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

Title: De l'utilité de l'innovation sociale en temps de crise – Les leçons de la COVID-19

Author: Paul McArthur and Laurence Miall

Published in: *The Philanthropist*, COVID-19, Social Innovation

ISSN: 2562-1491

Date: August 31, 2020

Original Link: <https://thephilanthropist.ca/2020/08/de-lutilite-de-linnovation-sociale-en-temps-de-crise-les-lecons-de-la-covid-19/>

Date of PDF Download: October 29, 2020

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

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

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

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

présents?

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

L'innovation avant la COVID-19

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

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

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

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

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

Réponse initiale à la COVID-19

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

Au tout début de la pandémie, le réseau national de CUWC a affronté des défis logistiques inattendus. Ceux-ci n'étaient pas particulièrement liés à l'innovation sociale, mais ils ont révélé à quel point une crise pouvait soudainement faire augmenter l'importance des données, de la technologie et de la communication. La crise de la COVID-19 survenait tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle locale, simultanément dans toutes les régions du pays. Elle a mis en lumière la force et l'importance du leadership et de la coordination des mesures à hauteur locale. À l'échelle nationale, et particulièrement au sein du gouvernement fédéral, le besoin de plateformes pour appuyer les réponses locales et régionales est devenu apparent. La crise a mené CUWC à combiner sa force traditionnelle comme mouvement communautaire régional à un rôle de plateforme partagée pour la coordination des mesures provinciales et nationales.

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

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

« La COVID-19 a causé un choc économique et social », affirme Dan Clement. « Nous savions qu'une réponse coordonnée serait nécessaire pour mobiliser les ressources. C'était un « muscle » très fort à l'échelle locale, mais il fallait dorénavant le tonifier à l'échelle nationale. Nous avons réussi à trouver des exemples d'innovation locale et à les adapter à une plateforme nationale, en français et en anglais, pour cerner et combler les besoins en matière de sécurité alimentaire, d'hygiène, d'isolement des personnes âgées, de transport communautaire, de services de livraison et plus encore. »

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

et en mai.

Dans d'autres cas, des outils novateurs conçus avant l'arrivée de la COVID-19 se sont soudainement avérés encore plus utiles. Par exemple, la ligne d'urgence 211 est la principale ressource pour les résidents qui cherchent de l'information sur les organismes locaux de services de santé, à la personne et sociaux. Durant la crise de la COVID-19, à Montréal, le modèle de données ouvertes adopté par le 211 permettait à toute personne travaillant dans le réseau de Centraide du Grand Montréal de consulter les besoins exprimés par des milliers d'appelants. Ces renseignements ont aidé à adapter continuellement les mesures de réponse aux nouvelles réalités sur le terrain. (L'importance du 211 a été reconnue par les gouvernements fédéral et provinciaux, qui ont alloué du financement au service pour lui permettre de s'étendre à toutes les régions du Canada par l'entremise du réseau de CUWC.)

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

Centraide a reconnu avoir un rôle à jouer au-delà de la prestation de services, en l'occurrence dans l'évaluation des besoins communautaires et dans la communication de renseignements. « C'est nous que les gens consultaient en premier pour avoir des renseignements », raconte Lili-Anna Pereša. « Au début, nous répondions aux demandes. Nous n'étions pas en mesure d'être proactifs. Nous ne pensions pas que l'état d'urgence durerait si longtemps. Nous avons mis du temps à comprendre que c'était un marathon, et non un sprint. »

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

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

Du côté de United Way of the Lower Mainland, le travail du Social Purpose Institute, auparavant mené uniquement en personne, a été transféré en ligne. Bon nombre des entreprises du programme d'innovation, qui en comptait près de 30, se sont rapidement adaptées pour trouver

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

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

Leçons tournées vers l'avenir

Sans surprise, la pandémie de COVID-19, cette crise sanitaire et économique à la rapidité, à l'ampleur et à la portée sans précédent, s'est avérée une expérience éprouvante, mais formatrice, au sein du réseau de CUWC. Dan Clement et Lili-Anna Pereša s'entendent sur les leçons dont ils tiendront compte dans le futur.

1. *La préparation, un élément clé* : Avec du recul, on constate que le réseau aurait dû être activé un mois avant que la COVID-19 ne frappe de plein fouet en mars. Cette leçon est capitale dans l'anticipation d'une possible résurgence de la maladie, cet automne.
2. *La vitesse avant la perfection* : Il était impossible de formuler une stratégie de réponse « parfaite ». Le rythme et la réalité sur le terrain ne le permettaient pas. Il valait mieux pour CUWC d'essayer de répondre en temps réel, de prendre connaissance des résultats, puis de peaufiner les stratégies au fur et à mesure.
3. *Un financement flexible* : Une crise requiert une plus grande flexibilité dans l'allocation des ressources. CUWC et la plupart de ses bailleurs de fonds l'ont bien compris. La flexibilité de CUWC lui a permis de répondre plus rapidement aux demandes inattendues.
4. *Des données ouvertes et à jour* : Les données ouvertes et en source libre du 211 et du Radar présentaient des avantages intrinsèques pour CUWC. Cependant, l'insuffisance des données dans le secteur social en général a ralenti la réponse de celui-ci; il était bien souvent impossible de savoir comment les ressources matérielles et humaines nécessaires à la communauté étaient financées, et où l'aide supplémentaire devait être déployée.
5. *Des communications transparentes et régulières* : Tout le monde veut savoir où va son argent et à quoi il sert. Par conséquent, CUWC divulgue en temps réel l'utilisation de son financement, estimant que cette pratique est essentielle au maintien de la confiance. Des cycles de communication fréquents et rapides servent également à

assurer la cohésion, tant à l'interne qu'avec les acteurs externes.

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

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

^[1] SEELOS, C. et MAIR, J. (2012), « Innovation is Not the Holy Grail », *Stanford Social Innovation Review*.