



Gouvernement  
du Canada

Projet de recherche  
sur les politiques

Government  
of Canada

Policy Research  
Initiative

## **Dialogue sur l'innovation sociale**

### **Résumé de la table ronde internationale sur l'innovation sociale (18 mars 2010)**

Rapport d'atelier

# **Dialogue sur l'innovation sociale**

## **Résumé de la table ronde internationale sur l'innovation sociale (18 mars 2010)**

Rapport d'atelier

Projet de recherche sur les politiques

Septembre 2010

Projet du PRP  
La gestion sociale du risque

La présente publication est disponible en version électronique sur le site Web du PRP à l'adresse suivante :

<[PRI](#)>

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans la présente publication, veuillez envoyer un courriel à l'adresse :

<[copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca](mailto:copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca)>

PH4-69/2010F-PDF  
978-1-100-95529-2

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2010.

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Messages clés.....	1
Aspects nécessitant un examen plus approfondi.....	2
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Messages clés.....</b>	<b>3</b>
L'innovation sociale répond aux enjeux qui ne peuvent être abordés uniquement par des mesures de nature privée.....	3
L'innovation sociale est un processus de « cocréation » et de « coproduction » entre les citoyens et les acteurs institutionnels.....	4
Les impacts de l'innovation sociale sont difficiles à mesurer avec les outils d'évaluation actuels.....	5
Les gouvernements jouent un rôle particulier dans l'« écosystème » de l'innovation sociale.....	5
Le rôle des gouvernements en tant que guides et « champions » de l'innovation sociale.....	6
Les gouvernements en tant que rassembleurs.....	7
Les gouvernements en tant que facilitateurs .....	8
Les gouvernements en tant que mobilisateurs des connaissances .....	10
<b>Questions nécessitant un examen plus approfondi .....</b>	<b>11</b>
Élargir la tente de l'innovation.....	11
Le rôle des gouvernements au cours du cycle de vie de l'innovation.....	12
Créer un espace favorisant une « rigueur souple » .....	13
Évaluer les impacts de l'innovation sociale .....	13
<b>Conclusion .....</b>	<b>14</b>
<b>Note.....</b>	<b>15</b>

## Résumé

Le 18 mars 2010, le Projet de recherche sur les politiques (PRP) et le Forum des politiques publiques (FPP) ont été les hôtes conjoints d'une table ronde d'une journée sur les pratiques internationales d'innovation dans le secteur social. L'événement consistait en une conversation structurée entre théoriciens et praticiens de premier plan au Canada et à l'étranger, qui ont élaboré des solutions innovatrices aux enjeux sociaux et fait des recherches sur le sujet. La table ronde, qui s'est déroulée conformément aux règles de Chatham House, portait sur 1) les caractéristiques de l'innovation sociale, 2) le processus d'innovation, 3) le potentiel et les limites de l'innovation sociale et 4) les rôles des acteurs institutionnels (y compris les gouvernements) dans la facilitation des approches innovatrices. Le présent document résume les messages clés de l'événement, y compris des recommandations de questions nécessitant un examen plus approfondi.

## Messages clés

- L'innovation sociale est considérée comme une réponse aux enjeux qui ne sont pas pris en compte par les approches conventionnelles et qui nécessitent souvent de nouvelles formes de collaboration.
- L'innovation est décrite comme un processus itératif qui, en général, implique précisément ces nouvelles formes de collaboration, notamment la « cocréation » et la « coproduction » parmi les citoyens et les acteurs institutionnels.
- Étant donné le processus itératif et l'approche principalement locale de l'innovation sociale, on considère que ses impacts sont difficiles à mesurer au moyen des outils d'évaluation utilisés actuellement par les gouvernements et les autres institutions de financement.
- Selon les participants, de nombreuses innovations sociales ne sont pas conçues de manière à produire des résultats mesurables. Une innovation sociale « bien conçue » tiendrait compte des effets attendus, des paramètres utilisés pour évaluer son efficacité et des modifications qui pourraient y être apportées si les résultats attendus ne sont pas atteints.
- Les participants considèrent que les gouvernements jouent un rôle particulier dans l'« écosystème » de l'innovation sociale, qui consiste à : 1) « donner le ton », 2) convoquer divers intervenants, 3) faciliter l'accès aux ressources des sources gouvernementales et non gouvernementales et 4) diffuser les pratiques efficaces et mobiliser les connaissances.

## **Aspects nécessitant un examen plus approfondi**

Les participants ont défini plusieurs questions qui devraient être examinées plus à fond, notamment :

- comment amener des intervenants de tous les secteurs à participer aux activités d'innovation sociale;
- comment travailler horizontalement (c.-à-d., entre disciplines et entre ministères) et verticalement (c.-à-d., entre compétences);
- à quels points du cycle de vie des innovations les gouvernements pourraient et devraient intervenir et à quel moment ils devraient s'en abstenir ou prendre du recul;
- les outils que les gouvernements peuvent utiliser pour faciliter l'accès des innovateurs sociaux aux sources de financement privé;
- comment tirer parti de l'innovation tout en assurant son équité;
- comment créer un espace propice à une « rigueur souple » qui facilite l'innovation tout en assurant la responsabilisation;
- comment « élargir » les innovations sociales;
- comment mesurer les effets de l'innovation sociale.

## Introduction

Au Canada et dans le reste du monde, le concept d'innovation sociale a largement retenu l'attention en tant que moyen d'aborder les enjeux sociétaux complexes qui semblent résister aux interventions actuelles des familles, des communautés et des gouvernements.

Tant dans les pays développés que dans les pays en développement, les innovations qui ciblent de tels enjeux reçoivent un appui de plus en plus important de la part des institutions des secteurs public et privé. Les responsables de l'élaboration des politiques et les praticiens sont également de plus en plus intéressés à comprendre :

- comment l'innovation sociale se compare à l'innovation dans d'autres domaines;
- et surtout, les rôles que peuvent jouer les acteurs institutionnels (y compris les gouvernements) dans la facilitation d'une telle innovation.

C'est dans ce contexte que le PRP et le FPP ont été les hôtes conjoints d'une table ronde internationale sur l'innovation sociale le 18 mars 2010, à Ottawa.

Tenue conformément aux règles de Chatham House, la conversation structurée entre quelque 30 théoriciens et praticiens de premier plan de l'innovation sociale au Canada et à l'étranger a porté sur les questions suivantes :

- les caractéristiques de l'innovation sociale;
- le processus d'innovation;
- le potentiel et les limites de l'innovation sociale;
- les rôles des acteurs institutionnels dans la facilitation des approches innovatrices.

Le présent rapport met en évidence les messages clés glanés des discussions, ainsi que les questions nécessitant un examen plus approfondi.

## Messages clés

### **L'innovation sociale répond aux enjeux qui ne peuvent être abordés uniquement par des mesures de nature privée**

Selon les participants, un des principaux objectifs de l'innovation sociale est de répondre aux enjeux sociétaux qui ne peuvent être abordés par les approches conventionnelles – que ce soit par le secteur des entreprises soumises à l'économie de marché, les interventions au sein des familles ou les mesures individuelles. (Selon les participants, les innovations sociales tirent souvent parti de toutes ces mesures et interagissent avec elles).

Les participants considèrent que l'innovation sociale ne concerne pas seulement les idées nouvelles, mais plutôt la façon de mettre en œuvre les idées présentant un intérêt pour les individus, les communautés et la société en général. Ainsi, ils jugent en général que les innovations sociales transformatives sont progressives et adaptatives et ont des impacts locaux ou ciblés – bien qu'ils entraînent souvent des changements sociaux importants qui peuvent sembler s'être produits soudainement. Outre la création de nouvelles approches en vue d'aborder les nouveaux enjeux, l'innovation sociale est généralement considérée comme un moyen de tirer parti des solutions existantes et de les appliquer à des domaines différents.

Les participants ont fait observer que, contrairement aux « résultats finaux » de l'innovation commerciale (quoique parfois, de façon similaire à ceux-ci), les résultats finaux de l'innovation sociale comprennent l'amélioration de la productivité, la responsabilisation et la transparence des politiques ou des programmes gouvernementaux. Certains participants ont défini les innovations sociales comme des phénomènes « difficiles à décrire, mais reconnaissables ». Par conséquent, les participants ont semblé convenir que, plutôt que de s'employer à définir le terme, l'accent devrait être mis sur les idées, les processus et les projets pouvant être élargis, reproduits ou adaptés ailleurs.

### **L'innovation sociale est un processus de « cocréation » et de « coproduction » entre les citoyens et les acteurs institutionnels**

Les participants ont convenu que l'innovation sociale est un processus de « cocréation » et de « coproduction » de solutions visant à répondre aux besoins des individus et de la société – au sein duquel les individus, les familles et les organismes communautaires (au même titre que les entreprises à but lucratif et les gouvernements, dans bien des cas) sont considérés comme des catalyseurs potentiels d'innovation.

Les étapes de cette cocréation consistent 1) à constater un problème donné et à décider de le régler; 2) à comprendre la nature du problème, y compris ses causes et son évolution; 3) à faire participer tous les intervenants pertinents en vue d'élaborer un prototype de solution; 4) à mettre en œuvre la solution; et 5) à évaluer l'impact.

Bien qu'elle soit clairement liée à l'innovation sociale (et qu'elle offre des synergies potentielles et des possibilités de cocréation et de coproduction), l'innovation du secteur public est vue comme un phénomène par lequel les gouvernements améliorent les politiques et les services, non seulement « pour » les citoyens, mais surtout, « avec » les individus et leurs communautés. Comme dans le cas des innovations sociales axées sur l'ensemble de la communauté, un processus d'innovation du secteur public axé sur les citoyens nécessite de nouvelles formes de partenariat et de réseaux regroupant les gouvernements, les entreprises et les organismes communautaires, ainsi que les individus et leurs familles.

## **Les impacts de l'innovation sociale sont difficiles à mesurer avec les outils d'évaluation actuels**

Les participants ont fait observer qu'en dépit du nombre de plus en plus élevé d'approches innovatrices visant à répondre aux besoins sociaux, leurs impacts demeurent en grande partie qualitatifs et difficiles à quantifier. Les participants attribuent ce fait à la nature essentiellement « confuse », « non linéaire » et itérative de l'innovation sociale. Ils ont décrit l'innovation sociale comme étant généralement à petite échelle, orientée localement et fragmentée, et survenant dans des cadres informels.

Les participants ont indiqué qu'une variété de conditions peut créer un terreau fertile à l'émergence et au développement des innovations, mais aussi que des innovations qui sont efficaces dans un secteur peuvent ne pas l'être dans un autre. Par exemple, la même innovation peut avoir des impacts différents, en fonction du milieu social et économique et des régimes politiques.

En outre, même dans le même milieu social et économique, les avantages d'une innovation peuvent varier entre les populations. Certains participants ont fait observer que, par leurs impacts souvent locaux, les approches innovatrices efficaces peuvent servir les intérêts d'un segment de la population, sans que les autres en tirent avantage (p. ex., les individus vivant dans des communautés où l'innovation en question peut ne pas être reproduite pour toute une série de raisons). Selon les participants, cela risquait de soulever des questions en ce qui a trait aux perceptions du public face à l'« équité » d'innovations sociales caractérisées par une émergence inégale au sein des communautés et entre celles-ci, dans une ville, une province/un état et un pays.

Par conséquent, bien que dans des cas précis, il ait été possible d'observer l'évolution de solutions innovatrices sur le plan social à partir des premières étapes, il est difficile d'évaluer l'impact global des innovations sociales de façon plus générale. Cela est dû en grande partie au fait qu'on ne sait pas au juste en quoi consiste le « dossier » global de telles innovations et au fait que leurs impacts se produisent en général sur une longue période et de façon différente selon le contexte. L'absence de méthodologie scientifique applicable à l'évaluation des impacts a été également perçue comme une justification pour poursuivre la recherche sur les politiques sociales.

## **Les gouvernements jouent un rôle particulier dans l'« écosystème » de l'innovation sociale**

Selon les participants, les gouvernements occupent une place particulière dans le processus d'innovation sociale, étant donné leurs divers rôles en tant que responsables de l'élaboration des politiques, de la réglementation et de bailleurs de fonds pour diverses formes d'intervention directe et indirecte dans les communautés. Ils considèrent que les gouvernements investissent déjà beaucoup dans la réponse aux enjeux sociaux. Pour de nombreux participants, le but n'est pas de savoir « si » les gouvernements ont un rôle à jouer dans l'innovation

sociale, mais plutôt de savoir « comment » et « où » ils se situent dans l'« écosystème » de l'innovation.

Les participants, en particulier ceux de l'étranger, ont indiqué plusieurs moyens par lesquels les gouvernements pourraient faciliter le processus d'innovation, notamment 1) en donnant le ton, 2) en convoquant divers intervenants, 3) en facilitant l'accès aux ressources des sources gouvernementales et non gouvernementales, et 4) en diffusant les pratiques efficaces et en mobilisant les connaissances.

### **Le rôle des gouvernements en tant que guides et « champions » de l'innovation sociale**

Pour tout entrepreneur (social ou autre), la période de démarrage d'un organisme est considérée critique. Les participants considèrent que les autorités publiques ont un rôle important à jouer pour encourager l'innovation sociale et aider à stimuler l'essai de nouvelles approches prometteuses pour apporter des solutions aux enjeux sociaux.

Les participants ont indiqué que la nature propre de l'innovation implique que les entrepreneurs sociaux accèdent à un nouveau territoire et rencontrent souvent des obstacles imprévus en chemin. Parmi leurs autres contributions potentielles, les autorités publiques peuvent aider les entrepreneurs sociaux à surmonter de tels obstacles et à prendre un élan, simplement en assurant leur crédibilité et en attirant l'attention sur les enjeux auxquels ils s'attaquent ou les initiatives qu'ils entreprennent.

Dans certains pays développés, les bureaux officiels responsables de l'innovation font partie de l'appareil gouvernemental tant à l'échelon national qu'infranational. Aux États-Unis, les représentants élus se font souvent les champions de l'innovation sociale en implantant des « centres » d'innovation au sein de l'appareil administratif gouvernemental (p. ex., par le biais de « bureaux » chargés de promouvoir l'entrepreneuriat ou l'innovation sociale aux échelons fédéral, étatique et municipal) ou en tant que fondations plus ou moins indépendantes. Le Danemark a tenté d'« institutionnaliser » l'innovation axée sur les citoyens dans les politiques et les programmes mis en œuvre par son gouvernement national. Son [MindLab](#) (voir l'encadré qui suit), un centre d'innovation financé entièrement par trois ministères, est responsable des politiques relatives au développement économique et commercial, à l'emploi et à la fiscalité. Outre le MindLab, plusieurs ministères danois ont créé leurs propres divisions d'innovation afin d'étudier des moyens d'améliorer la prestation des services et les programmes.

## Les gouvernements en tant que rassembleurs

Les participants considèrent qu'en tant que « champions », les gouvernements sont bien placés pour rassembler les intervenants de tous les secteurs et pour catalyser des partenariats public-privé. En misant sur le grand éventail de ressources disponibles dans tous les secteurs – et en parvenant à réunir divers intervenants pouvant proposer des solutions efficaces –, ils peuvent généralement obtenir des résultats beaucoup plus concluants que les solutions qui sont orientées sur une seule institution ou un seul secteur.

Le MindLab a été défini comme un espace neutre au sein duquel les citoyens, les entreprises et les fonctionnaires peuvent collaborer et créer des solutions pour toutes les sphères de la société danoise. D'autres participants ont fait observer que ce sont habituellement les représentants élus qui sont le plus en mesure d'effectuer des changements en mobilisant un vaste éventail d'intervenants en vue de s'attaquer à des défis complexes.

Le **MindLab** est un bureau d'innovation interministériel danois qui encourage les citoyens et les entreprises à visualiser et à créer collectivement une nouvelle société. Il consiste en un espace physique neutre qui vise à inspirer l'innovation et à favoriser la collaboration.

Le MindLab a pour but d'améliorer le service aux clients et d'accroître l'efficacité. Il travaille avec les fonctionnaires de trois ministères danois : ceux des Affaires économiques et commerciales, des Impôts et de l'Emploi.

Le MindLab dispose d'outils et de techniques qui favorisent l'innovation, comme les outils électroniques de remue-méninges et les applications multimédias, qu'on ne trouve pas couramment dans les bureaux gouvernementaux. Le MindLab privilégie la cocréation et la coproduction d'idées et d'innovations. L'organisme a réussi à éliminer certaines lourdeurs réglementaires de la structure gouvernementale et à offrir un service à la clientèle productif et efficace. Le MindLab favorise une approche systématique des enjeux du secteur gouvernemental en utilisant la pensée créatrice, la recherche qualitative et l'élaboration de politiques.

L'organisme utilise un modèle de cocréation en sept étapes, qui détermine des possibilités en vue d'améliorer le service à la clientèle au sein du gouvernement, puis apporte ces améliorations. Les étapes consistent à : 1) décider de l'orientation du projet, 2) s'informer sur les utilisateurs, 3) analyser le problème 4) élaborer des idées et des concepts afin de cibler le problème, 5) essayer les concepts, 6) communiquer les résultats et 7) mesurer l'impact.

[Midlab](#)

« [MindLab: A Conversation with Denmark's Ministry of Taxation](#) »

### **Les gouvernements en tant que facilitateurs**

De nombreux participants ont soutenu que les gouvernements pourraient promouvoir un milieu favorable à l'implantation et à l'essor de nouvelles formes d'initiatives en établissant des cadres stratégiques et réglementaires appropriés (cependant, les opinions étaient variées en ce qui a trait à ce que ces cadres pourraient nécessiter).

Certains participants ont suggéré le besoin de formules corporatives plus souples et mieux adaptées aux entreprises sociales et une plus grande souplesse à l'égard des fondations qui font des investissements liés à des programmes.

D'autres participants ont souligné la nécessité de récompenser les initiatives socio-entrepreneuriales pour leur rendement exceptionnel, faisant observer que l'accès aux sources de financement sûres (publiques ou privées) était essentiel au développement et à la durabilité de solutions efficaces. En rattachant les solutions relatives au financement et à l'approvisionnement au rendement, les gouvernements peuvent contribuer à faire en sorte que les solutions efficaces maintiennent et accroissent leur impact.

Les participants ont également souligné l'importance de favoriser l'élargissement des approches efficaces. Ils jugent qu'il est essentiel d'élargir la portée des solutions éprouvées pour s'assurer qu'elles sont réellement transformatrices. Parallèlement, ils ont indiqué qu'il était notoirement difficile d'obtenir de la reconnaissance, du soutien pour la diffusion ou du financement en vue d'élargir les initiatives efficaces. Selon les participants, les gouvernements sont potentiellement aptes à jouer un rôle décisif dans l'élargissement de la portée des solutions efficaces en déterminant ce qui est efficace et en contribuant à en élargir la portée.

Les participants ont signalé plusieurs cas dans lesquels les gouvernements avaient fourni une mise de fonds initiale pour des projets qui avaient peu de chances de recevoir un appui du secteur privé à l'étape de leur mise sur pied.

Par exemple, une « entrepreneure sociale » de la Nouvelle-Angleterre, qui a reçu une mise de fonds du ministère des Transports des États-Unis, a créé [ITNAmerica](#) (voir l'encadré qui suit). Il s'agit d'un échange de transports visant à assurer la mobilité des personnes âgées qui ne peuvent plus conduire. Une fois que le projet a été autosuffisant (suffisamment de fonds provenant entre autres d'entreprises locales) et qu'il s'est fait connaître, l'entrepreneure sociale a élaboré un modèle de franchise et a travaillé avec d'autres villes en vue d'ouvrir des entreprises affiliées à plusieurs emplacements aux États-Unis.

**ITNAmerica** a été fondé dans le Maine par Katherine Freund, une mère dont l'enfant a été heurté par un conducteur âgé.

Certaines personnes âgées choisissent de conduire leur auto même lorsque leur santé se détériore et constituent une menace pour les autres conducteurs et les piétons. M<sup>me</sup> Freund s'est rendue compte que le problème résidait dans l'absence de transport accessible pour les résidents âgés du Maine, qui les obligeait souvent à choisir entre conduire leur auto et rester confinés chez eux.

Ayant trouvé la cause du problème, M<sup>me</sup> Freund a été en mesure de chercher une solution. Elle a fondé ITNAmerica, qui offre aux personnes âgées des services de chauffeur personnel pour environ la moitié du prix d'un taxi. Les aînés peuvent également donner leur auto à l'organisme, et mettre leurs heures en banque et les transférer à des clients actuels ou garder leurs crédits pour plus tard.

Après avoir reçu une mise de fonds du gouvernement pour faciliter sa mise sur pied, ITN est maintenant une entreprise viable complètement indépendante du financement gouvernemental. Dans le cadre d'un contrat de planification d'entreprise avec la firme de recherche et de consultation Root Cause, ITN a pu étendre son modèle dans onze autres villes des États-Unis.

[ITNAmerica](#)

Au Danemark, l'[INDEX award](#) semestriel a été établi par un organisme sans but lucratif avec l'appui de ministères et de fondations privées. La bourse offre des prix en argent pour des designs de partout dans le monde qui améliorent la vie des personnes tant dans les sociétés développées que dans les sociétés en développement.

Aux États-Unis et en Australie, les gouvernements diffusent l'innovation sociale en utilisant directement le financement et en permettant aux praticiens d'avoir accès à des fonds privés. Le [Social Innovation Fund](#) (voir l'encadré qui suit), créé par l'administration Obama, nécessite un financement de contrepartie d'intermédiaires subventionnaires et d'organismes communautaires, se concrétisant par un effet de levier de trois pour un du financement gouvernemental. L'objectif du Social Innovation Fund est de repérer et de diffuser des modèles de prestation qui ont donné des résultats. En Australie, les nouvelles mesures de stimulation économique consacrent des fonds à l'innovation dans les programmes d'emploi.

**Le Social Innovation Fund (SIF)** est un concours de subventions américain créé en 2010 par l'administration Obama dans le cadre de la Corporation for National and Community Service. Le SIF, un moyen d'investissement public-privé établi par la *Edward M. Kennedy Serve America Act* de 2009, vise à :

- financer les dossiers performants et potentiellement transformateurs d'organismes communautaires sans but lucratif pour les aider à renforcer leur ensemble de données, et les reproduire et les élargir en vue de mieux servir les communautés à faible revenu;
- définir des approches efficaces en vue d'aborder les enjeux sociaux importants et partager ces connaissances;
- créer l'infrastructure de subvention nécessaire au soutien des travaux sur l'innovation sociale dans les communautés à travers le pays.

Le projet est un nouveau partenariat entre le secteur public et le secteur privé en vue de régler conjointement les questions urgentes. Le gouvernement fédéral a offert une mise de fonds de 50 millions de dollars pour les organismes intermédiaires, qui passera à 100 millions de dollars en 2014. Le mécanisme de financement du SIF générera un investissement total de 200 millions de dollars en 2010, en mettant à contribution trois dollars en financement privé pour chaque dollar de financement fédéral. Le fonds a l'objectif ambitieux d'encourager le recours à des façons créatives de régler les problèmes. Ces méthodes consistent à :

- accroître les possibilités économiques pour les personnes économiquement défavorisées;
- préparer les jeunes américains à réussir à l'école, à être des citoyens actifs, à être des travailleurs productifs et à vivre en santé et en sécurité;
- promouvoir un mode de vie sain et réduire les facteurs de risque qui peuvent causer la maladie.

[National Service](#)

### **Les gouvernements en tant que mobilisateurs des connaissances**

Les gouvernements étaient déjà vus comme une source essentielle de données et de normes qui aident les entrepreneurs. Les participants considèrent également que les pouvoirs publics jouent un rôle important pour ce qui est d'assurer la production du savoir en matière d'innovations sociales, d'établir des normes claires et de rendre les données facilement accessibles.

Par exemple, dans le cadre de son appel de propositions annuel, le Programme de recherche en sciences humaines et socioéconomiques de la [Commission européenne](#) soutien des programmes de recherche multilatéraux à grande échelle et diffuse les résultats parmi les hauts fonctionnaires des États membres. L'innovation sociale est également prise en compte par de nombreux services de

la commission chargée des politiques européennes (Industries et Innovation, Emploi, Développement régional, Technologies de l'information, Santé et Éducation). De plus, le Bureau des conseillers en politiques de la Commission européenne a financé la publication récente de la fondation Young, établie au Royaume-Uni, qui dressait l'inventaire des pratiques innovatrices existantes en vue d'élaborer une base de connaissances fondée sur des méthodes et outils<sup>1</sup>. La stratégie « Europe 2020 » de la Commission européenne et le « Plan de recherche et d'innovation » connexe en cours d'élaboration comprennent des orientations et des mesures stratégiques relatives aux initiatives importantes d'innovation sociale.

Les participants ont également indiqué que l'Organisation de coopération et de développement économiques privilégie l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale dans ses travaux sur les politiques en matière d'innovation.

## **Questions nécessitant un examen plus approfondi**

En plus de partager leurs expériences et leurs points de vue sur la définition et les limites de l'innovation sociale et sur la façon dont elle fonctionne et peut être facilitée, les participants ont soulevé un certain nombre de questions à prendre en considération dans la poursuite du programme d'innovation sociale.

## **Élargir la tente de l'innovation**

Les participants ont fait observer que les grands enjeux actuels (comme le vieillissement de la population, les soins de santé, l'immigration et la diversité, la réduction de la pauvreté et le développement durable) transcendent les compétences et croisent de multiples domaines de politiques. L'examen de ces enjeux nécessite la collaboration de divers niveaux d'intervenants, dont beaucoup n'ont peut-être pas participé ou été invités à la discussion. Cependant, réussir à faire participer tous les individus et les organismes qui le veulent et le peuvent est considéré comme un défi permanent. Certains participants ont mentionné que beaucoup de processus actuels entraînent souvent une « fatigue de la consultation » en raison de l'absence de participation significative. D'autres ont suggéré que, pour pouvoir obtenir l'appui de toutes les parties concernées, il serait plus efficace d'inclure toutes celles qui jouent un rôle ou qui ont un « intérêt éclairé » commun dans la question.

Les participants ont souligné en particulier le rôle du secteur des entreprises dans l'apport de solutions aux problèmes sociaux, ainsi que l'importance d'attirer des capitaux privés afin d'élargir l'innovation sociale. Ils ont cité plusieurs exemples d'innovation sociale d'entreprise, notamment le [four Chulha](#), conçu par Phillips pour l'Inde rurale (voir l'encadré qui suit) et le [Grundfos LIFELINK system](#), qui donne accès à l'eau potable dans les pays en développement.

Les participants ont fait observer que le secteur canadien des entreprises n'a qu'une participation restreinte, laissant la majorité du dialogue et des efforts en matière d'innovation sociale aux organismes du secteur communautaire et aux gouvernements. Une participation plus active du secteur des entreprises peut être essentielle pour que le Canada puisse disposer d'un programme efficace d'innovation sociale.

Établie aux Pays-Bas, **Philips** est une entreprise diversifiée en santé et bien-être qui s'emploie à améliorer la vie de ses clients par le biais de l'innovation. Dans le domaine de l'innovation sociale, Philips a adapté le design d'un four traditionnel indien et l'a rendu plus sécuritaire et abordable pour les familles rurales. Le four traditionnel indien, appelé « Chulha », est un foyer en forme de U fait de boue et de brique, alimenté à la biomasse, comme le bois, les résidus de culture et la bouse de vache. En raison de la mauvaise ventilation, les chulhas traditionnels polluent l'air à l'intérieur des maisons. L'inhalation persistante de la fumée entraîne des problèmes respiratoires qui sont causes de maladie dans de nombreuses familles rurales. De même, beaucoup d'Indiennes deviennent aveugles en raison de l'air enfumé de leur maison. Le chulha sans fumée de Philips offre une façon de cuisiner sécuritaire et abordable et réduit les problèmes de santé causés par les chulhas traditionnels.

[Philips](#)

### **Le rôle des gouvernements au cours du cycle de vie de l'innovation**

Les participants considèrent que, souvent, les gouvernements sont d'importantes sources de soutien initial en matière d'innovation (semblable au rôle des sociétés de capitaux à risque dans d'autres domaines d'innovation), mais ils sont d'accord qu'après avoir permis à une idée de germer et de prendre racine, il faut éviter de ralentir sa croissance. Il serait important de savoir à quel point dans le cycle de vie des innovations les gouvernements devraient intervenir et à quel point ils devraient s'en abstenir ou prendre du recul.

Selon les participants, les gouvernements pourraient tirer parti de leurs pouvoirs réglementaires et de leur capacité d'élaboration des politiques pour permettre aux innovateurs d'avoir un meilleur accès aux sources de financement privé. Ils jugent également que la façon de créer des mécanismes de financement multisources et de participation multilatérale pose problème. Certains participants canadiens ont constaté une lacune en ce qui a trait aux mécanismes visant à faciliter les entreprises sociales au Canada, notamment un manque de souplesse en matière de formules corporatives (à la différence du Royaume-Uni et des États-Unis, où de nouvelles formules corporatives adaptées aux entreprises sociales ont été créées ces dernières années). Par surcroît, en raison de la réglementation relative à l'admissibilité au traitement fiscal en tant qu'organisation caritative, il est souvent difficile pour ces organisations de répondre aux besoins sociaux au moyen

d'instruments reposant sur les mécanismes du marché en partenariat avec d'autres intervenants.

### **Créer un espace favorisant une « rigueur souple »**

Les participants ont soulevé à maintes reprises la notion de la vie au sein d'une société qui redoute les risques. Ils ont indiqué que les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux sont de moins en moins enclins à prendre des risques. Pourtant, le risque est considéré comme inhérent à toute forme d'innovation. De nombreux participants préconisent la création d'un milieu propice à une prise de risques « sécuritaire » et « avisée » dans le domaine social – mais, dans les cas où des fonds publics sont utilisés, d'une façon qui recevrait l'approbation des contribuables.

Une telle « zone de risque sécuritaire » offrirait un espace aidant à définir des enjeux complexes et à essayer des idées innovatrices, permettant les erreurs avisées tout en éliminant celles qui sont inefficaces. En outre, cet espace permettrait d'améliorer une initiative grâce à une analyse rigoureuse au stade initial de sa mise en œuvre et en mettant à profit les leçons tirées tout au long du processus. Le MindLab au Danemark a été mentionné comme un exemple parfait d'un tel espace.

Conscients de la prolifération des médias sociaux et des outils technologiques, certains participants ont fait valoir que la collaboration en innovation ne devrait pas être confinée à un espace physique, mais qu'elle devrait être complétée par de nouvelles plateformes de collaboration en ligne. Revenant sur l'idée de créer des solutions « avec » les personnes plutôt que « pour » elles, les participants ont reconnu qu'il est nécessaire de mettre en jeu un grand éventail d'intervenants (en personne et de façon virtuelle) pour que cet espace donne les résultats escomptés.

### **Évaluer les impacts de l'innovation sociale**

Les participants ont convenu qu'un cadre d'évaluation efficace est nécessaire au renforcement des capacités en matière d'innovation. La majorité a indiqué que les outils de mesure du rendement actuels ont tendance à trop cibler les mesures de conformité extérieures qui semblent mal adaptées à l'évaluation des initiatives d'innovation sociale. Comparativement à la rapidité à laquelle on peut évaluer le rendement d'innovations dans le secteur des entreprises, comme le iPhone, une innovation dans le secteur social peut prendre des années à porter ses fruits. En outre, selon les participants, la nature « apprentissage par la pratique » du processus d'innovation est en contradiction avec les mesures de rendement claires et prédéfinies qu'exigent généralement les bailleurs de fonds et les investisseurs et laisse peu de latitude aux résultats imprévus. Par surcroît, dans un monde qui change rapidement, ce qui convient aux enjeux du passé peut ne plus s'appliquer aux enjeux actuels et futurs.

Pour établir un mécanisme efficace en vue de mesurer les impacts des innovations sociales, certains participants ont prôné l'engagement d'un dialogue entre les investisseurs des secteurs privé et public et les créateurs et les responsables de la mise en œuvre de l'innovation sociale. Ils pourraient commencer par élaborer une interprétation commune du processus d'innovation itératif et « confus ». Un indicateur de « rendement social du capital investi » pourrait être élaboré, ainsi que d'autres fiches de notation afin de surveiller les initiatives.

Quelques participants ont souligné que la langue et la culture actuelles liées à la description et à la mise en œuvre de l'innovation sociale mettent d'abord l'accent sur la nouveauté des idées révolutionnaires, mais manquent de reconnaître que les innovations ne sont pas toujours nouvelles et peuvent prendre appui sur des structures et des cadres existants.

Les participants ont également fait état de l'importance potentielle de la contribution de l'innovation sociale au concept de « ne pas se limiter au PIB ».

## **Conclusion**

La majorité des participants ont convenu que les processus d'innovation dans le secteur social étaient similaires aux processus d'innovation dans les secteurs des entreprises, des sciences et de la technologie. Ils ont résumé l'« écosystème » de l'innovation en quatre « C » : 1) la culture d'une conception commune du processus d'innovation; 2) la capacité à créer un milieu propice en vue de reconnaître un enjeu ou un besoin, et de trouver des solutions; 3) le courage de s'attaquer à de nouveaux enjeux et de permettre une prise de risques avisée; 4) la cocreation de solutions avec tous les intervenants.

Le résultat final de toutes les innovations réside dans la valeur qu'elles créent pour les individus et la société. À cet égard, l'innovation dans le secteur social est confrontée à des enjeux particuliers en ce qui a trait à l'évaluation des impacts. Comme l'ont fait observer certains participants, le prix d'un iPhone est fixé en fonction d'un marché bien établi, mais le secteur sans but lucratif n'a pas de marché similaire pour envoyer des signaux de prix en matière d'innovations sociales (en grande partie parce que les personnes qui utilisent les services ou les produits créés par les innovations sociales sont rarement celles qui les ont payés). Par conséquent, les ressources ne sont peut-être pas dirigées vers les produits/services les plus dignes d'intérêt comme elles le sont dans le secteur à but lucratif.

Un des messages clés issus de la table ronde est la nécessité d'encourager la collaboration entre les réseaux et de privilégier l'établissement de relations entre les secteurs gouvernemental, communautaire et privé au Canada afin de mieux faire face aux enjeux complexes. L'ensemble des participants a convenu qu'en

tant que processus de cocréation, la tente devait être élargie en vue d'inclure tous les intervenants – en particulier ceux du secteur des entreprises.

Les gouvernements jouent un rôle important au sein de ce processus à titre de rassembleurs, de facilitateurs et de dispensateurs d'information. Un autre message clé est le besoin en matière d'outils d'évaluation complémentaires au processus d'innovation.

Enfin, les participants ont jugé qu'étant donné le risque inhérent à toute innovation, la création d'un espace innovateur permettant une prise de risques sécuritaire constitue une étape importante dans la stimulation de l'innovation sociale.

Les échanges internationaux de points de vues comme ceux qui ont eu lieu lors de cette table ronde semblent être un moyen efficace de renforcer et d'encourager l'innovation sociale, parce qu'ils facilitent la diffusion des connaissances, des idées et des approches pour le bénéfice mutuel des participants.

## **Note**

---

<sup>1</sup> Robin Murray, Julie Caulier-Grice et Geoff Mulgan. 2010. *The Open Book of Social Innovation*, Londres, the Young Foundation and the National Endowment for Science, Technology and the Arts.