

Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social

Katharine A. Pearson

La directrice, Génération de l'innovation sociale @ McConnell

La fondation de la famille
J.W. McConnell



La fondation

Créée en 1937 par le philanthrope et entrepreneur John Wilson McConnell, La fondation de la famille J.W. McConnell finance des projets au Canada qui favorisent l'engagement des citoyens, qui contribuent à bâtir des communautés résilientes, et qui ont un potentiel d'application ou d'impact à l'échelle du pays.

À La fondation de la famille J.W. McConnell, nous avons la vision d'un Canada où chacun a la possibilité de réaliser son potentiel et de contribuer au mieux-être de sa communauté et du pays.

Au fil des ans, les moyens d'atteindre cet objectif ont évolué; ce qui demeure essentiel, toutefois, c'est l'importance de la communauté, la manière dont chacun s'implique et la nécessité pour la fondation de faire des choix dans l'octroi de ses subventions, de prendre des risques, d'apprendre et de s'engager auprès des bénéficiaires de son financement.

Son expérience dans l'élaboration et le soutien de programmes a permis à la fondation de mieux saisir l'importance d'innover, d'explorer des méthodes nouvelles et plus efficaces pour aborder des problèmes sociaux apparemment insolubles (une tâche presque entièrement dévolue aux fondations privées) et d'assurer la viabilité des nouvelles approches, pour éviter qu'elles dépérissent et meurent dès que se tarit l'appui philanthropique.

Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social

Katharine A. Pearson

La directrice, Génération de l'innovation sociale @ McConnell

La fondation de la famille
J.W. McConnell

Table des matières

Introduction	5
Historique	9
1 Définir les bases	14
1.1 Le modèle écocycle ou panarchie	16
1.2 Théorie de la complexité	21
2 Travailler avec des innovateurs sociaux	26
2.1 Au-delà du financement	31
3 Partager le savoir	36
3.1 Le rôle de l'évaluation évolutive dans le soutien à l'innovation sociale	38
3.2 Le rôle des politiques et de la recherche	43
4 Accélérer notre impact	46
L'approche de La fondation McConnell	51
Conclusion	55
Ressources et outils sur le soutien à l'innovation sociale et l'accroissement de son impact	57

© La fondation de la famille J.W. McConnell, 2007

Cette publication est autorisée sous un permis de «Creative Commons». Ce permis permet l'utilisation non-commerciale de ce document, à condition que l'attribution soit accordée. Écrit et diffusé en novembre 2006.



Imprimé sur du Rolland Enviro100, contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Eco-Logo, Procédé sans chlore, FSC Recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

Remerciements

Accélérer notre impact a été rédigé en consultation avec Vickie Cammack, directrice générale du PLAN Institute for Caring Citizenship et collaboratrice de longue date de La fondation McConnell. Mes collègues Tim Brodhead, président, et Stephen Huddart, vice-président, ont aussi apporté une précieuse contribution.

Introduction

« Si vous pouvez l’imaginer, vous pouvez y arriver »

William Arthur Ward

Dans notre monde complexe, nous faisons face au péril mais avons aussi la possibilité d’agir. Devant les graves défis sociaux et environnementaux à notre avenir collectif, un nombre croissant d’innovateurs sociaux et ceux qui les soutiennent prennent des mesures énergiques. Ils entendent changer les structures, les cultures et les institutions.

De telles pratiques ne sont pas encore répandues. Depuis des années, de nombreux organismes subventionnaires soutiennent diverses innovations sociales¹ et expérimentent des approches visant à accroître l’impact de leur financement. Cependant ces efforts se sont souvent révélés trop limités ou à trop court terme et les résultats inégaux. La sagesse et l’expérience donnent maintenant à penser qu’il nous faut une vision claire, un engagement ferme et de la persévérance pour éliminer les obstacles à un changement social durable.

Ce document a pour objectif de contribuer à un bloc de connaissances et à une pratique réflexive émergents sur le rôle des organismes subventionnaires dans le soutien à l’innovation et au changement social. Nos buts sont les suivants :

- encourager les organismes subventionnaires, petits et grands, à accélérer leur impact ;
- fournir un aperçu et des exemples concrets d’un certain nombre de possibilités et d’embûches liées au financement en vue d’un changement social durable ;
- raffiner notre propre façon d’agir grâce à la rétro-information et à notre engagement envers nos lecteurs et nos collègues subventionneurs.

¹ Par *innovation sociale* nous entendons à la fois de nouvelles solutions qui fonctionnent de nouveaux moyens d’utiliser le savoir existant pour résoudre des problèmes sociaux. Les exemples fournis dans ce document se rapportent à des organismes subventionnés par la fondation, des partenaires ou des initiatives de la fondation, actuels ou récents.

Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social comprend, outre la présente introduction, l'historique des efforts de la fondation en vue de contribuer au changement social au cours de la dernière décennie, ainsi que quatre sections.

La première section, *Définir les bases*, présente deux cadres conceptuels que nous avons trouvés particulièrement pertinents. Elle décrit l'état d'esprit nécessaire pour surmonter les obstacles rencontrés en s'attaquant à des problèmes sociaux profondément enracinés et se termine par une exploration des points de départ à considérer par les organismes subventionnaires.

La deuxième section, *Travailler avec des innovateurs sociaux*, décrit comment déceler les innovations sociales. Elle énumère sept modèles d'activités communes aux innovations qui obtiennent impact, durabilité et envergure et explore le rôle d'accompagnement crucial que peuvent jouer les organismes subventionnaires.

Une réflexion et un apprentissage continus sont essentiels à l'efficacité du travail en situations complexes. La troisième section, *Partager le savoir*, propose donc, pour l'évaluation et la recherche, des approches susceptibles de renforcer notre action.

La dernière section, *Accélérer notre impact*, porte sur des stratégies que pourraient adopter les bailleurs de fonds pour étendre la portée d'innovations sociales. Ainsi, ils pourraient créer des organismes intermédiaires ou travailler avec de tels organismes, réunir des communautés de pratique et collaborer avec des leaders des sphères publique et privée en vue d'une réforme des politiques et de la réglementation.

Dans cette section, nous présentons également le cadre que La fondation de la famille J.W. McConnell a récemment adopté pour soutenir l'innovation sociale durable au Canada.

Historique

La fondation McConnell a pour mission « de financer des initiatives de portée nationale qui s'attaquent à des enjeux de la société canadienne en mobilisant les gens, en bâtissant des communautés résilientes et en constituant une solide base de connaissances pour le travail qu'elle soutient ». Avec un personnel de programmes limité, à Montréal, elle ne pouvait espérer connaître en détail ce qui se passe dans les communautés partout au pays. Pour atteindre ses objectifs, elle a donc élaboré une stratégie qu'elle a appelée « diffusion-application » (DA). Elle entendait ainsi, en plus de soutenir les innovateurs dans la diffusion d'*information* sur de nouveaux programmes, processus ou concepts, ou encore sur un savoir et des compétences, les aider à travailler avec des communautés et des organismes pour *appliquer* ou adapter ces innovations dans des contextes différents.

Au cours de la dernière décennie, la fondation a aidé des dizaines d'organismes à partager une vaste gamme d'innovations sociales prometteuses avec des communautés canadiennes intéressées. Au nombre de ces innovations figurent le développement des aptitudes à l'empathie chez les jeunes enfants dans le but de réduire le phénomène de l'intimidation à l'école², la création de réseaux sociaux pour les personnes ayant des déficiences³ et l'analyse des « Signes vitaux »⁴ d'une communauté qui mesure son progrès sur les plans social, économique et environnemental.

De notre approche diffusion-application, nous avons tiré un précieux enseignement sur le processus de propagation des idées et des programmes⁵. Nous avons surtout découvert que les ressources développées à l'origine, comme notre introduction à la DA intitulée *Faut-il semer ce que vous savez*⁶, ne tenaient pas suffisamment compte des complexités liées à l'obtention d'un impact durable. Nous avons largement sous-estimé le temps et les compétences nécessaires pour passer d'un projet pilote réussi à une application à grande échelle. Après presque dix ans, nous comprenons beaucoup mieux les questions d'ordre contextuel, opérationnel et organisationnel qui influent directement sur la capacité d'apporter un changement.

Parallèlement, bon nombre des organismes que nous avons soutenus ont atteint leur limite de croissance en obtenant des résultats significatifs pour leur communauté. Quand la fondation a commencé à soutenir des projets de diffusion-application, elle pensait que la DA visait principalement à atteindre un plus grand nombre de

personnes. Cependant, nous nous sommes vite rendus compte que la croissance seule ne garantit pas plus d'impact – mais comme l'impact est plus difficile à mesurer que la croissance, cette dernière s'est souvent substituée au premier. Même si elle a un rôle à jouer, la croissance pourrait n'être qu'une voie parmi d'autres pour obtenir des résultats. En réalité, il faut habituellement un éventail de stratégies diverses.

Cette complexité peut contribuer à l'incertitude : sans savoir quelles stratégies particulières seront les plus efficaces en pratique, de nombreux organismes novateurs estiment au juger leur portée éventuelle. Ce n'est pas une erreur. Dans bien des cas, des intentions et des engagements bien définis peuvent constituer une plateforme solide pour élaborer un plan d'action. Par exemple, un des organismes subventionnés par la fondation, le Tamarack Institute for Community Engagement, développe de vastes initiatives communautaires pour réduire la pauvreté dans les villes canadiennes. Il a un but précis (aider 40 000 foyers à réduire leur niveau de pauvreté) et une démarche logique, mais les communautés participantes choisissent des chemins très différents pour obtenir des résultats⁷.

Au lieu d'un plan directeur, des organismes comme Tamarack ont une *intention stratégique* qui s'étoffe au fur et à mesure qu'ils développent et réalisent des projets. Comme leurs intentions sont claires, leur plan peut se dérouler de manière cohérente et dans la bonne direction – à condition qu'ils aient déterminé des indicateurs raisonnables pour suivre leur progrès.

La stratégie qui sera la plus susceptible d'avoir un impact maximal dépendra d'une quantité de facteurs, tels que la nature de l'innovation, la réceptivité de la communauté et le cadre institutionnel/le système à changer, ainsi que le mandat et les ressources de l'organisme diffuseur.

D'ordinaire, de nombreux innovateurs sociaux commencent par développer une idée et la mettre à l'essai, par exemple, une nouvelle manière d'aider les jeunes sans-abri. Si celle-ci est suffisamment prometteuse et comble une lacune à laquelle personne ne s'est encore intéressé, elle attirera vraisemblablement l'attention. D'autres communautés s'informeront sur le modèle, l'organisme novateur leur répondra et alors commencera la diffusion-application.

2 Racines de l'empathie <<http://www.rootsofempathy.org>>.

3 PLAN <<http://www.plan.ca>>.

4 Signes vitaux <<http://www.signesvitauxcanada.ca>>.

5 Voir, par exemple, Enseignements tirés de projets subventionnés de diffusion-application (septembre 2006) sur le site Web de La fondation McConnell <<http://www.fondationmccconnell.ca>>.

6 Publié sur le site Web de La fondation McConnell.

7 Voir Collectivités dynamiques <<http://www.vibrantcommunities.ca>>.

Toutefois, l'organisme novateur qui se concentre uniquement sur la croissance rencontrera des obstacles, notamment la concurrence, la résistance politique ou institutionnelle au changement ou un manque de ressources qui nuiront à sa capacité de soutenir l'innovation. C'est alors qu'un grand nombre canaliseront leur énergie dans la recherche de solutions à long terme. Leur action pourra remettre en question des systèmes existants et exigera presque certainement de nouvelles compétences, de nouvelles relations et un état d'esprit nouveau – y compris chez les bailleurs de fonds.

L'expérience évolutive de La fondation McConnell a amené celle-ci à créer, en 2005-2006, l'**initiative Soutien à l'innovation sociale (SIS)** en partenariat avec le PLAN Institute for Caring Citizenship et DuPont Canada. Dans le cadre de cette collaboration inhabituelle entre un subventionneur national, un organisme entrepreneurial sans but lucratif intéressé à changer les systèmes et une entreprise connue pour ses innovations, les partenaires ont étudié à fond les conditions pour que les innovations sociales puissent étendre leur portée et devenir transformatives et durables. Dans ce partenariat, les objectifs de la fondation étaient les suivants :

- concevoir un processus détaillé et à long terme pour aider les organismes subventionnés à soutenir leurs innovations ;
- continuer d'apprendre des organismes et des leaders novateurs, de renforcer leurs capacités et de promouvoir les échanges entre eux ;
- documenter et diffuser les connaissances de la fondation sur les initiatives de changement social efficaces à une variété d'auditoires, y compris d'autres bailleurs de fonds ;
- améliorer la pratique subventionnaire de la fondation ;
- développer un réseau de praticiens de plus en plus aptes à soutenir l'innovation sociale.

Basée sur les enseignements tirés des projets DA, l'initiative SIS nous a aidés à mieux comprendre les facteurs qui soutiennent – et ceux qui restreignent – les innovations sociales axées sur le changement des systèmes (une dimension clé de la durabilité). Le présent document est un produit de cet enseignement.

Dans une lettre écrite à la fondation en 2004, Vickie Cammack, du PLAN Institute, écrivait : « quand nous avons entrepris la diffusion, il y a de nombreuses années, nous croyions qu'il s'agissait de reproduction. Maintenant, nous avons une conceptualisation très différente. Nous avons compris non seulement que le processus exige du temps, mais aussi que travailler au niveau d'une réforme des politiques et de la réglementation peut apporter un changement beaucoup plus significatif [pour la population que nous aidons]. »

Au fur et à mesure qu'elle ajuste sa pratique, La fondation McConnell se considère comme une apprenante dans ce domaine émergent. Les sections suivantes présentent les connaissances qu'elle a acquises jusqu'à présent, mais ne se veulent nullement une formule de réussite.

1

Définir les bases

Les leaders et les subventionneurs qui visent le changement social reconnaissent qu'il est essentiel de considérer la question dans son ensemble : les approches au coup par coup ne fonctionnent pas. Un changement social réussi exige :

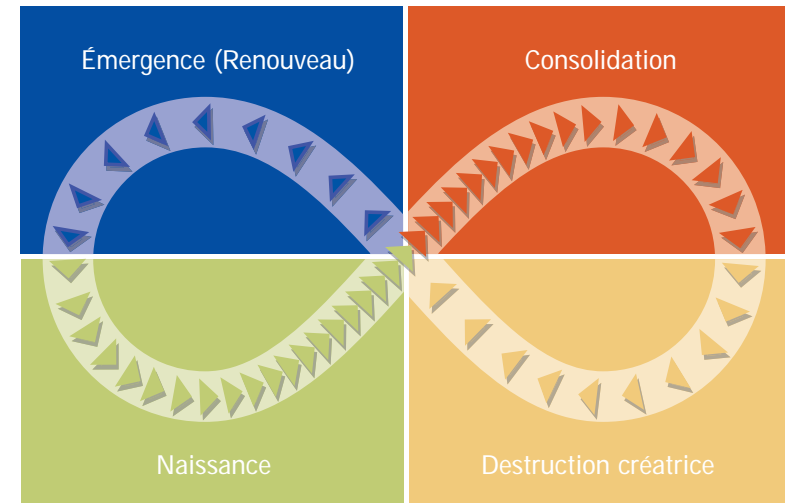
- un engagement à long terme ;
- une volonté de prendre des risques ;
- la capacité de travailler sans tenir compte des cloisons sectorielles et administratives ;
- des investissements dans la recherche stratégique et l'analyse des politiques.

Cependant, tout comme pour la croissance, la seule existence de ces facteurs ne garantit pas le succès. Pour maximiser le potentiel d'engagement communautaire et d'impact progressif d'un programme novateur, il faut comprendre comment ces facteurs sont interdépendants et le rôle de chacun dans le processus éminemment dynamique de la transformation sociale.

À cette fin, nous avons trouvé deux cadres conceptuels particulièrement éclairants. Le premier est le modèle de transformation panarchique dans les systèmes humains et écologiques ; le second est la théorie de la complexité. Ce sont des moyens de réfléchir au contexte et à la dynamique des processus de changement social ainsi qu'au rôle que peut jouer la philanthropie.

1.1

Le modèle écocycle ou panarchie



Le concept de **panarchie**, décrit en tout premier par l'écologiste C.S. Holling⁸, est un moyen stimulant d'étudier le cycle de vie des innovations sociales (souvent aussi des organismes) : création, mise à l'essai, expansion et déclin, jusqu'à leur réapparition sous forme de nouvelles approches ou entités.

«Le concept d'écocycle est utilisé en biologie et dépeint comme une boucle infinie. Dans le cas présent, la courbe en S d'un modèle [typique] de cycle d'activités (**naissance, croissance et maturité**) est complétée par une courbe en S inversée. C'est la courbe en S inversée illustrée par la ligne pointillée qui représente la mort et la conception de systèmes vivants. Dans notre description du modèle, nous appelons ces étapes **destruction créatrice et renouveau**. L'importance de la boucle infinie est de montrer qu'il n'y a ni début, ni fin. Les stades sont tous liés entre eux. Le renouveau et la destruction font donc partie d'un processus continu.»⁹

Exemple de panarchie : l'expérience de PLAN

On trouve le modèle de panarchie dans un grand nombre de programmes contemporains axés sur le changement social. Planned Lifetime Advocacy Networks (PLAN)

⁸ C. S. Holling, L. Gunderson, éd. *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Washington, Island Press, 2002.

⁹ Brenda Zimmerman et David Hurst, « From Life Cycle to Ecocycle: A New Perspective on the Growth, Maturity, Destruction and Renewal of Complex Systems. » *Journal of Management Inquiry* 3.4 (1994), 339-354. Voir aussi le travail de Resilience Alliance à <<http://www.resalliance.org>>.

a commencé comme une innovation à Vancouver. Il a pour but d'aider les familles de personnes ayant une déficience intellectuelle en leur donnant des conseils pratiques, entre autres sur les testaments et la planification successorale. De plus, il assure un réseau social vital – et la tranquillité d'esprit à des parents vieillissants – en soutenant une relation de toute la vie entre la personne ayant une déficience et un cercle d'amis et de parents. Cette conception organisationnelle initiale correspond au cycle naissance-consolidation de la panarchie.

En s'étendant à l'extérieur de la Colombie-Britannique, PLAN a commencé à changer tout en maintenant ses activités essentielles, soit les services qu'il offre aux familles. Ses fondateurs ont élargi leur objectif en posant une question différente : « Qu'est-ce qu'une vie agréable pour une personne handicapée ? », ce qui les a amenés à vouloir accroître les possibilités pour les personnes isolées et cataloguées de faire l'expérience de la *contribution* et de la *citoyenneté*. De plus, l'organisme s'est mis à étendre considérablement son modèle d'entreprise sociale afin de générer des recettes pour ses programmes et services.

Les fondateurs de PLAN, Al Etmanski et Vickie Cammack, ont conclu que « pour atteindre la durabilité, PLAN doit intégrer au processus ses principes, ses concepts et ses valeurs. Ce sera le cas quand nous aurons réussi à inclure dans nos structures sociales et nos institutions la notion de citoyen à part entière et à modifier la conscience culturelle en mettant l'accent sur la contribution et la participation plutôt que sur les besoins et l'incapacité. Cet objectif ne sera pas atteint rapidement – il faudra vraisemblablement une génération ou deux. »

On pourrait affirmer que PLAN a traversé une période de « destruction créatrice » et de « renouveau » en s'efforçant d'obtenir un impact. Il a fallu du temps et les conversations parmi le personnel, les membres du Conseil et les affiliés ne se sont pas toujours déroulées sans heurts. En fin de compte, elles ont mené l'organisme à réorienter son action : au lieu d'établir des sections affiliées dans toutes les régions du Canada et à l'étranger, PLAN allait plutôt travailler à changer les perceptions et les systèmes de soutien aux personnes handicapées. Pour atteindre ce plus vaste objectif, l'organisme PLAN initial a créé une nouvelle entité, le PLAN Institute for Caring Citizenship.

Quelles sont certaines des implications du modèle de panarchie pour les organismes subventionnaires ?

Différentes compétences pour chaque stade

Des innovations sociales comme PLAN se développent généralement par la genèse d'idées, la consolidation, la destruction créatrice et le renouveau (le passage à vide durant lequel germent de nouvelles idées). Elles évoluent constamment, à mesure que changent les contextes et les stratégies. Il ne faut pas résister au changement ni même à la « destruction créatrice » mais plutôt leur faire place : ils alimentent l'innovation et sont essentiels à la durabilité à condition qu'il y ait une impression de progrès.

À chaque stade et pour chaque quadrant de la panarchie, il faudra des compétences différentes (et peut-être des personnes différentes). Par exemple, le génie créateur à l'origine d'une nouvelle initiative ne sera peut-être pas la personne toute indiquée pour gérer le stade de la croissance ; ceux qui recherchent la stabilité ne seront pas confortables dans l'environnement incertain qui caractérise les fins et les débuts ; et ainsi de suite. Il peut être avantageux pour les innovateurs et ceux qui les soutiennent de se positionner en conséquence.

Une place dans le cycle de vie pour tous les subventionnaires

Bien que les subventionnaires soient d'ordinaire plus à l'aise dans la partie frontale de la courbe en S (naissance, croissance et maturité des organismes et/ou des idées), ils peuvent s'intégrer au processus en n'importe quel point. Certains, plus sensibles au risque, choisiront de soutenir des initiatives au stade de la consolidation, qui ont donc déjà été mises à l'essai et sont prêtes à être appliquées à une plus grande échelle. À ce stade, la prévisibilité, les systèmes, la reddition de comptes et ainsi de suite deviennent essentiels à l'implantation de programmes et de services pour atteindre un grand nombre de citoyens. D'autres subventionnaires voudront investir dans la recherche et le développement – la génération d'idées (« renouveau »). D'autres encore, qui pratiquent la philanthropie de risque, peuvent préférer s'investir dès que des idées sont prêtes à être transformées en prototypes (vers la consolidation). D'autres, enfin, choisiront de suivre et de soutenir un cycle au complet.

Les subventionneurs peuvent aussi s'unir pour soutenir des initiatives prometteuses à ces divers stades et ainsi « partager le risque ». Les fondations communautaires, par exemple, financent souvent dès le début des innovations locales prometteuses. Elles peuvent ensuite s'adresser à des subventionneurs nationaux ou régionaux pour étendre la portée et l'impact de l'innovation au-delà de la communauté d'origine.

Envisager des stratégies de retrait

Un des défis qui se posent aux bailleurs de fonds est de permettre à des organismes ou à des initiatives de parvenir à leur fin naturelle (« destruction créatrice »), afin que puissent naître de nouvelles idées ou entités. Bon nombre d'entre nous sommes accusés avec raison de financer des innovations pour les abandonner une fois mises à l'essai et soutenir une autre idée révolutionnaire ; cependant, nous sommes parfois tout aussi coupables de soutenir des organismes ou des idées au-delà de leur cycle de vie naturel. En fait, une innovation peut avoir besoin d'être démantelée – d'être « détruite de manière créative » – pour être ensuite assemblée de nouveau à un autre niveau, par exemple, en vue de sa diffusion-application dans un contexte différent.

Avoir la possibilité d'expérimenter est vital. Les subventionneurs doivent être conscients de leur rôle et travailler en étroite collaboration avec les organismes pour définir à la fois leur soutien et des stratégies de retrait. Questions importantes qu'ils devraient se poser :

- À quelle étape de son écocycle (voir pg. 8) se trouve l'organisme, ou l'initiative ?
- Quels compétences et soutiens leur faudra-t-il en passant d'un stade à un autre ?
- Pourquoi, quand et comment allons-nous réduire progressivement notre soutien ?
- Comment nous assurer l'aide d'autres subventionneurs qui pourraient mieux convenir aux défis et aux possibilités émergents d'un groupe ?

1.2

Théorie de la complexité

La théorie de la complexité offre un autre cadre pour comprendre les processus de l'innovation sociale et de la transformation. Comme la panarchie, elle aussi s'inspire de la biologie. Toutefois, « la science de la complexité n'est pas une simple théorie. C'est l'étude de systèmes adaptatifs complexes – les modèles de relations avec eux, comment ils sont soutenus, comment ils s'auto-organisent et comment émergent les résultats... La science comprend plusieurs cadres théoriques... elle est fortement interdisciplinaire réunissant des biologistes, des anthropologues, des économistes, des sociologues, des théoriciens de la gestion et d'autres encore dans la quête de réponses à des questions fondamentales sur des systèmes vivants, adaptables et modifiables. »¹⁰

Essentiellement, la science de la complexité nous rappelle que le changement social est complexe, non pas simple ; émergent, non pas fixe ; et généralement, quoique pas toujours, un processus à long terme plutôt que rapide.

Cette théorie aussi comporte des implications pour les organismes subventionnaires, la principale étant l'acceptation de la nature imprévisible des processus de changement social. Des paradoxes et des contradictions surgiront inévitablement dans toute initiative de changement et pourront se révéler un terrain fertile pour l'innovation, surtout s'ils peuvent être équilibrés plutôt que résolus par le choix forcé d'une solution plutôt que d'une autre. Dans bien des cas, la réponse ne devrait pas être « l'un/l'autre » mais plutôt « les deux/et ». Par exemple, on peut très bien savoir ce que l'on veut tout en acceptant l'émergence d'idées et d'orientations nouvelles ; suivre une vision supérieure tout en s'occupant des dimensions pratiques d'initiatives de changement ; et ainsi de suite. Être innovateur signifie anticiper des surprises et des conséquences non voulues, être à l'aise dans l'inconnu et apprendre de ses erreurs. Margaret Wheatley¹¹ a observé que « ce que nous redoutons le plus chez les organismes – fluctuations, perturbations, déséquilibre – sont les principales sources de la créativité ».

Toutefois, il ne s'agit pas d'avancer entièrement à l'aveuglette. La théorie de la complexité¹² donne un aperçu de ce qui est à prévoir et de la manière de travailler au changement dans des environnements complexes. Comprendre la complexité peut rassurer les conseils d'administration et les participants, qui découvriront que

l'absence de plan détaillé n'est pas une omission ou une erreur et que la dynamique qu'ils constatent et expérimentent est normale. Brenda Zimmerman propose que les organismes « développent une vision relativement précise en fournissant un minimum de spécifications au lieu de tenter de planifier chaque petit détail ; qu'ils aient une idée assez claire de leur objectif, sans préciser à outrance et sans chercher à dresser un plan détaillé ».

Les subventionneurs peuvent cependant exiger une vision clairement formulée et une stratégie solide, tout en prévoyant l'éventualité d'une importante variabilité pendant la réalisation de l'initiative de changement social. Surtout, ils devraient accepter que le mot « complexe » ne signifie pas « impossible à gérer » et qu'il existe des lignes directrices reconnues pouvant aider à maintenir une direction constante à tous les stades, depuis le choix de l'initiative jusqu'à la mesure des résultats.

Où investir ?

Les concepts et les cadres sont utiles, mais il y a évidemment d'autres étapes. Pour les subventionneurs intéressés à l'innovation et au changement social, la décision fondamentale consiste à déterminer où investir. Une stratégie de financement devrait reposer sur une évaluation du moment opportun, du contexte, de la possibilité d'obtenir des résultats et des ressources nécessaires. Les organismes subventionnaires pourraient choisir de se concentrer sur :

- un secteur, comme l'éducation ou la santé ;
- un problème précis, comme la pauvreté ou le réchauffement de la planète ;
- une communauté ou une région en particulier ;
- un secteur démographique, comme les jeunes, les aînés ou les nouveaux immigrants ;
- ou une combinaison de ce qui précède.

La section suivante présente des considérations et des critères plus précis. Toutefois, il importe de mentionner dans l'immédiat deux points clés. Premièrement, tout financement efficace exige une parfaite communion entre le mandat, les valeurs et

¹⁰ *A Complexity Science Primer: What is Complexity Science and Why Should I Learn About It?* p. 3, <<http://www.plexusinstitute.org>> ; adapté de Brenda Zimmerman, Curt Lindberg et Paul Plsek ; Edgware: *Lessons From Complexity Science for Health Care Leaders*, VHA Inc., Dallas, TX, 1998. (S'obtient en téléphonant sans frais au 866-822-5571 ou par Amazon.com).

¹¹ Margaret Wheatley est auteure et conseillère en gestion. Elle étudie le comportement organisationnel et s'intéresse à la pensée systémique, aux théories du changement, à la théorie du chaos, au leadership et à l'organisme apprenant, en particulier à sa capacité de s'auto-organiser.

¹² Ibid. *Edgware: Lessons From Complexity Science for Health Care Leaders*. Un autre tour d'horizon intéressant de la théorie de la complexité et de ses implications pour les organismes est l'ouvrage de Margaret Wheatley intitulé *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler éd. : (1^{re} édition), 1992.

l'expérience de l'organisme subventionnaire et ceux de l'initiative et des personnes qui la pilotent. Deuxièmement, il n'est pas nécessaire d'être un important subventionneur ayant une vaste portée géographique pour influencer le changement. Les processus qui amènent un changement profond commencent souvent au niveau local où, de toute manière, ils doivent être enracinés s'ils sont pour durer.

Quel est l'impact potentiel ?

Voici quelques critères ou questions pour guider l'organisme subventionnaire.

- À quel défi social cette innovation entend-elle s'attaquer ?
- Comment compte-t-elle avoir un impact significatif sur ce défi, qu'il s'agisse de réduire la pauvreté, d'améliorer le rendement scolaire ou de protéger la biodiversité ?
- Savons-nous ce que d'autres accomplissent dans ce domaine ?
Y a-t-il un potentiel de collaboration ? (Voir, par exemple, le site *Changemakers*¹³ de la fondation Ashoka.)
- Quelle est l'importance de la demande exprimée pour une nouvelle approche de ce qui est vraisemblablement un problème chronique ?
- Si l'innovation est locale, a-t-elle été mise à l'essai dans un nouveau lieu et semble-t-elle pouvoir s'adapter à des conditions différentes ?
- Le milieu des décideurs (local/provincial/fédéral) est-il réceptif et en mesure de soutenir ou d'intégrer l'innovation ? Y a-t-il un appui actuel ou potentiel du public ?
- L'organisme novateur est-il suffisamment vigoureux et souple pour entreprendre le processus complexe de croissance (si celui-ci fait partie de sa stratégie) avec un programme de changement social ?
- Les valeurs de l'innovation sont-elles clairement exprimées ? En définitive, les innovations sociales n'entraînent un changement durable que lorsqu'elles épousent clairement et explicitement des valeurs inspirantes pour autrui. Ces valeurs sont notamment la justice sociale, la compassion, la confiance, la réciprocité et l'hospitalité.

¹³ Changemakers <<http://www.changemakers.net>>.

Dernier point relatif à la panarchie et à la complexité : la notion de risque. Développer une tolérance au risque – surtout parmi les administrateurs et les conseils d'administration – est vital. Dans des environnements très complexes et évolutifs, il arrive qu'une initiative n'atteigne pas ses objectifs initiaux, prenne plus longtemps que prévu à obtenir des résultats, engendre la controverse en mettant en question des normes établies ou n'aboutisse à rien de valable. *L'innovation est essentiellement risquée.*

Un moyen de gérer ce risque consiste, pour un subventionneur, à réserver une modeste part de son budget de financement à des initiatives plus risquées et, avec l'organisme subventionné, à tirer des leçons des résultats. De même, les subventionneurs devraient s'engager à soutenir une initiative pendant une bonne période, pour puiser ensuite dans le riche bassin de connaissances que créeront à la fois les succès et les échecs.

Lors d'un discours qui forçait à réfléchir, prononcé devant un groupe de fondations privées en novembre 2005, Mme Janice Stein de l'Université de Toronto conseillait vivement aux participants de se poser les questions suivantes :

« Quels échecs utiles avons-nous connus cette année ? Si vous répondez 'aucun', vous n'êtes pas dans le bon domaine. Un échec utile est un projet risqué dont les risques sont compris et que la fondation décide néanmoins de soutenir – les risques sont raisonnables. Quand il échoue – non pas s'il échoue, mais quand il échoue – vous effectuez une analyse pour trouver les leçons à tirer de l'échec, les éléments qu'il est possible de contrôler et ce qui peut être changé. Les grands échecs définissent une grande fondation. »¹⁴

¹⁴ Mme Janice Stein, Ph.D., directrice du Munk Centre for Conflict Studies, Université de Toronto, dans une allocution à la conférence de Fondations philanthropiques Canada, en novembre 2005.

2

Travailler avec des innovateurs sociaux

Comment les fondations choisissent-elles quels innovateurs sociaux soutenir?

En plus des questions fondamentales énumérées dans la section précédente, les sept caractéristiques¹⁵ suivantes pourraient aider à sélectionner les candidats¹⁶ susceptibles d'apporter un changement à grande échelle. Les innovateurs exemplaires ont tendance à :

Comprendre que la personne est aussi importante que le moyen

Les innovateurs sociaux qui obtiennent des résultats sont généralement persévérants, portés à la collaboration, de bons communicateurs, à l'aise avec le paradoxe et l'ambiguïté, créatifs et entrepreneuriaux. Leur aptitude à nouer des relations est cruciale pour leur succès, car celles-ci sont indispensables pour répandre et adapter des idées à tous les niveaux, des résidents du quartier aux chefs d'entreprise locaux, à la classe politique et aux chercheurs. De telles relations s'approfondiront et soutiendront de nouvelles approches au fil du temps.

Penser et à agir comme s'il s'agissait d'un mouvement

Les processus de changement les plus efficaces se caractérisent par de vastes approches comprenant de multiples actions, à différents niveaux (de local à national, de l'organisme au secteur, de l'individu à l'institution), à différents stades et à échéancier variable. *Il peut falloir dix ans ou plus pour obtenir un changement en profondeur, souvent contre une forte opposition. C'est pourquoi il est important pour les organismes subventionnaires de reconnaître que ce n'est pas tant un programme précis qu'ils soutiennent mais un mouvement, une campagne sociale à long terme, et de donner leur appui aux organismes qui concrétisent cette perspective – pensons au mouvement pour la défense des droits civiques ou des droits de la femme, ou encore au processus pour mettre fin à l'apartheid en Afrique du Sud. Au Canada, nous avons comme exemple l'évolution de l'action par et pour les personnes handicapées : après le progrès accompli en matière de reconnaissance de leurs droits, on insiste maintenant de plus en plus sur la participation, la contribution et l'appartenance¹⁷.*

¹⁵ Vickie Cammack et Al Etmanski, du PLAN Institute for Caring Citizenship, pour l'initiative Soutien à l'innovation sociale, 2006.

¹⁶ Évidemment, les subventionnaires travaillent plutôt avec des organismes qu'avec des particuliers, et un grand nombre d'innovateurs sociaux affirment être membres d'équipes compétentes et ne peuvent seuls atteindre leurs objectifs ; ces sept caractéristiques peuvent *grosso modo* s'appliquer tant aux leaders qu'aux organismes.

¹⁷ Voir, par exemple, le travail de Philia : <<http://www.philia.ca>>.

Rassembler autour d'un objectif commun

Réunir des personnes pour apprendre, résoudre des problèmes et s'inspirer mutuellement peut orienter de vagues aspirations vers une intervention significative. Soutenus convenablement et au fil du temps, les réseaux peuvent devenir des agents de changement. Il est difficile pour les réseaux, mais essentiel à leur efficacité, de continuer à poursuivre leur principal objectif tout en restant ouverts à différents points de vue. À titre d'exemples, notons les réseaux de subventionneurs du changement social¹⁸, les programmes locaux de leadership communautaire reliés à l'échelle nationale¹⁹, les organismes environnementaux nationaux collaborant en vue de l'adoption du « budget vert »²⁰ et ainsi de suite.

Communiquer efficacement

Les idées novatrices prennent leur envol quand elles sont présentées d'une manière accessible et inspirante. Il est donc vital de savoir utiliser les médias. Le changement social est favorisé par une vision convaincante accompagnée de mesures faciles à prendre par les citoyens. Par exemple, le recyclage a fait un grand pas au Canada grâce à l'introduction des bacs que les résidents peuvent remplir et déposer sur le trottoir chaque semaine en plus de leurs ordures non recyclables.

Supprimer les obstacles structurels

S'ils sont efficaces, les artisans du changement savent naviguer dans les sœurs du pouvoir, des politiques et de la politique en général. Faisant fi des structures, ils forment des alliances avec les secteurs public, privé et sans but lucratif et découvrent ainsi des alliés imprévus. Ils déterminent un terrain commun, forment des coalitions et trouvent des occasions de collaborer. Ainsi, étape par étape et parfois péniblement, les obstacles structurels au changement commencent à disparaître et la réforme des politiques et de la réglementation devient possible. Ici encore, il faut du temps, de la souplesse et de la persévérance face à ce qui peut se révéler une résistance farouche au changement.

18 Fondations communautaires du Canada <<http://www.cfc-fcc.ca/socialjustice>>.

19 Réseau canadien de leadership communautaire <<http://www.cclnet.org>>.

20 Coalition du budget vert <<http://www.greenbudget.ca>>.

Utiliser les forces du marché

Les organismes novateurs recherchent de plus en plus des moyens d'approfondir leur impact en travaillant avec le secteur privé. Par exemple, certains visent à créer des instruments financiers novateurs comme des fonds fiduciaires désignés ou des possibilités d'investissement offertes en collaboration avec des institutions financières. Certains organismes sans but lucratif fondent des entreprises sociales qui soutiennent la concurrence du marché, mais offrent un important « rendement social de l'investissement ». À Montréal²¹, Renaissance en est un exemple. Cette chaîne de magasins de vêtements usagés embauche des immigrants et des chômeurs chroniques chez qui elle développe les aptitudes préparatoires à l'emploi. Autre exemple, la Clean Air Foundation de Toronto²², qui cherche à améliorer la qualité de l'air en établissant des partenariats novateurs entre les entreprises, les gouvernements et les consommateurs et offre des mesures d'encouragement pour le remplacement de voitures vieillissantes, de climatiseurs inefficaces et d'autres appareils.

Selon Eric Young, spécialiste du marketing social, « l'innovation sociale ne consiste pas seulement à accroître la capacité novatrice des organismes sociaux. Il s'agit plutôt d'innovations dans notre capacité d'organiser des ressources sociales et financières de manière à obtenir un vaste impact social. »

Enfin, les innovateurs sociaux compétents

- équilibrent la réflexion et l'action, prennent le temps de saisir la composition des systèmes puis agissent promptement pour tirer avantage des possibilités ;
- mobilisent le pouvoir à la fois des institutions établies et de la communauté ; et
- gèrent la dynamique du succès et celle de l'échec sans qu'aucune ne les détourne de leur objectif.²³

21 Renaissance <<http://www.renaissancequebec.ca>>.

22 Fondation Air pur <<http://www.cleanairfoundation.org>>.

23 Ces habiletés, accompagnées d'exemples, sont décrites par Frances Westley, Brenda Zimmerman et Michael Quinn Patton dans *Getting to Maybe: How the World is Changed*, Toronto, Random House, 2006.

Quand Cindy Blackstock, directrice générale de la Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations²⁴, a étudié l'écart énorme entre le secteur bénévole canadien et les organismes des Premières Nations au service des enfants et des familles, elle a constaté que les relations étaient à un point mort autoperpétué. Les organismes des réserves hésitaient à communiquer avec les groupes bénévoles parce qu'ils n'avaient jamais travaillé avec eux, qu'ils n'avaient aucun contact avec eux ou très peu et que l'histoire leur déconseillait fortement d'inviter des étrangers à s'occuper de questions de protection de l'enfance. De l'autre côté de cette ligne de divergence culturelle, les organismes bénévoles évitaient de s'impliquer sur les réserves, disant « Nous n'allons pas où nous ne sommes pas invités ».

Cindy est une véritable innovatrice sociale : elle discerne des possibilités où d'autres voient des obstacles et elle entend prendre toutes les mesures nécessaires afin d'obtenir des résultats pour sa communauté. Elle a commencé à supprimer systématiquement les obstacles en créant le programme Entraide sans frontières (ESF). À l'aide d'un programme développé par des membres des Premières Nations, ESF offre des ateliers à des familles et à des organismes de protection de l'enfance de la réserve ainsi qu'à des organismes du secteur bénévole, renseignant les uns sur la nature et l'approche des autres. Grâce à des rencontres structurées organisées par la réserve, la compréhension mutuelle mène à l'établissement de programmes communs et à une gamme de projets en collaboration, tel un projet de mentorat autochtone en collaboration avec Clubs garçons et filles du Canada. La confiance s'installe lentement et les familles et les enfants en bénéficient.

²⁴ Pour plus d'information sur cette initiative, visitez le site <<http://www.fncfcs.com>>.

2.1

Au-delà du financement

Soutenir l'innovation sociale exige souvent des subventionneurs qu'ils développent avec les leaders et les organismes des rapports plus étroits que la relation habituelle fondation-bénéficiaire. Définir ensemble des objectifs devrait faire de nous des collaborateurs. Par conséquent, nous entretenons la relation dans tous ses méandres – pour peu qu'il y ait preuve de progrès, évidemment. Les relations ne devraient pas se limiter au niveau du directeur général mais impliquer aussi d'autres membres clés du personnel et du conseil d'administration. À long terme, il pourrait même être possible d'atténuer la dynamique du pouvoir qui empoisonne inévitablement bon nombre de ces relations sinon toutes, quand un partenaire contrôle les ressources et que l'autre est censé atteindre certaines étapes pour continuer à recevoir du financement.²⁵

Les organismes subventionnaires disposent de plusieurs moyens de fournir de l'aide en plus du financement, et aussi dans le cadre même de l'entente financière.

Orienter les innovateurs vers des sources de savoir-faire

Les subventionneurs peuvent créer des plateformes de communication ou diriger les intéressés vers une source d'information, par exemple, un réseau de recherche, un groupe de spécialistes ou un programme universitaire partageant les mêmes intérêts, avec laquelle ils peuvent travailler pour enrichir leur apprentissage et rehausser leur pratique.²⁶

Renforcer les compétences en planification et en gestion

Les organismes tout autant que les subventionneurs peuvent avoir besoin d'aide pour :

- **planifier en vue de la durabilité (y compris envisager de mettre fin progressivement à l'initiative, s'il y a lieu) dans le sens le plus large dès le début, en partant des résultats à long terme espérés ;**
- **étudier l'environnement : déceler le ou les « moments » où un changement significatif est possible, par exemple, un environnement politique réceptif, un goût de changement, un leadership vigoureux, etc. ; il faut alors être alerte, souple et prêt à réagir ;**

- **définir les « spécifications minimales » d'une innovation – que conserver et que rejeter ou modifier pendant qu'elle progresse ; souvent ces spécifications minimales comprennent un ensemble de valeurs fondamentales qui font partie intégrante de l'impact de l'innovation sociale ;**
- **développer une base factuelle rigoureuse et pertinente au contexte ou à la phase où en est l'innovation (puisque des types d'évaluation différents s'appliquent aux divers stades de l'innovation, comme l'explique la section suivante sur le partage du savoir) ;**
- **assurer la diversité, étant donné que la pluralité des antécédents et des compétences du personnel des organismes (et des subventionneurs) tend à favoriser l'innovation.**

Un éventail de modes de soutien pourrait contribuer à l'acquisition de ces compétences :

- **aide financière pour les coûts essentiels ainsi que pour des initiatives et des explorations précises pendant un minimum de cinq ans, en présumant que les 12 à 18 premiers mois seront vraisemblablement consacrés à des études, à la consultation et à la planification²⁷ ;**
- **assistance technique et perfectionnement professionnel ;**
- **échanges entre pairs et autres occasions d'apprentissage et d'acquisition de savoir ;**
- **recherche et analyse des politiques s'il y a lieu.**

Saltwater Network, groupe formé d'organismes communautaires de gestion des ressources marines dans la région du golfe du Maine, mentionnait dans un rapport à la fondation :

« Depuis le début, il existe une tension créatrice entre l'innovation (concevoir notre réseau comme un système adaptatif complexe) et la fonctionnalité, c.-à-d. accomplir le travail en temps utile. Nous penchons vers l'une ou l'autre selon les circonstances. En un mot, il est difficile d'être novateur sans un niveau élevé de stabilité. »

²⁵ Les subventionneurs peuvent en réalité agir de l'intérieur du secteur qu'ils financent, bien qu'il leur faille des moyens objectifs d'approuver (et de rejeter) les propositions. C'est là un volet de l'expérience du Programme d'assistance technique au développement économique communautaire, initiative de portée nationale de La fondation McConnell et du cofondateur, Edward Jackson, Ph.D., de l'Université Carleton. Pour un bref aperçu de ce type de philanthropie, voir Edward Jackson, « Grantmaking from the Inside » dans *Accompaniment Philanthropy: Canada's Community Economic Development Technical Assistance Program*, D. Bruce et G. Lister (éd.). *Rising Tide: Community Development Tools, Models and Processes*, Sackville, Rural and Small Town Programme, Université Mount Allison, 2001, 94-111. On trouve un résumé du chapitre à <<http://www.carleton.ca/cedtap/home/AccompanimentPhil.doc>>.

²⁶ On trouvera une liste de ressources utiles à la fin du présent document.

²⁷ La fondation a constaté que financer entièrement une initiative depuis le début et ensuite diminuer le soutien chaque année pour assurer la viabilité n'est pas toujours la meilleure stratégie. En général, les fonds sont moins utilisés pendant la phase de planification initiale (*même si* une subvention de planification préliminaire a été accordée), les organismes rassemblant leurs propres ressources et renforçant leurs partenariats. Les dépenses augmentent au cours de la période de réalisation qui suit (un an ou plus après le début du projet). Il peut s'écouler au moins trois ans avant qu'un subventionneur puisse commencer à réduire son financement, bien qu'il faille planifier bien plus tôt la diversification des sources de financement. D'autres options – comme les subventions de contrepartie – peuvent aussi consolider les initiatives.

L'encadrement et le soutien au perfectionnement sont appréciés mais, pour un grand nombre d'innovateurs sociaux, difficiles à trouver et encore plus à se permettre financièrement. Les subventionneurs peuvent proposer une liste de consultants, de guides, de mentors présélectionnés qui fourniront rapidement des conseils précis aux organismes à différentes étapes de la conception et de la réalisation de l'initiative. Ces guides et mentors devraient comprendre des pairs.

Permettre de la souplesse dans l'utilisation des fonds

Les subventionneurs peuvent favoriser l'innovation en acceptant une utilisation flexible des fonds, dans le cadre d'un budget global, pour permettre les investigations et l'exploration, en « autorisant » les organismes à continuer à se poser des questions difficiles, à faire l'essai de nouvelles approches et à revisiter de vieilles idées qui pourraient maintenant avoir un plus grand potentiel d'impact. Obliger les organismes à respecter des échéanciers et des budgets rigides peut être contre-productif si l'innovation est le but, ce qui ne signifie pas qu'il faille abandonner la reddition de comptes et la recherche de résultats.

En réfléchissant à l'expérience de soutien à de nouveaux organismes PLAN au Canada, Vickie Cammack nous a confié :

« Il faut beaucoup de temps avant que les concepts soient compris, intériorisés et intégrés. Par exemple, il a fallu nous concentrer pendant quatre ans sur le développement des aptitudes nécessaires à l'entreprise sociale pour voir des résultats. Nous ne sommes pas certains que ce processus peut être accéléré (ou, du moins, ne savons pas encore comment). »

Élargir la définition du financement

Les subventionneurs peuvent donner aux organismes accès à d'autres sources de capitaux et financer le développement de nouvelles idées (recherche et développement), y compris l'expérimentation, la mise à l'essai, le raffinement et la promotion. Le financement peut aussi s'appliquer à l'infrastructure pour bâtir de nouvelles institutions ainsi qu'à l'assistance technique et aux ressources humaines. De plus, les

fondations et les autres organismes subventionnaires peuvent aussi puiser dans leurs fonds de programmes et utiliser d'autres instruments financiers à leur disposition.²⁸

Créer une culture d'innovation continue

Comme l'illustre le modèle écocycle, l'innovation n'est pas un processus fini. Les leaders et les organismes compétents innovent, ajustent, adaptent, retravaillent et créent constamment. Les organismes doivent avoir l'espace et l'état d'esprit nécessaires à ce genre d'activité, qu'alimente du personnel et des conseils d'administration caractérisés par leur diversité, et les subventionneurs peuvent apporter leur aide en prenant des engagements à long terme susceptibles de libérer un espace pour la créativité.

28 Voir, par exemple, l'approche de Social Capital Partners au Canada <<http://www.socialcapitalpartners.ca>>.

3

Partager le savoir

Opérer un changement social durable exige à la fois savoir et sagesse. Ce sont deux choses différentes. Le savoir peut être acquis et partagé par l'étude, la consultation, l'évaluation, la recherche-développement et les modes classiques de diffusion, mais la sagesse nécessaire pour mettre efficacement le savoir au service du changement social s'appuie sur l'expérience et des analyses critiques périodiques. Tous ces éléments font partie du processus d'apprentissage continu dans lequel doivent s'engager les subventionneurs et les organismes pour améliorer leurs pratiques respectives.

*« Où est la sagesse que nous avons
perdue dans le savoir ?*

*Où est le savoir que nous avons
perdu dans l'information ? »*

T.S. Eliot

3.1

Le rôle de l'évaluation évolutive dans le soutien à l'innovation sociale

L'évaluation est une dimension particulièrement exigeante des initiatives visant l'innovation et le changement social. Tandis que l'innovation initiale exige des preuves d'applicabilité obtenues par une évaluation d'impact avant d'être reproduite ou « étendue », *soutenir* une innovation par ce processus appelle une approche différente. Dans les deux cas – pendant la création de l'innovation initiale et durant le processus de son application en d'autres endroits ou dans d'autres contextes – les organismes peuvent tirer avantage d'une évaluation *évolutive*²⁹. Les modes d'évaluation classiques appliqués trop tôt dans un processus peuvent limiter l'innovation. L'évaluation fait appel à la pensée **critique**, l'évolution, à la pensée **créatrice**. L'évaluation évolutive maintient l'équilibre entre les deux. Elle est donc particulièrement appropriée à la phase de création d'une innovation sociale (depuis le renouveau et l'émergence jusqu'à la naissance, dans le modèle de l'écocycle décrit à la section I).

L'évaluateur américain chevronné qu'est Michael Quinn Patton³⁰ avance que l'évaluation évolutive suppose des relations de partenariat à long terme entre les évaluateurs et les innovateurs. L'évaluateur fait partie d'une équipe dont les membres collaborent à la conceptualisation, à la conception et à l'essai de nouvelles approches dans le cadre d'un processus à long terme d'amélioration, d'adaptation et de changement intentionnel continu. La fonction première de l'évaluateur est de poser des questions et de recueillir de l'information, de même que de faciliter l'analyse du progrès accompli, du déroulement du projet, des orientations prometteuses et de celles qui devraient être abandonnées, des nouvelles expériences à tenter, etc. Ces observations aident à prendre des décisions et à rectifier le tir.

L'évaluation évolutive est un moyen de comprendre l'innovation et la croissance, ainsi qu'un stimulant pour le processus d'innovation. Un grand nombre de leaders dans le domaine du changement social apprécient être mis au défi, et c'est au spécialiste en évaluation évolutive de trouver les meilleurs moments de poser des questions pénétrantes telles que : « Cette décision cadre-t-elle avec votre objectif initial ? », « Êtes-vous vraiment ouvert à différents points de vue ? » Toutefois, cette méthode ne remplace pas d'autres formes d'évaluation ; elle sert plutôt de complément, à une étape particulière du cycle de vie de l'innovation.

²⁹ Nos remerciements à Jamie Gamble, expert en évaluation évolutive, Imprint Inc. (2006).

³⁰ Dans le cadre de l'initiative Soutien à l'innovation sociale, la fondation et DuPont Canada ont développé avec Michael Quinn Patton un programme de formation en évaluation évolutive, mis à l'essai par dix organismes canadiens sans but lucratif. On trouvera un rapport sur l'apprentissage issu de cette formation sur le site Web de la fondation (Jamie Gamble, , *Emerging Learning about Developmental Evaluation*, mai 2006).

En décidant, en 2004, de financer le programme environnemental national en milieu scolaire *Ma rue verte*³¹ pour une deuxième phase de cinq ans, la fondation créait la possibilité de réfléchir à la manière dont le programme devrait être géré à l'avenir. Parmi les domaines exigeant une attention immédiate figurait la nature (parfois tendue) des relations entre les partenaires du programme, de même que les mécanismes décisionnels. Les problèmes étaient complexes, il y avait une foule de perspectives parfois contradictoires et il était difficile pour les participants au processus de posséder toute l'information nécessaire pour évaluer correctement la situation. Heureusement, *Ma rue verte* a bénéficié de l'aide d'une évaluatrice avisée qui avait accompagné le programme pendant plusieurs années. Formée en évaluation évolutive, elle a documenté le processus de prise de décisions du point de vue de multiples partenaires. Elle a ainsi découvert un sérieux problème de gouvernance dont elle a fait part au groupe afin qu'il détermine différentes options pour la gestion future de *Ma rue verte*. Le processus d'évaluation a entraîné d'importants changements dans la gestion du programme durant la deuxième phase. Sans l'aide d'une évaluatrice de confiance pour guider le programme à ce stade de son évolution, il est fort possible que les partenaires se fussent retrouvés dans une impasse et qu'un programme très apprécié et novateur ait dû disparaître (un cas où la « destruction créatrice » n'aurait peut-être pas entraîné une « ré-émergence »).

Une bonne évaluation évolutive permet à chacun de se sentir écouté – le processus de l'entrevue est un exutoire quand les problèmes risquent, autrement, de bloquer l'initiative. Les environnements novateurs sont par nature turbulents et souvent tendus. Utilisée intelligemment, l'évaluation évolutive devient une forme d'accompagnement dans des environnements qui changent constamment.

Par conséquent, l'évaluation évolutive pourrait donc être particulièrement utile à la diffusion, car elle est plus anticipatrice que prescriptive. L'évaluation classique cherche un niveau élevé de validité interne (une expérimentation rigoureuse), qui peut s'imposer dans certaines circonstances mais qui pourrait restreindre la capacité adaptative nécessaire à l'adoption d'approches complexes. Par contre, l'évaluation évolutive pose les problèmes et propose un éventail de solutions, information utile pour les personnes chargées présentement ou éventuellement de mettre en œuvre un programme.³²

31 Pour plus d'information sur cette initiative, visitez le site <<http://www.green-street.ca>>.

32 Ibid.

L'organisme montréalais *L'Abri en ville*³³ offre un foyer sûr et confortable dans une communauté d'entraide à des personnes souffrant d'une maladie mentale. Il les aide à s'intégrer dans la société et à diminuer le risque de réhospitalisation. Il tire sa force de groupes confessionnels, d'où proviennent bon nombre de bénévoles. *L'Abri* utilise l'évaluation évolutive pour suivre son processus de diffusion-application avec plusieurs partenaires. « Chaque nouveau foyer exige une adaptation de notre modèle et chaque groupe est aux prises avec des défis particuliers... nous avons appris que ces variations exigent souplesse et créativité dans les pratiques des groupes, qui doivent néanmoins s'imprégner des valeurs fondamentales du modèle *L'Abri*.... Il semble impossible d'accélérer l'apprentissage. C'est un processus de maturation : essai, puis nouvel essai quand les résultats ne confirment pas les attentes. Les nouveaux foyers s'inspirent de l'exemple du succès – l'esprit et les compétences sont transférés par le partage et la vue de *L'Abri* en action. » (Rapport de *L'Abri* à la fondation, décembre 2005.)

Mise en garde concernant l'innovation sociale et l'évaluation : dans toute innovation, la mesure du succès variera en fonction des objectifs à long terme. Les subventionnaires doivent suivre l'évolution de près et modifier les attentes s'il y a lieu, même si les premiers résultats sont alarmants.

En 2003, avec l'appui d'une fondation anonyme, le programme *GénieArts*³⁴ financé par McConnell a été introduit dans une école du nord de l'Alberta qui, pendant des années, s'était trouvée au bas du classement aux tests de connaissances normalisés de la province. La communauté métis desservie par l'école possède des taux élevés de chômage, de toxicomanie et de violence familiale. À l'école, les problèmes disciplinaires sont légion, entraînant des dizaines de suspensions et de renvois chaque mois. Le programme *GénieArts* a été associé à un certain nombre de changements – les uns prometteurs et d'autres déconcertants.

- Quand le contenu culturel des Premières nations a été intégré au programme, la communauté s'est impliquée dans l'école, surmontant des années de méfiance et d'aliénation. Les projets étudiants et des spectacles publics très

33 *L'abri en ville* <<http://www.labrienville.org>>.

34 *GénieArts* <<http://www.artssmarts.ca>>.

courus ont souvent lieu dans la communauté. Signe que l'école inspire davantage confiance, les parents de nombreux élèves avec des problèmes de comportement ou d'apprentissage ont signé un formulaire autorisant l'école à offrir une aide spécialisée, ce à quoi peu avaient consenti jusqu'alors.

- Après une résistance initiale à GénieArts, la pratique des enseignants a changé. Quelque 73 % affirment pouvoir mieux répondre aux besoins et aux intérêts d'enfants ayant des aptitudes et des capacités diverses, ce qui est un défi majeur dans cette école.
- L'assiduité des élèves s'est légèrement améliorée, mais surtout pendant les activités GénieArts. Le vandalisme et les graffitis ont diminué, les élèves prenant davantage soin de leur école. Cependant, le nombre de rapports d'intimidation et d'agression a augmenté. Même si cela semble refléter une volonté du personnel de s'attaquer à des problèmes auparavant négligés, il est difficile de rapprocher ces nombres des rapports isolés d'élèves, d'enseignants, de parents et des autorités scolaires à l'effet que les élèves sont plus intéressés à apprendre et collaborent mieux.
- Le plus déconcertant a été de constater que, sur l'ensemble, les résultats scolaires ont baissé pendant la première année du programme et encore davantage durant la deuxième année. Même s'ils se sont un peu améliorés au cours de la troisième année, ils n'ont pas encore atteint leur niveau d'avant l'introduction du programme. Toutefois, les résultats d'un test de lecture uniformisé, soumis à un plus petit échantillon, ont montré une amélioration remarquable.

En considérant uniquement les résultats des tests uniformisés, l'introduction de GénieArts a été un échec. Cependant, comme l'indiquent les relations entre la communauté et l'école, ainsi que la culture de l'école, le programme est en train de réussir. On espère qu'en favorisant les efforts en vue de résoudre des problèmes sous-jacents associés à de piètres résultats scolaires chroniques, il contribuera à renforcer la cohésion dans la communauté et à améliorer les perspectives d'avenir pour les enfants.

3.2

Le rôle des politiques et de la recherche

Un changement social durable exige à la fois le soutien de la communauté et, par des politiques appropriées, celui des gouvernements et des institutions. Pourtant, peu d'organismes ont accès à des analyses approfondies des politiques et à des études pertinentes. Les subventionneurs devraient envisager d'ajouter une composante politiques et/ou recherche dans leur éventail de modes de soutien aux organismes.

Une analyse des politiques par un institut de recherche crédible révélera le niveau d'intérêt et de possibilité d'influencer les décideurs. Elle pourra aider les leaders organisationnels à décider quand et comment présenter leur travail ainsi qu'à découvrir des alliés potentiels auxquels se joindre. Il sera également utile de rapprocher la recherche universitaire pertinente et les organismes œuvrant pour le changement social. Il faudra alors que s'établissent des contacts avec des chercheurs motivés et intéressés à contribuer au changement au niveau de la communauté.

Quand La fondation McConnell a voulu savoir ce que le gouvernement fédéral penserait d'un nouveau moyen d'envisager le soutien aux aidants naturels, elle a demandé au Caledon Institute of Social Policy de préparer un tour d'horizon. Le rapport succinct, impartial et à point nommé de l'Institut, intitulé « What are Policy-Makers Saying about Respite ? »³⁵ (février 2003) a aidé les organismes participant au programme « Second souffle – L'élan vital d'un répit » de la fondation à présenter les résultats de leurs projets d'une manière logique pour les décideurs.

Rapprocher les chercheurs et les praticiens

Selon Frances Westley, le besoin d'un savoir d'actualité et d'un apprentissage continu pour soutenir l'innovation sociale exige de *nouveaux modes de production du savoir*, notamment en amenant les chercheurs universitaires à faire équipe avec des praticiens. Ces équipes ont pour objectif non seulement de bâtir un savoir mais aussi de résoudre des problèmes. Elles ont recours à une combinaison de méthodologies et de cadres conceptuels pour intégrer le savoir tiré de multiples sphères et disciplines, le savoir le plus important étant celui qui contribue le mieux à résoudre le problème.

Ces nouveaux modes de production du savoir peuvent représenter un défi. Dans les séminaires sur la diffusion-application³⁶, la fondation a pu forger un nouveau rapport

entre le savoir des universitaires et celui des praticiens en créant un contexte dans lequel les experts invités ont non seulement présenté leurs théories, mais aussi travaillé avec les innovateurs à la résolution de problèmes particuliers. Apprendre des pairs s'est révélé aussi important que d'apprendre des experts. Par ce processus est née une nouvelle communauté de praticiens réfléchis et d'experts à l'esprit pratique, centrée sur un objectif commun qui est d'accélérer l'impact.

³⁵ Publié sur le site Web du Caledon Institute, <<http://www.caledoninst.org>>.

³⁶ La fondation a tenu six séminaires avec ses bénéficiaires et ses partenaires depuis 2003.

4

Accélérer notre impact

Quelles autres activités pertinentes les subventionneurs peuvent-ils entreprendre pour étendre l'impact, la durabilité et la portée des innovations sociales qu'ils soutiennent? Dans la présente section, nous examinons un certain nombre d'approches possibles, entre autres, travailler avec des organismes intermédiaires, former des communautés de pratique et créer des partenariats en vue d'une réforme des politiques et de la réglementation.

Les **organismes intermédiaires** sont souvent bien placés pour contribuer à l'avènement d'un changement social. Ils peuvent réaliser la conception et la mise en œuvre d'un programme au nom d'une fondation, surtout s'ils ont une compétence dans le domaine et une portée géographique que la fondation ne possède pas. Par exemple, La fondation McConnell s'associe aux Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada (VON) pour gérer son programme national Second souffle de soutien aux aidants naturels. VON possède les compétences administratives et la connaissance des services de santé, de même que la capacité de communiquer avec les décideurs et les chercheurs pour accroître l'impact de projets individuels dans tout le pays.

Dans le cas de l'initiative pancanadienne *Collectivités dynamiques* visant à réduire la pauvreté, Tamarack et le Caledon Institute of Social Policy agissent comme intermédiaires pour fournir aux communautés participantes une variété de modes de soutien, entre autres, l'analyse des politiques et un dialogue entre les représentants communautaires et les décideurs.

« En plus de promouvoir, dans les politiques, des mesures contribuant à l'autosuffisance, cet accent sur les politiques cherche à cerner et à réduire les obstacles enracinés dans les pratiques ou les programmes fédéraux ou provinciaux. Le but de cette démarche est d'établir un lien entre les problèmes des particuliers et les politiques publiques – essentiellement, de faire en sorte que les 'problèmes privés deviennent des enjeux publiques'. En fait, ce type d'analyse aide à 'étendre la portée', à élever à un niveau supérieur de considération les efforts des projets individuels ». ³⁷

Nous savons aussi que les intermédiaires eux-mêmes évoluent. Ils acquièrent et perdent des capacités. Parfois, ils intensifient leur action et prennent de nouvelles responsabilités. Dans d'autres occasions, ils devraient pouvoir reculer et laisser

³⁷ Sherri Torjman. *The Group of Six*, Caledon Institute of Social Policy (2005), p. 6.

d'autres prendre les devants. Les intermédiaires doivent aussi créer une culture et un système de partenariat et être prêts à bâtir un climat de respect mutuel, de confiance et responsabilité réciproque avec leurs homologues.³⁸

Les **communautés de pratique ou communautés d'apprentissage** permettent à des personnes et à des organismes partageant les mêmes objectifs de travailler ensemble pour apprendre et résoudre des problèmes. De tels groupes peuvent se former par secteurs, comme la santé ou l'éducation, ou parce qu'ils ont des stratégies voisines, comme celle d'étendre la portée d'initiatives locales.

La fondation McConnell a soutenu plusieurs initiatives dont l'impact dépend de la création de telles communautés. En 1998, elle a financé le Programme McGill-McConnell de Maîtrise en gestion pour les leaders du secteur bénévole national. Un des objectifs de cette initiative d'éducation novatrice, qui s'articulait autour de l'apprentissage à l'aide des pairs et par l'expérience, était de constituer de nouvelles communautés de pratique.

L'initiative de diffusion-application a réuni un groupe d'organismes subventionnés diversifiés s'efforçant d'étendre la portée d'innovations réussies. Ils ont généré des enseignements qui non seulement améliorent leur propre action, mais aussi contribuent à un domaine de pratique axé sur la recherche d'un plus grand impact.

Les communautés de pratique peuvent être facilitées par des sites web, des listes de diffusion et des conférences téléphoniques, mais rien ne remplace des rencontres régulières face à face. Quand celles-ci sont bien organisées, avec de nombreuses conversations officielles et spontanées, elles favorisent la confiance, l'apprentissage et une résolution commune. Au fil du temps, elles peuvent aussi devenir des « systèmes d'influence »³⁹ qui amplifient les signaux des membres au-delà de leur capacité individuelle de le faire.

Initiatives en gestation

Les subventionneurs peuvent fournir des fonds pour l'innovation et soutenir des incubateurs qui favorisent le développement de nouvelles idées à l'abri du stress et

des contraintes associées à la nécessité de survivre dans le milieu sans but lucratif. De telles initiatives peuvent se trouver dans des organismes nouveaux ou déjà établis et même chez des personnes ayant besoin de temps, loin des responsabilités quotidiennes, pour se concentrer sur le développement d'idées et de concepts. Les incubateurs leur fournissent du temps et un soutien intellectuel pour les aider à effectuer des recherches, à formuler des stratégies et à planifier.

Partenariats

Partenaires, collaborateurs et alliances stratégiques sont essentiels à la diffusion et à l'application d'innovations en vue d'un changement social. Ici encore, les subventionneurs jouent un rôle en repérant et en soutenant de tels partenariats. Les fondations communautaires, par exemple, sont souvent considérées comme étant impartiales et peuvent créer un environnement où des intérêts divers peuvent converger pour élaborer des stratégies en vue du changement social.

Les subventionneurs peuvent rassembler des acteurs clés autour d'enjeux majeurs pour :

- découvrir des approches émergentes ;
- mettre des ressources en commun s'il y a lieu ;
- élaborer des stratégies, en débattre et (s'il y a lieu) les aligner ;
- formuler des recommandations concernant les politiques ;
- définir des résultats globaux appropriés et la manière de les mesurer.

Au Canada, un exemple parmi d'autres est la démarche ambitieuse de plusieurs partenaires (philanthropes de risque, organismes sans but lucratif à l'esprit d'initiative, leaders du développement économique communautaire et d'autres) en vue de découvrir des sources de capitaux nouvelles et à long terme provenant de particuliers, d'institutions et d'organismes subventionnaires privés et publiques. Ils espèrent ainsi modifier le paysage du financement au pays pour soutenir l'innovation sociale. Un tel financement s'impose de toute urgence pour aider les innovations sociales à atteindre un point où, à partir d'un succès local, elles contribueront à la transformation des systèmes.

³⁸ Edward Jackson, « CEDTAP: Contributions, Lessons Learned and Next Steps », 2006.

³⁹ Voir, par exemple, le travail du Berkana Institute de Margaret Wheatley <<http://www.berkana.org>>.

Au Québec, le Chantier de l'économie sociale⁴⁰ a remarquablement bien réussi, au cours des dix dernières années, à faire accepter par l'ensemble de la société un concept peu connu à son lancement, soit la promotion de stratégies de développement économique démocratique et durable. De nos jours, il y a environ 6 500 entreprises d'économie sociale qui, ensemble, emploient 65 000 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel dépassant les 4 milliards de dollars (environ 4 % du PIB de la province). Le Chantier, qui représente un vaste ensemble de réseaux et de mouvements sociaux au Québec dans des domaines comme le recyclage, les personnes handicapées, la santé, la garde de jour et le logement abordable, a été le facteur clé de cette croissance. Par son leadership avisé et déterminé, l'organisme a établi des partenariats efficaces dans les domaines du financement et des politiques avec les gouvernements locaux, provincial et fédéral. Il a aussi conclu avec des universités des ententes de collaboration pour la recherche qui ont ajouté beaucoup de crédibilité à la pratique des entreprises d'économie sociale.

L'approche de La fondation McConnell

40 Le Chantier de l'économie sociale <<http://www.chantier.qc.ca>>.

À La fondation McConnell, nous avons été profondément influencés par ce que nous avons appris au sujet de la panarchie, de la théorie de la complexité, du développement du leadership, de l'évaluation et de la diffusion-application. Nous sommes déterminés à appliquer ces connaissances à notre approche évolutive du financement. Nous entendons nous attaquer aux défis majeurs de la société canadienne par des moyens novateurs qui contribuent à la résilience des communautés et à l'engagement des citoyens.

Par un processus de sélection et de conception plus rigoureux, nous nous concentrerons de plus en plus sur des initiatives ayant un potentiel de changement social à grande échelle. En plus du financement, ces initiatives seront soutenues par quatre activités étroitement liées :

- mobilisation et transmission du savoir pertinent parmi les chercheurs et les praticiens;
- rassemblement de particuliers et de groupes de tous secteurs partageant le même but pour générer l'apprentissage et la collaboration;
- développement de la capacité de leadership en vue du changement social;
- offre de soutien aux initiatives qui visent à modifier des systèmes (p. ex., développement des compétences, encadrement et stratégies de diversification du financement).

Mobilisation et transmission du savoir

Il y a actuellement un puissant bassin de connaissances issues de la recherche qui n'est pas utilisé par le secteur communautaire. Soit les leaders du secteur en ignorent l'existence, soit l'information est présentée sous une forme qui la rend inaccessible aux praticiens, soit les conditions d'une collaboration efficace avec les chercheurs n'existent pas.

Pour combler cette lacune, nous nous efforcerons non seulement de jeter des ponts entre la communauté universitaire et celle des praticiens, mais aussi de trouver des

processus et des méthodologies qui aideront les deux groupes à produire ensemble du savoir. Nous déterminerons et diffuserons la meilleure manière de générer et de mobiliser les enseignements dans certains secteurs choisis où le temps semble venu pour un changement majeur, comme la protection de l'environnement ou l'inclusion sociale des personnes handicapées. Nous continuerons également de produire et de partager du savoir sur les approches transectorielles telles que les enseignements génériques tirés de l'expansion des innovations locales.

Rassemblement

Nous réunirons régulièrement des organismes subventionnés et des experts pour bâtir un savoir et encourager le soutien des pairs. La fondation pourra aussi réunir, au niveau national, ceux qui travaillent à résoudre les mêmes problèmes au niveau local ou régional. L'objectif serait de créer de la cohésion et un élan dans le traitement de défis profondément enracinés et d'éliminer la segmentation persistante et le cloïsement des mentalités (organismes et particuliers travaillant isolément à résoudre leurs propres problèmes et ayant peu de contacts avec d'autres, même dans leur secteur, et encore moins à l'extérieur). Une telle cohésion est un premier pas vers la découverte de possibilités d'influencer un changement des politiques et de créer un plus vaste soutien infrastructurel pour l'innovation sociale.

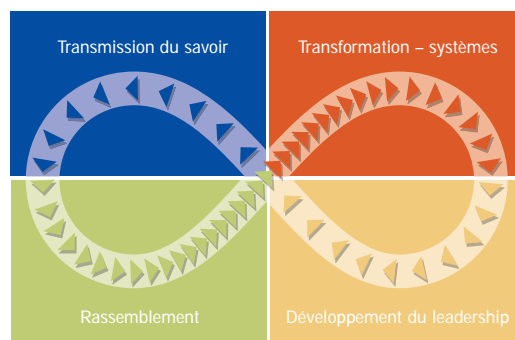
Développement du leadership

La fondation aidera à la formation des praticiens ayant les connaissances et les compétences nécessaires pour s'attaquer à de graves enjeux sociaux. Un modèle qui a fait ses preuves est le Programme McGill-McConnell pour les leaders du secteur bénévole national (maintenant terminé) : quelque 120 leaders chevronnés ou émergents du secteur sans but lucratif canadien ont suivi un programme de Maîtrise intensif portant sur des enjeux nationaux dans le contexte des réalités mondiales actuelles. L'objectif était de renforcer, chez les organismes bénévoles nationaux, la capacité de répondre à de nouveaux besoins et de tirer avantage de possibilités nouvelles. La fondation entend concevoir d'autres programmes de perfectionnement professionnel en milieu universitaire expressément pour les innovateurs sociaux et impliquant les trois secteurs (public, privé et sans but lucratif).

Transformation – systèmes

La fondation fournira un soutien ciblé aux initiatives prometteuses qui tentent de susciter des changements dans des systèmes comme l'éducation, la santé ou la protection de l'environnement. Elle offrira des conseils, du mentorat et un soutien professionnel adaptés aux besoins et aux priorités des coalitions, des organismes et des leaders. Elle trouvera aussi des possibilités pour les créateurs de ces initiatives de promouvoir leurs idées auprès des décideurs, de bâtir des réseaux et d'obtenir du financement. En étant à la fois structurée et prête à réagir, avec une vision à long terme mais aussi axée sur une prompte résolution des problèmes ponctuels, la fondation espère accroître la capacité d'une diversité d'organismes de s'attaquer au changement social par des moyens novateurs.

La fondation s'inspire de différents cadres conceptuels et possède des ressources variées. Par exemple, en ce qui a trait au modèle de panarchie ou écocycle mentionné au début de ce document, la décision de fournir un soutien dépendra du stade où se trouve l'initiative dans son cycle de vie. Le développement du leadership convient bien à la phase initiale d'un projet, quand le leader se prépare à étendre la portée de son idée (**naissance**), quoiqu'il pourrait aussi être opportun pendant la période de **destruction créatrice** où se produit souvent une transition dans le leadership. La transformation – systèmes pourrait convenir aux périodes de la naissance et de la **consolidation**. La transmission du savoir et le rassemblement pourraient jouer un rôle crucial dans **l'émergence**, quand naissent de nouvelles idées. Il n'y aura pas de modèle comme tel, de guide étape par étape. Au contraire, la fondation veillera à ce que le processus soit continu et évaluera toutes ses approches au soutien à l'innovation sociale au cours des prochaines années.



Conclusion

Les organismes subventionnaires se préoccupent de plus en plus de la portée et de l'impact de leurs investissements, tandis que les leaders du changement social s'efforcent de trouver les moyens de rendre le changement permanent. En travaillant de concert, nous avons la possibilité de transformer nos pratiques et nos relations et de résoudre des problèmes qui, à l'heure actuelle, semblent insurmontables.

Il existe une grande capacité d'innover dans tous les secteurs de la société ainsi qu'une mine de sagesse durement acquise dans laquelle nous pouvons puiser. Parce que nous avons pris des risques, géré les ressources, continué à soutenir des processus de changement au fil du temps, investi dans le leadership, collaboré, assuré le suivi, ajusté et communiqué, nous avons pu voir des expériences brillantes mais isolées devenir largement acceptées et mises en pratique. Les droits de la personne, les campagnes antitabac, la lutte contre le travail des enfants et une meilleure protection des ressources naturelles en sont tous des exemples.

Nous avons appris, cependant, qu'étendre la portée des programmes n'est qu'une des approches, d'ailleurs limitée. Les leaders novateurs ont aussi besoin de recherches pertinentes et récentes, de formation sur mesure et de possibilités de forger des alliances avec des personnes, des institutions et des organismes influents. Surtout, ils ont besoin d'un soutien indéfectible qui leur permet d'explorer et de commettre des erreurs. Ces processus sont essentiels à l'apprentissage, à la découverte de solutions nouvelles et durables à des problèmes chroniques et à la poursuite d'un monde viable dans laquelle nous nous sommes tous engagés.

« Peu auront la grandeur qui permet d'influencer l'histoire ; mais chacun de nous peut travailler à changer quelques événements, et avec l'ensemble de ces actes s'écrira l'histoire de cette génération. »

Robert F. Kennedy

Ressources et outils sur le soutien à l'innovation sociale et l'accroissement de son impact

Rapports et ouvrages

Anderson, Malcolm, *Towards a Holistic Approach to Sustaining Innovative Projects*, The Change Foundation (www.changefoundation.org), mars 2004.

L'article traite de la viabilité à long terme, au-delà de la période initiale de financement, de projets subventionnés et suggère des approches pour accroître la viabilité. Essentiellement, il avance que le meilleur moyen d'y parvenir serait d'adopter une approche holistique intégrée et de l'appliquer systématiquement à tous les aspects du cycle de vie du projet.

Scott, Katherine et Deborah Pike, *Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif*, Conseil canadien de développement social, juin 2005.

< <http://www.ccsd.ca/pubs/2003/fm/p2report.pdf> > .

Rapport résumant les conclusions d'ateliers et d'exposés ayant eu lieu dans le cadre d'un projet de deux ans, y compris les thèmes communs et les pratiques communautaires novatrices. On y trouve également une analyse des différentes propositions pour une réforme du financement avancées pendant la durée du projet.

Ford Foundation, *Asset Building for Social Change: Pathways to Large Scale Impact*, févr. 2004 < http://www.fordfound.org/publications/recent_articles/docs/asset_pathways.pdf > .

Aperçu de l'expérience de la Ford Foundation en matière de soutien à l'expansion d'initiatives aux États-Unis et à l'étranger, et recommandations pour les bailleurs de fonds.

Kohl, Richard et Lawrence Cooley, *Scaling Up: A Conceptual and Operational Framework; Preliminary Report to the McArthur Foundation's Program on Population and Reproductive Health*, automne 2005. Disponible au Boreal Institute for Civil Society, situé au Munk Centre for International Studies (Université de Toronto). < http://webapp.mcis.utoronto.ca/resources/pdf/Boreal_Institute.pdf > .

Westley, Frances, Brenda Zimmerman et Michael Patton, *Getting to Maybe: How the World is Changed*, Toronto, Random House, 2006.

Getting to Maybe applique les concepts de la théorie de la complexité et récolte les expériences d'une diversité de personnes et d'organismes – entre autres, les pasteurs derrière le « miracle de Boston » (et ses conséquences) ; la banque Grameen, où le rêve d'un homme de créer du micro-crédit a provoqué une révolution financière pour les pauvres de la planète ; les efforts d'un dessinateur de vêtements canadien pour aider à transformer la vie des femmes et des enfants autochtones ; et bien d'autres – pour présenter une toute nouvelle manière d'envisager comment apporter un changement dans les communautés, les entreprises et le monde.

Schorr, Lisbeth B. *Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America*, New York, Anchor Books Doubleday, 1997.

Examen sérieux de la manière de « propager et de soutenir ce qui fonctionne » dans les programmes qui encouragent le changement social. Même si le contexte est celui des États-Unis, les enseignements sont universaux et les nombreux exemples détaillés illustrent efficacement les conclusions et les recommandations de l'auteure.

The Finance Project, *Sustainability Planning Workbook*, (2003)

< <http://www.financeproject.org/engage/workbook.asp> > .

Outil et processus de formation pour aider les utilisateurs à préciser leur vision, à cerner les facteurs clés qui assureront la viabilité de leur œuvre et à formuler des stratégies pour atteindre leurs objectifs à long terme.

Mulgan, Geoff et al. *Social Silicon Valleys – a manifesto for social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, The Young Foundation, 2006.

Brochure destinée principalement aux bailleurs de fonds. « Silicon Valley et ses semblables ont montré ce qui peut être accompli quand l'intelligence et l'investissement se consacrent à l'innovation dans la technologie. Nous croyons fermement que, au cours des prochaines décennies, il faudra investir tout autant et accorder une attention comparable aux innovations qui cherchent à satisfaire des besoins sociaux impératifs. »

W.K. Kellogg Foundation. *Applying Policy Tools to Achieve Long-term Change*, 2003.

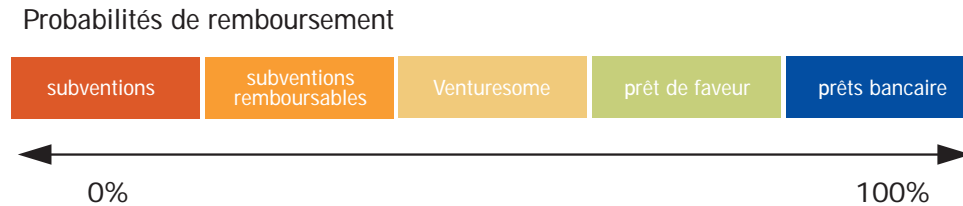
Cette brochure à l'intention des organismes subventionnés porte sur les manières dont les politiques façonnent, ralentissent ou encouragent le progrès social.

Sites Web

Nouvelles approches en financement

Charities Aid Foundation (Venturesome) www.cafonline.org/venturesome (R.-U.)

« Venturesome se veut un partenaire financier qui appuie l'action caritative à grand impact social en accordant des prêts et un soutien à l'investissement. Nous offrons un financement sur mesure aux organismes de bienfaisance, qui entendent nous rembourser. Dans la gamme des modes de financement, nous comblons l'écart entre les subventions et les prêts bancaires. »



Savoir et outils pour l'apprentissage et l'impact en matière d'innovation sociale

Changemakers www.changemakers.net

« Changemakers.net est une initiative Ashoka (www.ashoka.org) qui fait le lien entre la vision des entrepreneurs sociaux Ashoka et les meilleures réalisations du secteur civil pour inspirer l'action à l'échelle mondiale. »

Resilience Alliance www.resalliance.org

« Resilience Alliance est un organisme de recherche formé de scientifiques et de praticiens d'un éventail de disciplines qui, en collaboration, explorent la dynamique des systèmes socio-écologiques. Le savoir développé par RA, soit les concepts clés de la résilience, de l'adaptabilité et de la 'transformabilité' dans l'optique d'une panarchie de cycles adaptatifs, fournit un fondement pour une politique et une pratique du développement durable. »

Society for Organizational Learning www.solonline.org

« SoL a été créé en avril 1997 pour poursuivre le travail du Center for Organizational Learning (1991-1997) du MIT. Peter Senge, auteur de *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, en est le président fondateur. SoL met en contact des entreprises et des organismes, des chercheurs et des consultants pour produire un savoir sur l'innovation et le changement fondamental et engendrer la capacité de les réaliser en collaborant à des projets de recherche. »

Skoll Foundation www.socialedge.org

« Social Edge est un programme de la Skoll Foundation inspiré par la volonté de Jeff Skoll de mettre en contact des personnes partageant les mêmes passions. Sa mission : réunir des entrepreneurs sociaux, leurs partenaires et leurs associés pour discuter des enjeux de pointe qui modèlent le domaine ; favoriser un dialogue ouvert, le respect mutuel et un esprit communautaire chez tous les intervenants du secteur ; et encourager l'apprentissage à partir des meilleures pratiques, des pratiques prometteuses et de celles qui se sont avérées désastreuses. »

Stanford Social Innovation Review www.ssireview.com

Revue trimestrielle contenant des études de cas et des ressources à l'intention de ceux qu'intéresse l'innovation sociale, p. ex., *Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations* par Gregory Dees, Beth Battle Anderson et Jane Wei-Skillern, printemps 2004.

Pathways Mapping Initiative www.pathwaystooutcomes

« Pathways Mapping Initiative (PMI) fournit une information abondante, détaillée et cohérente que les particuliers et les organismes peuvent utiliser pour leurs interventions. PMI a été créé en janvier 2000 dans le cadre du Project on Effective Interventions, à l'Université Harvard, et s'est développé en partenariat avec le Technical Assistance Resource Center de la Annie E. Casey Foundation. Il a pour objectif d'utiliser la richesse des découvertes sur ce qui fonctionne en allant au-delà des anecdotes et de la littérature classique sur l'évaluation. »

Theory of Change www.theoryofchange.org

« Ce projet conjoint de ActKnowledge (www.actknowledge.org) et de l'Aspen Institute Roundtable on Community Change (www.aspenroundtable.org) est une suite interactive en ligne d'outils pour la création, le partage et l'application de 'théories du changement', (lesquelles) constituent un moyen novateur de concevoir et d'évaluer des initiatives visant le changement social. En créant un plan directeur pour les composantes de base nécessaires à l'atteinte de l'objectif à long terme d'une initiative visant le changement social, une 'théorie du changement' offre une feuille de route détaillée pour obtenir vos résultats en indiquant les conditions préalables, les voies et les interventions nécessaires à la réussite de l'initiative. »

La fondation de la famille J.W. McConnell

1002, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1800
Montréal (Québec) H3A 3L6
Canada

Téléphone : 514-288-2133

Courriel : information@mccconnellfoundation.ca

www.mccconnellfoundation.ca