieux apprendre, partager et s'adapter que les organisations rendront les systèmes plus résilients.

Donc, que peut faire le secteur de la philanthropie pour encourager l'innovation?

La réponse de Robert Couchman serait sûrement la même que la nôtre : jetez-vous à l'eau, et commencez à nager. Vous verrez, l'eau est bonne.

*Les auteurs aimeraient remercier les personnes suivantes d'avoir pris le temps de relire l'article original de 1992 et de nous avoir transmis leurs commentaires et réflexions sur les sujets traités dans cet article-ci : Shaun Loney, Aaron Good, Katherine van Kooy, Sara Lyons, Elizabeth McIsaac, Andre Vallillee, Anil Patel, Patrick Johnston, Michael Lenczner, Kofi Hope, John Mighton et Nick Saul.*

## Bibliographie

Fondations communautaires du Canada (2016). *Rapport annuel : Revue de l'année 2015. Fondations communautaires du Canada*. [https://www.communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/05/CFC\\_2015AnnualReport.pdf](https://www.communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/05/CFC_2015AnnualReport.pdf)

Fritz, J. (2016). *Inputs, Outputs, Outcomes, Impact - How are they Different?* The Balance. <https://www.thebalance.com/inputs-outputs-outcomes-impact-what-s-the-difference-2502227> (téléchargé le 22 juin 2017)

Huddart, S. (2017). *Seven Years On and Seven Years Out: Revisiting "Patterns, Principles and Practices in Social Innovation"*. *The Philanthropist*. <http://thephilanthropist.ca/2017/04/seven-years-on-and-seven-years-out-revisiting-patterns-principles-and-practices-in-social-innovation/> (téléchargé le 22 juin 2017)

Loney, S. (2016). *An Army of Problem Solvers*. Winnipeg, McNally Robinson.

Moreno, E. et Plewes, B. (2007). *Thinking Globally? Canadian Foundations and Trends in International Philanthropy*. *The Philanthropist*. <http://thephilanthropist.ca/2007/10/thinking-globally-canadian-foundations-and-trends-in-international-philanthropy/> (téléchargé le 22 juin 2017)

Penna, R. (2011). *The Nonprofit Outcomes Toolbox: A Complete Guide to Program Effectiveness, Performance Measurement, and Results*. Hoboken, N.J., Wiley.

Fondations philanthropiques Canada (2015). *Les nouvelles pratiques liées aux données dans le secteur philanthropique*. Fondations philanthropiques Canada <https://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/01/pfc-digital-data-practices-june2015-fr.pdf>

The Center for Effective Philanthropy (2015). *Assessing to Achieve High Performance: What Nonprofits Are Doing and How Foundations Can Help*. The Center for Effective Philan-

thropy <http://research.effectivephilanthropy.org/assessing-to-achieve-high-performance-what-nonprofits-are-doing-and-how-foundations-can-help>

Van Ymeren, J. (2015). *An Open Future: Data priorities for the not-for-profit sector*. Toronto, Mowat Centre. [https://mowat-centre.ca/wp-content/uploads/publications/107\\_an\\_open\\_future.pdf](https://mowat-centre.ca/wp-content/uploads/publications/107_an_open_future.pdf)

1 La différence entre ces termes est expliquée clairement dans ce billet de Joanna Fritz publié en 2016. Pour une explication plus complète, consultez *The Nonprofit Outcomes Toolbox* (2011) de Robert Penna.



## Comprendre les stratégies des fondations canadiennes en matière d'innovation sociale

KRISTEN PUE et DAN BREZNITZ

ON PARLE BEAUCOUP d'innovation sociale parmi les décideurs, ce qui amène bien des administrations publiques, des entreprises et des organismes philanthropiques un peu partout dans le monde à se doter de stratégies en la matière. Malheureusement, comme plusieurs d'entre nous qui nous intéressons au secteur philanthropique l'avons remarqué (Lorinc 2017; McGoey 2015; Pue et coll. 2015; Projet de recherche sur les politiques 2010), personne ne sait exactement pourquoi ni comment on opère cette innovation.

Nous avons donc voulu savoir comment se pratique l'innovation sociale au Canada. Pour ce faire, nous avons étudié pendant un an les activités d'innovation sociale de diverses fondations philanthropiques canadiennes. Les fondations sont une excellente vitrine sur l'innovation sociale, car elles servent de mécanismes incitatifs tout en étant elles-mêmes tributaires de tels mécanismes. En effet, si les fondations doivent se conformer aux règles de l'Agence du revenu du Canada comme tous les autres organismes de bienfaisance, elles

collaborent aussi avec ces derniers et leur imposent des critères de financement. Le fonctionnement des fondations peut donc nous aider à comprendre aussi bien les besoins des artisans de l'innovation sociale que les critères appliqués par leurs bailleurs de fonds. Dans le cadre de notre étude, nous avons rencontré 38 employés et administrateurs de 18 fondations philanthropiques canadiennes œuvrant dans divers domaines, comme l'éducation à la petite enfance, l'inclusion financière en Afrique, le développement durable autochtone, le placement en famille d'accueil, les arts, la culture et la protection des réfugiés, dans toutes les régions du pays. Notre objectif était de comprendre le sens que revêt l'innovation sociale pour les fondations et comment, le cas échéant, elles l'encouragent. Le présent article résume certains points importants de notre rapport complet (Pue et Breznitz 2017).

Notons d'emblée que le Canada trace son propre chemin en matière d'innovation sociale. En effet, bien que les fondations étudiées fassent partie de divers réseaux internationaux d'innovation sociale, les personnes interrogées ont rarement mentionné les grands leaders de l'innovation sociale britannique ou américaine, comme Geoff Mulgan et Michael D. Mumford, respectivement. L'approche canadienne, qui découle du modèle d'innovation sociale développé par des théoriciens de la résilience de l'Université de Waterloo, est en revanche omniprésente dans le discours des employés des fondations étudiées. Cette approche comporte au moins deux avantages. Premièrement, elle favorise la collaboration plutôt que l'intervention de quelques entrepreneurs héroïques. Deuxièmement, elle insiste sur la nature irréductible de l'incertitude et la nécessité d'être flexible. Toutefois, selon les personnes interrogées, les

fondations peuvent avoir de la difficulté à mettre en pratique cette théorie axée sur la résilience.

Il n'est pas surprenant que l'usage du terme « innovation sociale » soit controversé dans l'univers canadien de la philanthropie. Certaines fondations s'en servent et considèrent son utilité comme évidente, alors que d'autres le rejettent, soit parce qu'elles lui prêtent une influence néfaste sur le secteur, soit parce qu'il ne leur est d'aucune utilité. Certains employés et administrateurs des fondations s'inquiètent du fait que des expressions comme « innovation sociale » sont inaccessibles, et que leur usage peut nuire au financement des organismes les plus méritoires par les fondations. La question de la définition de l'innovation sociale est également source de confusion dans le secteur (et chez d'autres intervenants, comme le fait remarquer Lorinc (2017)). Pourtant, malgré les hésitations entourant le terme, il est clair que les fondations souhaitent promouvoir certaines caractéristiques souvent associées à l'innovation sociale, comme la prise de risques, l'expérimentation et la maximisation de l'impact.

Ceci nous amène à notre troisième constatation, à savoir que, nonobstant les inquiétudes et la confusion entourant le sujet, les fondations appliquent déjà des tactiques et des stratégies pour promouvoir l'innovation sociale. Les fondations étudiées utilisent 14 instruments de promotion de l'innovation sociale différents, que nous nommons « tactiques d'innovation sociale ». Celles-ci tirent parti de trois types de ressources à la disposition des fondations, soit leurs avoirs financiers, leur personnel et leur légitimité. Dans notre rapport, nous examinons, études de cas à l'appui, chacune des 14 tactiques. En voici les grandes lignes.

### 1. Financement aux entrepreneurs.

Le Innovation Fellowship Program de la Metcalf Foundation est un exemple de cette tactique qui s'appuie sur la capacité des fondations à mobiliser leurs ressources financières pour créer une conjoncture favorable à l'innovation sociale par des personnes créatives.

**2. Formation des entrepreneurs.** Citons comme exemple la bourse Jane Glassco Northern Fellowship de la Gordon Foundation. Cette tactique repose sur la prémisse que les personnes créatives devront maîtriser certaines compétences pour produire de l'innovation sociale.

### 3. Financement précoce des organismes de bienfaisance et des entreprises sociales.

C'est l'objectif, par exemple, des subventions thématiques de la Vancouver Foundation pour les activités de développement et de mise à l'essai. Ce type d'intervention implique qu'un des obstacles à l'innovation sociale est la difficulté pour les jeunes organismes d'obtenir des fonds, spécialement pour développer une idée ou la mettre à l'essai.

### 4. Soutien au renforcement des capacités pour aider les organismes de bienfaisance et les entreprises sociales à mettre en

**œuvre une idée novatrice.** Le volet développement de la Vancouver Foundation en est un exemple. Cette tactique repose sur l'idée que les tentatives d'innovation sociale peuvent échouer simplement parce que les petits ou les nouveaux organismes ne disposent pas des compétences nécessaires à la pleine mise en pratique d'une idée.

### 5. Offre de fonds aux organismes de bienfaisance et aux entreprises sociales en

**démarrage ou de petite taille pour la mise à l'échelle de programmes existants.** Les investissements d'impact de l'Edmonton Community Foundation en sont un exemple. Cette tactique présuppose qu'une idée nouvelle peut être arrêtée dans son essor et manquer d'impact en raison d'un manque de fonds.

### 6. Soutien au renforcement des capacités des organismes de bienfaisance et des entreprises sociales en démarrage ou de petite taille pour la mise à l'échelle de programmes existants.

Les modules d'accroissement de l'impact d'Innoweave en sont un exemple. Cette tactique implique qu'une idée nouvelle peut être arrêtée dans son essor et manquer d'impact en raison d'un manque de capacité interne.

### 7. Formation aux méthodes de l'innovation sociale.

Le programme Philagora de la Fondation Bombardier, par exemple, incarne cette tactique. Les fondations y ont recours pour combler ce qu'elles estiment être des lacunes sur le plan des compétences. Les méthodes correspondent à des outils et à des procédures à être utilisés par les organismes, comme les organismes à but non lucratif, pour produire de l'innovation sociale.

**8. Concours d'innovation sociale.** Il s'agit de concours, comme le concours d'innovation de la Fondation MasterCard, où un prix est offert par une fondation pour la meilleure solution « perturbatrice » ou « innovante » à un problème social ou environnemental particulier. Ces concours reposent sur l'idée que les fondations peuvent stimuler l'innovation sociale en finançant des solutions à des problèmes sociaux courants.

**9. Financement d'organismes de bien-faisance établis pour l'expérimentation de nouvelles approches.** À titre d'exemple, citons la subvention offerte récemment par la Fondation canadienne Donner à l'Ecology Action Centre pour l'essai d'une nouvelle approche en matière de pêche soutenue par la communauté dans la région de l'Atlantique. Cette tactique repose sur l'idée que certains organismes à but non lucratif ne s'intéressent pas à l'innovation sociale parce qu'ils n'ont pas les moyens d'expérimenter.

**10. Financement de la recherche.** Cette tactique englobe ce que certains appellent la « R et D sociale ». On compte trois types de recherche favorisant l'innovation sociale, soit la recherche fondamentale sur des problèmes sociaux, l'évaluation des systèmes et la recherche en matière de politiques publiques appliquées. Suivant cette tactique, l'innovation sociale participe de l'évolution du savoir humain.

**11. Détermination d'un changement social souhaité, et offre de subventions pour l'opérer.** Le travail du Coast Fund en matière de développement durable autochtone ainsi que l'adoption récente par Maytree d'une méthode de lutte à la pauvreté axée sur les droits de la personne en sont de bons exemples. Les fondations emploient cette tactique, car leur situation unique leur permet de coordonner les efforts de plusieurs intervenants en matière de changement social.

**12. Exécution interne d'un projet dans l'espoir qu'il donne naissance à un organisme autonome et autosuffisant.** Le Toronto Region Immigrant Employment Council, par exemple, était initialement un projet de Maytree. Comme les fondations sont en mesure de tolérer

des niveaux de risque plus élevés que d'autres organismes, elles peuvent expérimenter de nouvelles idées directement.

**13. Organisation de discussions à plusieurs intervenants sur des problèmes sociaux insolubles.** L'Energy Futures Lab en est un exemple. Cette tactique repose sur l'idée que l'innovation sociale émerge souvent de nouvelles collaborations. Certaines fondations usent donc de leur influence pour stimuler la discussion entre différents groupes qui, autrement, ne coopéreraient peut-être pas.

**14. Recours aux cohortes pour renforcer les communautés de pratique.** La cohorte sur le jeu en plein air non structuré de la Lawson Foundation en est un exemple. Cette tactique implique que l'innovation sociale est plus susceptible d'émerger lorsque des experts d'un domaine de pratique se rassemblent pour réfléchir aux solutions à un problème.

Aucune des fondations que nous avons étudiées ne s'en tenait qu'à une seule tactique. Toutes en employaient plusieurs, parfois simultanément. Nous avons donc réfléchi à différentes façons de combiner ces tactiques dans les stratégies d'innovation sociale. Les fondations canadiennes ont recours à au moins cinq stratégies d'innovation sociale, soit le leadership en matière de changement systémique, la promotion de l'écosystème d'innovation sociale, le soutien initial, l'encouragement de la créativité et la contribution à l'innovation institutionnelle. Les stratégies ainsi que les tactiques correspondantes sont décrites dans notre rapport.

Nous avons notamment constaté qu'au sein des fondations, l'innovation sociale ne fait pas consensus et que le terme même prête à confusion.



Les fondations l'encouragent pourtant de diverses façons, ce dont nous nous réjouissons. Un problème subsiste néanmoins : tant que nous n'aurons pas une meilleure définition de l'innovation sociale et de ses objectifs, il sera impossible de déterminer quelles tactiques et stratégies sont les plus efficaces ni dans quelles circonstances elles le sont.

Alors, que devons-nous penser de tout ça? D'abord, nous croyons qu'il est important de ne pas exagérer la valeur de l'innovation sociale. On attribue souvent à celle-ci un certain « pouvoir », à savoir la capacité de déclencher un mouvement qui change la donne et trouve écho dans l'ensemble de la société. Si c'est là une aspiration légitime, elle n'aide en rien la communauté philanthropique à modifier ses pratiques et ses politiques afin d'encourager l'innovation. Il est aussi nécessaire, si l'on souhaite bien encadrer la question, de prendre en considération les différents types d'innovation sociale et de leur faire une place, sans oublier l'utilité particulière de l'innovation sociale en général. Comme toute nouveauté, l'innovation sociale peut être utile à certaines fins, dans certains contextes, mais ce n'est pas non plus une panacée.

Notons aussi, et c'est un point crucial, la recherche en matière d'innovation sociale ne s'appuie sur aucune théorie de l'innovation. En effet, si les théories ne manquent pas dans le domaine de l'innovation sociale, l'*innovation* comme telle n'est le point d'analyse d'aucune d'entre elles. Les théories de l'innovation sociale tentent généralement d'expliquer d'autres phénomènes sociaux, comme les nouveaux modes de gouvernance ou les liens entre l'État et les marchés, mais négligent le sens de l'innovation et son potentiel en tant qu'outil conceptuel. Nous pro-

posons donc de placer l'innovation, à commencer par le mot lui-même, au cœur de l'analyse. Par conséquent, nous définissons l'innovation comme *l'actualisation délibérée d'une nouveauté dans un contexte social*. Cette définition plutôt savante signifie simplement que l'innovation émerge de l'interaction de cinq facteurs, à savoir une nouveauté, un agent, une volonté, la production de valeur et l'adoption. Dans notre rapport et dans un article en cours de rédaction, nous montrons comment ces cinq facteurs permettent de bien cerner les différents types d'innovation sociale. Ceux-ci mieux définis, il deviendra possible d'évaluer l'efficacité des outils d'innovation sociale et de mettre en lumière les pratiques exemplaires. Pour le moment, toutefois, les intervenants devraient s'attarder aux mécanismes stratégiques qui peuvent être instaurés par les gouvernements et les organismes philanthropiques pour rendre l'innovation sociale, sous toutes ses formes, aussi courante que l'innovation économique.

## Bibliographie

- Projet de recherche sur les politiques (2010). « Social Innovation: What Is It? Who Does It? » Rapport de synthèse sur les politiques sociales du Projet de recherche sur les politiques du gouvernement du Canada, <http://www.horizons.gc.ca/sites/default/files/Publication-alt-format/2010-0032-eng.pdf>.
- Lorinc, J. (2017). « Qu'est-ce que l'innovation sociale? » *The Philanthropist*, <https://thephilanthropist.ca/2017/01/quest-ce-que-linnovation-sociale/>.
- McGoey, L. (2015). *No Such Thing as a Free Gift: the Gates Foundation and the Price of Philanthropy*. NY, Verso.
- Pue, K. et Breznitz, D. (avril 2017). « The Social Innovation Strategies of Canadian Foundations ». Document de réflexion

**KRISTEN PUE et DAN BREZNITZ**

no 2017-01 de l'Innovation Policy Lab de l'Université de Toronto, [http://munkschool.utoronto.ca/ipi/files/2017/04/Pue\\_Breznitz.SI\\_Strategies\\_Canadian\\_Foundations.IPL\\_White\\_Paper.4Apr20171.pdf](http://munkschool.utoronto.ca/ipi/files/2017/04/Pue_Breznitz.SI_Strategies_Canadian_Foundations.IPL_White_Paper.4Apr20171.pdf).

Pue, K., Vandergeest, C. et Breznitz, D. (2015). « Toward a Theory of Social Innovation ». *Livre blanc de l'Innovation Policy Lab présenté le 1<sup>er</sup> décembre 2015 à l'occasion du forum sur la philanthropie du Collège Massey.*



## **Comment stimuler la croissance inclusive au Canada? En augmentant le rendement de la R et D dans le secteur social**

**VINOD RAJASEKARAN**

**P**ERMETTEZ-MOI de commencer par une histoire qui m'a touché tout récemment. C'est l'histoire d'Emily. Elle habite à Edmonton. C'est une fille curieuse et créative, mais aussi un peu timide. Emily vit avec une déficience intellectuelle et a du mal à participer à la vie communautaire. En réalité, peu de quartiers offrent des espaces propices aux relations avec des personnes comme Emily.

S'appuyant sur des travaux de recherche de première ligne menés par Skills Society, l'initiative CommuniTEA Infusion cherche à changer les choses.

Skills Society décrit le projet CommuniTEA comme un salon de thé mobile qui se rend dans les quartiers d'Edmonton chaque année et y crée une place publique éphémère où les gens se rassemblent, apprennent à se connaître et tissent des liens<sup>1</sup>. Des personnes handicapées, comme Emily, mènent cette initiative et deviennent des bâtisseurs communautaires à Edmonton. La camionnette de CommuniTEA a visité près de 30 quartiers l'année dernière.

**VINOD RAJASEKARAN**

Le besoin fondamental d'améliorer les choses est le moteur du progrès humain. Les organismes ont cette capacité, et leurs découvertes sont omniprésentes, que l'on pense aux innovations continues en matière de sécurité automobile et de systèmes de localisation par satellite, aux médicaments vitaux ou encore aux appareils de télécommunication personnels.

Mais vous savez tout cela, puisque vous avez sans doute déjà participé à des courses et à d'autres événements pour amasser des fonds pour la recherche et développement (R et D) afin de mettre au point des innovations dans le domaine de la détection et du traitement du cancer. Nous comprenons qu'il est important, voire souhaitable, que les organismes, en plus d'*offrir* des services de dépistage du cancer, *développent* des innovations dans le domaine.

Imaginons qu'en plus d'*offrir* des services aux adultes ayant une déficience intellectuelle, les organismes comme Skills Society *développaient* aussi des innovations en ce qui concerne les services et les mesures de soutien. Imaginons qu'en plus d'*offrir* de l'aide humanitaire, la Croix-Rouge canadienne mettrait sur pied une plateforme mobile complète de terrain pour *développer* des innovations liées aux opérations de secours humanitaire. Enfin, imaginons qu'en plus d'*offrir* un soutien à l'établissement aux nouveaux arrivants, YMCA Canada *développait* des innovations pour favoriser l'établissement des nouveaux arrivants.

Comme l'a souligné dans un récent billet Terrance Hunsley (2017), attaché supérieur de recherche au Pearson Centre for Progressive Policy, le secteur social, qu'il s'agisse de sécurité du revenu, de droits de la personne, d'immigration, de patrimoine et de culture, du marché du

travail ou des services sociaux, s'attaque à de graves problèmes sociétaux, et l'investissement en R et D est minimal.

Sachant son importance, on peut se demander comment le secteur social s'inscrit dans le programme d'innovation du Canada.

Examinons le système d'innovation canadien. Que ce soit par l'intermédiaire du Programme d'aide à la recherche industrielle ou d'Exportation et développement Canada, des centres d'excellence ou des crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental, l'objectif national est la croissance du PIB. L'investissement est surtout destiné aux entreprises, à vocation commerciale et orientées sur les STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques).

Par ailleurs, le Canada dépense près de 300 milliards de dollars pour l'amélioration des conditions sociales et du bien-être de la population canadienne (OCDE, 2017). Bien que notre secteur social soit composé de 180 000 organismes et représente 8,1 % du PIB, une part plus importante que celle du secteur automobile ou manufacturier<sup>[2]</sup>, il demeure l'un des secteurs les moins financés pour ce qui est de l'accès aux infrastructures, à l'expertise et aux capitaux de R et D.

Autrement dit, malgré que le secteur social ait sans cesse démontré sa valeur à la population canadienne, il demeure exclu du système national de R et D, ce qui complique le développement de solutions novatrices de première ligne, et rend la croissance inclusive presque impossible.

Les créateurs de programmes s'attendaient à ce que les gains en productivité issus de l'innovation

et que les répercussions de la technologie sur la croissance économique se traduisent par un bien-être partagé entre vous, moi et des personnes comme Emily.

On constate que dans les pays membres du G7, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Par conséquent, la perception que nous avons de l'innovation évolue. Comme le Canada est confronté à des enjeux sociaux, environnementaux et économiques de plus en plus complexes, les différentes composantes du système d'innovation doivent appuyer les innovateurs et les innovations qui favorisent le bien-être environnemental, social et économique. En clair, notre système d'innovation doit devenir plus inclusif.

L'innovation inclusive touche à la fois le *processus* et l'*impact social* de l'innovation. Il s'agit d'une culture de l'innovation qui accorde de l'importance à tous les innovateurs canadiens et qui souhaite des résultats conformes à une vision inclusive de la croissance. Les objectifs du Canada en matière de répercussions économiques et sociales ne sont donc pas mutuellement exclusifs. Ces objectifs pourraient stimuler une innovation qui permettrait aux Canadiens, particulièrement aux populations défavorisées, de s'investir et de créer les produits et les services qui assureraient une meilleure qualité de vie aux générations futures. Navdeep Bains, ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, et JeanYves Duclos, ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social, ont exprimé leur engagement envers une future croissance inclusive à laquelle tous pourront participer au maximum de leur potentiel. En effet, le gouvernement fédéral a annoncé dernièrement qu'il allait participer à la création d'une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale.

Une R et D qui tient compte du secteur social est un élément essentiel d'un système d'innovation inclusif.

### **Le rôle de la R et D dans le secteur social au Canada**

Bien que la R et D axée sur les STIM et le commerce demeure essentielle à la croissance du PIB, pour parvenir à une croissance inclusive, il est nécessaire de relever les défis de notre époque, comme la construction de logements abordables et l'accès à des services d'éducation et de santé mentale de qualité pour les communautés autochtones, pour promouvoir le bien-être de la société et atténuer les inégalités.

On peut dire que la « R et D sociale » est l'art et la science de l'application des processus de recherche et d'expérimentation sur le terrain pour générer des données ou des innovations qui transforment les produits, les services et, au bout du compte, la vie des personnes.

Le rapport intitulé *Getting to Moonshot: Inspiring R&D practices in Canada's social impact sector* (Rajasekaran, 2016), publié récemment par Génération de l'innovation sociale (SiG), regroupe près de 50 pratiques inspirantes de R et D partout au Canada. Il s'agit d'un premier recensement qui présente différentes méthodes de R et D, la façon de renforcer les capacités, la manière dont les organismes structurent leurs fonctions de R et D, ainsi que la façon de trouver le financement et de promouvoir la culture organisationnelle nécessaires pour la soutenir.

Par exemple, l'entreprise sociale InWithForward a fait de la R et D sur la façon dont les adultes aux prises avec un déficit cognitif apprennent, ce qui a mené à la mise sur pied de Kudoz, une

**VINOD RAJASEKARAN**

jeune entreprise novatrice de Vancouver qui offre une plateforme en ligne regroupant des centaines d'expériences d'apprentissage pour adultes. Cette initiative contribue à bâtir une communauté plus inclusive et plus forte.

À Montréal, l'organisme Fusion Jeunesse réussit à diminuer le taux de décrochage au secondaire partout au Québec en faisant participer plus de 20 000 jeunes à risque à des projets scolaires constructifs qui favorisent l'apprentissage et l'intégration sociale, le tout au moyen d'expérimentation continue.

L'organisme Exeko travaille dans la rue, dans les communautés des Premières Nations, dans les refuges, dans les prisons et dans les écoles de quatre provinces pour mieux comprendre les dynamiques de l'exclusion ainsi que pour étudier et élaborer de nouvelles pratiques qui instaurent un cycle positif d'inclusion sociale, culturelle et intellectuelle et qui mènent à un changement systémique.

Le Citizen Action Lab de Skills Society à Edmonton fait de la R et D pour trouver de nouvelles façons d'offrir aux personnes handicapées des rôles citoyens positifs et des emplois près de chez eux. Grâce à ce projet, des personnes handicapées ont pu vivre des expériences citoyennes participatives, jouir d'une meilleure qualité de vie et participer activement à la vie communautaire. Depuis quatre ans, l'initiative a même permis à 55 personnes handicapées à Edmonton de trouver de nouveaux emplois ou de participer à d'importantes activités citoyennes, et même de mettre sur pied de petites entreprises.

Ces expériences de terrain sont concluantes et démontrent comment la R et D contribue à

l'égalité des chances en ce qui concerne l'emploi chez les jeunes, l'apprentissage continu, la participation à la vie citoyenne et le bénévolat.

Même s'ils ne sont pas encore très connus, ces quatre organismes font la preuve qu'un investissement dans les pratiques, les ressources et la culture de R et D donne des résultats sur le plan de la qualité de vie et, en bout de piste, augmente l'impact social.

### **Soutien fédéral pour la R et D sociale**

La R et D sociale est un moyen judicieux, économique et efficace à long terme d'orienter l'élaboration des programmes et des politiques du gouvernement. L'automne dernier, l'Economist Intelligence Unit a publié un index mondial qui présente la situation de l'innovation sociale dans 45 pays. Le Canada, qui s'est classé au troisième rang, y est présenté comme un chef de file mondial<sup>3</sup>.

Pourtant, selon le rapport *Getting to Moonshot*, les organismes de bienfaisance et à but non lucratif n'ont pas accès aux fonds publics pour la R et D. Ces organismes doivent s'autofinancer en grande partie ou recueillir des fonds auprès de divers donateurs philanthropiques. Cette situation explique le manque de capacité, l'inadéquation des infrastructures de R et D et la lente progression vers une croissance inclusive. Et, à moins d'un coup de barre, les choses demeureront ainsi.

Cela dit, les responsables de certains programmes gouvernementaux perçoivent de plus en plus l'intérêt porté à R et D sociale et s'efforcent d'ouvrir des portes aux organismes à mission sociale. Prenons l'exemple de Mitacs. En février 2015, Mitacs, un organisme national qui conçoit et met en œuvre des programmes

de recherche et de formation au Canada depuis 15 ans, a élargi l'accès à son financement pour la R et D afin que les organismes à but non lucratif, y compris les organismes sociaux et de bienfaisance, puissent en bénéficier. En collaboration avec 60 universités, des milliers d'entreprises ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux, Mitacs établit des partenariats qui encouragent l'*innovation sociale* et industrielle au Canada. Depuis qu'il a assoupli ses critères d'admissibilité, environ 15 % des projets de R et D financés par Mitacs sont rattachés aux domaines des sciences sociales et des sciences humaines. Il reste toutefois du travail à accomplir pour bonifier le programme de façon à permettre aux organismes à but non lucratif d'établir des programmes, de faire connaître leurs ambitions et d'orienter leurs activités de recherche.

### **Comment le système de R et D canadien peut-il inclure le secteur social?**

Exception faite du financement offert par Mitacs, les dépenses limitées et ponctuelles en R et D du secteur social canadien ne suffisent toujours pas à soutenir la croissance inclusive à l'échelle nationale.

Si le Canada souhaite réellement une croissance inclusive, la R et D doit devenir accessible, visible, répandue, systématique et attrayante pour le secteur social partout au pays. Pour ce faire, le gouvernement doit non seulement financer des projets d'innovation, mais aussi investir de façon stratégique dans l'infrastructure de R et D sociale, comme il le fait dans l'infrastructure R et D commerciale, et concevoir une série de mesures de soutien liées aux services de conseil, aux capitaux, à l'expertise, à la connectivité et aux infrastructures. Ci-dessous sont présentées trois

grandes difficultés et recommandations inspirées du travail de collaboration effectué avec près de 150 intervenants canadiens en R et D sociale ainsi que du rapport *Getting to Moonshot* de SiG. Il s'agit, à mon avis, d'un bon point de départ.

## **1. Inadmissibilité et manque de convivialité**

### **Difficulté :**

Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance sont inadmissibles à la plupart des services fédéraux de financement et de conseil qui appuient la R et D grâce à des dépenses directes et à des programmes à financement symétrique ou financés par des conseils et des organismes subventionnaires fédéraux. Les 180 000 organismes à mission sociale canadiens ne sont donc pas en mesure de concevoir des innovations, de mener des recherches et des expériences et de transformer des interventions de façon proactive, ce qui ralentit la progression vers la croissance inclusive.

### **Solutions :**

- Commander un examen approfondi de l'ensemble des programmes et des mesures de soutien fédéraux liés à la R et D, et évaluer la mesure dans laquelle ils tiennent compte des besoins du secteur à but non lucratif et de la bienfaisance.
- Élargir l'admissibilité aux services de financement, d'infrastructures et de conseil offerts par l'intermédiaire de dépenses directes, de financement symétrique ou de financement offert par des conseils et des agences subventionnaires pour inclure les organismes à but non lucratif et de bienfaisance.
- Dresser un répertoire en ligne de toutes les mesures de financement de la R et D ainsi

**VINOD RAJASEKARAN**

qu'un portail convivial qui faciliterait les premières autoévaluations et qui orienterait les organismes à mission sociale vers l'aide et les programmes appropriés.

## **2. Capital de risque et conseils personnalisés insuffisants**

### **Difficulté :**

Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance, tout comme les entreprises, recherchent du capital de risque adapté à leurs besoins pour la recherche et l'expérimentation, mais la plupart ne sont pas en mesure d'accéder aux fonds qui leur permettraient de se réaliser pleinement. On constate également un manque de services de conseil et d'aide technique adaptés au secteur à but non lucratif et de la bienfaisance pour appuyer la R et D. Ces services permettraient aux organismes à mission sociale d'accéder rapidement aux infrastructures, à l'expertise liée aux méthodes et aux options de financement, entre autres choses.

### **Solutions :**

- Demander au gouvernement fédéral de combler les lacunes et de faciliter l'accès à l'aide technique, aux infrastructures partagées et aux services de conseil en finançant le démarrage de groupes de R et D sociale, semblables aux groupes de R et D commerciale.
- Contribuer à l'établissement d'un fonds de R et D sociale indépendant multisectoriel et multiministériel qui réunit, contrôle et distribue des dons de bienfaisance ainsi que des capitaux privés et publics destinés à la recherche et à l'expérimentation d'envergure. Le fonds servirait à structurer des ententes de façon à réduire les risques liés aux capitaux publics et de tirer parti de l'expérience canadienne gran-

dissante en matière de prévention et de financement fondé sur les résultats, comme les obligations à impact social qui financent l'innovation. La gestion du fonds de R et D serait assurée par l'intermédiaire d'un fonds de finance sociale, lequel serait soumis à une structure de gouvernance adéquate<sup>4</sup>.

## **3. Connaissance du secteur social et mécanismes de sensibilisation inadéquats**

### **Difficulté :**

Les fonctionnaires fédéraux qui conçoivent, évaluent et offrent des programmes de R et D doivent approfondir leur connaissance du secteur à but non lucratif et de la bienfaisance canadien, et plus particulièrement, des travaux de R et D qu'il mène et des innovations sociales qu'il produit. Le rapport *Getting to Moonshot* de SiG est une ressource essentielle qui permettrait de catalyser les mesures et le dialogue intersectoriels et d'améliorer la connectivité, la compréhension et la mise en œuvre des services. Le rapport pourrait également aider les ministères à réfléchir aux occasions de partenariats pour respecter leurs engagements en matière d'expérimentation de programmes.

### **Solutions :**

- Travailler en étroite collaboration avec les organismes du secteur, comme SiG, Imagine Canada, le Centre for Impact Investing de MaRS, Fondations communautaires du Canada, Impact Hub Ottawa, le Centre for Social Innovation, la Fondation McConnell, Fondations philanthropiques Canada et les intervenants de la R et D sociale pour élaborer des campagnes et des stratégies afin de mieux commercialiser et promouvoir le financement fédéral ainsi que le financement appuyé par le gouvernement fédéral de la



R et D auprès des organismes à but non lucratif et de bienfaisance.

- Améliorer les connaissances du gouvernement fédéral au sujet de l'innovation sociale et accroître la place qu'il accorde à celle-ci, élaborer, de manière indépendante, des mesures, des points de référence et une infrastructure de données liés à la R et D sociale, et évaluer la capacité des programmes à concrétiser la R et D sociale afin de mesurer le rendement et d'orienter les améliorations et les réorientations.

## Remarques finales

Le secteur social est un secteur d'innovation. Nous pouvons améliorer concrètement la vie des gens de notre génération si nous consolidons le soutien à la recherche et au développement de première ligne.

Les organismes canadiens à mission sociale *offrent* des services et *développent* déjà des innovations qui transforment les services. Skills Society, Kudoz, Exeko et Fusion Jeunesse en sont la preuve.

Puisque le Canada fait progresser la croissance inclusive et participe à la création d'une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale, l'heure est venue d'investir dans la R et D sociale de manière stratégique et volontaire partout au pays. Cette pratique organisationnelle en plein essor nous permet d'accélérer la création et l'amélioration d'innovations sociales qui enrichissent la vie des gens comme Emily.

## Bibliographie

- Hunsley, T. (2017). « We Need a Canadian Research Council for our Social, Cultural and Economic Health », *Politudes: International Social Policy Monitor*, <https://politudes.wordpress.com/2017/02/24/we-need-a-canadian-research-council-for-our-social-cultural-and-economic-health/> [consulté le 2 mai 2017].
- OCDE (2016). *Dépenses sociales*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr&SubSessionId=bd85ca3f-6ce1-48e0-999a-ba326bae1b7d&themetreeid=21> [consulté le 11 avril 2017].
- Rajasekaran, V. (2016). *Getting to Moonshot: Inspiring R&D Practices in Canada's Social Impact Sector*, <http://www.sigeneration.ca/getting-moonshot/> [consulté le 5 avril 2017].
- Statistique Canada (2015). *Dépenses au chapitre de la recherche et du développement, 2015 (perspectives)*, <http://www.statscan.gc.ca/daily-quotidien/60815/dq160815a-eng.htm> [consulté le 22 avril 2017].
- Forum économique mondial (2017). *The Inclusive Growth and Development Report 2017*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf) [consulté le 10 août 2017].
- 1 <https://www.skillsociety.ca/projects/communittea-infusion/>
- 2 Key Facts about Canada's Charities (2016) <http://www.imaginecanada.ca/resources-and-tools/research-and-facts/key-facts-about-canada%E2%80%99s-charities> [consulté le 11 avril 2017].
- 3 *Social Innovation Index 2016* (2016) <https://www.eiuperspectives.economist.com/technology-innovation/old-problems-new-solutions-measuring-capacity-social-innovation-across-world-0> [consulté le 11 avril 2017].
- 4 *Brief to the Advisory Council on Economic Growth: Canada's opportunity to advance inclusive growth with a P4 strategy*, fondation de la famille J.W. McConnell et Génération de l'innovation sociale, 15 novembre 2016.



## **Opposition ou occasion? Regards croisés entre les discours sur la justice sociale et l'innovation sociale**

**MARILYN STRUTHERS**

EN 2013, L'ÉQUIPE DE LA faculté de services communautaires de l'Université Ryerson m'a invitée à me joindre à elle comme première titulaire de la chaire d'innovation sociale John C. Eaton. La justice sociale est profondément enracinée à la faculté, et le poste a par ailleurs été créé au moment où l'Université devenait la première au pays à recevoir la désignation Changemaker Campus de l'organisme Ashoka. J'ai été projetée dans un tourbillon de tensions intellectuelles entre deux modes de pensée sur le changement social. En effet, le discours sur la justice sociale rivalisait maintenant avec celui sur l'innovation sociale à l'Université. Malgré mes années de travail en justice sociale, j'étais perçue comme l'incarnation du néolibéralisme.

J'ai toujours cru que l'innovation sociale était une pratique modulable, et non pas combative. En finançant de grands projets provinciaux pendant plus de 10 ans à la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO), j'ai contribué à bien des transitions organisationnelles, vers des méthodes plus entrepreneuriales d'obtention de ressources, vers un accent plus marqué sur les retombées

sociales, et vers de nouvelles approches ou de nouveaux réseaux qui rendent les changements systémiques possibles. Ni les bailleurs de fonds ni les organisations civiques n'ont mis ces transitions en œuvre pour suivre un programme politique, mais bien pour comprendre les nouvelles réalités politiques et financières et s'y adapter, et pour profiter des nouveaux moyens de communiquer qu'offrait Internet.

Je me suis donc mise à explorer, d'abord pour dissiper la confusion qui m'habitait depuis que j'étais à Ryerson, mais aussi parce que selon moi la polarisation cache souvent une transition fondamentale intéressante. J'ai discuté longuement avec des collègues et des étudiants. Puis, d'autres intervenants du secteur social confrontés au même problème sont venus me trouver et ont nourri les échanges. Les discussions étaient bien souvent difficiles. Les gens se sentaient parfois blessés ou trahis. Et, comme toujours, il est particulièrement délicat de chercher à brosser le portrait d'un changement de pratique au sein d'un mouvement social à partir de notre propre travail, car c'est un peu comme regarder le monde par le petit bout de la lorgnette.

Essentiellement, la façon dont nous menons le changement social évolue. Si l'on pense à toutes les actions citoyennes d'intérêt public au Canada, la justice sociale et l'innovation sociale sont-elles réellement inconciliables? Ou, comme j'en ai conclu, la tension est-elle le signe d'un changement à venir? Il est possible que les organismes novateurs de justice sociale et d'innovation sociale qui travaillent pour l'équité et l'inclusion soient les hérauts d'un nouveau champ d'action. Ce sont peut-être des exemples représentatifs des changements qui s'amorcent dans la pratique du changement social.

Pendant des dizaines d'années, j'ai été organisatrice dans le secteur de la justice sociale. Ce n'est qu'en 2003 que j'ai commencé à œuvrer dans le secteur de l'innovation sociale en tant que bailleuse de fonds à la FTO, soit un peu après que les manifestations pour la justice sociale aient contribué à la défaite de la « Révolution du Bon Sens » du gouvernement néolibéral de Mike Harris en Ontario (Clark, 2008). C'est également en 2003 qu'a été inaugurée la *Stanford Social Innovation Review*, une publication axée sur l'application de solutions intersectorielles à des problèmes mondiaux (Phillis et coll., 2008). Quelques années plus tard, les travaux de recherche menés par Imagine Canada (Hall et coll., 2005) nous aideraient à situer le secteur social canadien dans la conjoncture mondiale.

À la FTO, nous constatons que des organismes à but non lucratif dont le financement de base avait subi des compressions draconiennes commençaient à trouver de nouveaux modes de fonctionnement. Quelques années plus tard, nous nous sommes aperçus que notre système de gestion de portefeuilles par secteur était devenu inadéquat. Les organismes voués aux arts et aux sports s'attaquaient à l'itinérance chez les jeunes, les services sociaux adoptaient des stratégies entrepreneuriales et nouaient des partenariats inhabituels, et le secteur des affaires offrait une aide financière plus significative qu'avant. La notion d'innovation sociale n'existait pas encore tout à fait. Les nouveaux modes de financement du travail social et la multiplication des partenariats inhabituels représentaient pour nous des changements majeurs.

En revanche, l'organisation de la justice sociale au Canada a pris racine dans les années 1960 et 1970, à une époque où l'État était omniprésent.

**MARILYN STRUTHERS**

Dans ce contexte, l'organisation citoyenne a contribué à faire de l'équité et de l'inclusion des enjeux prioritaires sur le plan national, ce qui nous distingue aujourd'hui de nos voisins du Sud. Elle a également influencé la croissance phénoménale, au cours des années 1970 et 1980, du nombre de partenariats entre des organismes à but non lucratif et le gouvernement créés dans le but d'offrir des services sociaux pour aider la population, atténuer les préjudices et promouvoir l'inclusion. Cependant, la plupart de ces organismes ont subi des compressions financières dans les années 1990 et par la suite (Elson, 2011).

D'un point de vue historique, on peut dire que le Canada postcolonial a vécu plusieurs époques d'engagement citoyen, chacune fondée sur son propre ensemble d'hypothèses qui ont mené à la mise en place de stratégies et de mesures variées pour générer des retombées sociales : la bienfaisance, le syndicalisme, la justice sociale et, maintenant, l'innovation sociale. À l'époque précoloniale, une riche tradition de partage avec les plus démunis, y compris avec les colons, prévalait chez les Autochtones. L'histoire nous révèle que des initiatives citoyennes d'intérêt public ont été répertoriées pendant au moins cinq grandes époques, chacune marquée par des politiques et des hypothèses bien de son temps sur les liens entre le secteur social, le gouvernement et le commerce.

Même s'il s'agit d'un portrait historique général, mon intention est de mettre en lumière les nombreux tournants dans l'histoire de l'organisation citoyenne. Les nouveaux modèles de pratique du changement social évoluent, sans se substituer aux anciens, mais plutôt en coexistant avec eux dans un contexte de démocratie sociale de plus en plus dynamique. On assiste à un effet

boule de neige : à chaque époque, la complexité s'accroît, et notre travail est influencé par des pratiques et des cadres inédits. Ce qui ne change pas au Canada, c'est qu'agir pour le bien public fait partie de notre ADN. Voilà pourquoi le secteur communautaire canadien est le deuxième en importance dans le monde (Hall et coll., 2005).

Tant les théoriciens de la justice sociale que ceux de l'innovation sociale parlent d'époques cycliques ou de périodes de transition. Dans *Pédagogie des opprimés*, l'un des premiers ouvrages sur le mouvement de justice sociale, Paulo Freire décrit l'histoire sociale comme une série d'époques caractérisées par un ensemble d'idées, de concepts, d'espoirs, de doutes, de valeurs et de défis en interaction dialectique avec leurs opposés. L'époque actuelle est surtout marquée par la domination et, nécessairement, par son opposé, la libération, qui est le but à atteindre (2005, p. 101). Cette solide base théorique a permis d'analyser le pouvoir et de mener des actions de terrain, qu'il s'agisse de la nouvelle vague de féminisme à la fin des années 1950 que de la multiplicité des représentations intersectionnelles d'aujourd'hui.

Paulo Freire nous a également enseigné à considérer nos pratiques d'un point de vue binaire : l'opposition entre les bons et les méchants, la peur de l'argent sale des sociétés, la soif de profits au détriment du reste, et une tendance à la rectitude politique. S'il est clair que l'organisation sociale exige un sens moral et un entourage aux vues similaires, pour maintenir le cap avec conviction, avec le temps les organisateurs sociaux courent le risque d'adhérer à un cadre de référence qui les empêche d'explorer de nouvelles façons de travailler. Les jeunes militants pour la justice sociale commencent

d'ailleurs à sonner l'alerte à ce sujet (Lee, 2017a; 2017b). L'arrivée de ces jeunes s'inscrit dans le plus important bouleversement démographique à avoir touché le leadership du secteur social dans les dernières décennies (McIsaac et coll., 2013).

La première fois que j'ai entendu parler de la dichotomie comme mode de pensée, j'étais une jeune femme qui étudiais les origines du mouvement de justice sociale dans les années 1990. J'aimais la certitude que cette théorie m'apportait (l'humanisation par rapport à la déshumanisation) et la façon dont le contraste politique entre la libération et l'oppression conduisait à des modèles de pratique : le juste combat pour la libération, la résistance face à l'oppression et les processus publics de manifestation et de modération. Ce n'est que beaucoup plus tard, au sein du mouvement LGBTQ et grâce à mon propre épanouissement que je me suis rendu compte que le dualisme dissimule une multitude d'expériences et de possibilités. La pensée dichotomique peut temporairement donner un sens moral clair et sans équivoque à notre réflexion, mais la beauté, l'inventivité et la récompense se cachent dans les zones grises. Imaginons une pratique de la justice sociale qui encourage l'inventivité, ou une pratique de l'innovation sociale qui appuie l'équité. En réalité, parmi les modèles évolutifs d'organisation citoyenne au pays, bon nombre sont intersectoriels et empruntent autant au secteur de la justice sociale qu'à celui de l'innovation sociale.

Maayan Ziv est une organisatrice intersectorielle. La jeune femme, qui vit avec un handicap, travaille à promouvoir l'accessibilité, un enjeu pourtant traditionnellement associé à la justice sociale, à partir de l'un des incubateurs

d'innovation sociale de l'Université Ryerson. Elle a développé une application fort populaire qui permet aux personnes handicapées de regrouper, collectivement, de l'information sur l'accès aux édifices publics. Dans une vidéo réalisée pour la campagne Mes beaux moments de la Fondation Rideau Hall, elle parle du recours à l'innovation sociale pour s'attaquer à des problèmes de justice sociale, lesquels sont souvent abordés dans une optique de revendication et de contestation sur les campus.

Selon elle, les mêmes obstacles existent depuis des siècles, et nous nous y attaquons d'une manière un peu répétitive. Cependant, il n'y a rien comme en discuter et passer à l'action, pour vrai. Le combat, l'opposition, ce n'est pas toujours une solution. Maayan Ziv renchérit en affirmant qu'on aborde souvent l'accessibilité dans une perspective sérieuse, dont on aurait intérêt à s'écarter. L'accessibilité peut selon elle être un sujet attrayant, voire passionnant. Il le faut, pour réussir à susciter l'engagement dont nous avons besoin. En modifiant notre approche, elle affirme que nous pouvons donner envie aux gens de faire partie du mouvement que nous avons mis en marche.

Autre exemple : Adil Dhalla, qui est directeur général du Centre for Social Innovation (CSI) à Toronto et qui se positionne délibérément au centre de l'échiquier. Il organise des événements et élabore des processus qui favorisent la collaboration et l'inclusion à Toronto en intégrant les principes d'innovation sociale mis de l'avant par le CSI. Que ce soit dans le cadre d'activités éducatives ou dans le soutien qu'il apporte au festival Toronto for Everyone, Adil Dhalla allie la mission de justice sociale aux pratiques de l'innovation sociale.

**MARILYN STRUTHERS**

De son côté, UNICEF Canada, reconnu pour ses initiatives mondiales en faveur de l'équité pour les enfants, se sert de ses laboratoires d'innovation sociale et d'une méthodologie de conception pour élaborer, de manière collaborative, des indicateurs pour mesurer le bien-être des enfants canadiens (UNICEF, 2017).

En côtoyant mes collègues à Ryerson et dans le secteur, j'ai compris que la conception dualiste de l'innovation sociale et de la justice sociale oppose souvent les deux, ce qui nous empêche d'explorer ce qui trouve au milieu. Le changement social a été influencé par la théorie de l'innovation sociale, qui met l'accent sur la conception et la complexité des systèmes, les processus qui cernent les modèles plutôt que les détails et l'importance de tenir compte de la différence. Les discours qui traitent avec respect des similarités et des différences dans la façon dont les citoyens mettent en œuvre les mesures sociales, et qui tiennent compte des changements politiques sur nos milieux organisationnels, nous permettent d'entrevoir les pratiques créatives et émergentes dans cet espace intermédiaire.

La tension entre les organisateurs des secteurs de la justice sociale et de l'innovation sociale correspond à ce que Glenda Eoyang appelle un problème tenace (*sticky issue*), c'est-à-dire un problème trop complexe pour être réglé, et qui persiste longtemps (Eoyang et Holladay, 2013). Selon M<sup>me</sup> Eoyang, la fondatrice du Human Systems Dynamics Institute, pour aborder ce genre de problèmes de manière constructive, il faut chercher des tendances, c'est-à-dire des similarités, des différences et des liens qui ont un sens dans l'espace et le temps. Ainsi, nous pouvons mettre l'accent sur la relation entre les différents éléments et repérer les tendances responsables de l'immobilisme du système social.

Les travaux de Scott Kelso et David Engstrøm sur les paires complémentaires poussent cette idée encore plus loin. S'inspirant de la physique quantique, qui suppose qu'une onde et une particule sont potentiellement la même chose, ils soutiennent que les similarités et les différences sont complémentaires plutôt que mutuellement exclusives et contradictoires. Contrairement à Paulo Freire, qui nous a appris à considérer les aspects de notre monde social en les opposant, ces deux auteurs prétendent que nous pouvons changer notre perception en les analysant en paire dans une relation réciproque. Ils utilisent d'ailleurs le tilde (~) pour marquer la relation, plutôt que l'équivalence ou l'opposition, entre deux aspects de différentes pratiques de l'organisation sociale (Kelso et Engstrøm, 2006). Autrement dit, imaginons deux images : une porte ouverte puis une porte fermée. Ensemble, les deux images nous en apprennent beaucoup plus sur le fonctionnement et l'utilité d'une porte que chacune séparément.

Pour comprendre des systèmes complexes, comme les mouvements citoyens pour le bien public, les auteurs affirment qu'il faut examiner la dynamique des paires complémentaires (*ibid.*, p. 8). En justice sociale, les termes oppression ~ libération nous invitent à réfléchir davantage à ce que la libération révèle sur l'oppression. La relation entre les termes justice sociale ~ innovation sociale pourrait nous renseigner sur les pratiques d'organisation sociale émergentes. Selon les auteurs, le dialogue sur la complémentarité apporte un vent nouveau à la vision dichotomique en présentant des tendances opposées, comme une dynamique qui peut pencher dans une direction comme dans l'autre (*ibid.*, p. xv). Qu'est-ce qui pourrait bien naître et pencher ainsi dans l'espace intermédiaire entre l'innovation sociale et la justice sociale?

## **Dimensions de la complémentarité entre la justice sociale et l'innovation sociale**

J'ai d'abord essayé de parler de la complémentarité justice sociale ~ innovation sociale avec des membres du Studio [Y], un programme qui s'adresse aux jeunes leaders du changement systémique au District de la découverte MaRS, à Toronto, après qu'un conflit soit survenu dans le cadre de leur travail. J'ai eu de nombreuses conversations semblables depuis, et j'invite les lecteurs à faire l'essai de cette méthode. Pour ce faire, je vous propose quelques paires de thèmes et une brève explication de chacune. En m'inspirant de la pratique de l'innovation sociale, j'ai utilisé une approche axée sur les atouts (plutôt qu'une approche critique) pour être inclusive et éviter que le dialogue ne prendre une tournure négative. Tentez l'expérience à votre manière, et voyez ce qui se passe. Cette liste n'est pas exhaustive, et si elle génère d'autres paires de thèmes à explorer, c'est que le dialogue est fructueux, et je vous encourage à le poursuivre. Comme pour tout processus, on ajuste le tir au fur et à mesure.

## **Histoire et stade de progression : établi et enraciné ~ nouveau et fluide**

L'une des différences les plus notables entre chacun des mouvements est leur histoire. En effet, les origines de la justice sociale remontent à loin, tandis que celles de l'innovation sociale sont relativement récentes. Les théories élaborées du mouvement de la justice sociale et les analyses approfondies des relations de pouvoir forment une base théorique plus rigoureuse que celle constituée jusqu'à maintenant par les innovateurs sociaux. Les jeunes leaders de la justice sociale ont des mentors, des enseignants et une histoire. Inversement, l'innovation sociale

est un nouveau domaine qui a vu le jour il y a une vingtaine d'années et qui se construit encore. Sa sphère d'influence est vaste, et les définitions sont multiples. Les leaders sont principalement des jeunes, qui sont habitués au caractère fluide et mondialisé des relations sur Internet, et qui sont moins limités par des allégeances aux institutions, par la rectitude politique et par les traditions liées au bien commun. Comme ils sont fermement engagés envers leurs objectifs sociaux et environnementaux, ils préfèrent souvent se servir de mentor les uns les autres.

## **Appels à l'action : équité, justice et inclusion ~ résolution de problèmes sociaux**

L'équité et la justice sont les objectifs bien définis de la justice sociale. En revanche, les innovateurs sociaux privilégient la recherche de solutions aux problèmes sociaux. Ils s'intéressent moins aux indicateurs d'équité et davantage à l'élaboration et au prototypage expérimental de nouvelles interventions. Leur travail a une très grande portée, et il est rarement soumis aux relations organisationnelles traditionnelles. L'intention peut être de contribuer à l'inclusion sociale, mais sans analyse en profondeur. Selon certains intervenants du milieu de la justice sociale, l'innovation sociale peut nuire sans le vouloir, voire renforcer un système injuste existant, même si elle permet d'améliorer la vie de quelques personnes.

## **Paradigme de pratique : résistance ~ invention**

Il serait inutile de chercher à contrer la répression politique qui sévit actuellement aux États Unis à l'aide de laboratoires d'innovation sociale. On assiste chez nos voisins du Sud à la résurgence d'une efficace politique de résistance.

**MARILYN STRUTHERS**

Inversement, l'approche conceptuelle entraîne une révolution de l'innovation dans certains processus traditionnels des secteurs de la santé et des services sociaux, comme le contrôle des infections et des maladies et la réduction des méfaits. Bien des entrepreneurs sociaux qui mettent à l'essai des approches novatrices réussissent effectivement à améliorer des vies. Deux processus avec des objectifs différents ne sont pas forcément incompatibles. Ils peuvent opérer de manière parallèle. De quelle manière le travail et les services de justice sociale font-ils place à l'innovation? En quoi une évaluation approfondie de la justice dans le secteur de l'innovation permet-elle de mieux comprendre les répercussions?

**Modèle de pensée : pensée critique ~ pensée axée sur les atouts**

D'une part, la description que fait Paulo Freire de la pédagogie critique reconnaît le lien entre l'expérience qu'ont les personnes des problèmes sociaux et les contextes sociaux et politiques dans lesquels ils vivent (Freire, 2005). Cette façon de penser a fait naître une vision très sceptique des structures de pouvoir. D'autre part, les théoriciens de l'innovation sociale adoptent généralement un mode de pensée axé sur les atouts et les opportunités. Par exemple, la méthode de l'analyse positive de David Cooperrider propose de chercher, de façon co-évolutive, ce qu'il y a de meilleur chez les gens, leurs organisations et leur environnement (AI Commons). Elle vise à trouver et à renforcer ce qui fonctionne bien dans un système plutôt que de chercher les problèmes à corriger ou les besoins à combler. L'analyse positive tend vers l'espoir et les possibilités, plutôt que vers l'analyse critique.

**Orientation des résultats : accès à la justice et à l'équité ~ amélioration des conditions sociales**

Le travail de justice sociale peut mener à la création de services sociaux qui favorisent l'équité ou encore à une restructuration totale, selon que l'approche sous-jacente est libérale ou qu'elle tend à une réforme radicale. Cette paire de thèmes, jamais complètement opposés, sert souvent de référence à l'élaboration de stratégies de justice sociale pour respecter les objectifs généraux d'un mouvement social. Les innovateurs sociaux ont quant à eux tendance à viser une amélioration concrète des résultats sociaux.

**Relations de pouvoir : influencer le gouvernement ~ conclure des partenariats avec des entreprises**

Le mouvement de justice sociale a vu le jour à une époque où l'État était omniprésent, et ses intervenants adhèrent encore fermement à cet idéal. Au Canada dans les années 1970 et 1980, les organisateurs du changement social voyaient le gouvernement comme un allié et un partenaire financier pour l'édification d'une société pluraliste et inclusive. Cependant, la résistance du public face aux politiques ou aux décisions mal avisées était aussi une manière efficace d'exercer une influence. L'innovation sociale, quant à elle, est née à une époque où les contributions financières du gouvernement à la société civile étaient restreintes, et ses défenseurs comptent beaucoup moins sur l'aide du gouvernement, et parfois pas du tout. D'ailleurs, un jeune étudiant universitaire en finance sociale a récemment souligné qu'il n'avait jamais connu une période qui n'avait pas été marquée par des restrictions budgétaires gouvernementales. C'est en acceptant cette relation différente avec le



gouvernement que la finance sociale a d'abord été vue comme une solution au manque de capital au service du bien collectif (Groupe d'étude canadien sur la finance sociale, 2010).

### **Champ lexical : nuancé et conscient du pouvoir ~ vague et en constante évolution**

Le vocabulaire de l'innovation sociale est ambigu et fluide. Il est également très inclusif, surtout envers les personnes présentes. Par contre, les organisateurs du secteur de la justice sociale sont devenus des experts en ce qui concerne la précision du langage. Cette rigueur, bien qu'elle soit restrictive, a permis d'apporter une grande clarté et de définir précisément les enjeux des mouvements sociaux. Dernièrement, j'ai eu l'occasion de participer à une réunion d'un comité universitaire sur la hausse du nombre de tentatives de suicide chez les étudiants. Nous avons parlé non pas de solutions sociales, mais plutôt de la « folie » comme concept politique. Les discussions étaient enrichissantes, mais la réunion n'a abouti à aucun plan. Si la réunion s'était déroulée dans un contexte de laboratoire d'innovation sociale, nous aurions peut-être élaboré une dizaine de stratégies à mettre à l'essai, mais nous aurions moins bien compris les nuances du pouvoir.

### **Participants : inclusion intentionnelle ~ participation aléatoire**

La justice sociale a favorisé l'inclusion de groupes particuliers, et ouvert la porte aux idées et à la participation de personnes plus marginales. Ceci peut entraîner la formation de groupes composés de personnes aux vues similaires, contrôlées par une rectitude politique qui privilégie les relations serrées entre anciens collègues pouvant se prétendre solidaires. Cette

façon de concevoir les relations peut nourrir une réflexion profonde et nous permettre de réagir rapidement aux problèmes sociaux, en organisant une marche publique, par exemple, mais elle peut aussi nous inciter à nourrir une vision réductrice des intervenants du secteur public et à les catégoriser comme bons ou méchants. Les activités d'innovation sociale, quant à elles, sont souvent critiquées, même de l'intérieur, et accusées d'encourager la participation de la majorité, à savoir de personnes blanches issues de la classe moyenne. Le secteur de l'innovation sociale semble être formé de réseaux diffus et informels, qui sont souvent un facteur de synergie, mais qui ne laissent pas place à une analyse sociale approfondie ni au débat sur le pouvoir et les privilèges.

### **Partenariats : alliés de confiance ~ relations productives**

L'une des conversations les plus profondes que j'ai eues portait sur la confiance en l'organisation sociale et la crainte de la récupération, une stratégie qui vise à changer les choses, mais qui finit par contribuer au statu quo. De façon générale, il est difficile de prévoir les répercussions de l'organisation sociale, et le risque de conséquences imprévues est toujours présent. En choisissant nos partenariats, nous pouvons atténuer ce risque. À qui demandons-nous des fonds? Quels réseaux mettons-nous à contribution? Jusqu'où laissons-nous l'opposition pénétrer notre groupe? Dans le contexte budgétaire actuel, les partenariats représentent une façon d'amasser du capital. Les organisateurs du secteur de l'innovation sociale réussissent souvent à tisser des liens avec de grands investisseurs (gouvernements ou entreprises), ce qui peut donner l'impression qu'ils ont été leurrés dans des relations de privilège, et que la stratégie

**MARILYN STRUTHERS**

s'en trouvera affectée. Si les acteurs de la justice sociale cherchent des alliés aux valeurs semblables, faisant parfois des pieds et des mains pour trouver des points communs avec eux, ceux de l'innovation sociale s'allient bien souvent volontairement avec des personnes et des organismes très différents. Cette méthode favorise un échange conscient et crée de nouvelles relations, parfois qualifiées de « génératives » (Lane et Maxwell, 1995; Zimmerman et Hayday, 2003).

**Et alors? Travailler entre deux discours dans une ère de changement**

En 2017, les organisateurs de *Spark! Canadian Social Innovation Exchange* m'ont invitée à donner un atelier sur la façon de participer au débat sur la justice sociale et l'innovation sociale. Les planificateurs de l'événement tenaient à inclure des organisateurs du secteur de la justice sociale et à donner la parole à différents jeunes militants, une stratégie en rupture avec la façon de faire habituelle en innovation sociale. J'ai eu l'occasion de coanimer l'atelier avec Nadia Duguay de l'organisme montréalais Exeko, qui intègre souvent des activités théâtrales à son travail de formation en justice sociale. Nous avons donc fait du théâtre. Après avoir formé deux groupes, un pour la justice sociale et un pour l'innovation sociale, nous avons affecté les participants à l'un ou à l'autre, sans égard à leur véritable affiliation, et leur avons demandé de donner leur opinion au sujet de l'autre groupe. Nous avons eu à un chahut hilarant de part et d'autre où le rire et l'anonymat rendaient les participants plus critiques, mais en même temps plus détendus et indulgents. Puis, en petits groupes, ils ont poussé la réflexion plus loin en choisissant l'une des paires de thèmes complémentaires pour structurer la conversation et en imaginant les possibilités qu'offrirait une pratique hybride.

Pendant que je travaillais à la rédaction du présent article, on a fait appel à moi comme mentore pour un projet de changement axé sur le logement social et les espaces créatifs. Le projet, qui a franchi depuis longtemps l'étape de conception, suscite un intérêt politique dans une période où le logement public est en déclin à Toronto. Les organisateurs ne se préoccupent pas de l'identité du mouvement social. Ils se concentrent plutôt sur la concrétisation d'une idée et sur les personnes qui en profiteront. Au fur et à mesure, je constatais que le discours s'articulait à la fois autour de la justice sociale et de l'innovation sociale, et que bien souvent l'élan nécessaire à la poursuite du projet découlait de l'espace intermédiaire. La question était de savoir en quoi une vision et des valeurs claires pouvaient aider à gérer les intérêts de partenaires financiers non traditionnels de manière éthique. Selon les organisateurs, pour que l'équité soit au cœur d'un projet, il faut un engagement véritable et continu. De plus, le renforcement des communautés repose sur la création de liens entre des réseaux existants. Dans leur empressement à répondre aux exigences des bailleurs de fonds, ils ont oublié certaines personnes déterminantes en marge de leur réseau, des personnes qui les tiennent responsables de la finalité du projet.

Cette séance de mentorat m'a rappelé la tension gênante entre les discours à Ryerson. Je reconnais que les conversations nombreuses, et souvent difficiles, que j'ai eues m'ont permis de maîtriser les deux discours et d'enrichir mon travail. Je souhaite qu'il en soit de même pour les personnes qui ont partagé avec moi des moments difficiles dans leur travail. Nous vivons une période féconde et avons la capacité d'élaborer des pratiques

d'organisation sociale qui génèrent de meilleurs résultats que la justice sociale ou l'innovation sociale chacune de leur côté. Et si nous pouvions encourager les discussions partout au pays sur notre expérience des similarités et des différences entre la justice sociale et l'innovation sociale? Et si nous pouvions assouplir nos hypothèses et laisser place à ce que le contexte actuel ne nous permet pas d'imaginer, c'est-à-dire un peu plus d'innovation en justice sociale et un peu plus de justice en innovation sociale? Et si cette transformation était déjà en cours, et que nous avions juste à en prendre conscience et à l'encourager?

*Je souhaite remercier toutes les personnes avec qui j'ai eu des discussions sur le croisement de la justice sociale et de l'innovation sociale dans les dernières années. Plus particulièrement, j'aimerais remercier Marsha Sfeir, une amie de longue date et défenseure de la justice sociale; Jonathan McPhedran Waitzer, boursier du Programme de leadership public Jeanne Sawé pour nos conversations sur la confiance dans les relations organisationnelles; Melanie Panitch, titulaire actuelle de la Chaire en innovation sociale de l'Université Ryerson; Adil Dallah, directeur général du Centre for Social Innovation; Darcy Riddell, directrice des apprentissages stratégiques à la fondation de la famille J.W. McConnell; Aleeya Velji, boursière d'ABS Connect; Liz Rykert, une mentore spécialisée en tout ce qui est complexe; ainsi que toutes les personnes instigatrices de projets visant à changer le monde que j'ai eu le privilège de conseiller.*

## Bibliographie

AI Commons (sans date). *Appreciative Inquiry*, <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/learn/appreciative-inquiry-introduction/> [consulté le 20 novembre 2017].

Berkhout, R. (2014). *Irresistibly biased? The Blind Spots of Social Innovation*, *Transformation*, 29 décembre,

[www.opendemocracy.net/transformation/remko-berkhout/irresistibly-biased-blind-spots-of-social-innovation](http://www.opendemocracy.net/transformation/remko-berkhout/irresistibly-biased-blind-spots-of-social-innovation) [consulté le 15 septembre 2017].

Bierce, K. (2015). *Social Innovation Requires Social Justice*, *Medium*, 21 août, [medium.com/@kbierce/social-innovation-requires-social-justice-113fb1a5b1e5](https://medium.com/@kbierce/social-innovation-requires-social-justice-113fb1a5b1e5) [consulté le 20 novembre 2017].

Burbules, N. C. et Berk, R. (1999). « Critical Thinking and Critical Pedagogy: Relations, Differences, and Limits », Popkewitz, T.S. et Fendler, L. (éditeurs), *Critical Theories in Education*, NY, Routledge, <http://mediaeducation.org/mt/wp-content/uploads/2013/05/Critical-Thinking-and-Critical-Pedagogy.pdf> [consulté le 15 septembre 2017].

Burton, D. et Barnes, B. (2017). « Shifting Philanthropy from Charity to Justice », *Stanford Social Innovation Review*, 3 janvier, [https://ssir.org/articles/entry/shifting\\_philanthropy\\_from\\_charity\\_to\\_justice](https://ssir.org/articles/entry/shifting_philanthropy_from_charity_to_justice) [consulté le 22 décembre 2017].

Groupe d'étude canadien sur la finance sociale (2010). *Mobilizing Private Capital for Public Good: Canadian Task Force on Social Finance*, Toronto, SiG, décembre, <https://learn.marsdd.com/article/mobilizing-private-capital-for-public-good-canadian-task-force-on-social-finance/> [consulté le 11 décembre 2017].

Clarke, J. (2008). « Poverty Reduction? Reforming Without Reforms in a Neoliberal World », bulletin électronique *The Bullet*, Socialist Project, n° 119, 30 juin, <https://www.socialistproject.ca/bullet/bullet119.html> [consulté le 29 novembre 2017].

Elson, P. (2011). *High Ideals and Noble Intentions: Voluntary Sector-Government Relations in Canada*, Toronto, University of Toronto Press.

Eoyang, G. et Holladay, R. (2013). *Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your organization*, Stanford, Stanford University Press.

**MARILYN STRUTHERS**

- Freire, P. (2005). *Pedagogy of the Oppressed*, traduit par Myra Bergman Ramos, New York, Continuum.
- Hall, M., Barr, C., Easwaramoorthy, M., Wojciech Sokolowski, S., et Salamon, L. (2005). *The Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Toronto, Imagine Canada.
- Human Systems Dynamics Institute (sans date). *Same and Different*, <http://www.hsdinstitute.org/assets/documents/5.1.1.13-same-and-different.pdf> [consulté le 20 novembre 2017].
- Human Systems Dynamics Institute (2012). *HSD Essentials*, Circle Pines, MN, Human Systems Dynamics Institute.
- Kelso, J. A. S. et Engström, D. A. (2006). *The Complementary Nature*, Cambridge MA, Massachusetts Institute of Technology.
- Lane, D. et Addarii, F. (2014). *Social Innovation and the Challenge of Democracy in Europe*, Transformation, 8 décembre, [www.opendemocracy.net/transformation/david-lane-filippo-addarii/social-innovation-and-challenge-of-democracy-in-europe](http://www.opendemocracy.net/transformation/david-lane-filippo-addarii/social-innovation-and-challenge-of-democracy-in-europe) [consulté le 20 novembre 2017].
- Lane, D. et Maxfield, R. (1995). *Foresight, complexity, and strategy*, article n° 95-12-106, Santa Fe Institute, <https://www.santafe.edu/research/results/working-papers/foresight-complexity-and-strategy> [consulté le 11 décembre 2017].
- Lee, F. (2017). « Excommunicate Me from the Church of Social Justice; an Activist's Plea for Change », *The Sunday Edition*, 17 septembre, CBC Radio, <http://www.cbc.ca/radio/thesundayedition/the-sunday-edition-september-17-2017-1.4291332/excommunicate-me-from-the-church-of-social-justice-an-activist-s-plea-for-change-1.4291383> [consulté le 20 novembre 2017].
- Lee, F. (2017). « Why I've Started to Fear my Fellow Social Justice Activists », *YES! Magazine*, 13 octobre, <http://www.yesmagazine.org/people-power/why-ive-started-to-fear-my-fellow-social-justice-activists-20171013> [consulté le 20 novembre 2017].
- Mclsaac, E. et Stella Park, Lynne Toupin. (Juin 2013). *Human Capital Renewal in the Nonprofit Sector: Framing the Strategy*, School of Public Policy & Governance, Mowat NFP, Université de Toronto et Ontario Nonprofit Network, Toronto, <http://theonncan.ca/wp-content/uploads/2011/06/HCRS-Framing-the-Strategy.pdf> [consulté le 15 novembre 2017].
- Phillis, J. A. et Deiglmeier, K., Miller, D. T. (2008). « Rediscovering Social Innovation », *Stanford Social Innovation Review*, automne.
- Skelton, R. et Miller, V. (2016). *The Environmental Justice Movement*, NRDC, 17 mars, <https://www.nrdc.org/stories/environmental-justice-movement> [consulté le 15 novembre 2017].
- Struthers, M. (2004). « Supporting Financial Vibrancy in the Quest for Sustainability in the Not-For-Profit Sector », *The Philanthropist*, vol. 19, n° 4, pp. 241-260.
- Struthers, M. (2012). « Of Starlings and Social Change: Funding the Nonprofit Sector in Canada », *The Philanthropist*, vol. 24, n° 4, pp. 4-14.
- Struthers, M. (2013). *Fair Exchange: Public Funding for Social Impact Through the Non-profit Sector*, Toronto, Metcalfe Foundation, <https://metcalffoundation.com/site/uploads/2013/06/FairExchange.pdf> [consulté le 11 décembre 2017].
- Schulman, S. (2017). *Choreographing New Practices for Social Change*, Toronto, Metcalf Foundation, <http://metcalffoundation.com/stories/publications/choreographing-new-practices/> [consulté le 11 décembre 2017].
- UNICEF Canada (sans date). *Innovation for Children*, <https://www.unicef.ca/fr/innovation-pour-les-enfants> [consulté le 15 novembre 2017].
- Zimmerman, B. J., Hayday, B. (2003). « Generative Relationships STAR », Eoyang, G. (éditrice), *Voices from the Field*, Minneapolis MN, HSDI Press, pp. 197-214.
- Ziv, Maayan, (2016). *AccessNow x Vice*, décembre, <https://accessnow.me/blog/vice-x-accessnow/> [consulté le 6 décembre 2017].



## Une histoire de co-création : réflexion sur l'essor de l'innovation sociale

**STEPHEN HUDDART et LAURA SCHNURR**

**E**N NOVEMBRE 2017, trois événements survenus la même semaine ont braqué les projecteurs sur le passé, le présent et l'avenir de l'innovation sociale au Canada.

D'abord, quelque 500 personnes se sont rassemblées dans les locaux de MaRS, à Toronto, pour souligner la fin de l'initiative Génération de l'innovation sociale (SiG). SiG, un partenariat qui, pendant 10 ans, a joué un rôle déterminant dans l'implantation de l'innovation sociale au Canada, est né du constat de Tim Brodhead à savoir que les organismes philanthropiques n'étaient pas suffisamment outillés pour relever les défis complexes de notre époque<sup>1</sup>.

La création de SiG a été difficile et, comme souvent, les premiers pas annonçaient ce qui allait suivre. La difficulté pour SiG consistait à expliquer ce qu'est l'innovation sociale et ce qu'elle n'est pas. Plus particulièrement, il fallait démontrer clairement que, même si l'entreprise sociale constitue en elle-même un domaine d'importance, et un instrument complémentaire pour favoriser une économie axée sur l'inclusion

et la durabilité, ce n'est pas le seul aspect de l'innovation sociale. À ses débuts, SiG a été critiqué par certaines personnes qui lui reprochaient de faire peu de cas du travail de changement social qu'elles avaient mené sur le terrain depuis des dizaines d'années. Les partenaires de SiG ont d'abord eu du mal à trouver la ligne directrice et l'élan dont ils avaient besoin. Entre eux, ils prétendaient, à la blague, qu'ils devraient écrire une suite à l'ouvrage phare sur l'innovation sociale *Getting to Maybe*<sup>2</sup>, qu'ils auraient intitulée *Getting to Maybe Not*. Par chance, la mise sur pied d'un bureau national, dirigé par Tim Draimin, fondateur et ancien directeur de Tides Canada Foundation, a eu un effet de catalyseur.

La soirée de 2017 a été l'occasion de rappeler que SiG avait réussi à intégrer l'innovation sociale dans le système, selon l'image d'Al Etmanski. C'est également lors de cette soirée qu'a été lancé le livre intitulé *Social Innovation Generation: Fostering a Canadian Ecosystem for Systems Change*<sup>3</sup>.

Pendant ce temps, à l'autre bout de la ville, au centre communautaire Regent Park, se tenait *Spark!*, un événement organisé par le réseau canadien d'Échange de l'innovation sociale (maintenant connu sous le nom de Social Innovation Canada) qui, pendant trois jours, rassemblait 250 innovateurs sociaux, militants communautaires, philanthropes et dirigeants de mouvements dans une ambiance animée. Les séances plénières et les ateliers étaient de véritables chantiers de l'innovation sociale : les participants faisaient de nouvelles rencontres, s'échangeaient des idées audacieuses et exploiraient des possibilités, le tout dans un climat qui se voulait dénué de suffisance ou d'élitisme. Comme l'a si bien exprimé un jeune militant

autochtone, l'innovation sociale ne devrait pas être un « colonialisme sympathique ».

Le troisième événement était intitulé *The Future of Good*. Le rassemblement, sur invitation seulement, était organisé par trois cofondateurs d'Impact Hub Ottawa et portait sur les frontières de l'innovation sociale : les objectifs de développement durable des Nations Unies, la R et D sociale, la relation avec l'innovation dans le secteur public, l'économie comportementale, le financement basé sur les résultats et les récits sociaux de transformation culturelle.

Si ces trois événements dans la même semaine traçaient les contours de l'innovation sociale, une annonce faite en juin 2017 laissait quant à elle présager une véritable expansion du secteur. Pour faire suite à la lettre de mandat du premier ministre, le ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social, JeanYves Duclos, a mis sur pied un groupe directeur composé de 17 membres provenant de divers domaines pour formuler des recommandations et élaborer la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale canadienne<sup>4</sup>.

Avant d'aller plus loin, revenons sur quelques-uns des sujets abordés dans cette série, lancée en janvier 2017 dans le cadre d'un partenariat entre la revue *The Philanthropist* et la Fondation McConnell. Certains auteurs ont tenté de clarifier ce qu'est réellement l'innovation sociale; d'autres ont examiné comment les fondations adoptent cette stratégie; d'autres encore se sont penchés sur le besoin de développer la R et D sociale ou sur la façon de rapprocher les discours opposés pour en arriver à une nouvelle synthèse de la transformation sociale.

## Tracer la marche à suivre

John Lorinc a inauguré la série en examinant des exemples d'innovation sociale au Canada et à l'étranger, comme la collaboration avec des alliés non traditionnels ou encore l'utilisation de sources novatrices de financement ou de nouveaux outils. Il s'est intéressé à l'importance de préciser la notion d'innovation sociale pour l'avenir et à la possibilité de redéfinir la relation entre la société civile, le gouvernement et le secteur privé.

Dans le deuxième article, Stephen Huddart est revenu sur un texte qu'il avait écrit en 2010 au sujet de l'innovation sociale, et s'est attardé au contexte et aux défis actuels. Il a proposé que le Canada augmente sa capacité de R et D sociale, crée un fonds de finance sociale (qu'il a appelé une « banque à infrastructure sociale »), crée des centres de données utiles, lie divers secteurs au moyen de plateformes d'apprentissage, lance des défis publics et soutienne le journalisme de solutions comme moyen d'amener le public à bâtir une société plus équitable et durable.

De même, Nabeel Ahmed et Stephen Couchman ont réfléchi à l'évolution de l'innovation sociale depuis les 25 dernières années. Dans deux articles, ils ont examiné les défis que posent l'adoption et la mise à l'échelle d'approches novatrices et les nouveaux moyens de changer les systèmes. Ils ont présenté plusieurs façons de créer des conditions propices à l'essor de l'innovation sociale, comme assouplir les structures organisationnelles et améliorer l'accès aux données et aux réseaux.

Kristen Pue et Dan Breznitz se sont intéressés pendant un an à 18 fondations philanthropiques canadiennes pour comprendre leurs différentes

stratégies d'innovation sociale. Ils ont recensé 14 stratégies, dont le financement d'entrepreneurs sociaux, l'organisation de défis liés à l'innovation sociale et la tenue de discussions à plusieurs intervenants sur divers problèmes sociaux. Ils ont souligné que ces méthodes s'appuient sur des atouts particuliers du secteur philanthropique, comme le capital financier, les effectifs et la légitimité sociale. Ils ont également fait remarquer que certaines fondations font la promotion de l'innovation sociale malgré leurs divisions au sujet du terme et leurs doutes quant à sa signification.

Vinod Rajasekaran a fait valoir l'importance d'inclure le secteur social dans les investissements canadiens en R et D. À l'heure actuelle, les organismes du secteur social n'ont pas accès au financement accordé à la recherche commerciale et axée sur les STIM. Nous investissons très peu dans l'innovation nécessaire à l'offre de meilleurs services sociaux. Vinod Rajasekaran a également recommandé que les organismes à but non lucratif et de bienfaisance soient admissibles aux programmes fédéraux de R et D, et que le gouvernement fasse la promotion de ces programmes de façon ciblée auprès du secteur social.

Marilyn Struthers a étudié les tensions entre les mouvements d'innovation sociale et de justice sociale, un des thèmes récurrents à la conférence *Spark!* Elle a examiné en quoi ces deux pratiques sont différentes et complémentaires pour ce qui est de leur histoire et de leur stade de progression, des appels à l'action, de l'importance accordée aux résultats, des relations avec le pouvoir et des personnes qui interviennent dans les processus. Elle a également recadré les perspectives divergentes comme pouvant servir à la croissance et à l'apprentissage.

Dans l'ensemble, ces articles ont cerné certains enjeux déterminants auxquels fait face le secteur de l'innovation sociale au Canada aujourd'hui. Globalement, on retiendra que l'innovation sociale est un mouvement qui fait preuve d'autocritique, et qui invite les autres à se joindre à en faire de même.

À un moment où le gouvernement fédéral consolidait son engagement, la série s'est avérée opportune et, avec un peu de chance, elle favorisera la poursuite de la réflexion critique sur le terrain.

### **Co-création : une invitation à façonner l'avenir ensemble**

Lorsque le ministre JeanYves Duclos a annoncé que le gouvernement allait co-créer la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale avec des chefs de file de ces deux domaines, certains se sont demandé s'il s'agissait encore d'un simple processus consultatif qui aboutirait à un rapport que personne ne lirait.

*Ce fut tout le contraire.*

À la première réunion du groupe directeur, M. Duclos nous a demandé de faire preuve d'audace et de ne pas se retenir par crainte d'en demander trop ou de perturber l'ordre établi au gouvernement. Nous l'avons écouté.

Pendant un an, le groupe directeur a tenu cinq réunions de plusieurs jours chacune et d'innombrables conférences téléphoniques, en plus de former des sous-groupes axés sur des domaines d'activité particuliers et de mener une mobilisation de grande envergure grâce à deux plateformes en ligne et à plus de 50 consultations en personne partout au pays.

Le rapport final, intitulé *Pour l'innovation inclusive : Nouvelles idées et nouveaux partenariats pour des collectivités plus fortes*, contient 12 recommandations :

- 1** Élaborer un cadre législatif fédéral pour concrétiser l'engagement et l'action politique à long terme visant à promouvoir l'innovation sociale et la finance sociale.
- 2** Mettre sur pied un Conseil multisectoriel permanent sur l'innovation sociale.
- 3** Créer un Bureau permanent de l'innovation sociale au gouvernement.
- 4** Améliorer l'accès des organismes à vocation sociale aux programmes fédéraux de soutien à l'innovation, de formation et de développement des entreprises et des compétences.
- 5** Établir, sur une base interministérielle, un Programme de soutien aux écosystèmes d'innovation sociale pour combler les lacunes en matière de soutien au démarrage, de renforcement des capacités et de mesure de l'impact.
- 6** Créer un Fonds de finance sociale pour stimuler le développement de systèmes de finance sociale partout au pays.
- 7** Veiller à ce que les pratiques de financement fédérales soutiennent et favorisent l'innovation sociale en mettant l'accent davantage sur les résultats et moins sur les processus et le rendement.
- 8** Intégrer des lignes directrices, des outils et des activités de formation en matière d'approvisionnement social aux mesures prises par le gouvernement pour mettre de l'avant un plan d'approvisionnement durable et cohérent.



**9** Résoudre les problèmes juridiques et réglementaires qui empêchent les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif de tirer profit de l'innovation sociale et de la finance sociale.

**10** Mener une série d'essais de réglementation contrôlés selon l'approche du « bac à sable » pour explorer et tester de nouveaux modèles de réglementation.

**11** Mettre en œuvre une initiative de développement et de partage des données et des connaissances en innovation sociale.

**12** Coordonner une campagne nationale de sensibilisation sur l'innovation sociale et la finance sociale.

Le rapport a été publié le 31 août, et la réponse initiale du gouvernement a été présentée le 21 novembre dans son Énoncé économique de l'automne, où il a annoncé un investissement de 805 millions de dollars sur 10 ans pour stimuler le marché de la finance sociale au Canada. De ce montant, 755 millions de dollars ont été réservés à l'établissement du Fonds de finance sociale, et 50 millions de dollars, à la création d'un volet de subventions visant à promouvoir la préparation à l'investissement.

Pour les fondations philanthropiques, habituées à octroyer annuellement 3,5 % de leurs dotations et, plus récemment, appelées à réaliser des investissements d'impact qui ont des retombées sociales et environnementales en plus d'offrir un rendement financier, le Fonds de finance sociale représente un nouvel outil puissant pour démultiplier leurs dons et investissements grâce à des capitaux des secteurs public et privé. Pour les organismes communautaires qui avaient de la

difficulté à payer les coûts de base tout en se faisant concurrence pour obtenir des subventions et des contributions gouvernementales, le Fonds offre la possibilité d'utiliser du capital remboursable pour mettre sur pied des entreprises sociales. Il fournit également des capitaux pour les obligations à impact social axées sur la communauté, comme celles dont a bénéficié le récent projet pilote de doulas autochtones qui vise à réduire le nombre d'enfants confiés à l'État, le premier projet financé par des obligations à impact social au Manitoba, qui ont permis d'amasser trois millions de dollars en investissements privés.

La capacité des universités et des collèges de tirer parti des ressources financières, matérielles, relationnelles, en recherche et en éducation pour renforcer les communautés demeure inexploitée. Par exemple, la University of Winnipeg Community Renewal Corporation investit dans le développement local grâce à des biens immobiliers à vocation sociale et à une entreprise sociale de services alimentaires. Le Fonds de finance sociale offre du nouveau capital d'investissement pour compléter l'investissement d'impact des dotations universitaires, ce qui permet à ces établissements d'améliorer plus activement les résultats et les perspectives pour les étudiants et leurs communautés.

Il y a encore beaucoup à faire pour que le Fonds devienne opérationnel, mais il s'agit néanmoins d'une réalisation marquante, longtemps attendue par les intervenants et les professionnels de la finance sociale (le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale avait formulé une première demande en 2010). Le Fonds fait également du Canada un chef de file mondial, qui joint les rangs d'autres pays ayant créé des fonds semblables ou y travaillant :

le Royaume-Uni, le Portugal, le Japon, la Corée du Sud, l'Australie et l'Union européenne.

Le budget annonçait également la mise sur pied d'un comité consultatif permanent sur le secteur de la bienfaisance, à être dirigé par l'Agence du revenu du Canada, en réponse aux recommandations du Groupe de consultation sur les activités politiques des organismes de bienfaisance et du groupe directeur. Le gouvernement a fait savoir qu'il étudiait les autres recommandations et qu'il allait faire d'autres annonces au début de 2019.

La concrétisation de ce projet découle d'une réelle volonté politique, déjà manifeste dans la lettre de mandat du premier ministre adressée au ministre Jean-Yves Duclos en 2015. Le processus a nécessité temps, patience et diplomatie, et la conviction que le gouvernement donnerait suite aux recommandations. Bien qu'en fin de compte ces initiatives aient porté fruit, beaucoup reste à faire pour faciliter ce genre de collaboration intersectorielle. L'importance de celle-ci pour l'avenir de l'innovation politique et du progrès social ne fait aucun doute.

Il faut souligner que deux mouvements de personnel, pas entièrement planifiés d'ailleurs, ont aidé à catalyser le travail du groupe directeur. Laura Schnurr, co-auteure du présent article et analyste de politiques à la Division de l'innovation sociale d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), qui allait diriger le processus de co-création, s'est jointe à la Fondation McConnell dans le cadre d'un détachement d'un an, juste avant le début des travaux. Au même moment, Brittany Fritsch, responsable des politiques publiques à Imagine Canada, intégrait l'équipe d'innovation sociale d'EDSC. Séparément et ensemble, elles ont aidé à surmonter les

problèmes de transfert qui peuvent survenir dans le cadre d'une telle initiative.

Résultat : un investissement audacieux dans notre capacité collective à transformer les défis actuels en occasions de croissance inclusive et durable, conformément aux objectifs de développement durable et avec la participation de tous les secteurs de la société. Les bases sont jetées pour continuer à trouver et à financer des solutions, et ce, à la vitesse et à l'échelle adéquates pour cette période décisive.

*Cet article conclut la série consacrée à l'innovation sociale, qui a commencé par une invitation à revisiter l'article que Stephen Huddart avait écrit sur le sujet en 2010. Nous tenons à remercier l'équipe de la revue *The Philanthropist* pour leur vision éditoriale, leurs conseils et leur patience, les autres auteurs qui ont pris le temps de partager leurs réflexions et leurs regards critiques, ainsi que notre collègue, Darcy Riddell, qui a participé à la sélection des auteurs. Enfin, nous voulons vous remercier, vous, les lecteurs. Que vous soyez déjà un acteur de l'innovation sociale ou un novice dans le domaine, à vous de co-créer l'avenir.*

1 Les partenaires de SiG étaient le PLAN Institute, dirigé par Al Etmanski et Vicki Cammack, l'Université de Waterloo, où Frances Westley était titulaire de la Chaire J.W. McConnell en innovation sociale (devenue le WISIR), le District de la découverte MaRS, dirigé par Ilse Treurnicht et Allyson Hewitt, ainsi que la Fondation McConnell.

2 *Getting to Maybe*, Frances Wesley, Brenda Zimmerman et Michael Patton, Vintage Canada, 2007.

3 Pour obtenir un exemplaire gratuit, faites parvenir une enveloppe-réponse préaffranchie de 11 po x 14 po à Ana Sofia Hibon, Fondation McConnell, 1002, rue Sherbrooke Ouest, Montréal, QC H3A 3L6.

4 En tant que membre du groupe directeur, Stephen Huddart a trouvé l'expérience aussi exigeante que gratifiante.



## **Les réparations et la réconciliation, par l'innovation sociale autochtone et une réorientation de la philanthropie**

**MELANIE GOODCHILD**

**J'**AI COMMENCÉ à réfléchir plus sérieusement au potentiel de la philanthropie en préparant mon allocution pour la conférence annuelle du Réseau canadien des subventionneurs en environnement. Cette allocution avait pour thème la « décolonisation de la philanthropie ». En 2015-2016, j'ai été boursière de l'International Women's Forum, et ma mentore, membre du Forum, était une philanthrope newyorkaise. Nous avons souvent discuté ensemble de la question du financement. Au fil de nos rencontres, elle m'a amenée à me demander comment, au Canada, nous pourrions passer à la vitesse supérieure en matière de philanthropie. Pour y arriver, selon moi, il nous faut d'abord comprendre les structures qui sous-tendent la philanthropie et à quel point celles-ci sont utiles – ou nuisent – aux peuples autochtones.

En tant qu'anishinaabekwe (femme Ojibwé), j'ai consacré toute ma carrière à l'amélioration de la qualité de vie des Premières Nations. Nos perspectives, nos conditions sociales et notre niveau de vie se sont peut-être améliorés, mais ils sont encore très loin de ceux dont jouissent les

**MELANIE GOODCHILD**

non-autochtones. J'ai étudié la sociologie parce que je voulais comprendre la dynamique sociale et les forces qui nous ont menés où nous sommes aujourd'hui, au Canada. Jeune militante, je me suis battue pour l'égalité et contre le racisme à Thunder Bay, où j'ai fait mon secondaire. Plus tard, j'ai fait partie, pendant sept ans, de la Nishnawbe Aski Nation (NAN), une organisation politique territoriale représentant 49 Premières Nations, dont 32 réserves éloignées accessibles par avion. Ces collectivités sont embourbées dans ce que les innovateurs sociaux appellent des « problèmes épouvantables », qui sont inextricablement liés au colonialisme et dont aucun mécanisme de résolution de problèmes conventionnel n'a pu venir à bout<sup>1</sup>.

L'épidémie de suicides chez les Autochtones est l'un de ces problèmes épouvantables. J'ai travaillé à la prévention du suicide chez les jeunes pendant cinq de mes sept années au sein de la Nishnawbe Aski Nation. En 2018, le Réseau de télévision des peuples autochtones rapportait que, selon les données obtenues, près de 600 suicides avaient eu lieu dans les collectivités du Nord de l'Ontario depuis le milieu des années 1980. Un tiers des personnes qui s'étaient suicidées étaient des jeunes de 15 à 20 ans. La pendaison est la façon la plus courante d'arriver à ses fins<sup>2</sup>. Mon oncle s'est pendu quand j'avais 11 ans. Au Canada, le colonialisme est une source pérenne de déchirements.

La résolution de ces problèmes épouvantables peut donc, on le voit, être une question de vie ou de mort pour les peuples autochtones. Lorsque j'ai découvert l'innovation sociale en 2015, en participant au programme Getting to Maybe: Social Innovation Residency du Banff Centre for Arts and Creativity, j'y ai perçu une façon lucide de voir, de comprendre et

éventuellement de transformer les systèmes qui continuent d'avoir des effets néfastes, et souvent mortels, sur nos populations.

Si l'innovation sociale<sup>3</sup> sert à opérer des changements transformateurs à grande échelle qui remettent en question le statu quo et corrigent les déséquilibres dans les dynamiques du pouvoir, et que la réconciliation, comme le suggère Reconciliation Canada, doit mener à la création d'un pays florissant et inclusif où chacun réalise son plein potentiel dans la prospérité générale<sup>4</sup>, pourquoi ne pas commencer par changer les règles de la philanthropie?

Pour les Autochtones, la plupart des problèmes épouvantables sont enchevêtrés dans le passé colonial et génocidaire. Les traumatismes successifs causés par les politiques et les pratiques déshumanisantes, comme la *Loi sur les Indiens et les pensionnats*, sont visibles dans les hauts taux de suicide, de dépendance, de violence, de morbidité et de mortalité chez les Autochtones. Certaines inégalités enracinées liées à la pauvreté, à la qualité de l'eau, aux installations sanitaires, aux soins des enfants, au chômage, à l'emprisonnement et au niveau de scolarité sont, dans de nombreuses localités, aussi courantes aujourd'hui que dans ma jeunesse. J'ai toujours dans ma bibliothèque un exemplaire de l'ouvrage *À l'aube d'un rapprochement*, un résumé des points saillants du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones. Ce livre, qui résume les impressions et les propositions de la Commission relativement aux « questions complexes » soulevées dans son mandat en 16 points établi par le gouvernement du Canada en août 1991, a été un véritable symbole d'espoir pour la jeune militante que j'étais. Dans leur rapport, les commissaires présentaient un programme structuré pour opérer le changement.

La Commission royale a ainsi semé la graine de la réconciliation au Canada. Selon la professeure Kiera Ladner, de l'Université du Manitoba, la réconciliation est un processus, une action, quelque chose qui doit continuellement être créé et alimenté. La Commission envisageait la réconciliation comme une façon de vivre ensemble qui serait acceptable et avantageuse pour toutes les parties. Dans cette perspective, la reconnaissance du passé et les excuses ne sont pas un aboutissement, mais plutôt le tout début de la réconciliation. Et il va sans dire que la réconciliation est impossible sans une évolution des mentalités au sein de la société postcoloniale<sup>5</sup>. Les commissaires affirmaient que le Canada est le terrain d'essai d'une noble idée, l'idée selon laquelle des peuples différents peuvent partager des terres, des ressources, des pouvoirs et des rêves tout en respectant leurs différences. Leur principal objectif était de déterminer en quoi consistaient les fondements d'une relation équitable et honorable entre les Autochtones et les non-Autochtones du Canada. La Commission a reconnu que les politiques d'assimilation avaient causé un tort immense et bouleversé la vie personnelle, familiale et communautaire de générations d'Autochtones. Il y a également eu un préjudice sérieux à l'âme du Canada, à l'esprit de générosité que le pays incarne. Les commissaires estimaient cependant que le mal n'était pas irréparable. La question de la réparation est également essentielle à une décolonisation de la philanthropie.

Edgar Villanueva, de la tribu des Lumbee, s'exprime avec éloquence sur le sujet dans un livre audacieux paru en 2018 et intitulé *Decolonizing Wealth: Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance*. M. Villanueva pose une question importante : l'argent peut-il panser les plaies?

L'un de ses principaux arguments en faveur de la décolonisation de la richesse et de la philanthropie est que l'argent est intrinsèquement neutre, et que ce sont les humains qui l'utilisent à mauvais escient. Pendant des siècles, dit-il, l'impérialisme blanc européen s'est efforcé de conquérir le monde, utilisant tous les moyens à sa portée pour accaparer les ressources et les richesses<sup>6</sup>. Pour comble, les Autochtones doivent maintenant demander des prêts ou des subventions pour avoir accès à cette richesse. La réparation est la septième des « sept étapes vers la guérison » proposées par M. Villanueva pour le secteur de la philanthropie.

Les peuples autochtones sont, pour l'essentiel, tenus à l'écart de la philanthropie. À l'échelle planétaire, les Autochtones ne reçoivent directement qu'une infime partie des dons de bienfaisance, selon International Funders for Indigenous Peoples (IFIP)<sup>7</sup>. Dans un rapport paru en 2015, le Foundation Center constatait une tendance significative, à savoir que, même si les problèmes qui touchent les Autochtones recourent la plupart des secteurs de programme, les bailleurs de fonds à l'échelle mondiale ont surtout tendance à aider les communautés autochtones par l'intermédiaire de programmes liés à l'environnement, aux droits de la personne et aux affaires internationales. Peu de bailleurs de fonds ont un programme destiné aux peuples autochtones. Toutefois, certains ont élargi leurs secteurs de programme pour réunir des domaines qui se recoupent, comme le changement climatique, l'autonomie alimentaire et les communautés autochtones.

L'Université de Toronto annonçait récemment avoir reçu un don de 100 millions de dollars, le plus important de son histoire, qui servira à développer ses capacités en matière

**MELANIE GOODCHILD**

d'intelligence artificielle et de biomédecine, et à étudier les effets positifs et négatifs des nouvelles technologies sur la population<sup>8</sup>. Une partie de ce don, fait par la Gerald Schwartz and Heather Reisman Foundation, financera la construction du Schwartz Reisman Innovation Centre, un nouveau complexe de 750 000 pieds carrés au centre-ville de Toronto mis sur pied pour stimuler l'innovation canadienne et analyser comment la technologie module nos vies.

Est-ce qu'on ne pourrait pas créer un fonds ou un mécanisme de dotation d'une envergure semblable qui serait consacré à l'innovation sociale autochtone, et administré par des Autochtones? Ce serait là un geste de réconciliation puissant, compte tenu du fait que, chez les peuples autochtones, le manque d'accès au capital, et donc à un moyen pour les fondations et les sociétés de créer de la richesse, découle de la colonisation qui a donné lieu au vol de terres et de ressources. De nombreux autres dons exceptionnels du genre ont été annoncés ces dernières années, des dons constitués en bonne partie de richesses amassées sur le dos des peuples autochtones de la grande tortue. Comme le rappelle M. Villanueva, nos peuples et nos terres ont été exploités pendant des siècles, génération après génération, et le sont encore aujourd'hui. Pourtant, malgré le rôle que nous avons joué dans la création de la richesse, la suprématie blanche nous en interdit toujours l'accès<sup>9</sup>.

Qui plus est, on nous regarde de haut et on nous traite de paresseux parce que nous sommes sans ressources. Nous devons nous astreindre à toutes sortes de contorsions et prouver notre valeur pour avoir droit à des miettes sous forme de prêts et de subventions. Comme fondatrice du Turtle Island Institute, un organisme

d'innovation sociale autochtone, à but non lucratif et en démarrage qui souhaite réfléchir mais aussi agir, je peux vous affirmer que les contorsions ne manquent pas. Le Turtle Island Institute offre à des acteurs du changement, autochtones ou non, un ensemble de méthodes et d'outils tenant compte du territoire, de la culture et de l'épistémologie autochtones, en vue d'opérer un changement social transformateur. La résilience, l'innovation sociale et la réflexion sur les systèmes complexes font partie des sujets de mon doctorat à l'Université de Waterloo et de mes travaux comme associée de recherche au Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience. Bien que j'aie été initialement séduite par l'innovation sociale pendant ma résidence au Banff Centre, je me devais d'établir si l'intégration de ce concept à ma vie n'allait pas nuire à la décolonisation de mon esprit. L'innovation sociale a des racines eurocentriques, mais fait aussi partie de la pensée holistique, et les Anishinaabés ont l'esprit naturellement tourné vers les systèmes. Notre culture est en effet basée sur une compréhension profonde du réseau interconnecté des êtres vivants.

J'ai d'abord hésité à fonder le Turtle Island Institute, parce que je savais qu'inévitablement j'aurais à réunir des fonds pour payer les coûts de fonctionnement. Nous envisageons en ce moment l'option Tides Canada à cet effet. Comme le mentionnait Tim Brodhead, un des administrateurs du Turtle Island Institute, dans un article intitulé *Innovation: Austerity's Grandchild* et paru en 2013 dans *The Philanthropist*<sup>10</sup>, les fondations et les bailleurs de fonds du secteur privé préfèrent financer des projets, lesquels sont assortis d'objectifs et de calendriers bien définis. Par conséquent, les directions des organismes communautaires ont du mal à consolider leur financement de base pour

rémunérer leur personnel et se concentrer sur leur mission et doivent plutôt courir après des subventions.

Je savais qu'un jour ou l'autre je devrais, comme bien d'autres organismes à but non lucratif, répondre à des questions comme « Comment allez-vous assurer une certaine durabilité? » ou « Une fois cette subvention épuisée, comment ferez-vous pour continuer? » Vu Le, de Nonprofit AF, qualifie cette dernière question d'irritante, et même de déplorable. Il y répond d'ailleurs dans un article savoureux et plein d'esprit intitulé *Standardized answers to the Sustainability Question*<sup>11</sup>. En gros, sa réponse est : « Nous arrêterons de vous déranger vous, et nous irons ennuyer quelqu'un d'autre à la place ».

Pour briser ce cycle du financement, nous pourrions suivre l'avis de M. Villanueva au sujet des réparations, à savoir que l'engagement à réparer les choses doit venir du côté de la richesse et du pouvoir qu'elle confère<sup>12</sup>. Si des bailleurs de fonds s'associaient pour créer un nouveau fonds de promotion de l'innovation sociale autochtone, le système deviendrait peut-être plus équitable, et mieux équilibré. Et ils devraient présenter ce fonds à nos communautés, dans nos communautés. Venez à nous!

Le gouvernement fédéral a récemment mis sur pied le Fonds de finance sociale, dont la mission principale est de consentir des prêts remboursables à des entreprises sociales. La National Aboriginal Capital Corporations Association se prépare quant à elle à lancer un fonds de croissance autochtone pour venir en aide aux entrepreneurs. Pour égaliser un peu les chances, je pense plutôt à un fonds qui donne de l'argent sans condition pour réparer les traumatismes accumulés par les Autochtones. Pour qu'il y ait

décolonisation de la richesse, dit M. Villanueva, il faut que l'argent soit utilisé comme un médicament. Autrement dit, il faut absolument combler les écarts de richesse entre les races<sup>13</sup>. Sans condition. Les réparations sont la voie royale vers l'autonomie des communautés exploitées, le moyen par excellence d'utiliser l'argent comme un médicament<sup>14</sup>.

Signe encourageant, de plus en plus de bailleurs de fonds s'impliquent auprès des communautés autochtones au Canada, et ce mouvement s'accélère depuis la publication du rapport de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, en juin 2015. À cette occasion, les grands organismes philanthropiques du Canada ont manifesté leur solidarité avec les Autochtones et leur appui à l'amélioration et au renforcement des relations entre les peuples autochtones et non autochtones. Des organismes philanthropiques canadiens ont même publié une déclaration d'action (en français ici) dans laquelle ils s'engagent collectivement à poursuivre le travail de réconciliation. En 2018, plus de 100 organismes de bienfaisance ou à but non lucratif, fondations et fondations communautaires du pays l'avaient signée.

Le moment est venu pour la philanthropie de « faire le grand saut »<sup>15</sup> vers la réparation. Selon International Funders for Indigenous Peoples, les bailleurs de fonds emploient diverses stratégies pour venir en aide aux peuples autochtones, y compris les dons directs, les intermédiaires, les investissements à long terme et le soutien à l'autogestion des ressources philanthropiques par les Autochtones. En 2015, cet organisme a publié, en collaboration avec GrantCraft, un rapport intitulé *Funding Indigenous Peoples: Strategies for Support*. Le Christensen Fund a choisi, par exemple, de financer le Kivulini Trust, un

**MELANIE GOODCHILD**

groupe dirigé par des Autochtones qui redistribue les subventions aux populations autochtones du Kenya et de l'Éthiopie. Ce modèle philanthropique autogéré se démarque par une philosophie et des stratégies ancrées dans une vision traditionnelle de la réciprocité selon laquelle le don est un échange entre égaux. L'International Funders for Indigenous Peoples fait d'ailleurs remarquer que cette façon de procéder favorise une dynamique de pouvoir différente de celle associée aux relations habituelles entre organismes bailleurs et bénéficiaires.<sup>16</sup> Ce modèle, qui selon l'International Funders for Indigenous Peoples est basé sur l'autonomisation, à savoir sur le droit des peuples autochtones de décider de la nature et de l'utilisation des ressources à leur disposition, devrait être essayé ici.

Au Canada, de plus en plus de donateurs entament une réflexion critique sur leur façon de soutenir les communautés autochtones et de collaborer avec elles pour s'attaquer aux problèmes de fond. Certains préfèrent adopter des stratégies axées sur les efforts de changement dirigés par des Autochtones, comme c'est le cas du programme Réconciliation de la Fondation McConnell. McConnell élargit d'ailleurs ses critères de financement afin d'inclure des domaines de projet moins conventionnels, comme l'innovation sociale. La Fondation Suncor Énergie a choisi une autre approche, concentrant ses efforts dans trois grands domaines, soit les Autochtones, la résilience des collectivités et l'avenir énergétique. Ces deux bailleurs de fonds ont intégré la réconciliation à leurs enjeux thématiques, en reconnaissance du fait que les communautés autochtones sont touchées par de nombreux problèmes qui se chevauchent. C'est pourquoi, par exemple, ils financent tous deux les activités du Turtle

Island Institute. Bien que je leur sois extrêmement reconnaissante pour ce soutien, j'espère quand même que je pourrai un jour cesser de demander la charité à des blancs riches et influents, un comportement typique de personne colonisée, et entretenir des relations basées sur le don et le soutien mutuels avec des fonds et des bailleurs de fonds autochtones. Comme le dit M. Villanueva, l'heure des réparations a sonné.

## Bibliographie

- 1 Brown, Harris et Russell (2010). *Tackling Wicked Problems: Through the Transdisciplinary Imagination*. London, Earthscan.
- 2 Voir <https://aptnnews.ca/2018/03/27/data-reveals-close-600-suicides-northern-ontario-since-mid-1980s/>.
- 3 On entend ici par innovation sociale toute initiative (produit, procédure, programme, projet ou plateforme) qui remet en question et qui, au fil du temps, contribue à changer les habitudes, la répartition des ressources et des pouvoirs ou les croyances dans la structure sociale qui l'accueille. Les innovations sociales fructueuses réduisent la vulnérabilité, améliorent la résilience et misent sur la durabilité, la mise à l'échelle et l'impact (SiG Knowledge Hub, 2013).
- 4 Voir <http://reconciliationcanada.ca>.
- 5 Ladner, K. (2018). « Proceed with Caution: Reflections on Resurgence and Reconciliation », dans *Resurgence and Reconciliation: Indigenous-Settler Relations and Earth Teachings*, Michael Asch, John Burrows et James Tully (éd.). Toronto, University of Toronto Press.
- 6 Villanueva, E. (2018). *Decolonizing Wealth: indigenous wisdom to heal divides and restore balance*. Oakland, Californie, Berrett-Koehler Publishers, Inc., p. 6.



7 Voir <https://internationalfund.org/funding-indigenous-peoples-strategies-for-support-2/>.

8 Voir <https://www.utoronto.ca/news/landmark-100-million-gift-university-toronto-gerald-schwartz-and-heather-reisman-will-power>.

9 Villanueva, E. (2018), p. 159.

10 Voir <https://thephilanthropist.ca/2013/02/philanthropist-25-1-4-html/>.

11 Voir <https://nonprofit.com/2015/05/standardized-answers-to-the-sustainability-question/>.

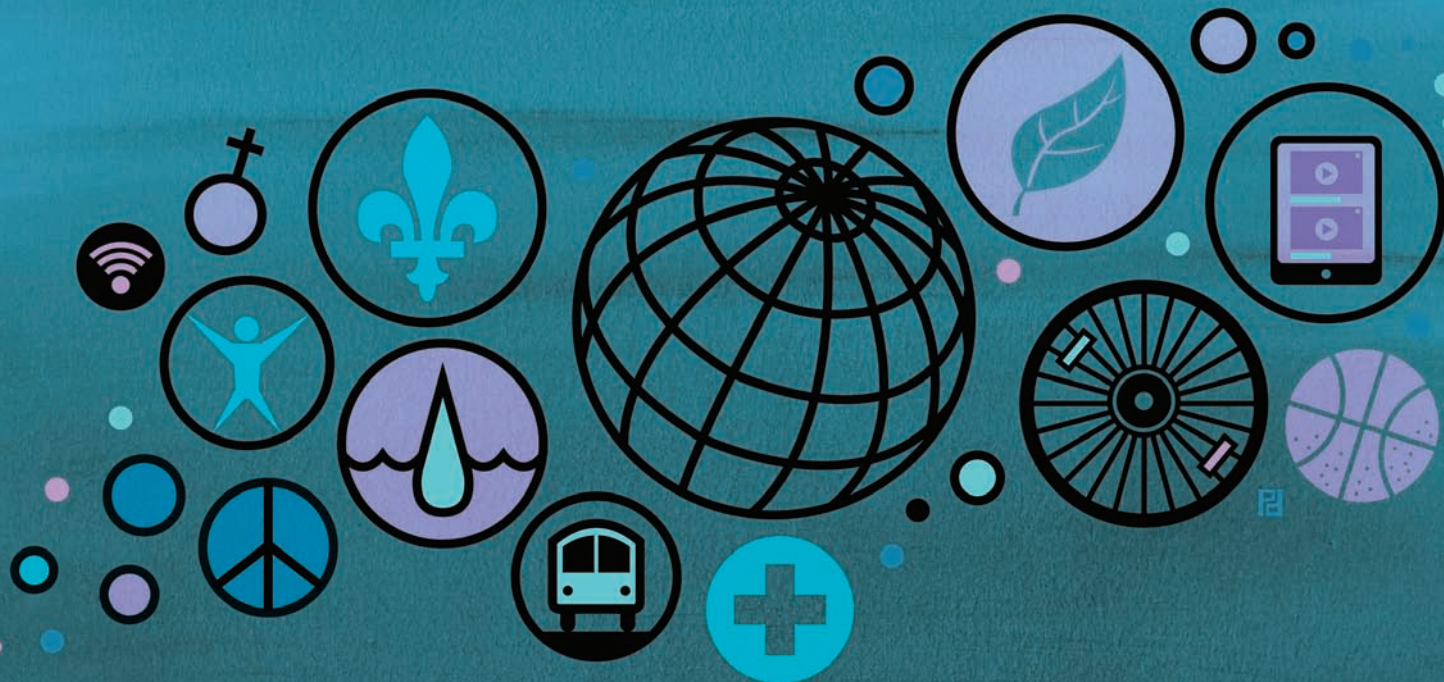
12 Villanueva, E. (2018), p. 160.

13 Villanueva, E. (2018), p. 161.

14 Villanueva, E. (2018), p. 166.

15 Villanueva, E. (2018), p. 166.

16 Voir <https://internationalfund.org/funding-indigenous-peoples-strategies-for-support-2/>.



## Six histoires de l'innovation sociale au Québec

NICOLAS LANGELIER

COMME TOUT ÉCOSYSTÈME digne de ce nom, celui de l'innovation sociale au Québec est riche et diversifié. Cet article offre les portraits de six organismes dans ce secteur qui ont développé des modèles novateurs et porteurs d'espoir.

### La Maison de l'innovation sociale

Lorsqu'on discute avec l'équipe de la Maison de l'innovation sociale (MIS), l'expression «vallée de la mort» revient souvent. C'est ainsi qu'on désigne cette période cruciale, dans la croissance d'une entreprise sociale, entre le financement initial et le moment où elle génèrera des revenus suffisants pour assurer sa survie. C'est à cette étape du cycle de vie d'un projet que la MIS consacre surtout ses efforts et ses programmes, et cherche à accomplir sa mission: favoriser l'émergence d'innovations sociales et créer les conditions optimales pour que naissent des collaborations porteuses et inusitées.

«Contrairement à d'autres modèles qui misent davantage sur l'accélération ou la mise à l'échelle de projets d'innovation sociale, la MIS

intervient très tôt et crée les premiers ponts dans leur cheminement», explique Violaine Des Rosiers, codirectrice générale de la MIS. « C'est un atout pour les fondations et les investisseurs d'impact, qui voient dans les programmes de la MIS une façon de dérisquer leurs investissements en amont, de développer de nouveaux produits financiers à rendement social et environnemental, tout en renforçant la capacité de leurs bénéficiaires ».

La MIS a lancé ses activités l'an dernier. Née d'un partenariat entre différents acteurs importants de l'écosystème de l'innovation sociale au Québec—la Fondation Mirella et Lino Saputo et la Fondation McConnell, ses principaux bailleurs de fonds, ainsi que l'Esplanade, HEC Montréal, l'Université Concordia et l'institut de recherche CIRODD. Mais en dépit de son jeune âge, elle est déjà en voie de devenir une référence au niveau international.

En ce moment, la MIS mise sur quatre programmes en particulier: l'Incubateur civique, qui favorise le prototypage et le murissement des idées de projets à impact social et environnemental; Innovateurs sociaux en résidence, qui permet l'immersion d'une équipe d'innovateurs sociaux chez des organisations de développement local, des institutions publiques et des entreprises; Tangram, une plateforme numérique accessible gratuitement aux innovateurs sociaux, aux acteurs de changement et aux aspirants entrepreneurs sociaux; et Villes d'avenir, un programme qui accueille les activités en recherche et développement sociale en milieux urbains.

La MIS porte aussi Raccords, un bulletin numérique envoyé gratuitement à ses abonnés tous les deux mois, qui propose des contenus sur différents enjeux de l'innovation sociale.

« Les activités de la MIS se veulent complémentaires », résume le codirecteur général Patrick Dubé. « Sa spécificité s'articule aussi autour de sa volonté de révéler le potentiel synergique entre les unusual suspects et l'écosystème pour augmenter l'impact positif escompté ». En connectant les porteurs de projets aux divers acteurs et leviers de l'écosystème, et en permettant de mieux capter les idées dont la visée intègre à la fois un impact social et un impact environnemental, la MIS a l'ambition de s'implanter comme un maillon structurant dans la chaîne d'innovation sociale québécoise.

## Fillactive

À l'origine de Fillactive, il y a un accident—au sens littéral du terme. À l'âge de 22 ans, la cycliste d'élite Claudine Labelle est frappée par une voiture lors d'un entraînement et subit un grave traumatisme crânien. Elle doit renoncer à ses rêves olympiques. Forcée de réorienter son existence entière, elle choisit de la consacrer à sensibiliser les jeunes filles aux bienfaits de l'activité physique.

Les premières années, c'est par des conférences dans les écoles que Claudine Labelle choisit de remplir sa mission. Le succès est au rendez-vous, mais elle réalise bientôt que les besoins sont plus grands: l'offre sportive scolaire n'est tout simplement pas adaptée aux filles, avec comme résultat qu'à la puberté, une fille sur deux abandonne le sport. C'est ainsi que naîtra éventuellement le premier programme de Fillactive.

Aujourd'hui, plus de 10 ans plus tard, « Fillactive se positionne comme une offre complète et flexible » pour aider les écoles à garder actives leurs étudiantes, explique Marie-Claude Gauthier-Fredette, chef de marketing et communication de

**NICOLAS LANGELIER**

l'organisation. « Nous sommes là pour les outiller. » Les activités se déroulent principalement dans un cadre parascolaire, pendant l'heure du dîner et à la fin de la journée.

Les résultats sont impressionnants. L'organisme estime qu'au cours de la dernière année seulement, ce sont 285 écoles au Québec et en Ontario qui ont développé des partenariats avec Fillactive, permettant de faire bouger ainsi plus de 12 000 jeunes femmes.

L'organisme a développé des outils efficaces pour recueillir les dons corporatifs, et ils constituent aujourd'hui sa principale source de revenus. Ceux-ci sont complétés par les contributions des écoles et un soutien gouvernemental.

« Nous connaissons une belle croissance », résume Gauthier-Fredette en plus de citer des bénéfices indirects, comme la hausse du sentiment d'appartenance à l'école. Et l'impact est au rendez-vous: « On amène les filles à être actives pour la vie », dit-elle.

### **La Cantine pour tous**

Cela a de quoi surprendre: le Canada est le seul pays membre du G7 qui ne dispose pas d'un programme universel d'alimentation à l'école. Entre-temps, un enfant sur six est en insécurité alimentaire, selon l'UNICEF. Si bien les provinces ont mis sur pied des initiatives pour pallier à cette situation, elles sont souvent d'une efficacité variable.

À l'autre extrémité de la vie, le nombre d'aînés ne cesse de croître, ce qui met une pression grandissante sur les services sociaux qui leur sont destinés. Ici aussi, il y a une grande disparité dans la disponibilité et la qualité des

aliments. « L'alimentation ne semble pas être une priorité gouvernementale, au Canada », conclut Valérie Lafontaine, agente de développement à La Cantine pour tous.

L'organisme a décidé de s'attaquer à cette problématique. Issu d'un collectif fondé en 2010, ce projet d'économie sociale est en fait un regroupement d'organismes déjà engagés dans la sécurité alimentaire: des restaurants populaires, des cuisines collectives, des centres communautaires, des OBNL qui distribuent des repas et des collations dans les écoles et centres pour aînés, des entreprises d'insertion professionnelle, etc.

L'action et l'impact de La Cantine pour tous reposent sur le principe de la mutualisation. L'idée est de mettre en commun les ressources des organismes membres, qui sont complémentaires et sont rarement utilisées à leur plein potentiel. Par exemple, un organisme qui dispose d'un camion de livraison mais ne l'utilise que quelques heures par jour peut le mettre à la disposition d'autres organismes, qui paieront pour sa location. Les propriétaires du camion récoltent ainsi des revenus supplémentaires qu'ils peuvent réinvestir dans leur mission, tandis que les locataires peuvent accroître leurs services. Gagnant-gagnant, comme on dit. Même chose pour l'utilisation de cuisines et d'équipement et les espaces d'entreposage.

La Cantine pour tous mets en contact ces différents acteurs et leurs ressources. En agissant comme intermédiaire, elle soutient les organismes dans l'élargissement des clientèles qu'ils sont en mesure de desservir, et donc de leur impact sur la sécurité alimentaire de la population. « Il y a un véritable avantage pour les organismes de s'associer à nous », dit Lafontaine.

La Cantine vient de lancer un programme de repas offert dans les écoles primaires de toutes sortes de milieux socioéconomiques, et pour lesquels les parents paient ce qu'ils peuvent. Le modèle est prêt à être exporté aux autres provinces canadiennes.

### **Changer le monde par l'immobilier: Le Monastère des Augustines, Maison Mère et le Bâtiment 7**

Les développements immobiliers à vocation sociale sont une tendance de plus en plus forte partout au Canada, et le Québec compte plusieurs organismes qui, chacun à leur manière, développent des projets innovants. En voici trois.

Les communautés religieuses ont été parmi les premières à soutenir la vie collective, au Québec moderne. De l'époque de la Nouvelle-France jusqu'aux années 1960, c'est elles qui ont assuré les services sociaux comme la santé et l'éducation. Mais aujourd'hui confrontées à la désaffection religieuse des Québécois, plusieurs d'entre elles tentent d'offrir un dernier legs à la population du Québec.

C'est le cas par exemple des Augustines de la Miséricorde de Jésus. En 1639, elles ont établi à Québec le premier hôpital au nord du Mexique. Elles en ouvrent 11 autres au Canada français, au cours des trois siècles suivants. Mais au début des années 2000, face à la diminution considérable de leurs effectifs, les sœurs ont pris la décision d'offrir leur monastère fondateur et leurs douze autres à la population, afin que puisse se perpétuer leur mission—soigner les corps et les âmes—, mais dans un contexte contemporain et laïque. C'est ainsi qu'est né l'organisme Le Monastère des

Augustines, un centre de ressourcement et de santé globale.

« Notre projet est unique au monde », dit Isabelle Houde, responsable, communications, engagement et innovation sociale. Ouvert il y a quatre ans, il regroupe de l'hébergement, un restaurant, un centre d'archives et une réserve muséale, une programmation d'activités en santé globale et en culture (yoga, retraites, méditation, conférences, ateliers, etc.), une gamme de soins de massothérapie et de détente, ainsi que la location de salles à des entreprises et organismes pour des séjours de répit aux proches aidants et du ressourcement au personnel de la santé et des services sociaux. Tout ça dans le bâtiment patrimonial situé au cœur du Vieux-Québec, et chargé d'une longue histoire de soins à la population. « Il y a quelque chose de spécial dans ce lieu, résume Houde. Les gens s'y sentent bien et apaisés dès qu'ils y mettent les pieds. »

Avec un mélange d'activités génératrices de revenus, de levées de fonds et de subventions, l'organisme assume l'ensemble de son financement. Les Augustines, elles, sont ravies: leur rêve du début du siècle est devenu une réalité.

Une problématique similaire a été vécue à la même époque, par une autre communauté dans une autre ville. À Baie-Saint-Paul, dans la région de Charlevoix, la congrégation des Petites Franciscaines de Marie a décidé de céder sa vaste propriété—un bâtiment de 16 000 mètres carrés et 3 hectares de verdure, l'équivalent de 18 terrains de football—pour en faire un projet inspirant. C'est finalement en 2017 que la municipalité, soucieuse d'éviter de se retrouver avec un énorme édifice vide au cœur de son centre-ville, est devenue propriétaire de ce joyau patrimonial.

Après une consultation de plusieurs mois ayant impliqué plus de 90 intervenants, les différents partis impliqués ont défini un projet destiné à devenir le moteur du développement socioéconomique de la région.

À l'issue d'un concours public, le complexe conventuel prenait éventuellement le nom de Maison Mère, autant pour rendre hommage à ses anciennes occupantes que pour exprimer les ambitions du projet. On a fait appel à la firme de l'un des plus grands architectes du Québec, Pierre Thibault, pour moderniser les lieux tout en préservant les éléments patrimoniaux.

Travailler avec les forces vives de la région, créer de nouvelles opportunités, miser sur la complémentarité et l'esprit de collaboration: ce sont les piliers sur lesquels a décidé de s'appuyer l'équipe de Maison Mère, avec une emphase particulière sur la jeunesse. Le bâtiment regroupe aujourd'hui 13 organismes dont la mission correspond à au moins l'un des six grands axes privilégiés: l'agroalimentaire, la culture, l'enseignement, l'entrepreneuriat, le développement durable et l'hébergement. On retrouve par exemple un organisme de formation continue et un autre de concertation environnementale, un café-coopérative, un espace de cotravail, une boulangerie artisanale, et même une auberge de jeunesse. Un parcours muséal et la location de salles sont aussi offerts.

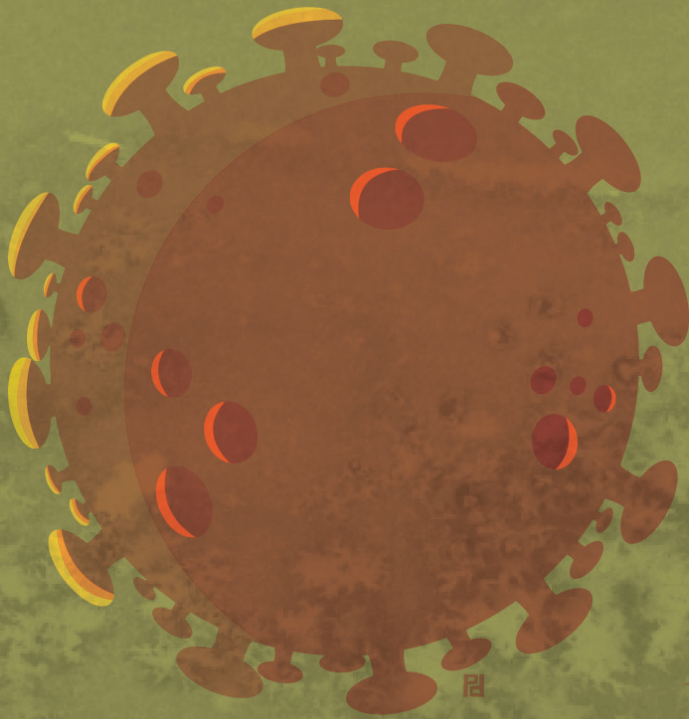
Tout cela crée « une belle synergie entre ces organisations qui cohabitent sous un même toit », selon Gabrielle Leblanc, directrice générale de Maison Mère, qui souligne que 82 personnes sont déjà à l'emploi de ces organismes. Alors que s'amorce la troisième année d'activité, la directrice générale est enthousiasmée par ce qui se dessine pour l'avenir. « Ça va bien, même si

le défi demeure très grand! On est en phase avec notre mission et en mesure de fédérer les forces du milieu. »

### **—Un autre type de patrimoine —industriel— nécessite d'être préservé.**

C'est le pari fait par Bâtiment 7, un organisme autogéré issu d'une longue lutte populaire pour se réapproprier un ancien édifice du Canadien National situé dans le quartier ouvrier de Pointe-Saint-Charles, dans le sud-ouest de Montréal. Amorcée au début des années 2000, cette lutte est conclue en 2017, alors que l'immense structure—qui avait été l'objet de la convoitise des promoteurs immobiliers, dans ce quartier en plein processus d'embourgeoisement—était finalement cédée à Bâtiment 7. Son objectif: offrir à tous et à toutes, avec un souci particulier pour la population marginalisée du quartier, un accès à des services, des lieux de productions et des endroits pour se rassembler dont le quartier manquait cruellement.

Depuis, ce sont 17 projets qui se sont déjà installés dans le bâtiment. Une épicerie, une école d'art, un atelier de travail du métal, et bien d'autres choses encore. Tout cela placé sous le signe de la coopération et de l'autogestion. Ce qui ne se fait pas toujours sans heurt, reconnaît la coordonnatrice Judith Cayer. «Une structure d'autogestion comprenant 200 personnes, il n'y en a pas ailleurs au Québec», dit-elle. «On a inventé notre propre structure, en s'inspirant de ce qui s'était fait ailleurs, mais en l'adaptant à notre réalité.» Les différents projets se consolident depuis et des subventions sont venues sécuriser la situation financière de l'organisme. L'épicerie à elle seule est un énorme succès, elle qui fournit des produits frais et de qualité à une population qui en a longtemps été privée.



## **De l'utilité de l'innovation sociale en temps de crise - Les leçons de la COVID-19**

**PAUL MCARTHUR et LAURENCE MIALL**

**A**lors que nous travaillions à comprendre comment le mouvement Centraide-United Way Canada (CUWC) avait amplifié son impact grâce à des méthodes et à des outils d'innovation sociale, la flambée du nouveau coronavirus a rapidement provoqué la plus importante pandémie depuis plus d'un siècle. Au Canada, les contrecoups sanitaires et financiers de la crise ont souligné la capacité du secteur social à répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables et forcé les organismes à s'adapter promptement à de nouvelles données, à des besoins émergents et à des modèles opérationnels différents.

La crise de la COVID-19 a eu des effets aussi dévastateurs qu'inégaux : les communautés marginalisées ont été les plus durement frappées par la pandémie, et les inégalités sociales se sont creusées encore plus profondément. Cela dit, il n'y a pas que du mauvais. En effet, les efforts que nous déployons pour réagir à la situation, pour reconstruire une meilleure société, plus inclusive, résiliente et durable qu'avant sont des occasions d'apprentissage sans précédent.

**PAUL MCARTHUR et LAURENCE MIALL**

Dans le secteur, certains ont affirmé que l'innovation sociale était la clé de cette transition. Toutefois, comme Christian Seelos et Johanna Mair nous mettent en garde dans la *Stanford Social Innovation Review*, l'innovation n'est peut-être pas une panacée; de nombreux changements sociaux peuvent être réalisés en développant et en améliorant des projets existants, et dans certains cas, c'est même la stratégie la plus efficace<sup>[1]</sup>.

La réflexion sur une série de discussions tenues avec le personnel de CUWC avant et pendant la crise a fait émerger une question : pouvons-nous réellement innover pendant une crise, ou ne faisons-nous qu'adapter des innovations, des talents, des cultures et des systèmes déjà présents?

Nos travaux préliminaires suggèrent que, en temps de crise, il est possible de stimuler l'utilisation d'outils d'innovation sociale créés en temps « normal ». Explorons cette idée.

### **L'innovation avant la COVID-19**

Plus d'un siècle après les premières collectes de fonds communautaires à Montréal et à Toronto, CUWC a élargi ses activités dans 5 000 collectivités partout au Canada et offre des services grâce à un réseau de 79 bureaux locaux qui recueillent plus de 540 millions de dollars annuellement pour s'attaquer à la pauvreté, aider les gens et favoriser l'inclusion sociale. Au cours des dernières années, les branches de CUWC ont adopté des pratiques d'innovation sociale ici et là, selon les besoins, pour améliorer leurs services et programmes. Les exemples suivants illustrent le soutien qu'a apporté CUWC à quelques grands projets d'innovation sociale.

Le Social Impact Lab, un laboratoire d'impact mis sur pied par United Way of Calgary and Area, table sur la réflexion conceptuelle pour tenter de répondre aux problèmes sociaux. Le processus de réflexion conceptuelle commence d'abord par de l'observation, laquelle mène à la création de prototypes. Par exemple, tous les trois mois, le programme Inspire du Social Impact Lab réunit sept ou huit organismes de services sociaux de la région. Pendant 12 semaines, ceux-ci travaillent en équipe pour trouver une solution créative à un problème commun; un responsable les guide, de l'analyse du problème à l'essai de prototypes.

Dans la province voisine, en Colombie-Britannique, le Social Purpose Institute, dirigé par United Way of the Lower Mainland, aide des entreprises à trouver leur vocation sociale et à l'intégrer à leurs activités. En effet, l'un de leurs programmes, Social Purpose Innovators, permet aux entreprises de trouver et de préciser leur vocation sociale, à savoir leur raison d'être dans la société. Un autre programme, Social Purpose Implementers, aide les entreprises à établir un plan pour concrétiser leur vocation sociale. Un troisième programme qui n'a pas encore été lancé permettra aux participants de mettre en œuvre leur vision.

Du côté du Québec, Centraide du Grand Montréal a mis sur pied en 2016 le *Projet impact collectif* (PIC) avec le soutien de neuf fondations (dont McConnell, pour qui les auteurs travaillent). Le PIC, grâce à un financement de 23 millions de dollars sur six ans, travaille à la conception de solutions créatives et efficaces pour s'attaquer à la pauvreté et aux inégalités dans 17 quartiers. Les nombreux projets du PIC se caractérisent par un même engagement envers une approche axée sur l'impact collectif, ce qui permet de



consolider diverses activités locales en un ensemble plus cohérent et de donner aux résidents les moyens de relever les défis qui les entourent.

« S'ils reçoivent le soutien et les outils appropriés, les citoyens peuvent présenter leur vision, créer dans la collaboration, et trouver des solutions efficaces aux problèmes sociaux », affirme Myriam Bérubé, directrice, Projets expérimentaux et apprentissages de Centraide. Entre autres, le PIC innove en laissant des groupes communautaires de consultation sur l'impact collectif (*les tables de quartier*) choisir les projets à financer, au lieu que ces décisions ne relèvent uniquement de Centraide.

### Réponse initiale à la COVID-19

De la mi-mars à la mi-mai, la phase initiale de la crise de la COVID-19 a mis à l'épreuve les forces et les limites des réseaux de CUWC plus que tout autre événement par le passé. Les auteurs se sont entretenus avec Dan Clement, président-directeur général de CUWC, et avec Lili-Anna Pereša, présidente et directrice générale de Centraide du Grand Montréal, au début de juin, quand le nombre de cas au Canada commençait à diminuer. Leurs observations dressent un portrait unique des limites et des contributions de l'innovation sociale.

Au tout début de la pandémie, le réseau national de CUWC a affronté des défis logistiques inattendus. Ceux-ci n'étaient pas particulièrement liés à l'innovation sociale, mais ils ont révélé à quel point une crise pouvait soudainement faire augmenter l'importance des données, de la technologie et de la communication. La crise de la COVID-19 survenait tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle locale, simultanément dans toutes

les régions du pays. Elle a mis en lumière la force et l'importance du leadership et de la coordination des mesures à hauteur locale. À l'échelle nationale, et particulièrement au sein du gouvernement fédéral, le besoin de plateformes pour appuyer les réponses locales et régionales est devenu apparent. La crise a mené CUWC à combiner sa force traditionnelle comme mouvement communautaire régional à un rôle de plateforme partagée pour la coordination des mesures provinciales et nationales.

Le partenariat établi en début de crise par CUWC avec le gouvernement fédéral par l'entremise du programme Nouveaux Horizons pour les aînés illustre cette nouvelle dynamique. En quelques semaines, plus de 900 programmes communautaires apportaient de l'aide aux personnes âgées isolées, de Terre-Neuve au Yukon. Par la suite, le gouvernement fédéral s'est associé à CUWC, à la Croix-Rouge canadienne et aux Fondations communautaires du Canada pour mettre en place le Fonds d'urgence pour l'appui communautaire de 350 millions de dollars.

Pour Dan Clement et Lili-Anna Pereša, il est rapidement devenu évident que CUWC devrait améliorer sa communication à l'échelle municipale, provinciale et territoriale. Toutes les crises précédentes avaient été locales : des feux de forêt en Colombie-Britannique, des inondations au Manitoba, en Alberta et au Québec, ou encore de rudes tempêtes hivernales en Ontario et dans les Maritimes en 2013. Même si les effets de la crise de la COVID-19 se faisaient sentir à l'échelle locale, la situation exigeait une réponse nationale.

« La COVID-19 a causé un choc économique et social », affirme Dan Clement. « Nous

**PAUL MCARTHUR et LAURENCE MIALL**

savions qu'une réponse coordonnée serait nécessaire pour mobiliser les ressources. C'était un « muscle » très fort à l'échelle locale, mais il fallait dorénavant le tonifier à l'échelle nationale. Nous avons réussi à trouver des exemples d'innovation locale et à les adapter à une plateforme nationale, en français et en anglais, pour cerner et combler les besoins en matière de sécurité alimentaire, d'hygiène, d'isolement des personnes âgées, de transport communautaire, de services de livraison et plus encore. »

Il est devenu impératif de mettre les apprentissages en commun entre les différents nœuds du réseau, mais ces apprentissages ne répondaient pas toujours à la demande. Selon Lili-Anna Pereša, il était presque impossible au début de prédire où l'équipement de protection individuelle serait le plus nécessaire. Maintenant, il est évident que la priorité aurait dû être accordée aux communautés fortement à risque, comme Montréal-Nord, qui sont caractérisées par une plus grande pauvreté, par une forte densité de la population et par un grand nombre de résidents peu rémunérés qui travaillent dans le domaine des services de première ligne, y compris dans les résidences pour personnes âgées, des points chauds de propagation en avril et en mai.

Dans d'autres cas, des outils novateurs conçus avant l'arrivée de la COVID-19 se sont soudainement avérés encore plus utiles. Par exemple, la ligne d'urgence 211 est la principale ressource pour les résidents qui cherchent de l'information sur les organismes locaux de services de santé, à la personne et sociaux. Durant la crise de la COVID-19, à Montréal, le modèle de données ouvertes adopté par le 211 permettait à toute personne travaillant dans le réseau de Centraide du Grand Montréal de consulter les besoins exprimés par des milliers d'appelants.

Ces renseignements ont aidé à adapter continuellement les mesures de réponse aux nouvelles réalités sur le terrain. (L'importance du 211 a été reconnue par les gouvernements fédéral et provinciaux, qui ont alloué du financement au service pour lui permettre de s'étendre à toutes les régions du Canada par l'entremise du réseau de CUWC.)

Grâce aux données du 211, Centraide a créé le Radar, un outil de cartographie en ligne qui dresse un profil sociodémographique des quartiers, des villes et des municipalités du Grand Montréal. Durant la pandémie, le Radar a évolué et est devenu lui aussi un outil d'information essentiel. Entre autres, il faisait le suivi par quartier des organismes communautaires ouverts et des ressources consacrées à l'insécurité alimentaire. Il a également permis à Centraide d'indiquer où du nouveau financement pouvait être accordé efficacement, ce qui a facilité l'acheminement du financement gouvernemental, des subventions de la communauté philanthropique et des dons privés de particuliers et de sociétés.

Centraide a reconnu avoir un rôle à jouer au-delà de la prestation de services, en l'occurrence dans l'évaluation des besoins communautaires et dans la communication de renseignements.

« C'est nous que les gens consultaient en premier pour avoir des renseignements », raconte Lili-Anna Pereša. « Au début, nous répondions aux demandes. Nous n'étions pas en mesure d'être proactifs. Nous ne pensions pas que l'état d'urgence durerait si longtemps. Nous avons mis du temps à comprendre que c'était un marathon, et non un sprint. »

Puisque Centraide ne pouvait pas embaucher de personnel pour répondre à la demande,

l'organisme a instauré de nouvelles formes de collaboration. « Nous devons trouver des façons créatives de répondre aux besoins », affirme Lili-Anna Pereša. C'est ainsi que des employés de la Ville ont remplacé des bénévoles à la principale banque alimentaire, Moisson Montréal, et que des chauffeurs d'Uber ont livré 3 000 repas à des personnes âgées confinées.

Ailleurs dans le réseau, pendant que la pandémie amplifiait des problèmes locaux enracinés depuis longtemps, des équipes ont fait appel à l'innovation sociale pour s'adapter. Le 18 juillet, à Calgary, le Social Impact Lab a donné le coup d'envoi à son Disrupt-ATHON, un « marathon de bouleversement » axé sur la mise en valeur d'approches novatrices adoptées par les citoyens locaux pour combattre l'insécurité alimentaire. Quinze équipes ont présenté des idées variées pour bouleverser le système alimentaire municipal, dont une coopérative de transformation de la viande appartenant aux agriculteurs, un système de culture verticale et hydroponique et un programme de dîner pour les élèves ayant des besoins alimentaires depuis la fermeture des écoles. Le Social Impact Lab avait prévu demander aux résidents de voter pour l'idée qui leur parlait le plus pour ensuite participer à la concrétiser.

Du côté de United Way of the Lower Mainland, le travail du Social Purpose Institute, auparavant mené uniquement en personne, a été transféré en ligne. Bon nombre des entreprises du programme d'innovation, qui en comptait près de 30, se sont rapidement adaptées pour trouver comment répondre aux besoins pressants émergents. La société technologique Traction on Demand, par exemple, a travaillé de concert avec le gouvernement provincial et deux autres sociétés pour créer une

plateforme de chaîne logistique afin d'accélérer l'approvisionnement en fournitures de soins de santé vitales et leur distribution. Ils ont conçu une application source libre – Traction Thrive Critical Care Management – qui permet, en temps réel, de connaître et de suivre la disponibilité de personnel de la santé, d'équipement de protection individuelle et de respirateurs, et de répartir ceux-ci. D'autres entreprises associées au Social Purpose Institute ont également modifié la définition et la mise en œuvre de leur vocation sociale, dont une entreprise de tourisme qui a réalisé que son atout n'était ni les voyages ni les visites, mais bien le fait de rassembler des personnes pour qu'elles partagent des expériences transformatrices.

Pour revenir à une perspective nationale, à Ottawa, la COVID-19 a forcé l'administration fédérale à apporter de grands changements et à augmenter ses capacités. « Nous avons dû activer notre réseau de leadership », raconte Dan Clement. « Nos professionnels de l'investissement communautaire et de la mise en valeur des ressources devaient réagir rapidement, collaborer, échanger leurs points de vue. Toutes les deux semaines, nous organisons des appels avec des membres de tout le réseau pour mettre en commun des renseignements. Nous n'avions jamais tenu de séances de discussion ouvertes et de webinaires en français et en anglais à cette fréquence, sans arrêt. Tout cela s'est inscrit dans l'activation de notre réseau. »

### **Leçons tournées vers l'avenir**

Sans surprise, la pandémie de COVID-19, cette crise sanitaire et économique à la rapidité, à l'ampleur et à la portée sans précédent, s'est avérée une expérience éprouvante, mais formatrice, au sein du réseau de CUWC.

**PAUL MCARTHUR et LAURENCE MIALL**

Dan Clement et Lili-Anna Pereša s'entendent sur les leçons dont ils tiendront compte dans le futur.

**La préparation, un élément clé :** Avec du recul, on constate que le réseau aurait dû être activé un mois avant que la COVID-19 ne frappe de plein fouet en mars. Cette leçon est capitale dans l'anticipation d'une possible résurgence de la maladie, cet automne.

**La vitesse avant la perfection :** Il était impossible de formuler une stratégie de réponse « parfaite ». Le rythme et la réalité sur le terrain ne le permettaient pas. Il valait mieux pour CUWC d'essayer de répondre en temps réel, de prendre connaissance des résultats, puis de peaufiner les stratégies au fur et à mesure.

**Un financement flexible :** Une crise requiert une plus grande flexibilité dans l'allocation des ressources. CUWC et la plupart de ses bailleurs de fonds l'ont bien compris. La flexibilité de CUWC lui a permis de répondre plus rapidement aux demandes inattendues.

**Des données ouvertes et à jour :** Les données ouvertes et en source libre du 211 et du Radar présentaient des avantages intrinsèques pour CUWC. Cependant, l'insuffisance des données dans le secteur social en général a ralenti la réponse de celui-ci; il était bien souvent impossible de savoir comment les ressources matérielles et humaines nécessaires à la communauté étaient financées, et où l'aide supplémentaire devait être déployée.

**Des communications transparentes et régulières :** Tout le monde veut savoir où va son argent et à quoi il sert. Par conséquent, CUWC divulgue en temps réel l'utilisation de

son financement, estimant que cette pratique est essentielle au maintien de la confiance. Des cycles de communication fréquents et rapides servent également à assurer la cohésion, tant à l'interne qu'avec les acteurs externes.

« La COVID-19 a grandement amplifié des tendances que nous observions déjà : la transformation numérique, l'automatisation des transactions, le virage numérique de la philanthropie et des changements majeurs dans les lieux de travail, particulièrement en ce qui a trait au télétravail », affirme Dan Clement.

Ces leçons seront sans doute mises à l'épreuve et modifiées à la lumière des nouveaux éléments qui émergeront à mesure que la pandémie se poursuit. Les personnes œuvrant dans le secteur social, en première ligne de cette crise, ont encore du mal à obtenir la visibilité publique qu'ont d'autres répondants, comme les travailleurs de la santé et les enseignants. Il est cependant évident que, plus que jamais, la population canadienne continuera de dépendre de ce secteur pour faire face aux contrecoups économiques et sociaux de la pandémie et des pics d'infection subséquents.

Ce livre rassemble 11 articles publiés par *The Philanthropist* entre 2017 et 2020. Ces écrits d'auteurs et auteurs éclairants relatent des récits d'occasions, de réalisations et de défis que le mouvement d'innovation sociale a vécu et continuera de vivre en soutenant le changement social au Canada. Tel que le souligne l'Honorable Ahmed Hussen dans sa préface, la stratégie d'innovation sociale et de finance sociale avant-gardiste du Canada propose des outils qui permettent de mettre de l'avant une collaboration intersectorielle pour aborder les enjeux les plus critiques ainsi que les relations inévitables de notre société. Alors que la pandémie COVID-19 a mis en lumière les dangers du statu quo, et a suscité à grande échelle le désir de trouver de nouveaux moyens audacieux de voir et de guérir le monde, il est plus que jamais temps d'aller de l'avant vers un changement systémique transformateur.



**The Philanthropist**  
Reimagining the non-profit sector.