

Title: "Qu'est-ce que l'innovation sociale?"

Author: John Lorinc

Published in: *The Philanthropist*, Journal Social Innovation

ISSN 2562-1491

Date: January 29, 2017

Original Link: <https://thephilanthropist.ca/2017/01/quest-ce-que-linnovation-sociale/>

Date of PDF Download: June 22, 2019

Qu'est-ce que l'innovation sociale?

By John Lorinc

Cet article est le premier d'une série consacrée à l'innovation sociale.

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.

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 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 ».

The Philanthropist travaille en partenariat avec la Fondation de la Famille J.W. McConnell pour produire, tout au long de 2017, une série d'articles consacrés à l'innovation sociale. Nous invitons les lecteurs à faire connaître cet article et à participer à la conversation dans la section commentaires ou sur les médias sociaux, et à s'inscrire à notre bulletin pour recevoir les prochains articles de cette série.