

Mémoire sur la stratégie fédérale  
d'innovation sociale  
et de finance sociale



Présenté au Groupe directeur chargé de la coconstruction  
d'une stratégie fédérale d'innovation sociale et de finance sociale

Janvier 2018

## Table des matières

Introduction .....	3
1- Présentation du TIESS.....	3
2- Le contexte .....	4
3- Notre vision de l'innovation sociale .....	4
4- La vocation sociale et l'entrepreneuriat collectif .....	6
5- L'écosystème .....	7
6- Le transfert des connaissances et des apprentissages, vers un réseau national.....	9
7- Évaluation et mesure d'impact.....	11
8- Un fonds d'innovation sociale .....	12
9- Loi cadre et coconstruction de la stratégie .....	12
Conclusion.....	13
Rappel des recommandations .....	14

## **Introduction**

Le TIESS se réjouit que le gouvernement du Canada se soit engagé à concevoir une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale pour le Canada. Certaines des initiatives envisagées nous semblent porteuses. Toutefois, plusieurs éléments doivent être pris en compte pour que ces propositions puissent réellement donner les résultats escomptés. Ce mémoire abordera différentes propositions afin d'indiquer les conditions que nous jugeons nécessaires pour qu'elles puissent porter fruit.

Nous commençons par une présentation du TIESS et du contexte faisant en sorte qu'il devient urgent de soutenir l'innovation sociale. Nous enchaînons avec notre vision de l'innovation sociale puisque celle qui ressort des documents de consultation nous paraît trop restrictive. Nous présentons ensuite les conditions qui nous apparaissent nécessaires pour que la vocation sociale des entreprises puisse au mieux être prise en compte. Nous nous prononçons ensuite sur les conditions à mettre en place pour assurer le succès de la création d'un écosystème favorisant l'innovation sociale, sur l'importance du transfert dans cet écosystème, sur la pertinence d'un réseau national de partage de connaissances et sur les notions de mesure d'impact. Nous aborderons enfin la création d'un fonds pour soutenir l'innovation sociale et l'adoption d'une loi-cadre.

### **1- Présentation du TIESS**

Le TIESS est un organisme de liaison et transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu et financé par le gouvernement du Québec. Sa mission est d'organiser le transfert des innovations qui émergent de l'économie sociale et solidaire (ÉSS) en vue de favoriser le développement des territoires au Québec. Il regroupe des institutions d'enseignement supérieur (universités, cégeps, centres de recherche) et des réseaux de soutien à l'économie sociale et au développement des territoires. Malgré sa fondation récente, le TIESS est issu de plus de trente ans de collaborations entre universitaires et acteurs terrain dans le domaine de l'économie sociale. Il déploie des structures de travail thématiques et régionales qui regroupent plusieurs centaines de personnes à travers le Québec. Il mène parallèlement quelques dizaines de projets répondant à ses mandats de liaison, de veille ou de transfert. Il tisse également des collaborations ailleurs au Canada et à l'international, notamment en participant à la mise sur pied de CITIES, (Centre international de transfert d'innovations et de connaissances en

économie sociale et solidaire)<sup>1</sup>, regroupant des villes et des réseaux de l'économie sociale de Montréal, Séoul, Barcelone et Mondragon.

Le TIESS constitue ainsi un espace de collaboration entre institutions d'enseignement supérieur et réseau de soutien à l'économie sociale. En réunissant praticiens et chercheurs interpellés par l'économie sociale et le développement des territoires, il permet de trouver des solutions innovantes aux enjeux de société. Par le travail commun d'un ensemble de réseaux et la définition commune d'objectifs et de perspectives, il fait émerger une intelligence collective porteuse de solutions communes. Par sa présence au sein des réseaux de l'innovation sociale et d'organismes de transfert, il diffuse sa propre expérience et contribue à un processus d'apprentissage collectif. Par ses collaborations, encore récentes, avec des organismes de recherche et associatifs préoccupés par le développement durable, il contribue au transfert des solutions répondant à la perspective d'une transition écologique.

## **2- Le contexte**

La capacité de la société canadienne à faire face aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques actuels dépend en partie de son aptitude à développer des innovations sociales. Par exemple, les défis liés aux changements climatiques ne pourront pas trouver uniquement des réponses à travers les avancées technologiques. Les changements de modes de vie doivent être identifiés et être largement adoptés. Ces changements, d'ordre culturel, demandent à être réfléchis collectivement. Non seulement ils font appel à une expertise académique multidisciplinaire, mais ils demandent aussi la participation citoyenne. Sans celle-ci, les changements nécessaires risquent de rencontrer la résistance et de ne pas porter les fruits escomptés.

## **3- Notre vision de l'innovation sociale**

L'innovation peut prendre différentes formes. Elle est certes souvent technologique. Toute innovation technologique a cependant aussi une composante sociale : les nouveaux procédés demandent des interactions entre des êtres humains et une organisation du travail et des compétences entre ceux-ci. Mais l'innovation sociale n'est pas que l'accompagnement social d'innovations technologiques ; elle a une dynamique propre. De nouvelles façons de faire émergent en effet pour trouver des solutions à des problèmes rencontrés par les êtres humains ou répondre à leurs aspirations, au travail ou dans la vie quotidienne.

---

<sup>1</sup> <http://cities-ess.org>

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant."

L'innovation sociale peut se retrouver partout : dans le secteur privé comme dans le secteur public ou dans le monde associatif, dans les grandes villes ou dans les communautés rurales et autochtones. L'innovation sociale accompagne l'innovation technologique, mais a aussi sa dynamique propre, particulièrement dans les communautés marginalisées. Au plan territorial en particulier, les multiples initiatives d'IS, de tailles diverses, sont issues d'expériences et de pratiques variées et contribuent à dynamiser des territoires aux caractéristiques différentes à partir de l'initiative citoyenne.

De ce point de vue, l'IS peut être un facteur de démocratisation et de transformation de l'économie et de la société et non seulement s'intéresser à trouver des solutions à des besoins spécifiques. Elle doit s'intéresser aux causes des problèmes, pas seulement aux solutions ponctuelles. Nous croyons que cela est possible quand une réelle démarche de mobilisation, de développement des capacités et *d'empowerment* des collectivités se met en place.

Dans cette perspective, l'innovation sociale procède le plus souvent de l'initiative collective : mise en commun des perspectives, approches collaboratives de travail, hybridation des ressources sont ses marques distinctives. Dans tous les cas, il s'agit de donner la parole aux populations et aux acteurs concernés, de les soutenir et de leur donner les moyens de mener leurs projets à terme. Ces projets sont créateurs d'emplois, sources de meilleure qualité de vie et porteurs d'avenir pour de larges pans de la population. Par sa capacité à rassembler, à identifier des solutions nouvelles, sa volonté de combler les aspirations et les besoins, l'innovation sociale constitue ainsi une véritable R et D sociale et un moteur de croissance inclusive. Les retombées de ces initiatives ne se mesurent pas seulement sur le plan de PIB ou de la rentabilité, mais en matière d'impacts sociaux et de vitalité des communautés. Certes, la mesure de cet impact n'est pas évidente et de nombreux travaux sont en cours pour tenter de cerner des critères de mesure d'impact, voire des indicateurs.

En ce sens, la vision présente dans les documents de consultation est trop centrée sur la résolution à court terme et en superficie de problèmes sociaux sans viser le renforcement des capacités des communautés. Elle ne fait pas place à la mobilisation, aux aspirations citoyennes, et à la nécessité de transformer, parfois en profondeur, les façons de faire. Ceci ne peut se faire qu'en associant les principaux intéressés à la définition des solutions.

Le Québec a développé historiquement une forte capacité d'innovation sociale. Plusieurs vagues d'innovations se sont succédé au cours du 20<sup>e</sup> siècle. Lors de la crise économique du début des années 1980 et dans les années qui suivirent, la société québécoise a en particulier développé des mécanismes de soutien au développement des territoires qui lui ont ensuite en grande partie permis de passer à travers la crise de 2008. Une génération d'entreprises collectives a vu le jour dans de nombreux secteurs pendant cette période.

Depuis le début des années 2000, une nouvelle vague d'innovations sociales est en cours à travers le Québec et le Canada. De nouvelles initiatives, de nouvelles formes d'action et d'organisation faisant souvent appel aux technologies numériques voient le jour. Ces initiatives porteuses sont souvent isolées, mais tendent actuellement à se regrouper et à se mutualiser pour se donner la possibilité d'avoir un impact plus grand. Il importe de les reconnaître, de les soutenir et de favoriser le croisement des apprentissages et le développement des collaborations entre elles.

#### Recommandation

- Nous recommandons donc que la future stratégie fédérale soutienne de façon spécifique les initiatives permettant aux innovations sociales issues de processus collectifs de voir le jour.

#### **4- La vocation sociale et l'entrepreneuriat collectif**

L'économie sociale, qui s'incarne à travers des entreprises collectives, est une véritable pépinière à innovation sociale. En effet, les entreprises collectives naissent et sont soutenues par des initiatives citoyennes, c'est-à-dire par des groupes de citoyens qui s'organisent pour trouver des réponses à leurs propres besoins. Ce faisant, ils inventent et expérimentent des solutions innovantes, à travers des entreprises qu'ils contrôlent eux-mêmes, et sur lesquelles il faut pouvoir tabler.

Ainsi, parmi les formes d'entrepreneuriat ayant une vocation sociale, l'économie sociale a fait ses preuves. Au Québec, celle-ci est reconnue dans une loi provinciale. Les entreprises assurent la prise en charge d'une mission sociale de façon pérenne :

- elles visent avant tout à servir leurs membres ou leur collectivité en remplissant une mission sociale ;
- elles sont gérées démocratiquement et sont donc directement branchées sur les besoins collectifs tout en ne pouvant pas changer leur mission en se basant sur la volonté d'une seule personne ;
- elles prévoient des règles de redistribution des surplus vers les collectivités ou vers les membres en fonction de leur utilisation des services de l'entreprise, visant l'enrichissement collectif plutôt qu'individuel ;
- elles ne sont pas délocalisables et ne peuvent pas être vendues de sorte qu'elles bâtissent un patrimoine collectif à long terme.

Ainsi, en misant sur l'entrepreneuriat collectif et en s'assurant que les entreprises collectives puissent avoir accès à l'ensemble des mesures soutenant l'innovation, le Canada pourra consolider son rôle en innovation sociale. De même, les entreprises collectives sont les mieux placées pour s'assurer que l'économie collaborative repose sur un réel partage et non sur l'enrichissement de quelques actionnaires.

Si toutes les innovations sociales demandent à être soutenues, nous croyons que celles relevant de l'entrepreneuriat collectif demandent une attention particulière. Le fait que la propriété soit collective implique des mécanismes spécifiques de financement et de gouvernance qui doivent en effet trouver des voies spécifiques de soutien.

#### Recommandation

- Nous recommandons de soutenir particulièrement les innovations sociales relevant de l'entrepreneuriat collectif<sup>2</sup>

### **5- L'écosystème**

Une innovation, quelle qu'elle soit, ne vient jamais seule. Elle demande, pour prendre racine et se diffuser, à s'insérer et à être soutenue par un écosystème. L'innovation sociale demande elle aussi le soutien d'un écosystème comprenant des outils financiers, des mécanismes d'animation des territoires, d'accompagnement des promoteurs, de formation, de recherche et de transfert,

---

<sup>2</sup> Cette idée est reprise plus loin quand il est question de la création d'un fonds d'innovation sociale.

de représentation et de concertation : un écosystème qui permette de faire émerger lui-même une myriade d'innovations et de les consolider.

Nous ne présenterons pas ici en détail l'ensemble des fonctions de cet écosystème et la section suivante insiste davantage sur celle reliée au transfert. Nous tenons toutefois à souligner l'importance de préserver des fonctions d'animation du territoire et de mobilisation citoyenne.

Pour sortir d'une dynamique dans laquelle on tente de trouver des solutions après coup à des problèmes sociaux, nous pensons qu'il est essentiel de miser sur ces fonctions qui permettent de développer les capacités des populations elles-mêmes à identifier les avenues de développement nécessaires et à prendre en charge leur développement.

L'apport important des établissements d'enseignement supérieur à l'innovation sociale doit être reconnu : tant au niveau de l'enseignement, de la recherche que de la présence dans leurs collectivités. Ils constituent des composantes à part entière de cet écosystème de soutien et cette fonction doit être reconnue et soutenue comme telle. Des formules originales ont été développées à différents endroits<sup>3</sup> qui vont dans le sens d'une coconstruction des connaissances. Certains programmes de financement (Fonds fédéraux, fonds de recherche du Québec) commencent à reconnaître les approches de coconstruction de connaissances. Ces initiatives doivent être soutenues<sup>4</sup>. En retour, les formes d'enseignement et de recherche peuvent évoluer à la fois pour soutenir les initiatives innovantes et être davantage imprégnées par les apports des milieux environnants.

Notons enfin qu'un aspect important à souligner est la capacité des acteurs de cet écosystème à travailler ensemble, notamment grâce à la présence des organismes de représentation et de concertation, à la coconstruction des politiques publiques. Ce travail de concertation doit aussi être soutenu.

---

<sup>3</sup> Cf par exemple le Service aux collectivités de l'UQAM qui assure un espace de collaboration entre les professeurs et le milieu associatif pour développer conjointement enseignement, transfert et recherche.

<sup>4</sup> Voir le séminaire organisé par le TIESS, le CIRODD et le CRISES le 5 avril 2017 : « Le transfert et la transition écologique et sociale : comment travailler ensemble vers la transition ? »



## 6- Le transfert des connaissances et des apprentissages, vers un réseau national

Le transfert des connaissances issues de la pratique terrain et de la recherche est un besoin pressant pour favoriser l'émergence et la diffusion des innovations sociales porteuses. Les dispositifs de transfert constituent une composante importante de l'écosystème de soutien. Le transfert va cependant plus loin que la seule diffusion de travaux de recherche : il s'agit d'un processus multidirectionnel impliquant à la fois les chercheurs et les acteurs terrain. La présence de chercheurs pendant le transfert est essentielle comme celle des praticiens l'est pendant la recherche. Il ne s'agit pas seulement de produire des résultats de recherche de façon isolée et ensuite de les vulgariser (approche qui met en silos recherche et transfert). La préoccupation pour le transfert doit être intégrée dès la mise sur pied d'un projet de recherche.

**Le transfert implique un croisement des savoirs des chercheurs et des praticiens, afin qu'ils s'enrichissent mutuellement.** Toutefois, le croisement entre les univers de la recherche et de la pratique ne va pas de soi. Ces milieux n'ont souvent pas le même langage, les mêmes contraintes, les mêmes façons de faire, le même horizon temporel. Ils ne posent pas forcément les questions de la même façon. Chacun appréhende la réalité avec des éclairages, des rôles et parfois des compétences différentes. Ceci est un travail en soi et demande des conditions pour le faire.

Il faut d'abord qu'il y ait un **espace de rencontre** : un espace neutre où peut s'engager une discussion (délibération), et où la collaboration peut se construire. Ce lieu de rencontre ne doit être ni exclusivement ancré dans la recherche ni exclusivement centré sur l'action. Il doit permettre l'expression des différences tout en menant à la définition d'objectifs communs dans un processus de coconstruction. Cette rencontre, en apparence toute simple, demande une médiation, une animation et une coordination. Bref, ce lieu de rencontre demande des règles et un rythme qui lui soient propres pour pouvoir être qualifié de « conjoint » ou d'espace de collaboration. Il demande aussi du temps : le temps que se construise la confiance, le temps de s'approprier, le temps de comprendre, le temps de définir des modes de fonctionnement communs qui correspondent aux volontés, aspirations et contraintes de chacun.

**Ce processus de transfert implique des conditions de réalisation.**

- a. **Reconnaître que les praticiens qui participent aux travaux du TIESS ne sont pas de simples utilisateurs de connaissances, mais qu'ils participent bel et bien à un processus de coconstruction de connaissances.** Ainsi, les organismes d'où proviennent ces praticiens doivent être financés en conséquence, car cette implication exige du temps.
- b. **Faire reconnaître le travail** des chercheurs qui s'engagent dans cette voie. Ce travail doit alors être appuyé et valorisé par les organismes subventionnaires. Il importe également de dégager les chercheurs pour leur permettre de s'investir dans ces collaborations.
- c. **Que des réseaux de praticiens travaillent consciemment comme « passeurs »,** en appuyant les organisations de leur réseau à modifier leurs pratiques en fonction des connaissances produites, au moyen de différents outils et activités. Ceci demande d'avoir les ressources et de désigner des personnes affectées à ce travail.
- d. Que la création de ces espaces de collaboration soit appuyée à large échelle, y compris dans les établissements d'enseignement supérieur.

Fort de la conviction que le transfert est une fonction essentielle d'un écosystème de soutien à l'innovation sociale, le TIESS voit d'un bon œil la mise sur pied d'un réseau national de partage des connaissances qui mettrait de l'avant cette même vision du transfert.

Ce réseau devrait s'appuyer sur les organisations déjà existantes et donc tenir compte des particularités territoriales présentes à travers le Canada. Il ne peut pas s'agir d'un réseau centralisé fonctionnant de la même façon partout au pays. Dans un écosystème fonctionnel, lorsqu'un nouvel organisme apparaît, il doit agir en complémentarité les autres organisations. Par ailleurs, il est important de penser à mettre en réseau les différentes organisations travaillant au partage et au transfert des connaissances. La stratégie fédérale devrait viser cet objectif. À ce sujet, le réseau national a tout avantage à être lié aux acteurs internationaux travaillant dans le même sens. La création de CITIES arrive ici à point nommé.

---

## Recommandations

- Nous recommandons qu'un réseau de transfert de connaissances soit mis en place, s'appuyant sur les organismes et initiatives qui existent déjà ;
- Nous recommandons qu'à travers ce réseau :
  - les praticiens qui participent à des projets de coconstruction et de transfert de connaissances soient rémunérés ou compensés financièrement pour ce travail
  - le travail des chercheurs qui participent à de tels projets soit reconnu et valorisé
  - les espaces de collaborations soient financés pour permettre la rencontre entre les chercheurs et les praticiens
- Nous recommandons que la Stratégie fédérale soutienne le développement de CITIES.

## **7- Évaluation et mesure d'impact**

La mesure d'impact social n'est pas une notion faisant référence à une méthode unique, mais bien un terme désignant un ensemble de pratiques somme toute très variées. Il est essentiel que les acteurs qui les utiliseront à terme soient parties prenantes de l'élaboration et du choix de ces méthodes, et des approches qui les sous-tendent. La mesure d'impact est un processus ardu et qui n'est pas neutre.

Une meilleure compréhension des enjeux et des méthodes liées aux thèmes de l'évaluation et de la mesure d'impact permet aux porteurs des initiatives innovantes de prendre des décisions éclairées et d'améliorer leurs processus de gestion interne. La mise en valeur des effets générés par ces initiatives permet également d'accroître leur reconnaissance. Des organisations mieux outillées pour faire leur l'évaluation et mesurer leur impact sont également plus aptes à générer une information claire et rigoureuse sur leurs effets. Cette information est très utile pour les bailleurs de fonds qui souhaitent allouer des fonds en fonction d'objectifs sociaux ou environnementaux.

Pour réussir, ce travail doit essentiellement pouvoir compter sur des partenaires mobilisés :

- Les chercheurs et organisations qui ont déjà des expériences en matière d'évaluation et de mesure d'impact doivent être disposés à partager leurs connaissances sur un enjeu complexe qui soulève souvent des questions stratégiques.

- Les réseaux, organisations et initiatives, pour s'enrichir de ces expériences, doivent clairement formuler la volonté d'être mieux informés et outillés et prendre le temps de participer aux activités de transfert, de consulter les outils de transfert, etc.
- Tous les partenaires impliqués doivent avoir les ressources nécessaires pour se rendre disponibles afin de contribuer aux échanges et à la co-construction.

## **8- Un fonds d'innovation sociale**

Nous soutenons l'hypothèse de constitution de fonds d'innovation sociale. Ce fonds serait géré de façon autonome selon des critères souples et selon une gouvernance élargie. Il devrait répondre aux préoccupations énumérées plus haut et être géré par un organisme autonome.

Cet organisme et son conseil d'administration auraient comme rôle de promouvoir et de soutenir le développement des innovations sociales, leur diffusion, leur évaluation et de gérer le budget alloué au fonds. Les critères d'attribution devraient être souples, reposant sur des processus administratifs allégés. Le fonds financerait autant des initiatives émergentes, par projet, que la mission d'organismes existants et devrait prévoir un soutien sur plusieurs années.

### Recommandations

- Nous recommandons la création d'un fonds d'innovation sociale géré par un organisme autonome et ayant des critères d'attribution souples ;
- Nous recommandons que ce fonds finance autant des initiatives émergentes, par projet, que la mission d'organismes existants ;
- Nous recommandons que ce fonds ait une enveloppe dédiée pour soutenir des projets issus d'entreprises d'économie sociale ;
- Que le fonds permette de soutenir des projets pendant de longues périodes, y compris 5 ans ou plus.

## **9- Loi cadre et coconstruction de la stratégie**

Nous soutenons l'adoption d'une loi-cadre avec les objectifs qui nous ont été présentés lors de la consultation. Cette loi doit s'inscrire dans une vision, inclusive, équitable et démocratique de l'innovation sociale. Elle doit s'appuyer sur les réalisations actuelles et viser à soutenir les efforts d'une multitude d'acteurs qui mettent en place des initiatives d'innovation sociale. Elle doit être transversale et soutenir les efforts des différents ministères en ce sens. La préparation de cette

loi au cours des prochains mois doit faire appel à une démarche de coconstruction, faisant appel à différents acteurs de la société civile.

La mise en œuvre de la stratégie devrait également se faire dans une démarche de coconstruction : dès les premiers mois, un processus de délibération avec les acteurs concernés devrait être instauré afin de permettre un suivi et un ajustement en continu de la stratégie.

### Recommandations

- Nous recommandons qu'une loi-cadre sur l'innovation sociale soit adoptée et qu'elle respecte les orientations présentées dans ce mémoire ;
- Nous recommandons que la mise en œuvre de la stratégie se fasse dans une démarche de coconstruction avec les acteurs concernés.

### **Conclusion**

Une stratégie concertée d'innovation sociale, complémentaire à l'action publique et visant à soutenir les communautés, nous paraît vitale dans le contexte actuel. Les transformations à venir seront choisies ou imposées et l'innovation sociale permettra de devenir un acteur de ces transformations. Cette stratégie ne peut cependant être décidée et mise en œuvre d'en haut : elle doit reposer sur une interaction constante avec les parties concernées. Nous croyons également que des budgets devraient être prévus rapidement pour amorcer la mise en œuvre de la stratégie et faciliter les premières expérimentations.

### **Rappel des recommandations**

- Que la future stratégie fédérale soutienne de façon spécifique les initiatives permettant aux innovations sociales issues de processus collectifs de voir le jour.
- Que la stratégie permette de soutenir particulièrement les innovations sociales relevant de l'entrepreneuriat collectif ;
- Qu'un réseau de transfert de connaissances soit mis en place, s'appuyant sur les organismes et initiatives qui existent déjà ; qu'à travers ce réseau :
  - les praticiens qui participent à des projets de coconstruction et de transfert de connaissances soient rémunérés ou compensés financièrement pour ce travail ;
  - le travail des chercheurs qui participent à de tels projets soit reconnu et valorisé ;
  - les espaces de collaborations soient financés pour permettre la rencontre entre les chercheurs et les praticiens ;
- Que la Stratégie fédérale soutienne le développement de CITIES ;
- Que soit créé un fonds d'innovation sociale géré par un organisme autonome et ayant des critères d'attribution souples ;
  - Que ce fonds finance autant des initiatives émergentes, par projet, que la mission d'organismes existants ;
  - Que ce fonds ait une enveloppe dédiée pour soutenir des projets issus d'entreprises d'économie sociale ;
  - Que le fonds permette de soutenir des projets pendant de longues périodes, y compris 5 ans ou plus ;
- Qu'une loi-cadre sur l'innovation sociale soit adoptée et qu'elle respecte les orientations présentées dans ce mémoire ;
- Que la mise en œuvre de la stratégie se fasse dans une démarche de coconstruction avec les acteurs concernés.