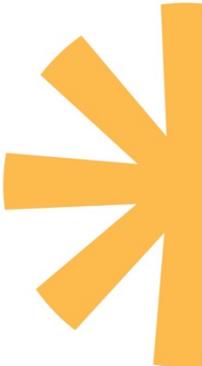


the  
la **COLLABORATIVE**



**CANADIAN FORUM** for  
**SOCIAL INNOVATION**  
**FORUM CANADIEN** pour  
**l'INNOVATION SOCIALE**

**RAPPORT de CONSENSUS no.1**

## NOS PARTENAIRES





# RAPPORT de CONSENSUS n°1

This document was created by Dr Sandra Lapointe on the basis of data collected and /or analysed by Dr Shannon Boss, Dr Katherine Bourdeau, Marie-Hélène Hardy, Jessica Hider, Dr Catherine Klausen, Shahdah Mahhouk, Dan Marianovic, Kyle Morrison, Brent Odland, Akacia Propst, Sid Rahman, Stephen Ross, Afroza Sultana and Erica Thomson.

# PRÉLIMINAIRES

## LE SECTEUR SOCIAL AU CANADA

Le secteur social du Canada est vaste, diversifié et essentiel. Sa contribution à l'économie est substantielle. Les organisations du secteur social, parfois appelées « à but non lucratif » comprennent les hôpitaux, les universités, les collèges et les organisations à vocation sociale offrant des services de base allant des services alimentaires communautaires, du logement communautaire et des secours d'urgence aux organisations religieuses, de défense des intérêts, de sports et de loisirs.

En 2020, la santé représentait 42,2% du secteur social, de la recherche et de l'éducation 19,6%, les organismes de services sociaux représentant un autre 12,9% du secteur.

### FAITS

- **170 000** organisations
- **9,0 %** du PIB du Canada , en incluant les organismes gouvernementaux à but non lucratif, 2,2 % en les excluant (les services sociaux représentent 1,4 % de l'économie totale)
- travailleur canadien **sur 10 (la plupart détiennent un diplôme collégial ou universitaire)**
- nombre total d'employés : **2,4 millions**
- **77%** sont des femmes
- **48%** sont des immigrants
- **29 %** sont des minorités visibles
- **5 %** sont autochtones
- près de **23 %** ont 55 ans ou plus
- Les Canadiens donnent chaque année **plus de 14 milliards de dollars à des organismes de bienfaisance**
- total de bénévoles : **13 millions**

La pandémie de Covid a fourni de nombreux exemples du rôle d'un secteur social résilient dans le cadre d'une infrastructure saine, civique et démocratique. 95 % des organisations du secteur social déclarent que l'innovation a joué un rôle dans le maintien des programmes et/ou la réorientation pendant la pandémie, avec plus de 70 % décrivant l'innovation comme étant au cœur du processus. L'innovation est une dimension importante de l'impact social.

## LA MISSION CIVIQUE DES UNIVERSITÉS

La recherche sociale et humaine menée par les universités est de plus en plus axée sur l'impact social et l'innovation sociale. Rien qu'en 2021, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) a accordé 376 subventions d'engagement partenarial d'une valeur de 72,2 millions de dollars exigeant que les candidats travaillent directement avec des partenaires communautaires. L'investissement du CRSH dans la recherche en partenariat axée sur la communauté en 2021 ne représentait cependant que 6,3 % de son budget global pour cette année-là (1 133,5 millions de dollars), ce qui représente en soi une fraction du financement fédéral global pour les activités scientifiques et technologiques, estimé à 304 milliards de dollars.<sup>1</sup>

Alors que nous passons du modèle économique linéaire de croissance économique à un paradigme d'économie circulaire fondé sur les objectifs de développement durable et exigeant une grande capacité d'innovation sociale, les universités sont considérées comme des acteurs centraux tant de l'impact social que du changement sociétal transformateur. Ainsi, les mandats d'engagement communautaire et de mobilisation des connaissances des universités doivent être éclairés par des stratégies qui visent à faire de l'établissement un point d'ancrage de sa communauté, contribuant à tous les aspects de la croissance sociale et économique et produisant de la valeur pour les parties prenantes de tous bords.

Cela signifie que la mission des universités d'aujourd'hui s'étend bien au-delà de l'enseignement et de la recherche : en tant qu'institutions phares, les universités sont censées créer une valeur morale, culturelle, politique et économique pour leurs communautés, leur région et pour la société. Afin de faire partie du processus et de le guider, des changements sont nécessaires dans les disciplines et les programmes des sciences sociales et humaines. Le soutien à l'engagement communautaire doit aller au-delà des initiatives individuelles et être soutenus au niveau institutionnel par des stratégies qui s'appuient sur une compréhension adéquate des besoins, des atouts et des contraintes des communautés, ainsi que par une volonté de faire évoluer les cultures universitaires vers des impératifs motivés par la création de valeur pour la société.

Afin de réaliser cette vision, toutes les parties prenantes doivent participer à la conversation et s'aligner sur une conception de ce à quoi ressemblent l'éducation, les politiques et les pratiques dans la société.

## LE COMMENT ET LE POURQUOI DE CE RAPPORT DE CONSENSUS

Vous trouverez ci-dessous le rapport complet des discussions sur chacune des 42 questions sélectionnées pour délibération par les participants à la première édition du Forum

---

<sup>1</sup>Statistique Canada ( <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=2710000501> )

canadien pour l'innovation sociale, dont le thème était « Innovation et impact sociétal ». L'évènement s'est tenu à l'Université McMaster les 12 et 13 octobre 2022.

L'objectif de ce premier Forum canadien pour l'innovation sociale était de créer un contexte de dialogue véritablement intersectoriel et d'identifier les terrains d'accord et les actions clés possibles. Chaque question a fait l'objet d'un atelier selon un processus modéré et facilité par un preneur de notes. Chaque question a été examinée successivement par jusqu'à 4 groupes de participants dans le cadre d'un dialogue, chacun s'appuyant à son tour sur le travail du groupe précédent. Chaque rotation exigeait que les participants consacrent du temps à trois points – les domaines d'accord, les actions clés et les considérations de mise en œuvre. Néanmoins, le résultat des discussions a généralement tourné vers l'établissement d'un terrain d'entente, ce qui témoigne du fait que cette discussion en est encore à ses débuts. Dans un contexte intersectoriel, les participants négociaient leur compréhension des questions sur lesquelles ils auraient eu des points de vue différents en tant qu'acteurs de différents secteurs.

Toutes les notes de discussion et les commentaires recueillis dans le cadre du processus de sélection des questions ont ensuite été transcrits pour produire un [résumé analytique](#) des résultats de la discussion. Le document a ensuite été utilisé pour créer un [cahier de consensus](#) sous la forme d'une enquête en ligne conçue pour établir que notre interprétation des résultats de la discussion continuait de refléter un consensus élargi. 54 participants au Forum et autres parties prenantes ont évalué des thèmes ou sous-thèmes sélectionnés et ont indiqué leur degré d'accord avec les quelque 225 revendications générées par notre analyse des résultats des délibérations. Seules les affirmations qui ont généré un accord unilatéral ou fort ont été incluses dans le rapport de consensus. La prose a été minimalement ajustée à des fins stylistiques.

## Comment utiliser le rapport de consensus

Le Rapport de Consensus du premier Forum canadien pour l'innovation sociale est conçu pour fournir un élément de preuve nécessaire pour faire avancer les discussions actuelles vers l'action, en déterminant les zones d'accord entre les groupes de parties prenantes qui peuvent aider à créer un alignement sur les politiques, l'éducation et les pratiques pour l'impact et l'innovation sociale. Il peut être utilisé pour informer les processus de co-création qui soutiennent la conception de plans d'action concertés en fournissant des informations documentées sur ce qui constituerait un accord de base entre les parties prenantes face à la grande variété de leurs besoins, intérêts et motivations.

Le rapport de consensus de la première édition du Forum canadien pour l'innovation sociale sera inclus dans la trousse d'information destinée aux participants à la deuxième édition du Forum canadien pour l'innovation sociale qui se tiendra à l'Université de Montréal, les 11 et 12 juin 2024.

# RAPPORT DE CONSENSUS

## POINTS CLÉS

**L'innovation pour l'impact social et l'innovation sociale ne sont pas la même chose.** *L'innovation pour un impact dans le secteur social et l'innovation sociale impliquent chacune des processus et des objectifs différents de ceux qui soutiennent l'innovation dans les secteurs industriels. Les universités peuvent soutenir/amplifier l'innovation sociale ainsi que les travaux et recherches innovants effectués dans les organisations du secteur social, en particulier en renforçant les capacités nécessaires à l'absorption des connaissances et de l'innovation.*

**L'innovation sociale et l'impact social doivent être éclairées par les savoirs autochtones et les approches décoloniales.** *En tant qu'experts, dirigeants et praticiens des secteurs public et social, nous devons être prêts à faire place à la décolonisation et à un véritable engagement/reconnaissance de modes de connaissance différents. En tant qu'experts, dirigeants politiques et praticiens, nous avons toutefois tendance à privilégier une forme de connaissance et nous devons être vigilants face aux biais coloniaux. En tant que personnes issues de cultures colonisatrices, nous devons comprendre ce que signifie reconnaître les savoirs autochtones et leur faire une place au sein de nos institutions.*

**L'engagement est une méthodologie de mobilisation des connaissances.** *L'innovation sociale et la pensée systémique devraient éclairer la conception, l'exécution et l'engagement afin de favoriser l'adoption et la viabilité des programmes sociaux. Le rôle des universités et des experts chercheurs dans le soutien à l'innovation sociale et à l'impact social va bien au-delà de la mise en place de compétence de recherche, mais la culture universitaire est l'un des principaux obstacles empêchant les universités de se positionner comme points d'ancrage dans leurs communautés.*

**Les universités doivent s'impliquer au sein de partenariats de connaissances pour créer un écosystème d'innovation sociale résilient et inclusif.** *L'innovation sociale nécessite un système de soutien. Nous devons réduire les obstacles aux partenariats de recherche et de connaissances dans la société. Cela implique d'alimenter la confiance pour remettre en question les*

*dynamiques de pouvoir inefficaces et les hypothèses préjudiciables, ainsi qu'une culture de collaboration et de partenariat. La définition d'attentes claires des deux côtés d'un partenariat campus-communauté est un élément clé du succès dans le domaine de l'innovation et de l'impact sociale.*

**Nous devons de meilleures méthodes pour évaluer l'impact des sciences sociales, des sciences humaines et des arts dans les communautés et leur contribution à l'innovation sociale.** *Différentes personnes ont une opinion différente de ce à quoi ressemble l'impact social et la manière dont il doit être évalué. Mais il existe un sentiment largement répandu selon lequel la recherche sociale et humaine ne répond pas actuellement aux besoins des communautés en matière d'innovation et d'impact social. Une façon d'accroître la visibilité pourrait être de reconnaître et de documenter l'impact social et la contribution de l'apprentissage expérientiel à l'innovation sociale.*

**Nous devons créer de meilleures conditions pour la recherche et les pratiques axées sur l'impact et l'innovation sociale.** *Les modèles de financement actuels pour la recherche universitaire partenariale ne soutiennent effectivement, ni l'impact social, ni l'innovation sociale. Des modèles de financement nouveaux ou mieux adaptés doivent être mis à la disposition des partenariats communauté-université pour soutenir l'impact social et l'innovation sociale, et l'engagement des chercheurs dans la société nécessite des meilleurs reconnaissances, récompenses et incitatifs.*

**Les universités doivent doter les étudiants des compétences nécessaires à l'innovation sociale inclusive et à l'impact social.** *Les modèles d'apprentissage expérientiel actuels ne sont pas conçus pour le secteur social et devraient être adaptés pour répondre aux besoins de la société. Les dirigeants d'organisations à but non lucratif actuels et futurs doivent être équipés pour favoriser l'inclusion et la diversité, ce qui implique des compétences en matière de gestion du changement et de leadership en matière de transformation. Il devrait y avoir des programmes de formation disponibles pour ceux qui cherchent à travailler dans une organisation à but non lucratif, et ces programmes devraient doter les étudiants des compétences nécessaires à l'impact social et à l'innovation sociale.*

**Les universités doivent doter les étudiants des compétences nécessaires pour faire face à la crise des ressources humaines dans le secteur social et municipal.** *Nous devons favoriser les compétences et les talents pour répondre*

*aux demandes du secteur social et des gouvernements municipaux, ainsi que les infrastructures nécessaires pour soutenir les partenariats d'apprentissage expérientiel.*

**Les universités doivent doter leurs étudiants des compétences nécessaires pour favoriser l'interdisciplinarité dans la recherche et l'innovation.** *Les environnements de formation universitaires doivent préparer les étudiants à des collaborations interdisciplinaires et intersectorielles. Les secteurs qui ont le plus besoin de collaboration interdisciplinaire et intersectorielle autour de l'innovation sociale sont confrontés à un déficit de compétences. Nous devons soutenir et reconnaître correctement les contributions à la recherche interdisciplinaire et au développement des compétences.*

**Les gouvernements municipaux doivent soutenir l'innovation sociale inclusive, tant au sein de leurs équipes que dans la communauté.** *Les besoins des municipalités et des organisations du secteur social en matière de capacité d'innovation sont mutuels et le personnel municipal a souvent la possibilité de créer de nouvelles initiatives et d'exercer un leadership dans le domaine de l'innovation sociale. Cependant, les structures bureaucratiques actuelles peuvent freiner le potentiel des municipalités à contribuer au changement social.*

**Nous avons besoin du conseil scientifique dans les politiques et d'innovation dans les prises de décisions municipales.** *Les besoins des municipalités en matière de science sont nombreux et variés. Le réseau communautaire est hétérogène. Dans ce contexte, la mutualisation des besoins pour créer des pools d'expertise partagés constitue un défi, mais il existe de nombreux modèles de gouvernance pour soutenir le conseil scientifique au sein des administrations municipales. Au-delà de la disponibilité de conseillers scientifiques, d'autres facteurs affectent la capacité d'une municipalité à élaborer des politiques et des décisions fondées sur des données probantes.*

# Table des matières

<b>PRÉLIMINAIRES</b> .....	<b>3</b>
LE SECTEUR SOCIAL AU CANADA.....	3
LA MISSION CIVIQUE DES UNIVERSITÉS .....	4
LE COMMENT ET LE POURQUOI DE CE RAPPORT DE CONSENSUS .....	4
<i>Comment utiliser le rapport de consensus</i> .....	5
<b>POINTS CLÉS</b> .....	<b>6</b>
<b>RAPPORT DE CONSENSUS</b> .....	<b>12</b>
INNOVATION. INNOVATION DANS LE SECTEUR SOCIAL. INNOVATION SOCIALE.....	12
<i>L'innovation pour un impact dans le secteur social et l'innovation sociale impliquent chacune des processus et des approches différents de ceux qui sous-tendent l'innovation dans les secteurs industriels.</i> .....	12
<i>Les universités peuvent soutenir/amplifier l'innovation sociale ainsi que les travaux et recherches innovants effectués dans les organisations du secteur social.</i> .....	13
<i>L'innovation nécessite la capacité d'absorber les connaissances et l'innovation</i> .....	13
L'INNOVATION SOCIALE ET L'INNOVATION DANS LE SECTEUR SOCIAL DOIVENT S'APPUYER SUR LES SAVOIRS AUTOCHTONES ET LES APPROCHES DÉCOLONIALES. ....	15
<i>En tant qu'experts, dirigeants politiques et praticiens, nous avons tendance à privilégier une forme de connaissance et nous devons être vigilants face aux préjugés des colons.</i> ....	15
<i>En tant que colons, nous devons nous faire comprendre ce que signifie reconnaître et céder de l'espace aux savoirs autochtones.</i> .....	16
<i>En tant qu'experts, dirigeants politiques et praticiens du secteur social, nous devons être prêts à faire de la place à la décolonisation et à un véritable engagement/reconnaissance d'autres modes de connaissance.</i> .....	17
.....	18
L'ENGAGEMENT COMME MÉTHODOLOGIE DE MOBILISATION DES CONNAISSANCES.....	18
<i>Il existe un écart entre la mobilisation et l'utilisation des connaissances</i> .....	18
<i>L'innovation sociale et la pensée systémique devraient éclairer la conception, l'exécution et l'engagement afin de favoriser l'adoption et la viabilité des programmes sociaux.</i> .....	19
<i>Le rôle des établissements universitaires et des experts en recherche dans le soutien à l'innovation dans le secteur social va bien au-delà de la fourniture de capacités de recherche.</i> .....	20
<i>La culture universitaire est l'un des principaux obstacles qui empêchent les universités de se positionner comme points d'ancrage dans leurs communautés.</i> .....	20
CONSTRUIRE DES PARTENARIATS DE CONNAISSANCES POUR UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION SOCIALE SOLIDE ET INCLUSIF .....	21
<i>Nous devons réduire les obstacles aux partenariats de recherche et de connaissances dans l'écosystème de l'innovation sociale.</i> .....	22

<i>Favoriser la confiance pour remettre en question les dynamiques de pouvoir inefficaces et les hypothèses préjudiciables</i> .....	23
<i>Favoriser une culture de collaboration et de partenariat nécessite un système de soutien</i> .	24
<i>Définir des attentes claires des deux côtés d'un partenariat campus-communauté est un élément clé du succès dans le domaine de l'innovation sociale</i> .....	24
<b>ÉVALUER L'IMPACT DES SCIENCES SOCIALES, DES SCIENCES HUMAINES ET DES ARTS DANS LES COMMUNAUTÉS</b> .....	<b>25</b>
<i>Ce que signifie l'impact et comment il doit être évalué dépend de la personne à qui vous demandez</i> .....	25
<i>La recherche sociale et humaine ne répond pas actuellement aux besoins de leurs communautés en matière d'innovation et d'impact social</i> .....	26
<i>L'impact social de l'apprentissage expérientiel doit également être reconnu et documenté</i>	27
<b>CRÉER DE MEILLEURES CONDITIONS POUR UNE RECHERCHE ET DES PRATIQUES AXÉES SUR L'IMPACT DANS L'ÉCOSYSTÈME DE L'INNOVATION SOCIALE</b> .....	<b>28</b>
<i>Les modèles de financement actuels pour la recherche universitaire en partenariat ne soutiennent effectivement ni l'innovation dans le secteur social ni l'innovation sociale</i> .....	28
<i>L'engagement des chercheurs dans les écosystèmes d'innovation sociale nécessite une meilleure reconnaissance, des récompenses et des incitations</i> .....	29
<i>Des modèles de financement nouveaux ou mieux adaptés doivent être mis à la disposition des partenariats communauté-université pour soutenir l'innovation dans le secteur social et l'innovation sociale</i> .....	30
<b>LE RÔLE DE LA COMMUNICATION SCIENTIFIQUE</b> .....	<b>31</b>
<i>La manière plus efficace de mobiliser la recherche pour créer un impact dans la communauté est l'engagement</i> .....	31
<i>Pour être plus inclusive, la recherche destinée au public a besoin que toutes les voix soient entendues</i> .....	31
.....	32
<b>COMPÉTENCES POUR L'INNOVATION SOCIALE INCLUSIVE ET LES PARTENARIATS DANS LE SECTEUR SOCIAL</b> .....	<b>32</b>
<i>Les modèles d'apprentissage expérientiel actuels ne sont pas conçus pour le secteur social et devraient être adaptés pour répondre aux besoins de l'écosystème de l'innovation sociale</i> .....	32
<i>Il devrait y avoir des programmes de formation disponibles pour ceux qui cherchent à travailler dans une organisation à but non lucratif, et ces programmes devraient doter les étudiants des compétences nécessaires à l'innovation dans le secteur social et à l'innovation sociale</i> .....	33
<i>Les dirigeants d'organisations à but non lucratif actuels et futurs doivent être équipés pour favoriser l'inclusion et la diversité, ce qui implique des compétences en matière de gestion du changement et de leadership en matière de transformation</i> .....	34
<b>DES COMPÉTENCES POUR FAIRE FACE À LA CRISE DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR SOCIAL ET MUNICIPAL</b> .....	<b>35</b>

<i>Nous devons favoriser les compétences et les talents pour répondre aux demandes du secteur social et des gouvernements municipaux.</i> .....	35
<i>Infrastructure pour soutenir les partenariats d'apprentissage expérientiel</i> .....	36
<b>DES COMPÉTENCES POUR FAVORISER L'INTERDISCIPLINARITÉ DANS LA RECHERCHE ET L'INNOVATION.</b> .....	<b>36</b>
<i>Les secteurs qui ont le plus besoin de collaboration interdisciplinaire et intersectorielle autour de l'innovation sociale sont confrontés à un déficit de compétences.</i> .....	36
<i>Nous devons construire et reconnaître correctement les contributions à la recherche interdisciplinaire et au développement des compétences.</i> .....	37
<i>Les environnements de formation universitaires doivent préparer les étudiants à des collaborations interdisciplinaires et intersectorielles.</i> .....	38
<b>LE GOUVERNEMENT LOCAL DOIT SOUTENIR L'INNOVATION SOCIALE INCLUSIVE EN INTERNE ET DANS LA COMMUNAUTÉ</b> .....	<b>38</b>
<i>Les structures bureaucratiques actuelles freinent le potentiel des municipalités à contribuer au changement social.</i> .....	38
<i>Le personnel municipal a la possibilité de créer de nouvelles initiatives et d'exercer un leadership dans le domaine de l'innovation sociale.</i> .....	40
<i>Les besoins des municipalités et des organisations du secteur social en matière de capacité d'innovation sociale sont mutuels.</i> .....	41
<b>CONSEILS SCIENTIFIQUES ET INNOVATION DANS LES POLITIQUES ET PRISES DE DÉCISIONS MUNICIPALES</b> .....	<b>41</b>
<i>Les besoins des municipalités en matière de preuves sont nombreux et variés.</i> .....	41
<i>Le réseau communal est hétérogène. Mutualiser les besoins pour créer des pools d'expertise partagés est un défi</i> .....	42
<i>Il existe plusieurs modèles de gouvernance pour soutenir les conseils scientifiques au sein des administrations municipales.</i> .....	43
<i>Au-delà de la disponibilité d'avis scientifiques, d'autres facteurs affectent la capacité d'une municipalité à élaborer des politiques et des décisions fondées sur des données probantes.</i> .....	43
<b>ANNEXE</b> .....	<b>45</b>
<b>TERMINOLOGIE PARTAGÉE</b> .....	<b>45</b>
<b>LISTE DES PARTICIPANTS</b> .....	<b>47</b>
<b>COMMUNAUTÉ</b> .....	47
<b>ACTEURS DE LA POLITIQUE DE L'INNOVATION ET DE LA SCIENCE (par organisation)</b> .....	47
<b>ACADÉMIE</b> .....	50

### Innovation. Impact social. Innovation sociale

L'innovation pour l'impact dans le secteur social et l'innovation sociale impliquent chacune des processus et des approches différents de ceux qui sous-tendent l'innovation dans les secteurs industriels.

Ce qu'est l'innovation, et avec elle la distinction entre impact social et innovation sociale, n'est généralement pas claire.

Pour élaborer des approches efficaces de mobilisation des connaissances, les universités devraient mieux comprendre les besoins, les atouts et les processus des organisations avec lesquelles elles cherchent à s'associer pour créer de l'innovation et/ou un impact social. En tant que partenaires tant pour l'impact social et la transformation des systèmes, les universités doivent consacrer des ressources au développement et au maintien de mécanismes/structures pour s'engager auprès des communautés afin que les partenariats de recherche et d'innovation soient informés par les aspects pertinents des organisations communautaires, par exemple leur capacité, leurs politiques, leurs besoins - en particulier pour parvenir à une compréhension précise des processus et des manières de procéder en matière d'impact et/ou d'innovation sociale.

Développer la capacité pour l'innovation sociale et l'impact social nécessite de nouveaux investissements, du temps et des ressources. Il existe des préoccupations constantes concernant l'évolutivité. Il n'est pas clair que les résultats ou les objectifs des organismes communautaires puissent être définis quantitativement ou en termes d'impact économique, ce qui rend difficile l'articulation de la valeur de l'innovation pour l'impact et la transformation en termes de retour sur investissement social. Ces difficultés mettent en évidence une lacune plus fondamentale dans notre compréhension de la manière dont les communautés et les organisations grâce auxquelles elles prospèrent travaillent à créer le changement.

Il existe une tension entre des mesures quantitatives plus simples comme celles généralement utilisées pour évaluer l'impact de l'innovation technologique et son retour sur investissement économique et leur applicabilité ou efficacité pour l'impact et l'innovation sociale. L'impact social en tant que retour sur investissement peut difficilement être mesuré en termes de résultats

économiques à court terme, et cette adéquation difficile fait que la valeur de l'impact social et du changement transformateur semble intangible et moins précieuse. Les prochaines étapes doivent impliquer un déplacement de l'attention du retour sur investissement défini en termes économiques vers le retour sur investissement défini en termes sociaux.

Les universités doivent soutenir l'innovation sociale et amplifier l'impact des travaux et recherches innovants effectués dans les organisations du secteur social.

Il existe un lien entre l'impact/innovation social/e et l'engagement civique. Ce lien devrait éclairer intentionnellement les stratégies des universités, et le principe devrait en être que les besoins, les atouts et les intérêts des universités et ceux des organisations du secteur social sont souvent réciproques et peuvent être réconciliés pour créer une valeur mutuelle. Les désalignements perçus pourraient être résolus en articulant des objectifs d'engagement clairs qui visent la solidarité, en créant des espaces de dialogue interdisciplinaires et/ou intersectoriels qui apprécient et intègrent les connaissances acquises à partir d'expériences vécues et de la pratique et en réorientant les approches académique, par exemple vers l'applicabilité. Les ajustements doivent être systémiques ou structurels, c'est-à-dire institutionnels, et nécessiteront un financement.

Une grande partie de la recherche universitaire en sciences sociales et humaines se concentrent sur la même complexité transversale dans laquelle s'inscrivent les actions des organisations dans la société. Il serait utile de déterminer dans quelle mesure la culture universitaire et le contrôle disciplinaire constituent un obstacle à la contribution à l'innovation sociale. La mobilisation des connaissances est généralement considérée comme un instrument de partenariats campus-communauté, mais garantir que les connaissances sont utilisées nécessite d'adapter les outils et les ressources des deux côtés. Pour soutenir au mieux le travail novateur des partenaires communautaires, les chercheurs universitaires doivent mieux comprendre leurs besoins et leurs structures organisationnelles.

L'innovation nécessite la capacité d'absorber les connaissances et l'innovation

Il est important de clarifier le rôle des connaissances issues de la recherche dans l'innovation et ce que cela signifie pour une organisation d'avoir la capacité de les absorber. Il y a des coûts pour les organisations du secteur social lorsqu'il s'agit de s'engager dans des partenariats de recherche, et l'insuffisance perçue des résultats universitaires pour répondre aux besoins des partenaires communautaires fait qu'il leur est difficile de justifier un partenariat en premier lieu. Plus de temps et d'argent contribueraient à accroître la capacité d'absorption de l'innovation.

La capacité d'assimilation du savoir doit être prise en compte dans la définition des livrables pour optimiser l'utilisation des connaissances dans le cadre d'un partenariat campus-communauté. Les rapports de recherche scientifique semblent avoir peu d'utilité au-delà de la satisfaction des livrables attachés aux contrats. Il n'existe pas de format « unique » adéquat pour de tels livrables: chaque partenaire devrait pouvoir être en mesure de déterminer le format dans lequel les connaissances répondront le mieux à leurs objectifs, qu'il s'agisse d'un résumé, d'une boîte à outils ou d'autre chose.

Les partenaires universitaires pourraient contribuer à valider les résultats des processus de R&D et d'innovation dans le secteur social. Ils pourraient jouer un rôle en amplifiant l'importance de la recherche communautaire pour éclairer les politiques (l'hypothèse étant qu'ils ont un accès plus direct aux acteurs politiques). Cependant, les approches standard à l'impact et à la recherche, à l'impact et à l'innovation dans le secteur social (par exemple, l'expérimentation, design thinking, sandboxing) ne sont généralement pas soutenues par les subventions scientifiques. Les exigences des programmes de financement manquent souvent de flexibilité. Actuellement, les processus de demandes de subvention et de rapportage, même lorsqu'ils sont pris en charge par les partenaires universitaires, sont généralement perçus par les partenaires communautaires comme créant des coûts, une redondance et une charge de travail inutiles. Cela atteste du besoin de les réévaluer.

Les modèles « offre et demande » ne donnent pas une image adéquate de ce dont les communautés ont besoin en termes de recherche ou d'autres initiatives scientifiques pour le soutien à l'impact et à l'innovation sociale. L'accent actuel mis sur la prestation et l'évaluation des programmes n'est pas propice à l'impact et à l'innovation. Les échanges et collaborations informelles avec les communautés ont un rôle important à jouer, mais on s'inquiète de la duplication des efforts, qu'il s'agisse de générer des données ou des solutions.

## L'innovation sociale et l'innovation dans le secteur social doivent s'appuyer sur les savoirs autochtones et les approches décoloniales.

En tant qu'experts, dirigeants politiques et praticiens, nous avons tendance à privilégier une forme de connaissance et nous devons être vigilants face aux biais coloniaux.

Nous devons nous attaquer aux biais cognitifs et systémiques qui font obstacle aux approches décoloniales de l'innovation sociale. Les meilleures pratiques de recherche avec les peuples autochtones sont indispensables et devraient être intégrées à travers des approches de cocréation (et en rémunérant correctement l'engagement). Les personnes autochtones et les personnes issues de cultures colonisatrices ont tendance à avoir des visions du monde différentes, ce qui entraîne des tensions dans leurs conceptions respectives de ce qui est considéré comme vrai. Le type de réflexion nécessaire pour remettre en question les visions du monde nécessite la capacité de réfléchir à la complexité et de comprendre les effets des biais cognitifs. Cela accentue les préoccupations persistantes concernant l'humilité, la confiance et l'empathie, notamment en ce qui concerne les préjugés favorables et le privilège de certaines formes de connaissances par rapport à d'autres.

En plus de donner aux individus les moyens de lutter contre les préjugés cognitifs, nous devons nous attaquer aux injustices systémiques à leur source. Fournir un financement adéquat aux partenaires communautaires de recherche et d'innovation est une condition fondamentale de l'équité créative et d'une véritable inclusion civique. Il est possible que les modèles de financement actuels conçus pour soutenir l'expertise universitaire sur un modèle colonial contribuent aux préjugés et créent des obstacles à la décolonisation. Nous pouvons remettre en question les modèles de financement biaisés en travaillant à définir le succès et l'impact d'une manière non coloniale. Une piste potentiellement fructueuse à explorer consiste à réévaluer le rôle des mesures quantitatives dans les évaluations de l'impact social.

En tant que personnes provenant de contextes coloniaux, nous devons comprendre ce que signifie reconnaître et céder de l'espace aux savoirs autochtones.

Il est nécessaire de clarifier ce que signifie faire valoir les connaissances autochtones et les perspectives décoloniales dans le monde universitaire : l'accent sur la décolonisation devrait être mis sur la mise en œuvre de nouvelles approches plutôt que sur la rationalisation des pratiques actuelles. Dans les processus, il est utile de faire le point sur ce qui a déjà été fait et sur des outils tels que la théorie raciale/genre/critique qui peuvent enrichir les perspectives. Nous manquons de clarté sur ce que signifie reconnaître et céder de l'espace aux savoirs traditionnels, et il serait peut-être plus efficace de penser l'entreprise en termes de création et d'ouverture de nouveaux espaces de partage des savoirs. Quoi qu'il en soit, il est important de se mettre d'accord sur qui a ou devrait avoir l'autorité épistémique pour définir les termes.

On craint également que la répartition des ressources nécessaires pour rationaliser l'accès à l'information et aux meilleures pratiques autour des approches autochtones et décoloniales puisse être inégale, ce qui soulève un certain nombre de questions sur la capacité. Peut-être faudrait-il réorienter la répartition des ressources existantes en fonction de nouvelles priorités plutôt que de simplement augmenter le nombre total de ressources disponibles. Davantage de collaborations sont nécessaires, qui doivent être soutenues par des stratégies de financement adéquates.

Afin de créer et d'ouvrir un espace de partage des connaissances, les dynamiques de pouvoir doivent changer ou évoluer. Des dynamiques de pouvoir bien ancrées constituent un obstacle à la décolonisation. L'expérience vécue doit être valorisée afin que son importance pour la société soit reconnue et véritablement appréciée. Dans le milieu universitaire, une façon d'y parvenir pourrait être de faire de la place dans le programme d'études pour des cours où les étudiants sont confrontés à leurs hypothèses, leurs préjugés et leur histoire coloniale. Cette action peut aider à lutter contre les biais cognitifs.

Au niveau des systèmes, un certain nombre de pratiques doivent être déployées pour soutenir pleinement la décolonisation et l'intégration des savoirs traditionnels. Parmi les exemples de cession d'espace pour les savoirs traditionnels, citons l'engagement des dirigeants autochtones sans surcharger les gardiens des savoirs traditionnels et la réévaluation des politiques et des

exigences institutionnelles pour faire place à l'expertise autochtone dans le monde universitaire. Une pratique exemplaire est la remise en question des attentes récalcitrantes en matière de diplômes lors de l'embauche de professeurs autochtones.

En tant qu'experts, dirigeants politiques et praticiens du secteur social, nous devons être prêts à faire de la place à la décolonisation et à un véritable engagement/reconnaissance d'autres modes de connaissance.

Créer un espace pour différentes manières de comprendre la connaissance implique d'accepter différentes manières de définir la « connaissance », différentes manières de créer des connaissances, différentes manières de partager et de communiquer les connaissances, ainsi que différentes infrastructures et structures dans lesquelles ce travail peut se dérouler. Tous les acteurs de la décolonisation doivent avoir la volonté et la capacité de rompre avec les structures occidentales traditionnelles dans lesquelles ils travaillent et apprennent.

En outre, afin d'adopter des pratiques décoloniales, les acteurs devront accepter d'être critiqués quant à la manière dont les structures reflètent les notions occidentales de connaissance et une volonté de valoriser et de travailler dans le cadre d'alternatives. Faire place à la décolonisation et aux savoirs autochtones nécessite un changement culturel, passant de l'économie universitaire et/ou de marché à des valeurs ancrées dans la communauté/société et la coopération, telles que la confiance et le respect.

Même si l'engagement, la responsabilité et la conception universelle peuvent être nécessaires dans le processus de décolonisation, on ne sait pas encore clairement quels autres moyens pourraient accroître l'accessibilité et créer des espaces inclusifs pour différentes manières de comprendre. Les solutions doivent refléter le fait que les approches autochtones ne sont pas monolithiques ; et les pratiques réussies incluront le placement intentionnel des peuples autochtones (ainsi que d'autres personnes ayant des perspectives différentes) à des postes de prise de décision et de leadership.

## L'engagement comme méthodologie de mobilisation des connaissances

Il existe un écart entre la mobilisation et l'utilisation des connaissances

Les chercheurs universitaires doivent mieux comprendre les conditions dans lesquelles les connaissances qu'ils ont produites sont utilisées avec succès pour créer un impact. La mobilisation des connaissances doit se faire dans un langage pertinent pour le public cible. Il s'agit de créer une base équitable de collaboration. À leur tour, des processus de co-création inclusifs sont essentiels pour garantir que les résultats et les solutions trouvent un écho auprès du public cible. Cela peut nécessiter un perfectionnement ou un apprentissage.

Il existe un besoin ou une place pour de nouveaux types de collaborations « orientées vers l'action » entre le monde universitaire et le secteur social. Les intérêts et les besoins des universitaires et des partenaires communautaires sont souvent réciproques et complémentaires, plutôt que parfaitement alignés, et une bonne stratégie de mobilisation des connaissances répondrait aux besoins, aux intérêts et aux atouts de toutes les personnes impliquées. Par exemple, le format des médias en matière de mobilisation des connaissances ne devrait pas être conçu uniquement pour s'adapter à un public universitaire.

Les chercheurs devront peut-être également acquérir une meilleure compréhension des politiques, car les stratégies de mobilisation des connaissances doivent garantir que les résultats et les recommandations sont présentés pour soutenir intentionnellement la prise de décision, qui doit être utilisée par les parties prenantes. Les stratégies de mobilisation des connaissances doivent garantir que les informations présentées sont pertinentes et répondent efficacement aux besoins des partenaires.

Des fonds supplémentaires sont nécessaires pour soutenir le travail des chercheurs autour des échanges intersectoriels et de la co-création et garantir que les partenaires communautaires sont pleinement impliqués dans le processus. Il est nécessaire de créer des mécanismes d'incitation, de reconnaissance et de récompense pour les universitaires qui reflètent les besoins en termes de temps et de financement lors de l'établissement de liens dans le secteur social.

L'innovation sociale et la pensée systémique devraient éclairer la conception, l'exécution et l'engagement afin de favoriser l'adoption et la viabilité des programmes sociaux.

La cocréation est l'un des principaux ingrédients d'une conception réussie de programmes sociaux. Les approches centrées sur l'utilisateur se sont révélées efficaces, mais nous devons garder à l'esprit que les ressources nécessaires au succès sont disponibles. En général, davantage de ressources (par exemple, temps, expertise) doivent être allouées à la conception, à la recherche et au développement.

Une façon d'atténuer le risque que les programmes sociaux disparaissent faute d'adoption en raison d'une mauvaise conception, d'une exécution médiocre et/ou d'un manque d'engagement continu des clients/bénéficiaires consiste à accroître la collaboration et l'intégration et à soutenir le partage des connaissances au-delà du simple reporting, y compris le partage des pratiques et apprentissages. L'un des obstacles à la création de tels espaces de partage réside dans le fait qu'on nous demande souvent de résoudre des problèmes systémiques complexes grâce à des programmes à court terme dotés de budgets limités et d'un personnel surchargé et de produire des résultats spécifiques comme l'exigent les organismes subventionnaires qui fonctionnent selon des cycles courts.

De nouvelles approches collaboratives de mobilisation des connaissances pourraient jouer un rôle en donnant accès à l'expertise dans le cadre de ces processus de conception, de mise en œuvre et d'engagement. Cependant, il n'est pas toujours clair comment utiliser les processus d'innovation sociale pour soutenir la conception et la mise en œuvre des programmes dans le secteur social. Une partie de la solution pourrait résider dans la formation à l'innovation sociale, mais il reste encore beaucoup à faire pour déterminer en quoi cela consisterait. À son tour, une formation pourrait être nécessaire sur les éléments clés de la conception, du marketing et de l'évaluation. Pour atténuer certaines inquiétudes concernant les coûts de la formation, les bailleurs de fonds pourraient jouer un rôle dans le processus en intégrant la formation aux processus d'innovation sociale dans le cadre des subventions réussies.

Le roulement élevé du personnel constitue un risque pour la viabilité du programme social. L'un des objectifs de la R&D en innovation sociale pourrait être de proposer une conception garantissant la continuité de l'exécution des programmes, ce qui pourrait contribuer à maintenir la responsabilité même lorsque le personnel évolue.

Le rôle des établissements universitaires et des experts en recherche dans le soutien à l'impact et à l'innovation sociale va bien au-delà de la provision en capacité de recherche.

La clé de l'engagement des universités dans la société réside dans deux propositions évidentes, mais néanmoins encore exotiques : a) que l'innovation est effectivement nécessaire dans le secteur social et les organisations à but non lucratif; b) que les universités doivent contribuer à « l'innovation dans » en plus (et par opposition) à la « recherche sur » la société.

Les établissements universitaires pourraient mieux soutenir l'innovation dans le secteur social s'ils ouvraient leurs portes à la communauté et répondaient aux besoins et intérêts réels des communautés dans le cadre d'initiatives collaboratives. Ces initiatives doivent être inclusives et égalitaires. Les stratégies de collaboration doivent être conçues pour instaurer la confiance et créer de la valeur pour les partenaires. Cela pourrait obliger les chercheurs à développer des approches plus réactives et réduire les délais lorsqu'ils partagent leurs connaissances. Pour soutenir au mieux l'impact et l'innovation sociale, le financement de la recherche universitaire devrait renforcer l'engagement intentionnel autour de collaboration intersectorielle et être guidé par des définitions de l'impact et de l'innovation sociale qui donnent la priorité au changement et à la transformation. Cela nécessiterait à son tour un recadrage des critères et des mesures d'évaluation.

La culture universitaire est l'un des principaux obstacles empêchant les universités de se positionner comme points d'ancrage dans leurs communautés.

Les collaborations scientifiques avec la communauté nécessitent la création de relations fondées sur la confiance qui devraient pouvoir survivre aux projets individuel. Mais les cultures de recherche universitaire sont souvent perçues comme extractives. Les organismes dans la communauté hésitent à collaborer avec les chercheurs car elles les perçoivent comme partiaux, hiérarchiques et susceptibles de retourner les résultats contre eux, ce qui crée des risques pour leur réputation et leur financement. Les attentes et les contraintes des chercheurs peuvent aussi créer des désalignement avec ce que les partenaires communautaires supposent/croient, dans la façon dont ils décrivent et cadrent leurs croyances, ainsi que dans la valeur qu'ils accordent à l'expérience

personnelle. Les partenaires communautaires ont souvent l'impression que leur expertise n'est ni valorisée ni reconnue par les chercheurs.

Il serait utile de considérer l'expertise communautaire et l'expertise universitaire comme complémentaires, et toutes deux également nécessaires dans le contexte des partenariats scientifiques avec la communauté. La cocréation est perçue comme un moyen de répondre à certaines de ces préoccupations. La décolonisation en est une autre.

Les approches efficaces de mobilisation des connaissances, telles que la cocréation dans le cadre de collaborations intersectorielles, exigent du temps, ce que les modèles traditionnels de financement de la recherche universitaire en SSHA ne prévoient pas. Le temps qu'exigent les partenariats campus-communauté doit être reconnu et les efforts correctement récompensés dans le cadre des évaluations de promotion, de titularisation et de mérite. Un changement d'approche nécessiterait que les processus universitaires reflètent une appréciation adéquate de la collaboration intersectorielle, de l'impact communautaire et de l'innovation sous toutes ses formes, et qu'ils comprennent également que des processus de réplication itératifs sont essentiels à la mise à l'échelle de l'innovation sociale et d'autres types d'innovation dans le secteur social.

Les processus d'innovation - que ce soit pour l'impact social ou pour l'innovation sociale - sont par essence itératifs, répliatifs et expérimentaux. La conception et la mise en œuvre de la recherche doivent donc permettre une plus grande tolérance au risque et nécessitent de passer d'une réflexion à court terme à une réflexion sur la longévité.

Il faut faire preuve d'une plus grande intentionnalité dans l'intégration des pratiques de R&D/innovation dans la conception des programmes des organisations du secteur social. Cela pourrait être soutenu par une approche plus holistique du financement et du soutien aux partenariats d'innovation. Cela pourrait inclure la création d'un programme de financement exigeant l'allocation de fonds pour soutenir directement les partenaires communautaires impliqués dans le processus. Cela pourrait également inclure l'intégration intentionnelle du renforcement des compétences (pour un partenariat d'innovation interdisciplinaire et intersectoriel) dans le soutien à la recherche.

**Bâtir des partenariats scientifiques pour un société résiliente et inclusive**

## Nous devons réduire les obstacles aux partenariats scientifiques dans la société

Les universités devraient renforcer leur effort d'intégration dans la communauté en maintenant et en nourrissant des partenariats scientifiques qui incluent, sans toutefois s'y limiter, des projets de recherche universitaire. Cela pourrait prendre la forme de partenariats de conseil scientifique axés sur le partage de données et l'utilisation des connaissances des sciences humaines et sociales ou de fournir un accès à des ressources de recherche telles que les bibliothèques. Les partenaires communautaires ne croient pas toujours que les partenariats avec les chercheurs universitaires généreront de véritables actions ou de réels changements, ce qui constitue un obstacle à la collaboration.

Les partenariats d'innovation doivent s'articuler autour de connaissances partagées et d'objectifs de partenariat, ce qui implique une compréhension commune de l'innovation et de l'innovation sociale. Des obstacles supplémentaires surviennent lorsque les partenaires ne partagent pas une langue dans laquelle ils peuvent communiquer efficacement, ou les moyens de « traduire la connaissance » de manière adéquate. Par exemple, il n'est pas clair que la définition de ce qui compte comme « impact social » par opposition à « innovation sociale » soit la même pour toutes les personnes impliquées, et/ou que les définitions effectivement utilisées soient toujours efficaces.

Les approches intégratives à la recherche devraient impliquer l'attribution d'espaces, à la fois physiques et conceptuels, pour la collaboration interdisciplinaire et intersectorielle. Cela pourrait impliquer la possibilité d'inclure et un effort pour reconnaître officiellement l'expertise des praticiens dans les subventions de recherche (éventuellement sur un modèle déjà employé par le CRSH).

Des relations campus-communauté devraient idéalement préexister au développement de projets collaboratifs. L'établissement de relations peut nécessiter un soutien de médiation et de facilitation. Les chercheurs à tous les niveaux (étudiants et professeurs) pourraient avoir besoin d'un perfectionnement en matière de communication, y compris la communication des objectifs et des livrables autour des projets partenariaux. Cela doit cependant être compatible avec la possibilité de pouvoir s'adapter et de savoir

pivoter dans un contexte d'innovation qui peut nécessiter de l'expérimentation et du sandboxing.

Certains obstacles sont liés aux structures institutionnelles, notamment le manque de financement et l'absence d'incitatifs. En particulier, la participation à des partenariats d'innovation doit être reconnue et récompensée des deux côtés, et de manière significative pour les participants. Dans le milieu universitaire, la reconnaissance devrait être intégrée à l'évaluation du mérite et de la titularisation. Il existe un décalage sur plusieurs fronts, entre par exemple le calendrier des universitaires et le calendrier des organisations dans le secteur social, les besoins des partenaires universitaires et ceux du secteur social en matière d'innovation et leur conception respective de l'expertise. Tout cela peut conduire à des tensions entre partenaires alimentées par la perception d'une asymétrie dans la dynamique du pouvoir qui désavantage les partenaires communautaires.

### Favoriser la confiance pour remettre en question les dynamiques de pouvoir inefficaces et les opinions préjudiciables

Les chercheurs universitaires doivent aborder les partenaires communautaires avec humilité, car tous possèdent une expertise, en particulier dans un contexte où les connaissances autochtones et les approches décoloniales sont centrales. Le processus d'engagement est lui-même important. L'établissement de relations est un élément crucial des partenariats campus-communauté. Les engagements visant à établir des relations à long terme entre les chercheurs et les organismes communautaires doivent être plus intentionnels. La confiance nécessite un vocabulaire partagé, de l'honnêteté, de la transparence et du temps. Les délais devront tenir compte du fait que les résultats ne sont pas immédiats .

Les dynamiques de pouvoir et les asymétries, par exemple autour de la question de savoir qui est rémunéré, quelle valeur est créée et pour qui, ainsi que l'expertise qui est mobilisée dans le processus, peuvent nuire aux partenariats. Il est important de comprendre et de neutraliser ces déséquilibres afin que toutes les parties prenantes se sentent traitées équitablement.

## Favoriser une culture de collaboration et de partenariat nécessite un système de soutien

Les collaborations peuvent être accablantes pour les partenaires communautaires qui sont souvent à court de ressources et de financement. La réciprocité doit être une caractéristique standard des partenariats campus-communauté. Il existe certains programmes qui fournissent des ressources ouvrant la possibilité de projets à long terme, mais les collaborations restent onéreuses en termes de temps, d'argent et de bureaucratie. Les processus d'administration de la recherche, par exemple la création de protocoles d'entente, les rapports sur les accords juridiques et même l'accréditation éthique de la recherche, peuvent être intimidants et difficiles à gérer et à accommoder pour les partenaires communautaires. Il ne faut pas s'attendre, par défaut, à ce que la mobilisation des connaissances apporte de manière unidirectionnelle l'expertise universitaire à la communauté. L'expertise communautaire devrait être mobilisée dans l'académie. Cela peut prendre plusieurs formes.

Il faut adopter une approche plus globale pour équilibrer les besoins et les attentes des partenaires de toutes parts. Les collaborations ne doivent pas être simplement transactionnelles, mais s'appuyer sur la confiance et la responsabilité, en particulier dans les processus de mobilisation des connaissances. Reconnaître les ressources et le temps consacrés à la collaboration peut contribuer à atténuer les tensions dans les partenariats. Dans un tel contexte cependant, les informations sur les opportunités de partenariat doivent être facilement accessibles aux partenaires communautaires.

Définir des attentes claires des deux côtés d'un partenariat campus-communauté est un élément clé du succès dans le domaine de l'innovation sociale.

La confiance et les relations doivent reposer sur une compréhension commune de ce qui crée de la valeur, et sur une détermination mutuelle à la poursuivre. Le plus tôt possible, les partenariats devraient établir une compréhension

commune des objectifs, c'est-à-dire un modèle logique ou une théorie du changement clairs. Cela aiderait à calibrer les attentes des partenaires de toutes les parties. L'établissement de relations réciproques dans lesquelles l'expertise communautaire est reconnue et valorisée pourrait nécessiter la création de nouvelles normes d'expertise.

Lorsqu'elles construisent un partenariat, les organisations sociales s'attendent à l'égalité comme point de départ. Il doit y avoir une réciprocité ainsi qu'une reconnaissance de la valeur de l'expérience vécue et de l'expertise des praticiens autour des questions sociales. Une plus grande ouverture d'esprit est nécessaire pour accueillir ces derniers. On craint que certains partenariats campus-communauté ne soient fondés sur des relations purement transactionnelles.

Les projets de recherche ressortent souvent de l'initiative d'individus spécifiques, mais les partenariats peuvent être renforcés par des structures institutionnelles. La création de partenariats campus-communauté bénéficierait d'une coordination centralisée plus efficace. Cela peut nécessiter le soutien d'intermédiaires, le courtage de connaissances ou la mise en relation. On s'attend à ce que les universités soutiennent le processus, car répondre aux besoins de connaissances et favoriser l'utilisation des connaissances fait partie de leur mandat.

## Évaluer l'impact des sciences sociales, des sciences humaines et des arts dans les communautés

Ce que signifie l'impact et comment il doit être évalué dépend de la personne à qui vous demandez

L'impact est un changement qui résulte d'actions intentionnelles. L'impact social et l'innovation sociale ne sont pas linéaires; cette dernière est dans tous les cas un phénomène complexe. Cependant, il existe un biais en faveur des indicateurs quantitatifs dans les pratiques de mesure de l'impact, et en faveur de mesurer la valeur des innovations sociales et de l'innovation sociale en termes de retour sur investissement (ROI). Si l'évaluation d'impact est censée refléter la « valeur » pour la société en termes de bien-être sociétal, il n'est pas évident que la notion

de « retour sur investissement » reflète ce qu'elle signifie. Afin de refléter la valeur pour la société, les cadres d'évaluation d'impact doivent être informés par les points de vue de toutes les parties prenantes : l'évaluation d'impact doit viser à mesurer les changements que les gens eux-mêmes souhaitent.

Les paramètres d'évaluation doivent être définis dans le cadre d'un plan d'évaluation ou dans le but de construire un modèle logique, pour étayer une compréhension commune des résultats attendus et de ce à quoi ressemble le succès. L'évaluation est un outil de réflexion qui peut générer de nouvelles informations significatives sur l'objet de l'évaluation au-delà de son succès. Les paramètres d'évaluation doivent prendre en compte la diversité des objectifs selon les disciplines/secteurs. Les paramètres d'évaluation doivent refléter l'impact sur toutes les parties prenantes. La mesure a une dimension éthique.

Mesurer l'impact social est complexe. Les parties prenantes ne savent pas toujours clairement quel est le but de mesurer l'impact d'une innovation sociale, ni si l'impact social peut ou doit être mesuré. Cela est particulièrement vrai dans un contexte où les mesures quantitatives sont favorisées au détriment ou à l'exclusion des mesures qualitatives et/ou d'autres processus d'évaluation. Mesurer les résultats et/ou l'impact dans le seul but de rendre compte aux bailleurs de fonds ou autres institutions externes n'a pas de sens.

Les domaines prioritaires comprennent la recherche d'une meilleure compréhension des indicateurs d'impact qui reflètent les perceptions de valeur de toutes les parties prenantes. Cela pourrait prendre la forme d'un cadre de mesures qualitatives et relationnelles que les universitaires pourraient utiliser pour documenter leur impact sur la communauté (par exemple, des indicateurs de bien-être). Les priorités devraient également inclure le soutien aux acteurs du secteur social pour qu'ils comprennent l'impact et comment contribuer spécifiquement à l'impact au niveau du système .

La recherche sociale et humaine ne répond pas aux besoins actuels des communautés en matière d'impact et d'innovation sociale

Bien que de nombreux chercheurs en sciences humaines et sociales possèdent une compréhension théorique et empirique vaste et approfondie des divers aspects des problèmes qui doivent être abordés, il leur manque parfois une

connaissance approfondie du fonctionnement interne des solutions déployées par les organismes communautaires une compréhension pratique des écosystèmes d'innovation. Les universitaires, par exemple, font des hypothèses sur la nature de l'expertise et des données et de la recherche requises qui ne reflètent pas toujours les besoins de la communauté. C'est là, à la fois la cause et l'effet du manque de connectivité entre les universités et leurs communautés.

Les tentatives visant à accroître la connectivité entre les universités et les organisations du secteur social dans leurs communautés nécessiteraient des transformations institutionnelles susceptibles d'affecter en retour les pratiques de recherche, par exemple en remettant en question les hypothèses sur ce qui compte comme de la recherche, ce qui compte comme données probantes et ce qui peut constituer un biais . Cela inclut la conception par les chercheurs de ce en quoi consiste un résultat adéquat, qui est souvent liée aux attentes fixées par/pour les bailleurs de fonds. De même, l'amélioration des liens entre les campus et la communauté nécessiterait un changement d'attitude à l'égard des objectifs de la formation aux niveaux du premier cycle et des cycles supérieurs, et un changement dans la valeur que nous accordons aux connaissances de toutes les parties prenantes.

Il n'est pas certain que le temps lui-même limite la capacité des chercheurs universitaires à comprendre les besoins de leurs partenaires communautaires. Il faut du temps pour établir la confiance, établir des relations, etc. et pour que les universitaires s'engagent dans le type de processus de cocréation qui incluent véritablement les partenaires, tant en amont lorsque les questions de recherche sont définies qu'en aval lors de la phase de mise en œuvre.

L'impact social de l'apprentissage expérientiel doit également être reconnu et documenté

Reconnaître et mesurer l'impact social de l'apprentissage expérientiel et intégré à la communauté nécessiterait des critères clairs et devrait prendre en considération le fait que ce qui compte comme réussite ou comme résultat significatif varie en fonction du rôle du partenaire. Il est nécessaire de clarifier davantage de nombreux aspects des conditions dans lesquelles l'enseignement et l'engagement intégrés à la communauté réussissent, notamment : l'inégalité dans les capacités et la variabilité des besoins, des motivations et des

perceptions de valeur entre les participants universitaires et communautaires; les structures de reconnaissance et de récompense les plus efficaces; la pertinence d'une définition de la portée du projet compte qui tient compte des compétences des étudiants; l'efficacité des processus d'appariement/de courtage et; la réciprocité générée. Dans ce contexte, l'évolutivité est également une question récalcitrante.

Bien que les sciences humaines et sociales soient confrontées à des défis spécifiques en ce qui a trait au partenariat autour de l'apprentissage expérientiel, elles pourraient tirer des leçons des approches développées dans les écoles de commerce où l'enseignement intégré à la communauté et l'engagement avec la communauté sont plus répandus. Quoi qu'il en soit, un meilleur soutien et des incitatifs plus efficaces sont nécessaires pour encourager de nouvelles initiatives. Comme pour d'autres aspects de l'impact et de l'innovation sociale, il convient d'accorder une attention particulière aux délais selon lesquels l'impact est mesuré. L'impact des chercheurs en sciences humaines et sociales se situe souvent sur un calendrier qui ne correspond pas aux besoins des acteurs communautaires.

## Créer de meilleures conditions pour une recherche et des pratiques axées sur l'impact dans la société

Les modèles de financement actuels pour la recherche universitaire en partenariat ne soutiennent effectivement ni l'innovation dans le secteur social ni l'innovation sociale.

Bien qu'il existe des possibilités de financement pour des projets de recherche en partenariat qui amènent les universitaires et les intervenants du secteur social à collaborer, les universités et les partenaires communautaires appartiennent à des écosystèmes de financement différents lorsqu'il est question d'« innovation ». Les partenariats entre universités et organismes communautaires s'articulent souvent autour de contrats de services, dont les livrables ne sont pas toujours directement liés à l'impact social ou à l'innovation sociale. Il serait utile de réaliser une analyse des opportunités de financement pour l'innovation dans le secteur social, de comparer leurs structures de

financement et d'identifier les opportunités pour les organismes communautaires et les universitaires.

Il est important d'articuler la distinction entre « partenariats de recherche » et « partenariats d'innovation » dans le secteur social, et de rendre justice à la nature et à la structure des processus d'innovation (par opposition à l'implémentation ou l'évaluation). Lorsqu'on s'intéresse à l'impact et à l'innovation sociale, il est important de garder à l'esprit les besoins, les intérêts et les contraintes, y compris les coûts des boucles bureaucratiques imposées aux partenaires communautaires qui accaparent leur temps et leurs capacités.

L'engagement des chercheurs dans la société nécessite une meilleure reconnaissance, et des récompenses et des incitations plus claires

Même si l'engagement communautaire n'est plus considéré comme inconséquent du point de vue académique, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour dissiper le mythe selon lequel la recherche axées sur la communauté a moins de valeur que la recherche scientifique spécialisée. Pour accroître l'engagement des chercheurs, il faut réévaluer les lignes directrices et les délais des programmes de subventions de recherche partenariale. Les partenaires communautaires devraient être impliqués dans la cocréation ou autres activités de recherche collaborative, et cela devrait se refléter dans les résultats, les lignes directrices et les échéanciers.

Certains facteurs peuvent affecter la capacité des universitaires à mener des activités scientifiques axées sur la communauté. D'une part, les questions de propriété intellectuelle soulevées dans le contexte de la recherche en partenariat avec la communauté nécessite une meilleure compréhension des motivations et de l'impact des collaborations, y compris la responsabilisation, la reconnaissance et l'impact. D'autre part, les critères de titularisation, de promotion et d'évaluation du mérite sont souvent flous quant à la valeur de la recherche et de la mobilisation des connaissances axées sur la communauté . Il faudrait élaborer des critères d'évaluation clairs pour la mobilisation des connaissances axées sur la communauté et la recherche en partenariat. Une possibilité consiste à s'appuyer sur un cadre existant tel que DORA (Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche) pour éclairer les lignes directrices et créer des ressources en libre accès.

Des modèles de financement nouveaux ou mieux adaptés doivent être mis à la disposition des partenariats communauté-université pour soutenir l'impact social et l'innovation sociale.

Il faut mieux prendre en compte la différence entre le financement de projets de recherche (qui peuvent conduire à l'innovation, mais dont les objectifs sont souvent lointains) et le financement de projets d'innovation. La capacité des universitaires à *mettre en œuvre* des recherches, plutôt qu'à les *mener*, est limitée. On a parfois l'impression que la recherche universitaire n'est pas orientée vers le type d'innovation dont a besoin le secteur social. Cela est plus vrai pour la recherche effectuée dans les universités que dans les collèges et peut refléter un parti pris ou un défaut dans la conception des programmes de financement. Le nombre de projets de recherche dirigés par des chercheurs ou de plus petite envergure dans la communauté est important et les objectifs de ces projets de recherche sont souvent dispersés.

Le financement de la recherche et de l'innovation dans le secteur social doit être plus stratégique. Il convient de clarifier ce que signifie financer l'innovation, et l'impact dans les organisations du secteur social. Au minimum, cela impliquerait que la recherche pertinente pour les partenaires communautaires soit accessible aux partenaires communautaires, ce qui nécessite un élément de traduction. Les délais entourant l'impact et la mesure de l'impact devraient également refléter le besoin de soutien aux capacités et les problèmes de mise à l'échelle du processus d'innovation.

Les programmes de financement actuels devraient être réévalués pour répondre à des attentes plus réalistes quant à l'ampleur des ressources dont les chercheurs ont besoin (temps, argent) pour établir des liens significatifs avec les communautés. Cela inclut les ressources nécessaires pour établir des relations de confiance avec les partenaires dans des contextes intersectoriels et interdisciplinaires. Les organismes subventionnaires de fonds peuvent jouer un rôle dans la création de collaborations de recherche intersectorielles campus-communauté, en particulier celles qui visent à développer des partenariats ciblés et axés sur les besoins de la communauté. Ces partenariats devraient être dotés de mesures incitatives et produire des livrables pour rendre la participation plus attrayante soutenir la capacité.

## Le rôle de la recherche destinée au public

La manière plus efficace de mobiliser la recherche pour créer un impact dans la communauté est l'engagement

La recherche orientée vers l'action est renforcée par l'engagement continu des parties prenantes. Les meilleures pratiques en matière de mobilisation des connaissances incluent la cocréation, qui est plus efficace lorsque les acteurs du campus et de la communauté développent un langage commun. Une mobilisation efficace des connaissances pourrait nécessiter un changement structurel afin de surmonter certains obstacles, tels que le manque de compétences des chercheurs et le fardeau supplémentaire de la bureaucratie de la recherche sur les partenaires (par exemple, demandes de subvention, certification éthique). Cela comprendrait également une reconnaissance, des récompenses et des incitations qui reflètent adéquatement le temps investi. En fin de compte, accroître l'utilisation des connaissances issues de la recherche pour créer un impact dans la communauté nécessiterait des changements dans les modèles de financement.

Pour être plus inclusive, la recherche destinée au public a besoin que toutes les voix soient entendues

Pour être plus inclusive, la science engagée dans la communauté doit intégrer (plutôt que « inclure ») les contributions des communautés, ce qui peut prendre la forme, par exemple, de la cosignature d'article ou la promotion de nouveaux modes de communication tels que la narration (storytelling). Créer des espaces inclusifs implique de savoir quand arrêter de parler pour écouter, et d'être capable de se demander si on est la bonne personne pour parler d'un problème.

Il existe une différence entre la science engagées dans la communauté et la science destinée au public. Soutenir diverses formes de recherche et développer de meilleures pratiques de partage au sein et entre les départements, les facultés, etc. pourraient être un facteur d'augmentation de la diversité dans la

recherche destinée au public. Dans le monde universitaire, la démographie joue un rôle dans la diversité: or, bien que les jeunes professeurs proviennent de contextes plus divers, ils ont souvent moins de raison de s'engager dans la communauté car il manque d'incitatifs. Les universitaires plus expérimentés sont susceptibles de disposer de davantage de financements, de ressources et de visibilité en dehors du monde universitaire.

## Les compétences pour l'innovation inclusive et les partenariats avec la société

Les modèles d'apprentissage expérientiel actuels ne sont pas conçus pour être déployé dans le secteur social et devraient être adaptés pour répondre aux besoins des organisations dans le secteur social

Déterminer comment l'apprentissage expérientiel peut soutenir un engagement universitaire plus profond pour répondre aux besoins du secteur social et autour de l'innovation sociale devrait être une priorité. Il est particulièrement important de considérer le potentiel d'un changement de culture vers une véritable réciprocité dans les partenariats d'apprentissage expérientiel. L'apprentissage expérientiel ne devrait pas profiter aux universités au détriment des besoins et des intérêts des partenaires communautaires.

Même si de nombreux modèles d'apprentissage expérientiel sont adaptés des disciplines STEM, il faut partir du principe que l'impact de l'innovation dans le secteur social et l'innovation sociale nécessitent des approches dédiées. Pour évaluer la pertinence des modèles d'apprentissage expérientiel actuels dans les organismes communautaires, davantage de connaissances sont nécessaires sur les besoins spécifiques des parties prenantes. La cocréation pourrait contribuer à garantir la pertinence et la transparence. Nous devons également déterminer la meilleure façon d'intégrer le développement des compétences dans les programmes d'études postsecondaires et/ou les exigences en matière de diplômes, et élaborer des critères d'évaluation clairs pour l'apprentissage expérientiel axé sur la communauté.

Les motivations et les besoins des acteurs de l'apprentissage expérientiel axé sur la communauté (organisations universitaires, étudiants, partenaires

communautaires) ne sont pas suffisamment bien compris, ce qui mine la capacité d'atteindre « l'équilibre » dans les collaboration ou la réciprocité. Les étudiants ont de la difficulté à exprimer et à communiquer la valeur de leurs compétences parce qu'ils ne sont pas conscients de la manière dont ces compétences sont applicables dans un contexte expérientiel. La création de conditions propices à l'apprentissage expérientiel implique que l'on rende justice aux attitudes qui animent les processus d'innovation dans le secteur social.

Pour améliorer les modèles d'apprentissage expérientiel actuels, nous devrions créer des outils d'évaluation des compétences pour augmenter la littéracie et aider les élèves à articuler et à communiquer la valeur de leurs compétences. Plus précisément, nous pouvons fournir des exemples concrets de contextes dans lesquels les compétences fondamentales sont transférées du contexte de la recherche au contexte du secteur social/de l'emploi.

Il devrait y avoir des programmes de formation disponibles pour ceux qui cherchent à travailler dans une organisation à but non lucratif, et ces programmes devraient doter les étudiants des compétences nécessaires à l'innovation dans le secteur social et à l'innovation sociale.

Il n'est pas clair que les compétences nécessaires au sein des organismes communautaires pour soutenir l'impact et l'innovation sociale soient acquises dans le cadre d'une formation universitaire, quelle qu'elle soit. Il existe dans tous les cas des décalages entre les attentes des étudiants, qui peuvent s'avérer irréalistes, et la réalité du travail.

Nous devrions travailler à éduquer les parties prenantes sur la valeur des compétences des ressortissant des sciences humaines et sociales, et sur la préparation de nature « vocationnelle » (par opposition à « professionnelle ») qu'offrent les programmes en sciences humaines et sociales. Une façon d'y parvenir pourrait être de recadrer les objectifs de la formation en sciences humaines et sociales en termes explicitement vocationnels, en mettant l'accent sur les compétences fondamentales et transférables déjà implicites dans le programme.

Les programmes de partenariat du CRSH peuvent être mis à profit pour travailler avec des organisations à but non lucratif et soutenir le développement de compétences en matière d'innovation dans le secteur social. Mais des approches efficaces devraient être intentionnelles et étendues à l'ensemble du secteur social et du gouvernement municipal.

Les dirigeants d'organisations à but non lucratif actuels et futurs doivent être équipés pour favoriser l'inclusion et la diversité, ce qui implique des compétences en matière de gestion du changement et de leadership transformationnel.

La gestion du changement et le leadership transformationnel sont des facteurs clés de l'impact et de l'innovation sociale et nécessitent des compétences spécifiques. Une véritable inclusion dans un contexte de changement et dans un but de transformation va au-delà de l'établissement de lignes directrices pour l'EDI et implique la sécurité psychologique. De nombreux éléments peuvent créer des obstacles à l'inclusion dans une mentalité de changement et un leadership transformationnel – certains d'entre eux sont cognitifs (par exemple, un manque de connaissances), psychologiques (par exemple, une aversion au risque, des perceptions de manque de transparence), d'autres institutionnels (par exemple, des structures hiérarchiques, des processus d'évaluation des performances inadaptés) et certains liés à des facteurs matériels (par exemple, un manque de ressources ou de financement).

Plus de connaissances sont nécessaires sur la meilleure façon de garantir que les diplômés en sciences humaines et sociales possèdent les compétences individuelles nécessaires à la gestion du changement et au leadership transformationnel. Ils doivent également acquérir une compréhension adéquate de la manière dont le changement organisationnel conduit ou entrave le changement social/systemique.

## Des compétences pour faire face à la crise des ressources humaines du secteur social et municipal

Nous devons favoriser les compétences et les talents pour répondre aux demandes du secteur social et des gouvernements municipaux.

Il n'est pas clair dans l'immédiat si l'académie favorise actuellement les compétences et les talents nécessaires pour répondre aux demandes des secteurs sociaux et municipaux au cours des 25 prochaines années. Il est crucial de se concentrer sur les compétences fondamentales, transférables et « humaines ». Mais la formation académique n'est pas conçue pour permettre aux étudiants de bien comprendre les compétences qu'ils possèdent et qu'ils acquièrent grâce à leurs diplômes. Les étudiants ne comprennent pas clairement la complémentarité et la continuité entre les compétences spécifiques à une discipline et les compétences fondamentales en matière d'innovation et d'adaptabilité, et ne comprennent donc pas comment appliquer leurs compétences de recherche à l'expérimentation et à la conception dans le contexte de l'innovation sociale qui impliquent des changements, essais et erreurs, incertitudes, échecs.

Cela suggère qu'il est nécessaire d'élargir l'accès à l'apprentissage expérientiel. Il existe un besoin pour des outils d'évaluation des compétences et de littéracie qui aideraient les étudiants à exprimer et à communiquer la valeur de leurs compétences. Afin d'accroître l'accès à l'apprentissage expérientiel, les instructeurs doivent participer volontairement au processus de mise en œuvre et les établissements doivent les soutenir dans la transition. Pour réussir, les instructeurs ont besoin de ressources, notamment d'un soutien à l'apprentissage et à l'évaluation, pour les aider à décrire, à souligner et/ou à articuler la manière dont les cours qu'ils proposent contribuent au développement des compétences.

Des partenariats intersectoriels axés sur l'échange de connaissances et de compétences devraient soutenir ces efforts, le monde universitaire réorientant les financements/ressources de formation pour étendre la portée de ces initiatives et leur impact.

## Infrastructure pour soutenir les partenariats d'apprentissage expérientiel

La capacité d'accueillir un partenariat d'apprentissage expérientiel dans le secteur social est variable et mettre à l'échelle les programmes d'apprentissage expérientiel est un défi. Un soutien doit être fourni pour aider les partenaires à saisir les attentes, et une attention particulière doit être portée à leur capacité. Les partenariats d'apprentissage expérientiel doivent reposer sur une « infrastructure civique » : les universités doivent favoriser des relations de confiance qui reflètent une compréhension adéquate des besoins et des contraintes des partenaires communautaires et un désir de créer une réciprocité.

Les universités doivent également mettre en place l'infrastructure pédagogique nécessaire pour rendre l'apprentissage expérientiel plus accessible tout en réduisant les coûts intangibles (supervision, intégration, calibrage, mentorat) pour les partenaires. Les partenariats d'apprentissage expérientiel dans le secteur social nécessitent souvent beaucoup de supervision. Pour atténuer ce problème, les étudiants doivent avoir une compréhension claire des attentes autour du placement et être en mesure d'appliquer une base de compétences fondamentales pertinentes avant le placement.

Il est nécessaire d'identifier les modèles d'apprentissage expérientiel qui fonctionnent le mieux dans le secteur social, les incitatifs les plus pertinents pour toutes les personnes impliquées et le soutien et les ressources nécessaires.

### Des compétences pour favoriser l'interdisciplinarité dans la recherche et l'innovation

Les secteurs qui ont le plus besoin de collaboration interdisciplinaire et intersectorielle autour de l'impact et de l'innovation sociale sont confrontés à un déficit de compétences.

Les secteurs affectés par les questions concernant les déterminants sociaux de la santé sont ceux ayant le plus besoin de collaborations interdisciplinaires et intersectorielles. Mais le besoin est urgent dans tout secteur qui traite d'une complexité impliquant un élément humain : par exemple, l'adaptation

climatique, la réponse à une pandémie, l'alimentation, l'agriculture, le logement. Il serait utile de mieux comprendre les tensions possibles entre les impératifs respectifs de la recherche interdisciplinaire et de la recherche spécialisée en sciences humaines et sociales et les défis spécifiques des collaborations multipartites.

Les compétences fondamentales sont pertinentes dans tous les secteurs, mais d'autres compétences sont spécifiques, par exemple les connaissances juridiques dans le cas de l'immigration. Des modèles de collaboration doivent être développés, qui s'appuient sur une compréhension adéquate des besoins et des motivations des parties prenantes en matière de motivations liées aux connaissances, à l'empathie, à la conscience des privilèges et à la diversité des approches .

Nous devons augmenter et reconnaître correctement les contributions à la recherche interdisciplinaire et au développement des compétences.

Il existe une tension entre la mission vocationnelle et la mission académique des universités : les nouvelles approches en matière d'évaluation, de formation et de développement des compétences sont parfois perçues comme incompatibles avec les impératifs de formation disciplinaire des sciences humaines et sociales. Pour faire évoluer la culture universitaire vers l'interdisciplinarité, des incitatifs sont nécessaires. Mais il est crucial de transformer les objectifs curriculaires et de favoriser l'interdisciplinarité dès le début d'une formation universitaire. La participation des chercheurs en sciences humaines et sociales et des chercheurs émergents à de grands projets interdisciplinaires pourrait être affectée par de possibles malentendus sur la place de la recherche sociale et humaine.

Parfois, l'interdisciplinarité n'est pas suffisamment encouragée ou récompensée dans les milieux universitaires. Cela pourrait être lié à des cultures spécifiques en sciences humaines et sociales, à une territorialité disciplinaire ou encore à des perceptions du risque. Pour atténuer ce phénomène et commencer à encourager et à récompenser l'interdisciplinarité, il doit y avoir davantage d'opportunités de collaboration, et ces opportunités doivent être intégrées dans des structures institutionnelles qui fournissent l'infrastructure et le soutien requis : l'espace, le financement et le temps nécessaires pour poursuivre des projets interdisciplinaires et intersectoriels. Les collaborations et les

opportunités d'apprentissage expérientiel peuvent aider à développer les compétences nécessaires à la recherche et à l'innovation interdisciplinaires.

La valeur ajoutée que les compétences en matière de recherche interdisciplinaire et d'innovation apportent à la société doit être visible pour toutes les parties prenantes, y compris, mais sans s'y limiter, les parties prenantes universitaires . Afin d'encourager l'acquisition de compétences nécessaires à la recherche interdisciplinaire, les établissements universitaires doivent récompenser les activités dans lesquelles ces compétences sont appliquées. Au niveau des cycles supérieurs, cela pourrait inclure de nouvelles approches en matière d'évaluation et de formation, y compris des niveaux adéquats de compétences et de connaissances . On ne sait pas exactement quel rôle les superviseurs joueraient ici : il est possible qu'ils jouent un rôle clé dans un changement de culture.

Les environnements de formation universitaires doivent préparer les étudiants à des collaborations interdisciplinaires et intersectorielles.

Il existe un sentiment largement répandu selon lequel les approches actuelles en matière de formation doivent être réévaluées et transformées pour offrir aux étudiants la possibilité d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour être en mesure de faire la transition vers l'emploi. Ces opportunités pourraient inclure : l'acquisition de compétences, le renforcement des compétences et l'apprentissage par l'expérience, ainsi que le mentorat. La collecte, l'analyse et le partage de données sur les programmes expérientiels sont nécessaires pour éclairer l'élaboration des programmes .

**Le gouvernement local doit soutenir l'innovation sociale inclusive en interne et dans la communauté**

Les structures bureaucratiques actuelles freinent le potentiel des municipalités à contribuer au changement social

Les processus administratifs pourraient bénéficier de plus d'agilité, d'agilité, de responsabilité et de transparence. Les structures administratives municipales sont difficiles à comprendre et leur logique quelque peu évasive. Les processus

administratifs doivent consacrer des ressources pour favoriser la diversité. Les améliorations suggérées aux processus administratifs comprennent : l'élaboration de cadres d'évaluation plus flexibles et centrés sur les problèmes ; rétablir la confiance, les relations et la communication ; et limiter les formalités administratives liées à l'utilisation de l'espace public.

Il existe également une perception selon laquelle les structures administratives au niveau municipal favorisent les ambitions politiques au détriment du progrès sociétal. Le leadership du maire peut être un élément positif. Dans l'ensemble, le sentiment est que les structures administratives et démocratiques ont besoin d'une meilleure conception et que la conception elle-même devrait être guidée par des approches innovantes. L'importance de la responsabilité et de l'ouverture dans le processus consultatif doit être soulignée.

Les structures bureaucratiques sont souvent considérées comme des obstacles à la collaboration intersectorielle. Il existe une perception selon laquelle les structures bureaucratiques à tous les niveaux de gouvernement constituent un obstacle aux municipalités, et pas seulement à leur propre bureaucratie. Des structures administratives sont nécessaires, mais il n'est pas toujours évident qu'elles répondent aux objectifs pour lesquels elles existent, surtout lorsqu'elles ne sont pas efficaces. Par exemple, la division du travail au sein d'une administration donnée peut rendre difficile la résolution de questions complexes. De même, les niveaux administratifs ont souvent des priorités mal alignées. Les processus administratifs bénéficient de la mémoire institutionnelle, de sorte que le taux de rotation élevé du personnel contribue à l'inefficacité.

Il n'est pas vrai que toutes les bureaucraties entravent la capacité de changement et constituent un obstacle aux organisations du secteur social . Même si l'influence politique et la bureaucratie peuvent créer certains obstacles et contraintes à l'agilité, la force de la grande institution apporte une grande force qui peut être exploitée grâce à des partenariats communautaires. Cela implique de s'appuyer sur le leadership d'un personnel municipal hautement qualifié pour : aider à convoquer des tables et des initiatives de base, examiner et évaluer les meilleures pratiques dans la littérature de recherche et dans d'autres communautés ; élaborer des plans de changement de système avec la contribution de divers partenaires ; et plaider stratégiquement auprès des partenaires fédéraux et provinciaux.

Il n'est pas non plus toujours vrai qu'un changement de direction s'accompagne d'un changement de mandat, ce qui crée des redondances et des doubles emplois. Comparativement aux gouvernements provincial et fédéral, les municipalités ne sont pas contraintes par le système partisan et par le changement majeur de mandat qui accompagne un changement de pouvoir entre les élections. Le personnel municipal n'est pas non plus tenu de rendre compte à un ministre élu via plusieurs niveaux bureaucratiques et est donc en mesure d'agir beaucoup plus rapidement dans la conception de nouvelles politiques et de nouveaux programmes qui répondent aux besoins immédiats et émergents de la communauté.

Le personnel municipal a la possibilité de créer de nouvelles initiatives et d'exercer un leadership dans le domaine de l'innovation sociale.

Il existe des possibilités d'encourager l'innovation sociale dirigée par le personnel au sein des administrations municipales. Cela peut prendre plusieurs formes : créer de nouvelles façons de promouvoir la collaboration interdépartementale (les opportunités d'échange augmentent la capacité de connaissances), accroître la connectivité et les échanges entre les municipalités et les autres niveaux de gouvernement pour mutualiser les besoins en matière de renforcement des compétences et de partage d'informations. Le personnel administratif peut également travailler à partir de la base avec les communautés locales, renforçant ainsi la confiance.

Les compétences perçues comme nécessaires au personnel municipal pour soutenir l'innovation comprennent : être capable de mobiliser les parties prenantes et les diverses communautés/établir des relations ; être capable de défendre les politiques qu'ils soutiennent ; formation et compétences pour créer l'inclusion, l'accessibilité et la diversité ; la pensée conceptuelle, les modèles mentaux et la pensée/complexité systémique. Le temps et l'argent peuvent limiter considérablement le développement de ces compétences.

Cependant, l'innovation comporte également des risques qui pourraient avoir un impact sur les perspectives de carrière du personnel. Les acteurs politiques et administratifs des communes sont souvent étroitement liés, mais ils ne travaillent pas toujours selon les mêmes délais. Il pourrait y avoir un avantage à réaffecter les ressources vers la longévité et à piloter des projets au fil des

périodes électorales afin de soutenir l'innovation dans la communauté. Les processus d'innovation, par exemple la conception conjointe avec la communauté, peuvent également être entravés par différents niveaux de confiance et de responsabilité perçue.

Les besoins des municipalités et des organisations du secteur social en matière de capacité d'innovation sociale sont mutuels

Les municipalités et les organisations du secteur social disposent de ressources et d'une structure différentes, mais il existe des opportunités d'engagement/collaboration autour de besoins mutuels ou réciproques. Les collaborations doivent être stratégiques et coordonnées, fixer des priorités claires et fournir des incitations adéquates. Le temps et le financement constituent des contraintes considérables en matière de capacité. L'agenda politique peut également créer des risques pour les organisations communautaires. Le renforcement des capacités dans ce contexte pourrait impliquer de sous-traiter certains projets à des experts, mais des questions se posent quant à l'expertise nécessaire et à la meilleure façon de la trouver.

L'éventail de compétences techniques nécessaires autour de la capacité d'innovation à l'interface des secteurs sociaux/municipaux, notamment : la gestion du changement, la prospective, la collecte/analyse de données, l'évaluation des risques et la tolérance au risque. En ce qui concerne le renforcement des capacités à l'interface du secteur social/municipal, il existe une certaine confusion quant à savoir qui est responsable, ainsi qu'une certaine réticence à assumer ses responsabilités.

## Conseils scientifiques et innovation dans les politiques et prises de décisions municipales

Les besoins des municipalités en matière de preuves sont nombreux et variés.

L'impact des partenariats entre les administrations municipales et les organismes communautaires repose sur une compréhension réciproque et

mutuelle des besoins et des structures de chaque côté. En outre, il convient de prêter attention aux structures intergouvernementales, car le changement nécessite souvent des actions ou des ressources à tous les niveaux de gouvernement. Il doit y avoir une synergie entre les niveaux de gouvernement autour du soutien aux données probantes. Tous les gouvernements doivent agir sur la base d'une compréhension commune des données disponibles. Cela pourrait nécessiter le développement de stratégies et de mécanismes de rétroaction au niveau du système. Il existe un déséquilibre perçu dans la plupart des approches : les municipalités disposent de beaucoup de données sur certaines choses et très peu sur d'autres et le sentiment général est que les données/preuves/besoins restent pour la plupart invisibles. Cela peut refléter les contraintes de leurs délais.

L'importance des données et des preuves pour l'élaboration de politiques intelligentes (par exemple, gestion des déchets, protocole de santé publique) est reconnue, mais même si les municipalités sont désireuses d'adopter différentes stratégies, il existe un manque de moyens/capacités pour évaluer ces stratégies. À son tour, le mandat consistant à soutenir la prise de décision fondée sur des données probantes dans les municipalités est encore nouveau dans les universités et ce dont les municipalités (et le gouvernement en général) ont besoin en matière de données probantes n'est pas toujours bien compris par les universités non plus. Mais les universités pourraient aider les municipalités de plusieurs manières, notamment en les aidant à comprendre comment les données probantes se traduisent en actions.

**Le réseau communal est hétérogène. Mutualiser les besoins pour créer des pools d'expertise partagés est un défi**

Les besoins dans le secteur social sont inévitablement hétérogènes - les nombreux contrastes entre les communautés rurales et urbaines en sont un bon exemple. Même lorsque les problèmes sont similaires, les solutions ne peuvent pas être adoptées en masse : elles doivent être contextualisées pour répondre aux besoins réels d'une communauté à travers un processus de « réplication itérative ». Néanmoins, il vaut la peine d'explorer la manière dont certains défis et problèmes peuvent avoir des points communs et les approches pour les résoudre mutualisées. Une approche consisterait à tirer parti des réseaux (par exemple, par l'intermédiaire de la Fédération canadienne des municipalités et d'organisations similaires) pour développer des solutions/outils communs de manière centralisée.

Les prochaines étapes examineront la possibilité d'obtenir une subvention de synthèse des connaissances du CRSH sur le sujet. Le CRSH n'a jamais accordé de subvention à l'innovation sociale, contrairement au FRQSC. Cela nécessiterait une analyse de données et des recherches, ce qui pourrait nécessiter la participation d'avis scientifiques municipaux pour communiquer clairement sur les besoins ou les intérêts.

Il existe plusieurs modèles de gouvernance pour soutenir les conseils scientifiques au sein des administrations municipales.

Les besoins des communautés sont variés et complexes et, pour cette raison, il est difficile de savoir quels avantages découleraient de l'intégration d'une définition unique du rôle des avis scientifiques dans tous les cadres d'évaluation, de décision et de politique. Un modèle de gouvernance qui soutiendrait les avis scientifiques devrait être intégratif, laisser un espace à la participation des citoyens et soutenir le libre accès et les données. Les modèles participatifs et les conseils ascendants doivent être valorisés.

Les comités consultatifs scientifiques qui mènent à des politiques axées sur les citoyens sont pertinents pour les politiques municipales fondées sur des données probantes, en particulier en ce qui concerne le développement économique communautaire, qui est vital. Les problèmes à résoudre nécessitent une approche régionale, en particulier dans le contexte d'une crise climatique qui ne fait aucune discrimination au-delà des frontières municipales. Il faut des collaborations interdisciplinaires et interdisciplinaires pour relever ces défis.

Au-delà de la disponibilité d'avis scientifiques, d'autres facteurs affectent la capacité d'une municipalité à élaborer des politiques et des décisions fondées sur des données probantes.

Les processus autour des données probantes et des conseils en matière de recherche sont sensibles au facteur temps et il est difficile de savoir comment y répondre. Une concentration et une collaboration accrues autour du partage des solutions et des réussites sont nécessaires, mais des intérêts et des besoins contradictoires ou incompatibles créent des obstacles, tout comme la

disponibilité inégale et souvent rare des données sur les programmes, les besoins et les ressources.

Même s'il n'est peut-être pas nécessaire d'élaborer un nouveau programme scientifique ou de reconceptualiser le rôle du savoir dans les politiques, les modèles de mobilisation des connaissances utilisés pour structurer les « laboratoires vivants » et les « laboratoires urbains », qui reposent sur une approche collaborative et contextuelle des parties prenantes pour résolution de problèmes, représentent les meilleures pratiques.

## TERMINOLOGIE

**Absorption des connaissances :** capacité d'une organisation à assimiler les informations nécessaires pour soutenir une innovation continue et productive.

**Apprentissage expérientiel (EL) :** L'acquisition de connaissances et de compétences par la pratique et après la réflexion d'une période d'engagement, d'observation et/ou d'immersion. « apprentissage expérientiel » et « apprentissage intégré au travail » sont souvent utilisés de manière interchangeable.

**Capacité :** Le niveau de capacité d'une organisation à fournir des services, des programmes et des produits conformément à son mandat ou à sa mission.

**Compétence :** Une aptitude, une compétence ou une aptitude, au sens large.

**Compétences fondamentales :** Un large éventail de capacités et de connaissances considérées comme essentielles à l'employabilité et à la citoyenneté, et généralement associées à l'intelligence sociale et émotionnelle ainsi qu'à la littératie cognitive. Ils incluent la pensée critique, la résolution de problèmes, la créativité, l'autogestion, la conscience interculturelle et une communication efficace.

**Entreprise sociale :** un modèle d'affaire axé sur le double objectif de gain social et économique.

**Finance sociale :** type de service financier qui utilise des fonds privés pour soutenir des objectifs sociaux, résoudre des problèmes sociaux et/ou faciliter le changement social.

**Impact social :** l'impact d'une organisation à travers la création et la dispensation d'un produit, d'un service ou d'un programme destiné à satisfaire un besoin du secteur social.

**Innovation sociale (transformative) :** un ensemble de processus destinés au changement et la transformation de niveau systémique, qui passe souvent par le changement des institutions ou des relations dans la société.

**Innovation dans le secteur social :** Nouvelles idées, produits, services, processus ou cadres destinés à être déployés dans le secteur social pour répondre aux besoins sociaux.

**Mobilisation des connaissances :** La mobilisation des connaissances est un terme générique englobant un large éventail d'activités liées à la production et à l'utilisation des résultats de recherche, notamment la synthèse, la diffusion, le transfert, l'échange et la co-création ou coproduction des connaissances par les chercheurs et les utilisateurs des connaissances (CRSH).

**Partenariat EL :** Dans le contexte de ce mémoire, une collaboration communautaire ou centrée sur la communauté entre une organisation et un établissement universitaire qui s'articule

autour de l'hébergement, de la facilitation et du soutien d'un ou plusieurs étudiants impliqués, par exemple, dans un service ou livraison du projet.

**Processus d'innovation** : série d'actions ou d'étapes conçues pour créer, améliorer ou mettre en œuvre des façons de faire, d'encadrer, de connaître ou de penser et destinées à créer une nouvelle valeur.

**Réciprocité** : Une caractéristique au niveau systémique des collaborations et des partenariats dont les résultats et les impacts sont équilibrés et mutuellement bénéfiques.

**Recherche et développement (R&D)** : le travail créatif planifié visant à de nouvelles connaissances ou au développement de biens, de programmes et de services nouveaux et considérablement améliorés, qui comprend la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement. La recherche et l'expérience pratique sont entreprises pour produire des biens, des programmes, des services ou des processus nouveaux ou considérablement améliorés (Pearman 2019).

**Recherche et développement sociaux (R&D sociale)** : pratique consistant à acquérir, absorber et/ou utiliser des connaissances pour créer ou améliorer des processus, des produits et/ou des services dans le secteur social.

**Résilience** : La capacité de répondre efficacement et de s'adapter au changement systémique, en recherchant un équilibre entre les besoins sociaux, environnementaux et économiques.

**SHS** : disciplines des sciences sociales, humaines et artistiques. Statistique Canada regroupe toutes les disciplines non liées aux STGM : les affaires, les sciences humaines, la santé, les arts, les sciences sociales et l'éducation (BHASE).

**Secteur social** : terme générique désignant les activités d'organisations qui identifient et opèrent dans l'intérêt public, y compris les coopératives, les organismes sans but lucratif, les organismes de bienfaisance enregistrés, les entreprises sociales/sociétés B ou les groupes communautaires ou communautaires non constitués en sociétés ; parfois appelé « tiers secteur », par opposition à ce que l'on appelle traditionnellement les secteurs privé et public. L'émergence récente, par exemple, de « l'entreprise sociale » en tant que modèle commercial à but lucratif intégrant des objectifs sociaux tend à rendre plus poreuses les frontières entre les trois secteurs.

**Organisation du secteur social (SSO)** : un fournisseur ou un facilitateur de services ou de produits qui fonctionne et s'organise autour du soutien et de l'amélioration de la société, comme les organisations à but non lucratif.

**STEM** : sciences, technologies, ingénierie et mathématiques.

## LISTE DES PARTICIPANTS

Forum canadien pour l'innovation sociale, Université McMaster 12-13 octobre 2023

### COMMUNAUTÉ

- Patrick Byrne, gestionnaire de projet City-Lab à la Ville de Hamilton
- Géraldine Cahill, directrice d'Up-Social Canada
- Isabel Cascante, directrice de recherche, Politiques Puyblic et évaluation à Centraide du Grand Toronto
- Rebecca Ellis, City Studio, réseau à but non lucratif Pillar
- Betsy Farrar, gestionnaire de l'impact communautaire à Centraide Peterborough
- Zee Hamid, PDG de CampaignRaven et conseiller à la Ville de Milton
- Alexia Heelis , directeur général de Centraide St-John, Nouveau-Brunswick
- Stephen Huddart, président du conseil d'administration Président du conseil d'administration Obligations à impact social à suspension alternative des YMCA du Québec
- Abid Jan, Centraide de l'Est de l'Ontario
- David Lasby , directeur, Recherche et évaluation, Imagine Canada
- Shawna Mutton, vice-présidente de l'impact communautaire, Centraide Halton et Hamilton
- Joshua Okoe , Centraide de l'Est de l'Ontario
- Brad Park, PDG, Centraide Halton et Hamilton
- Vanessa Parlette , gestionnaire principale de projet à la Ville de Hamilton
- Luis Patricio, responsable de SDG-Cities chez Pillar Network
- Kelsey Spitz-Dietrich, vice-présidente de l'innovation et de l'inclusion chez UCS Forest Group
- Vivien Underdown, directrice du renforcement des capacités et de l'impact communautaire, Centraide Halton et Hamilton
- Tamara Coleman-Lawrie, Centraide Niagara
- Colleen Murdoch, Centraide Guelph, Wellington, Dufferin
- Cyrus Therani , directeur du numérique à la Ville de Hamilton
- Candice Zhang, conseillère politique au Réseau à but non lucratif de l'Ontario

### ACTEURS DE LA POLITIQUE DE L'INNOVATION ET DE LA SCIENCE (par organisation)

#### Agriculture et Agroalimentaire Canada

- Pascal Michel, Directeur général - Ontario et Québec / Directeur général - Région Ontario -Québec

#### Fondation Azrieli

- Orly Fruchter

- Mira Puri

#### Association canadienne des centres de sciences

- Dre Marianne Mader , PDG

#### Association canadienne des études supérieures

- Ian Wereley , PDG de CAGS
- Jennifer Polk, PDG de PhD to Life
- Heather Merla , agente des affaires académiques et des projets spéciaux à l'Université Queen's

#### Conseil canadien des académies

- Tijs Creutzberg , directeur de l'évaluation
- Jeff Kinder, directeur de projet

#### Société canadienne d'habitation et d'hypothèques

- Andrew Cohen, spécialiste principal, Innovation et partenariats

#### Institut canadien de recherches avancées

- Rachel Parker, directrice principale de la recherche
- Kate Geddie , directrice principale de la recherche

#### Fondations communautaires du Canada

- Tim Draimin , chercheur principal

#### Conference Board du Canada

- Michelle Gorea , associée de recherche principale, Éducation et compétences

#### La conversation Canada

- Scott White, rédacteur en chef et PDG

#### Institut de la diversité

- Wendy Cukier , réalisatrice

#### À feuilles persistantes Canada

- Martin Canning, directeur exécutif, Innovation gouvernementale
- Chelsea Carss, coordonnatrice, sensibilisation et partenariats

#### Fédération canadienne des municipalités

- Myriam Hebabi , agente de programme, Femmes canadiennes dans le leadership local
- Sara Lyons, directrice principale, Développement des capacités et du secteur
- Ty Smith, directeur principal, Diversité, inclusion et leadership

#### Fédération des sciences humaines et sociales

- Sara El Rayo, responsable du programme

#### Fonder la Recherche du Québec, Société et Culture

- Louise Poissant, directrice scientifique
- Coryell Boffy , Directeur Senior, Société et Culture chez Axelys
- Julie Dirwimmer , Conseillère principale, Relations Science & Société - Bureau du scientifique en chef du Québec

#### Centre des Compétences futures

- Trisha Williams, directrice de l'évaluation de la recherche et de la mobilisation des connaissances
- Rochelle Taheri, associée de recherche
- Ramsha Naveed, spécialiste du laboratoire d'innovation

#### Génome Canada (partenaire, bronze) :

- Sapna Mahajan Sinclair, directrice, Génomique dans la société
- Pari Johnson, vice-présidente, Politiques et affaires publiques

#### Inspirer

- Brandon Meawasige , directeur des communications et du marketing

#### Institut sur la gouvernance

- Rhonda Moore, responsable principale de la pratique, Science et innovation

#### IRPP/Options politiques

- Les Perreux

#### Parlons sciences

- Bonnie Schmidt, PDG

#### Aimant

- Mark Patterson, PDG

#### Fondation McConnell

- Ryan Conway, directeur de programme, Fondation McConnell

#### Mitacs

- Sarah Fairlie , directrice du développement des affaires, innovation sociale
- Rahina Zarma, analyste politique principale

#### CRSNG

- Nathali Rosado Ferrari, analyste principale de programme
- Shawn McGuirk, directeur de la sécurité de la recherche

#### Agence de la santé publique du Canada

- Sarah Viehbeck , conseillère scientifique en chef

#### Impact de la recherche Canada

- Lupin Battersby, Université Simon Fraser
- Elisabeth Huang, Université York
- Krista Jensen, Université York
- Michael Johnny, Université York
- Marie Page, Université York
- David Phipps, directeur
- Connie Tang, Université York

#### Innovation sociale Canada

- Andréa Nemtin , PDG
- Jo Reynolds, spécialiste de l'innovation sociale
- Kirsten Wright, Laboratoire de financiarisation du logement

#### CRSH

- Ursula Gobel , vice-présidente, Engagement des parties prenantes et avancement de la société
- Thérèse de Groote, directrice de la division Défis d'avenir

#### Universités canadiennes

- Laurent Charbonneau, directeur adjoint , Relations gouvernementales

#### Institut du bien-être au travail

- Kamilla Karoli , vice-présidente des opérations commerciales
- Cameron Stockdale, PDG

## ACADÉMIE

- Nick Baker, Bureau de l'apprentissage ouvert, Université de Winsor
- Jean-Christophe Bélisle-Pipon , professeur adjoint en éthique de la santé à l'Université Simon Fraser
- Jessica Braimoh , professeure adjointe de criminologie à l'Université York
- Samantha Brennan, professeure de philosophie et doyenne des arts à l'Université de Guelph
- Dan Breznitz , École Munk de politiques publiques, Université de Toronto
- Dave Cormier, Bureau de l'apprentissage ouvert, Université de Winsor
- Sheila Côte-Meek, vice-rectrice à l'équité, aux personnes et à la culture à l'Université York
- Lorraine Davies, vice-rectrice associée aux études supérieures et postdoctorales à l'Université Western.
- Robert Clapperton, communication à l'Université métropolitaine de Toronto
- Charles Davis, École des médias RTA de l'Université métropolitaine de Toronto
- Monique Deveaux , professeure et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en éthique et changement social mondial à l' Université de Guelph

- Michelle Dion, sénatrice Wm. Chaire McMaster en genre et méthodologie
- Université McMaster
- Claudia Emerson, directrice de l'Institut d'éthique des politiques et de l'innovation de l'Université McMaster
- Martin Horn, doyen associé à la recherche, sciences humaines à l'Université McMaster
- Brandon MacFarlane, professeur de créativité et de pensée créative au Sheridan College
- Brent McKnight, professeur de gestion stratégique, Université McMaster
- Gillian Mulvale , professeure associée de politique et de gestion de la santé à la DeGroot School of Business de l'Université McMaster
- Sandra Parmegiani , doyenne associée des arts à l'Université de Guelph
- Savage Bear, directeur du McMaster Indigenous Research Institute (MIRI)
- James Stauch , directeur de l'Institut pour la prospérité communautaire de l'Université Mount-Royal
- Patricia Tersigni , directrice des programmes académiques et des politiques à l'Université de Guelph
- Elena Valenzuela, professeure agrégée, Université d'Ottawa
- Vanessa Watts, Chaire Paul R. MacPherson en études autochtones à l'Université McMaster