

# RENFORCER LA CAPACITÉ D'INNOVATION DU SECTEUR SOCIAL



IM  GINE  
CANADA

the  
la  RATIVE

## AUTEURES

Sandra Lapointe est professeure de philosophie à l'Université McMaster. Elle a été présidente de l'Association canadienne de philosophie et membre du Conseil d'administration de la Fédération des sciences humaines. Bon nombre de ses projets scientifiques antérieurs portent sur l'histoire de la logique. Son programme de recherche actuel tourne autour des perspectives des sciences humaines et sociales sur les questions liées à la mobilisation des connaissances, au développement des compétences et aux politiques d'innovation dans le secteur social. Le Dr Lapointe est directrice de The/La Collaborative, et co-fondatrice du Forum canadien pour l'innovation sociale et du Laboratoire d'idées et d'actions en innovation sociale à l'Université McMaster.

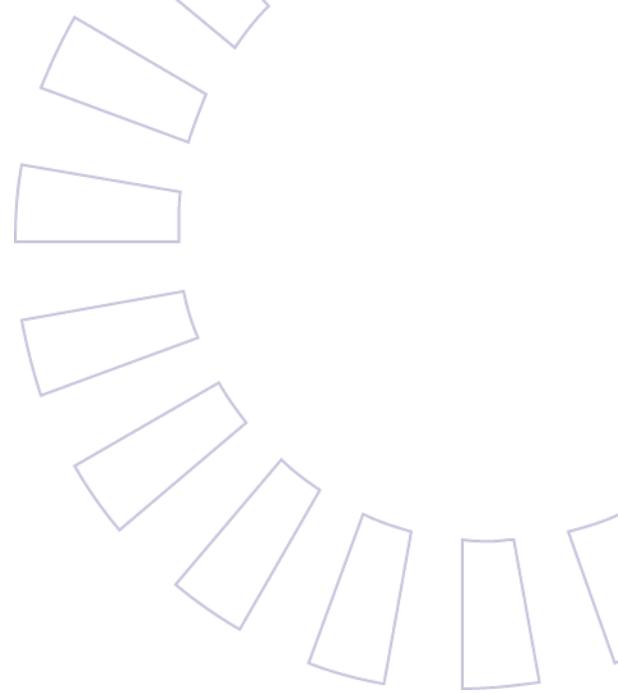


Vivien Underdown est une professionnelle du secteur social passionnée par la mobilisation d'actions collaboratives pour créer des communautés prospères et dynamiques. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès arts de l'Université McGill et a poursuivi une formation continue axée sur le développement communautaire basé sur les actifs, la conception centrée sur l'utilisateur et l'autonomisation. Au cours de la dernière décennie, Vivien a travaillé avec des organisations locales, communautaires et des organismes subventionnaires, dirigeant des initiatives qui développent les connaissances, les compétences, les ressources et les réseaux disponibles dans le secteur social pour faciliter/générer le changement social.



**Avec la contribution de** Milad Pira PhD, Sarah May Lindsay PhD(c), Catherine Klausen PhD et Brent Odland PhD(c).

Il s'agit d'une version légèrement révisée et traduite du rapport initialement publié sous le même titre et disponible en accès libre : DOI: [hdl.handle.net/11375/28176](https://hdl.handle.net/11375/28176).



the  
la **COLLABORATIVE**

**IMAGINE**  
CANADA

---

*Imagine Canada est heureux de s'associer à The/La Collaborative pour mettre cette recherche à la disposition des organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens. Toutes questions et commentaires sur ce rapport doivent être adressés à The/La Collaborative*

---

ISBN : 978-1-55401-442-2

Renforcer la capacité d'innovation du secteur social

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Points-Clés</b> .....	<b>5</b>
Glossaire .....	6
<b>Contexte</b> .....	<b>8</b>
DES PROBLÈMES ÉPINEUX .....	8
APPROCHES SYSTÉMIQUES .....	9
UNE ILLUSTRATION : TRAVAILLER AVEC/DANS UN PROBLÈME «ÉPINEUX » .....	11
HYPOTHÈSES .....	12
CIBLE .....	13
<b>Résultats et analyse</b> .....	<b>14</b>
AU-DELÀ DES MOTS À LA MODE .....	14
INTÉRÊT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS D'INNOVATION .....	19
Recherche vs Innovation .....	20
FACTEURS AFFECTANT LA CAPACITÉ D'INNOVATION .....	22
Financement .....	22
Ressources, structures et cultures organisationnelles .....	22
Modèle d'affaires .....	24
COMPÉTENCES POUR L'INNOVATION ET LA TRANSFORMATION DANS LE SECTEUR SOCIAL ..	27
<b>Discussion</b> .....	<b>30</b>
COMMENT LES UNIVERSITÉS CONTRIBUENT-ELLES À L'INNOVATION DANS LE SECTEUR SOCIAL .....	30
Le rôle des partenariats campus-communauté.....	31
recherche et/ou innovation? .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>33</b>
<b>Notes</b> .....	<b>34</b>
<b>Références</b> .....	<b>36</b>

# POINTS-CLÉS

L'innovation et le changement dans le secteur social doivent être motivés par des pratiques et des processus fondés sur des données probantes. Les universités semblent donc avoir un rôle naturel à jouer dans l'écosystème de l'impact social. Les collaborations campus-communauté autour de la recherche et les partenariats d'innovation peuvent être un vecteur d'impact et, lorsque les conditions sont réunies, l'engagement universitaire peut accroître la capacité de l'écosystème d'impact social.

Quels sont les besoins des organisations du secteur social (OSS) par rapport à leur capacité, leurs intérêts et leur expérience en matière d'innovation et quel a été l'impact de la pandémie de COVID-19 sur ces besoins? Notre équipe a sondé 180 OSS à travers le Canada et a analysé les réponses pour déterminer les tendances, les thèmes et les impressions. En voici les points-clés :

- \* Les OSS reconnaissent généralement que les partenariats campus-communauté ont un rôle à jouer dans la lutte contre les problèmes sociaux persistants et « pernicious », et de nombreuses organisations entretiennent des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur. Cependant, il n'est pas clair que les besoins des OSS en matière de capacité d'innovation, et plus particulièrement leur capacité à absorber et/ou à contribuer à l'innovation au niveau des systèmes, sont directement satisfaits par le biais de partenariats de recherche universitaire.
- \* De manière générale, la pandémie n'a pas réduit la capacité des OSS à s'engager dans des activités associées aux processus d'innovation. L'efficacité des organisations pour la plupart des activités liées à l'innovation est perçue comme étant restée la même ou comme ayant même augmenté pendant la crise du COVID. Cela est particulièrement vrai pour les activités cruciales pour les processus et les cultures d'innovation, telles que le brainstorming de nouvelles idées pour résoudre les problèmes, le développement de prototypes, la collaboration avec d'autres OSS et la mise en œuvre de politiques favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion.
- \* Pendant la pandémie, les seules activités pour lesquelles les organisations percevaient leur efficacité comme réduite étaient les activités pour lesquelles elles percevaient également leur efficacité comme étant plus faible avant la pandémie : l'évaluation de programmes et la recherche et développement (R&D).
- \* L'expertise du personnel est perçue comme un vecteur d'innovation, et l'ensemble des compétences requises pour l'innovation est perçu comme étant multiforme et vaste. Les participants étaient généralement très conscients du lien entre les compétences humaines ou socio-émotionnelles fondamentales (celles associées, par exemple, à la pensée critique, aux communications ou à l'intelligence sociale et émotionnelle) et la capacité d'innovation de leur organisation. Ils reconnaissent également qu'une capacité accrue d'innovation pourrait nécessiter l'embauche ou le perfectionnement d'employés qui disposent des compétences et des outils nécessaires pour contribuer aux processus d'innovation.
- \* La crise actuelle des ressources humaines dans le secteur social et le déficit de financement qui y est associé sont perçus comme affectant la capacité d'innovation des OSS.

# GLOSSAIRE

**À but non lucratif ou sans but lucratif :** Modèle d'activité, de prestation de services ou de produits d'intérêt public, souvent associé aux entités caritatives. Le terme décrit également un type d'organisations (également appelées organisations non gouvernementales ou ONG) régies par un cadre juridique spécifique.

**Capacité :** Le degré d'aptitude d'une organisation à participer, effectuer un travail ou à fournir des services, des programmes et des produits dans le cadre de l'accomplissement de son mandat ou de sa mission.

**Capacité d'absorption des connaissances :** Capacité d'une organisation à développer des routines et des processus conçus pour assimiler l'information et les données probantes nécessaires pour soutenir une amélioration continue.

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

- \* *Compétences fondamentales :* Un large éventail de capacités et de connaissances socio-émotionnelles 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. Elles incluent la pensée critique, la résolution de problèmes, la créativité, l'autogestion, la compétence interculturelle et la communication efficace.
- \* *Compétences techniques :* Compétences spécifiques à un domaine généralement associées à une formation appliquée.

**Écosystème d'innovation sociale :** Ensemble multicouche et multifacette d'institutions et d'organisations interconnectées à travers lesquelles circulent les ressources, les talents et les informations qui soutiennent, interagissent avec et affectent l'innovation sociale.

**EDI :** Abréviation de : « équité, diversité et inclusion ».

**Éducation expérientielle (AE) :** L'acquisition de connaissances et de compétences par la pratique et la réflexion sur une période d'engagement, d'observation et/ou d'immersion. Cela comprend, entre autres, les stages, les programmes coopératifs et l'apprentissage par le service.

**Entreprise sociale :** Un modèle commercial axé sur le double objectif de gain social (et/ou environnemental) et économique.

**Finance sociale :** Tout type de service financier qui utilise des fonds privés pour soutenir des objectifs sociaux, résoudre des problèmes sociaux et/ou faciliter le changement social. Selon Développement économique et social Canada, la finance sociale est la pratique consistant à réaliser des investissements destinés à créer un impact social ou environnemental en plus des rendements financiers.

**Organisation du secteur social (OSS) :** Organisation qui opère et s'organise autour du soutien et de l'amélioration de la société, comme les organisations à but non lucratif.

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

**Recherche et développement (R&D) :** Le travail créatif planifié visant à acquérir de nouvelles connaissances et/ou à développer des produits, des programmes et des services nouveaux et considérablement améliorés. La R&D comprend à la fois la recherche fondamentale et la recherche appliquée et développement; cette dernière consiste à utiliser la recherche et l'expérience pratique pour créer des produits, des programmes, des services ou des processus nouveaux ou considérablement améliorés.

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

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

**Impact social :** Le résultat d'activités spécifiques (par exemple : programmes, services). L'impact social d'une organisation est le résultat mesurable de ses produits, programmes, services, etc. qui sont créés et fournis pour répondre à un besoin social spécifique.

**Innovation sociale :** L'expression « innovation sociale » est utilisée dans de multiples contextes pour désigner de nouvelles idées, services, processus ou cadres destinés à répondre aux besoins sociaux ou à créer un impact pour le bien public ainsi qu'à ceux impliqués dans la résolution de problèmes épineux qui sont enracinés dans les problèmes systémiques. Nous faisons ici une distinction entre l'innovation pour un impact dans le secteur social qui suit les logiques traditionnelles et l'innovation pour la transformation sociale, qui cible les problèmes sociétaux systémiques.

**Transformation sociale :** La transformation sociale est un processus intentionnel et concerté à travers lequel un changement est effectué dans les systèmes humains pour faire face aux crises sociales émergentes et aux défis mondiaux. La transformation sociale résulte de la coordination des actions de plusieurs parties prenantes d'un système vers un objectif collectif.

**Recherche et développement sociale (R&D sociale) :** Pratiques ayant recours aux méthodes et données probantes consistant pour acquérir, absorber et/ou utiliser des connaissances, souvent dans le but de créer ou améliorer des processus, des produits et/ou des services dans le secteur social.

**Secteur social :** Terme générique désignant les activités d'organisations qui s'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 populaires ou communautaires non constitués en société. Il est parfois appelé « tiers secteur », contrairement à ce que l'on appelle traditionnellement les secteurs privé et public. Récemment, l'émergence de l'« entreprise sociale », un modèle commercial à but lucratif intégrant des objectifs sociaux et/ou environnementaux, a rendu plus poreuses les frontières traditionnelles entre les secteurs des économies mixtes.

# CONTEXTE

## DES PROBLÈMES ÉPINEUX

La pandémie mondiale de COVID-19 est une frappante illustration du fait que la santé est indissociable du tissu social. Parce que la santé est déterminée par une série de facteurs sociaux et économiques, les effets de la crise de santé publique du COVID-19 se sont étendus au-delà des conséquences d'une maladie physique qui a touché des populations entières<sup>1</sup>. Les problèmes de santé publique sont inextricables de préoccupations systémiques qui vont au-delà de la disponibilité des traitements médicaux, de la capacité de recherche et d'innovation en santé ou de la capacité des hôpitaux à absorber une augmentation de la demande de soins urgents ou intensifs<sup>2</sup>.

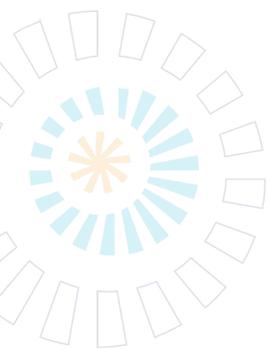
Les mesures liées au COVID-19 et leurs conséquences ont affecté pratiquement toutes les dimensions de la vie personnelle et sociale, depuis les conditions dans lesquelles nous travaillons et apprenons jusqu'au prix des loyers. Pour cette raison, leurs effets sont particulièrement désastreux dans le secteur social, où les organisations de première ligne soutiennent les membres de la communauté vulnérables aux inégalités sociales.

Notre équipe souhaitait rassembler des données de base pour comprendre les divers besoins des organisations du secteur social (OSS) en matière de capacité d'innovation. L'objectif n'était pas seulement de mettre en lumière les divers besoins des OSS et d'identifier où leurs atouts et leurs forces pourraient contribuer à renforcer la mentalité d'innovation qui mène à l'impact et à la transformation sociale, mais également de le faire avec l'intention expresse de créer de nouvelles approches tirant parti des mandats d'engagement communautaire des universités, mobilisant les connaissances et l'expertise sociale et humaine développées par l'académie. Le résultat de notre recherche sera intéressant pour ceux qui tentent de comprendre l'état actuel de la capacité organisationnelle d'innovation dans le secteur social ainsi que pour ceux qui s'intéressent au rôle du savoir et de la recherche sociale et humaine dans cet écosystème. Notre hypothèse est que pour avoir un effet transformateur sur le secteur social, les approches actuelles à la mobilisation des connaissances et du talent en sciences humaines et sociales doivent s'adapter aux besoins des OSS.

Même si la probabilité d'une crise sanitaire mondiale était prévisible et même si les épidémiologistes n'étaient pas pris au dépourvu, la communauté du savoir disposait de peu de données probantes quant aux effets d'une urgence sanitaire mondiale sur la vie des gens. En conséquence, l'évolution rapide des politiques publiques conçues pour contenir la propagation

intermittente de la maladie a rendu difficile l'atténuation de son impact généralisé sur la société, ainsi que des conséquences en aval sur les OSS.

Nous savons que, au niveau le plus élémentaire, les actions visant à résoudre les crises mondiales et, au niveau local, à résoudre les problèmes que ces crises créent ou exacerbent dans nos communautés, nécessitent de l'innovation. Nous savons également que lorsqu'ils sont abordés de manière fragmentaire, les problèmes sociétaux – la violence, le logement et la pauvreté, par exemple – ont le même caractère récalcitrant qu'une hydre à sept têtes. Il est certain que des mesures rapides et décisives sont nécessaires pour atténuer les effets immédiats de crises telles que la pandémie de COVID-19 sur les questions sociales. Mais des solutions plus radicales et plus globales sont nécessaires pour résoudre les problèmes épineux et, à long terme, s'attaquer à leurs multiples causes, elles-mêmes enracinées dans les aspects complexes d'un écosystème complexe à plusieurs niveaux.



---

**« Les problèmes épineux sont des problèmes persistants pour lesquels il existe peu d'accord sur les solutions. Les parties prenantes ne sont pas toutes identifiées, les objectifs sont équivoques et lorsque des interventions sont introduites, les problèmes eux-mêmes peuvent changer. Nous pouvons résoudre de graves problèmes, mais nous avons du mal à les éradiquer. »**  
(Phipps et al., 2012, p. 167)

---

Les approches au coup par coup aux problèmes systémiques sont éminemment inefficaces<sup>3</sup>. Lorsque les problèmes sont épineux et enracinés à plusieurs niveaux, le type d'innovation nécessaire pour les résoudre doit être radical. Dans ce contexte, nous comprenons le terme « innovation » dans un sens large qui inclut toute nouvelle idée, service, processus ou cadre destiné à répondre ou à améliorer la réponse aux besoins humains de nos sociétés et créer de cette manière un impact positif. Cependant, pour résoudre les problèmes complexes dans les écosystèmes sociaux, l'innovation doit elle aussi avoir des racines « profondes ». Nous avons besoin d'une approche à l'innovation qui transforme profondément les systèmes sociaux en changeant les routines de base (c'est-à-dire les façons de faire), le flux de ressources telles que l'argent, les connaissances et les personnes ainsi que la manière dont les institutions fonctionnent (lois, politiques, règles) ou les attitudes et perceptions des gens<sup>4</sup>. Dans cette perspective, une innovation réussie a un objectif social transformatif: réduire la vulnérabilité et renforcer la résilience, et dans un esprit de durabilité et de justice.

## APPROCHES SYSTÉMIQUES

Le secteur social constitue un ensemble unique d'opportunités et de défis pour déclencher un changement durable. D'une part, il existe déjà une culture forte autour des OSS qui apportent des avantages tangibles et souvent immédiats aux membres de la communauté. D'un autre côté, la capacité des OSS à contribuer aux solutions aux problèmes épineux en amont et à participer au

niveau des systèmes est contrainte par des ressources insuffisantes, et qui dépendent souvent des systèmes mêmes qu'elles cherchent à changer.

Pour résoudre les problèmes épineux et maintenir des niveaux de fonctionnement adéquats dans les conditions de flux constant qu'offre les systèmes sociétaux, on se doit d'augmenter la capacité des OSS d'absorber et/ou de contribuer à l'innovation, de même que leur capacité d'alimenter les dynamiques au niveau systémique. L'étude des processus de conception et d'innovation attire une attention croissante dans le secteur social<sup>5</sup>. Même si la recette est encore provisoire, lorsqu'il s'agit d'établir les conditions dans lesquelles on peut s'attaquer avec succès aux problèmes épineux de l'écosystème social, deux ingrédients semblent souhaitables. D'une part, il faut comprendre les processus d'innovation et de gestion du changement pour guider les actions de manière intentionnelle<sup>6</sup>. D'autre part, les décisions et l'élaboration des politiques doivent pouvoir s'appuyer sur les preuves apportées par la science.

Dans cette quête, il y a des atouts de tous les côtés. D'une part, le secteur social dispose d'une richesse de connaissances et d'expériences qui peuvent contribuer à trouver des solutions. D'un autre côté, la recherche empirique et conceptuelle (par exemple, sur les conditions dans lesquelles les problèmes épineux évoluent) émerge traditionnellement des sciences humaines et sociales (SHS) : économie, affaires, anthropologie, sociologie, histoire et philosophie, pour ne nommer que quelques disciplines. Il est certain que les chercheurs universitaires en matières sociales et humaines sont désireux d'aider à résoudre les problèmes épineux de plusieurs manières, y compris, mais sans s'y limiter, en s'appuyant sur des données probantes et en formant la relève. Mais la question se pose de savoir si les modèles actuels de partenariats campus-communauté répondent aux besoins des partenaires communautaires et s'il existe d'autres approches plus efficaces pour permettre aux universités de tirer parti de leur mission et de mobiliser leurs ressources pour soutenir l'innovation et la transformation dans le secteur social?

**Créer les conditions idéales pour les partenariats d'innovation campus-communauté nécessite une compréhension précise des enjeux. Cela nécessite en retour une appréciation adéquate à la fois des atouts et des besoins des organisations du secteur social en ce qui concerne leur capacité.**

Pour progresser en matière d'innovation, il est essentiel de trouver des moyens d'intégrer l'expérience et le savoir-faire du secteur social avec l'expertise des chercheurs universitaires dans la mise en œuvre de stratégies d'innovation et de gestion du changement. Les collaborations de ce type restent cependant rares en dehors de certains programmes appliqués, comme le travail social. Alors que le nombre de projets de recherche en partenariat menés par des chercheurs en SHS dans le secteur social augmente, la participation des SHS à des processus spécifiquement conçus pour soutenir l'innovation et la transformation dans le secteur social est au mieux rare<sup>7</sup>.

C'est là une opportunité manquée. La meilleure approche pour l'innovation dans le secteur social consisterait à canaliser les connaissances et l'expertise des chercheurs en SHS vers des processus de recherche et de développement, d'évaluation d'impact et de « conception » menés

par la communauté, qui s'appuient sur le savoir-faire des praticiens dans les OSS et les impliquent. Lorsque les conditions sont réunies, l'innovation bénéficie d'initiatives de partenariat intersectorielles qui rassemblent des chercheurs et des experts communautaires<sup>8</sup>. Le défi consiste à créer ces « conditions idéales », c'est-à-dire des conditions qui s'appuient sur une appréciation réaliste des motivations et des contraintes à la fois pour les organismes de normalisation et pour les universitaires.

Ce rapport est dédié à l'identification et à l'évaluation des perceptions du secteur social concernant les motivations, les atouts et les besoins en matière de capacité d'innovation. Bien que notre objectif principal soit d'éclairer les stratégies campus-communauté axées sur les connaissances et l'expertise en SHS, les résultats peuvent être utilisés par tous les acteurs de l'écosystème social pour éclairer leurs propres stratégies.

## **UNE ILLUSTRATION : TRAVAILLER AVEC/DANS UN PROBLÈME «ÉPINEUX»**

La capacité variable, mais toujours insuffisante, des organisations du secteur social à obtenir les ressources humaines dont elles ont besoin pour remplir leur mission est un problème récalcitrant qui affecte directement leur capacité à répondre aux besoins de leur communauté<sup>9</sup>. Les problèmes de ressources humaines (RH) dans le secteur social ne sont pas nouveaux, mais nous savons qu'ils ont été amplifiés par la pandémie de COVID-19<sup>10</sup>. Les mesures de confinement ont contraint les organisations du secteur social à s'adapter à tous les niveaux<sup>11</sup>. Le fonctionnement modifié a affecté les conditions d'emploi : de nombreuses organisations du secteur social — 35 %, selon Charity Village — ont signalé avoir réduit leur capacité en personnel, les petites organisations signalant la plus grande proportion des changements<sup>12</sup>. Ces données confirment les rapports selon lesquels la capacité à fournir des services avait diminué. Et, malheureusement, selon un récent rapport de l'Ontario Nonprofit Network, de nombreuses OSS ont continué à connaître des niveaux élevés de rotation et de pénurie de personnel même après avoir commencé à reprendre leurs activités aux niveaux d'avant la pandémie.<sup>13</sup> Ces données ne sont pas surprenantes, mais elles contredisent les rapports de nombreuses OSS qui déclarent avoir connu une augmentation de la demande pour leurs services pendant la pandémie et une augmentation de leurs niveaux de personnel et de capacité à répondre à la demande de services/produits pendant la pandémie.<sup>14</sup>

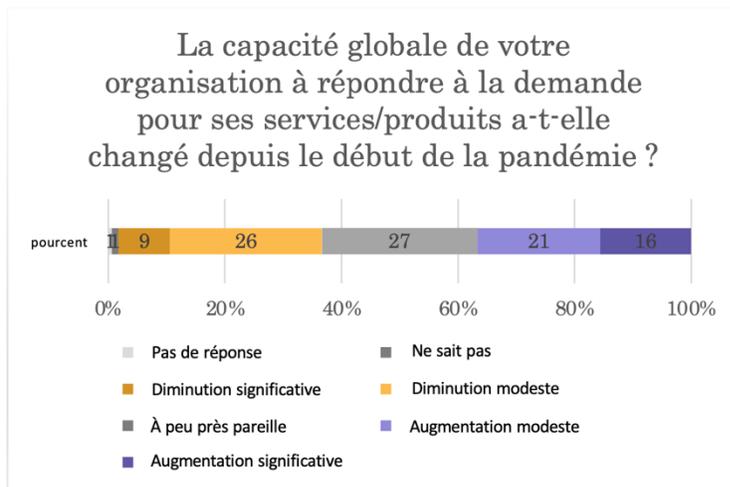


Figure 1. Variation de la capacité globale des OSS à pourvoir à la demande de services au cours de la pandémie (pourcentage); fréquence : n=180. (note: pas de réponse = 0.6%)

Ce conflit apparent dans les données suggère que, en ce qui concerne les RH et la capacité en personnel des OSS, des considérations *systemiques* entrent en jeu. La crise actuelle des ressources humaines dans le secteur social ne peut être résolue sans examiner le rôle de facteurs concomitants plus larges dans l'écosystème social complexe que la pandémie n'a pas créés, mais n'a fait qu'exacerber, tels que les facteurs démographiques (par exemple, les baby-boomers atteignant l'âge de la retraite), une pénurie de compétences préexistante

et des salaires et des conditions de travail comparativement moins attrayants que dans de nombreuses industries du secteur privé. Quelle qu'en soit la cause – épuisement, réticence à reprendre le travail en personne en raison de la peur de la transmission du virus, pénurie de compétences ou problèmes chroniques tels que des salaires non compétitifs et un manque de financement <sup>15</sup> – une solution durable ne peut être fragmentée ni exclure des actions qui iraient bien au-delà du secteur social.

Étant donné qu'une crise des RH dans les organisations communautaires est susceptible d'affecter directement la capacité des OSS à répondre aux besoins de leurs communautés, elle doit également être comprise comme une variable importante affectant leur capacité à tirer parti des processus d'innovation pour réaliser l'impact et la transformation nécessaires dans les organisations sociales. De notre point de vue, la crise actuelle des ressources humaines est une cible privilégiée pour les initiatives campus-communautaires conçues pour soutenir intentionnellement le secteur social <sup>16</sup>.

## HYPOTHÈSES

S'attaquer aux problèmes épineux et aux défis sociétaux nécessite de l'innovation. Ces problèmes ne disparaîtront pas d'eux-mêmes; ils ne peuvent pas être résolus de manière fragmentaire, mais nécessitent plutôt des stratégies de changement radicales et systémiques <sup>17</sup>.

Dans ce qui suit, nous évitons d'utiliser le mot à la mode « innovation sociale » pour les raisons qui apparaîtront clairement ci-dessous. L'innovation et la transformation dans le secteur social sont liées à des approches spécifiques à l'impact et au changement des systèmes. Les approches à l'innovation dans le secteur social peuvent être intégrées au processus de recherche et développement (R&D) – comme c'est le cas du design thinking et de la co-création – ou elles peuvent cibler plus spécifiquement le modèle d'entreprise et de financement, comme c'est le cas des entreprises et du financement social<sup>18</sup>. Ce qui est commun à toute innovation dans le secteur social est l'application de ces processus dans le but explicite de créer un plus grand bien-être

social et humain, tout en sachant que des problèmes complexes nécessitent des solutions au niveau systémique.

Les hypothèses que nous faisons sur la nature et la structure de l'innovation et de la transformation dans le secteur social sont les suivantes <sup>19</sup>:

- \* L'innovation et la transformation se produisent dans un écosystème.
- \* L'innovation et la transformation doivent être encouragées au niveau local, mais elles visent à être transformatrices au niveau des systèmes.
- \* L'innovation et la transformation se produisent à travers des processus de co-conception non linéaires et itératifs.
- \* L'innovation et la transformation inclusives doivent intégrer toutes les parties prenantes et tous les actifs de manière significative.
- \* L'innovation et la transformation se produisent à différentes échelles.
- \* L'innovation et la transformation nécessitent qu'une organisation ait la capacité de gérer les processus de connaissances et de changement.

Une discussion exhaustive de l'innovation dans le secteur social devrait inclure une évaluation des conditions organisationnelles, sociologiques et politiques dans lesquelles elle émerge ainsi que les problèmes épineux qu'elle est censée résoudre. Cependant, notre étude vise principalement à mieux comprendre les conditions organisationnelles et systémiques dans lesquelles émerge la capacité d'innovation sociale.

## CIBLE

Quelle est la capacité des OSS pour les processus d'innovation? Leurs intérêts, leurs besoins et leur expérience en innovation? Quel a été l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les activités axées sur l'innovation?

Nous avons recueilli les données pour répondre à ces questions grâce à un sondage en ligne que nous avons développé et distribué partout au Canada par l'intermédiaire du réseau Centraide/United Way ainsi que d'autres partenaires. Les questions ont été élaborées sur la base de l'analyse préliminaire d'une revue de littérature sur la capacité d'innovation dans le secteur à but non lucratif, ainsi qu'à travers une série d'ateliers de co-conception avec les parties prenantes.

Nous avons reçu 180 réponses complètes d'employés d'OSS d'un peu partout au Canada. La plupart des réponses provenaient de personnes travaillant dans des organismes offrant des services dans un quartier, une ville, une municipalité rurale, ou une région ou un territoire, par opposition à celles œuvrant à l'échelle provinciale, nationale ou internationale. Plus de la moitié des gens interrogés ont indiqué que leur organisation offrait ses services aux ménages à faible revenu, aux personnes en situation de pauvreté, aux enfants et aux jeunes et/ou aux personnes souffrant de maladie mentale ou de toxicomanie. Environ la moitié ont déclaré servir des groupes méritant l'équité ou vulnérables : femmes et/ou filles, nouveaux arrivants, personnes handicapées, personnes âgées et/ou personnes sans abri ou confrontées à des obstacles à l'emploi. Plus d'un tiers ont déclaré apporter un soutien aux communautés BIPOC et/ou LGBTQ2S+.

# RÉSULTATS ET ANALYSE

## AU-DELÀ DES MOTS À LA MODE

Au cours de la dernière décennie, les décideurs politiques et les bailleurs de fonds du secteur social se sont habitués à la notion que « l'innovation sociale » est un expédient d'impact social. Des appels en faveur du renforcement des capacités d'innovation dans le secteur social ont été bien accueillis, mais la notion a également été critiquée. Si l'expression « innovation sociale » est largement utilisée, elle est rarement bien définie. Bien que l'idée selon laquelle l'innovation génère un impact semble intuitive, il existe peu de données sur l'efficacité d'approches et de stratégies d'innovation spécifiques dans l'espace social, sur la différence entre les approches traditionnelles de conception et de mise en œuvre, sur les approches plus récentes basées sur le design-thinking et la co-conception ou sur le modèle du « lab ». Toutes ces questions sans réponse renforcent le caractère insaisissable du concept, qui à son tour a nourri un récit vague et rempli d'hypothèses.

Il est important de noter que l'innovation sociale n'est pas un « Saint Graal » ou une potion magique pour résoudre les problèmes sociaux<sup>20</sup>. Assurément, on ne crée pas les conditions dans lesquelles l'innovation se produit simplement en changeant les modèles d'entreprise pour adopter l'entreprise sociale - au mieux, cela ne fait que faciliter l'accès au financement et ne s'attaque pas aux autres facteurs qui contribuent à la capacité. En fait, il n'y a pas de lien conceptuel entre « innovation » et « entreprise ». Renforcer la capacité d'innovation des OSS nécessite une réévaluation des pratiques bien au-delà de celles qui tournent autour du financement et de l'évaluation de l'impact.

Nous voulions neutraliser les effets de mots à la mode et de mots flous autour de l'utilisation de l'expression « innovation sociale ». C'est en partie pourquoi nous parlons de « innovation et transformation dans le secteur social » par opposition à « innovation sociale ». Plus précisément, pour éviter tout malentendu, nous parlons de la capacité et des processus d'innovation dans le secteur social au sens large, et nous examinons les conditions organisationnelles, humaines et sociales des activités qui soutiennent ou créent un changement dans la communauté.

Pour éviter de faire trop de suppositions et pour contourner les discours superficiels sur « l'innovation sociale », nous avons donc conçu des questions qui nous permettent de documenter les attitudes des participants à l'égard de pratiques et de routines spécifiques ayant été identifiées par les chercheurs et les praticiens comme étant associées à la capacité d'innover. Néanmoins, étant donné que de nombreuses personnes dans le secteur social font référence à la « recherche et développement social » et à « l'innovation sociale », nous voulions également comprendre ce

qu'ils supposent que cela implique : interroger les participants sur leurs attitudes à l'égard de la « recherche et développement social » et de « l'innovation sociale » ne peut pas être pris au pied de la lettre et nous voulions reconnaître les hypothèses qu'ils émettent.

Nous avons commencé par interroger les participants sur leur niveau d'intérêt (sur une échelle allant de « extrêmement intéressé » à « pas du tout intéressé ») à s'engager dans la recherche et le développement et/ou l'innovation sociale au sein de leur organisation, sans considérer leur capacité et les coûts associés. Nous nous attendions à ce que l'intérêt soit extrêmement positif, et la majorité des participants ont déclaré être très intéressés (32 %) ou extrêmement intéressés (27 %). Cependant, un bon tiers des participants (33 %) ont aussi indiqué n'être seulement que « quelque peu intéressés » (Figure 2). Que cela vienne d'une prudence/indifférence mesurée ou reflète le fait que les participants ne pensaient pas en savoir suffisamment sur ce que cela impliquait ou autre chose, c'est intéressant.

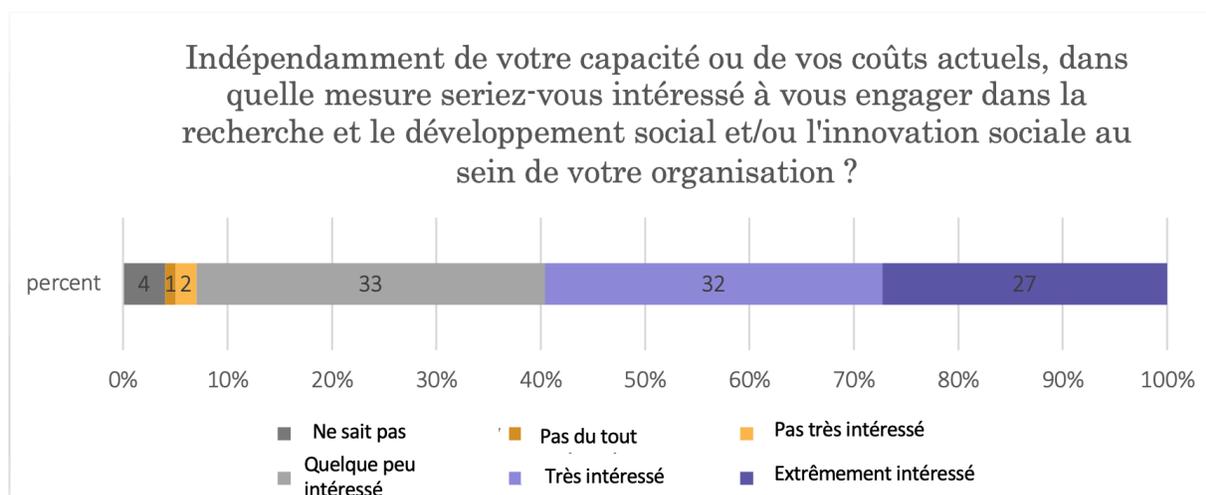


Figure 2. Figure 2. Intérêt des participants pour la recherche et le développement social dans leur organisation, indépendamment du coût et de la capacité (pourcentage); fréquence: n=180.

Nous avons interprété ce que les participants voulaient dire lorsqu'ils ont indiqué leur niveau d'intérêt à s'engager dans la recherche et le développement et/ou l'innovation sociale (Figure 3) en relation avec ce qu'ils ont dit sur leur intérêt pour des types spécifiques de routines et de comportements associés aux processus d'innovation et de transformation (Figure 3) :

- \* Lancer des projets qui pourraient constituer des formes d'innovation sociale.
- \* Connaître les techniques et les approches de l'innovation sociale.
- \* Bénéficier d'un financement pour un projet labellisé « R&D sociale » ou « innovation sociale ».
- \* Participer à des ateliers et/ou formations labellisés « R&D sociale » ou « innovation sociale ».
- \* S'appuyer sur la recherche et/ou le développement.
- \* Utiliser la recherche (« R&D ») à des fins d'innovation.
- \* Utiliser la recherche (« R&D ») à des fins d'évaluation de programmes.

Nous leur avons également demandé directement s'ils comprennent clairement le lien entre la recherche et le développement et l'innovation dans le secteur social. Cette approche nous a permis d'identifier une variabilité (importante) dans le niveau de cohésion des affirmations des participants concernant leur expérience en matière d'innovation dans le secteur social et les hypothèses générales qu'ils émettent sur la capacité et les besoins.

Un exemple de cette tension peut être trouvé dans le fait que si 93 % des personnes interrogées ont déclaré que l'innovation avait joué un rôle soit majeur (70 %), soit mineur (23 %) dans le maintien des programmes et/ou la réorientation pendant la pandémie, moins de la moitié des participants ont indiqué qu'ils étaient d'accord (32 %) ou tout à fait d'accord (14 %) avec l'affirmation selon laquelle il y a des personnes dans leur organisation qui connaissent les techniques et les approches de l'innovation sociale et sont chargées de les appliquer (Figure 4).

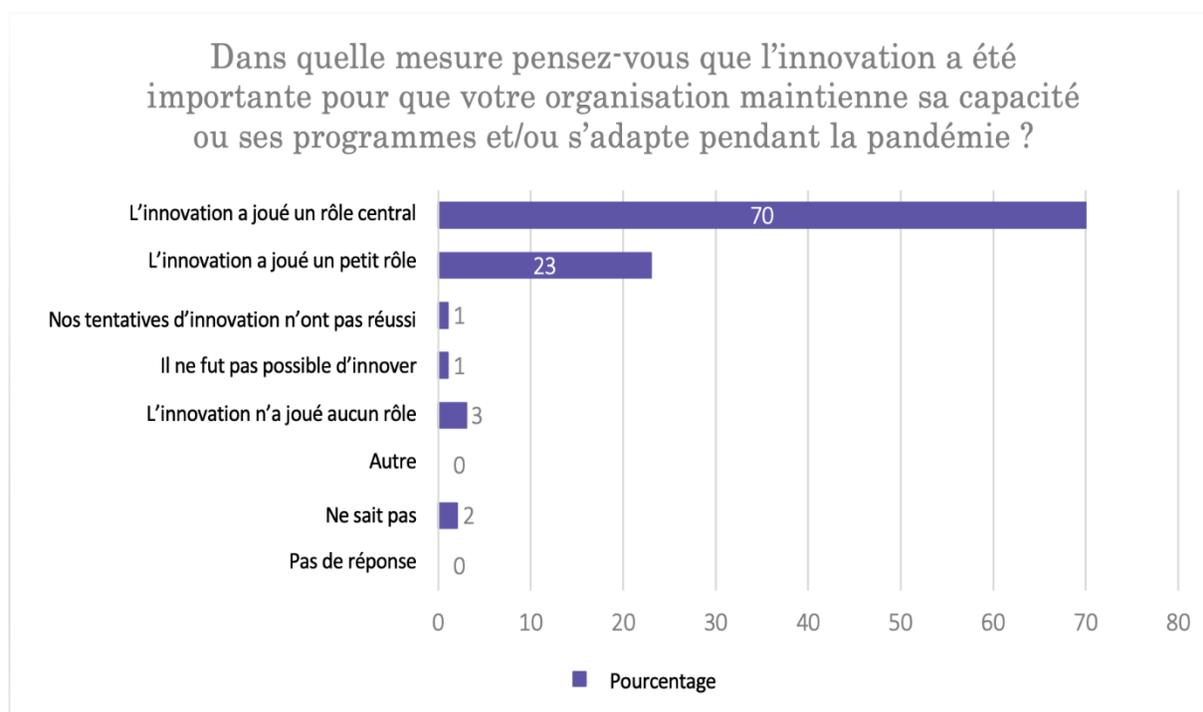


Figure 3. Importance de l'innovation pour le maintien des programmes ou l'adaptation durant la pandémie (pourcentage); fréquence : n=180.

De même, moins d'un tiers des participants étaient d'accord (21 %) ou tout à fait d'accord (10 %) avec l'affirmation selon laquelle leur organisation avait participé à des ateliers et/ou formations labellisés « R&D sociale » ou « innovation sociale » (Figure 4).

Bien entendu, il n'est pas nécessaire que les personnes travaillant dans les OSS reçoivent une formation spécifique pour s'engager ou participer aux processus d'innovation (par exemple, brainstorming, prototypage, pilotage) ou pour adopter les types de routines organisationnelles qui augmentent leur capacité à contribuer à l'impact et à la transformation sociale (par exemple, partage des connaissances, réseautage, établissement d'une culture EDI forte). Le décalage entre le rôle perçu de l'innovation dans le maintien de la capacité organisationnelle pendant la pandémie (figure 3) et le niveau de participation aux opportunités de développement professionnel ciblant la capacité d'innovation (figure 4) indiquent que l'innovation se produit malgré l'accès aux opportunités de développement professionnel. Mais cela pourrait aussi indiquer que l'accès à de telles opportunités de développement est difficile, que l'offre est largement insuffisante ou que sa valeur est mal comprise. Aucune de ces possibilités n'est sans conséquence, et toutes nécessitent des recherches supplémentaires.

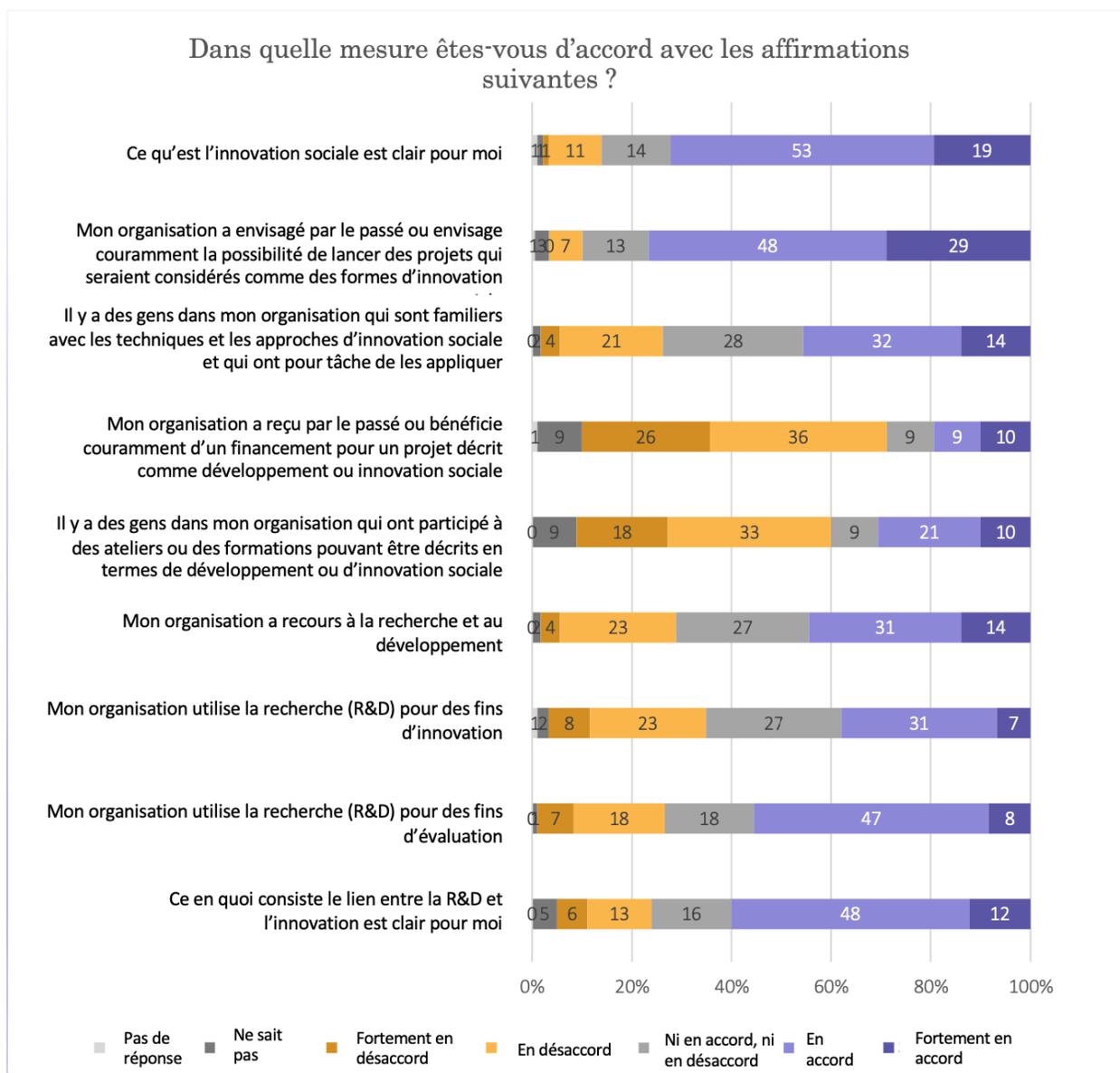


Figure 4. Attitudes des OSS envers l'innovation et la R&D (pourcentage); fréquence : n=180.

Considérons par exemple que si 93 % des participants ont déclaré que l'innovation avait été impliquée dans leur capacité à maintenir leurs programmes et/ou à s'adapter pendant la pandémie (Figure 3), seuls 45 % des participants ont déclaré que la recherche et le développement avaient été impliqués dans le soutien à l'innovation (Figure 5)<sup>21</sup>.

Comment comprendre ce résultat, c'est-à-dire le fait que les organisations innovent sans s'engager dans la recherche et le développement ? Le choix est-il intentionnel ou reflète-t-il le fait que la plupart des OSS sont trop petites pour disposer d'un responsable ou d'une unité « R&D » ? Ou cela a-t-il en fait à voir avec le fait que les routines typiquement associées à la R&D ne siéent pas aux approches design et à l'innovation dont le secteur social a besoin ?

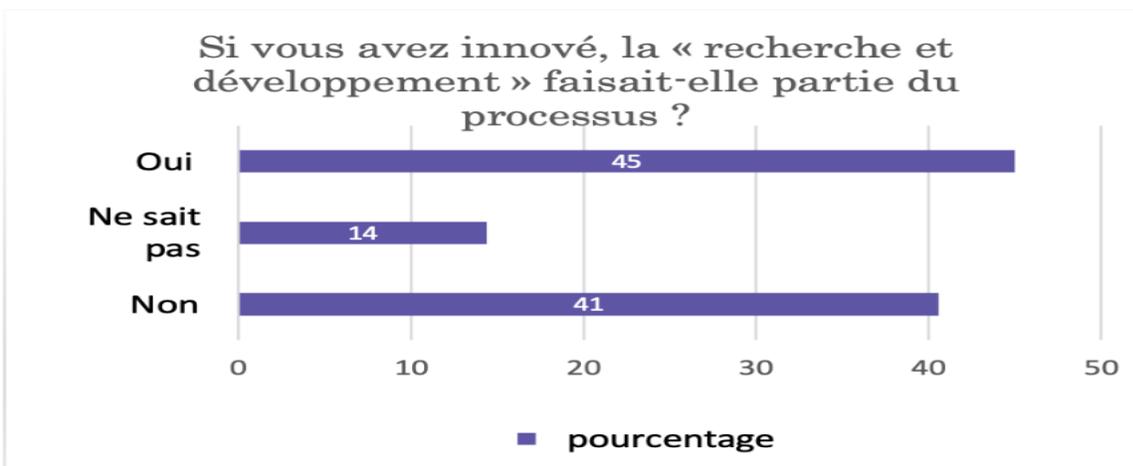


Figure 5. Le rôle de la R&D pour l'innovation dans les OSS (pourcentage); fréquence : n=180.

Interrogés sur les comportements spécifiques qu'ils adoptent pour favoriser l'innovation, les participants ont fait preuve d'une grande variabilité. Par exemple, seulement 38 % sont, soit d'accord (31 %), soit tout à fait d'accord (7%) pour relier la R&D à l'innovation dans leur organisation. En revanche, 55 % des participants étaient, soit d'accord (47%), soit tout à fait d'accord (8%) pour dire que la principale utilisation de la R&D est l'évaluation de programmes et non pas l'innovation (Figure 4). Le manque de clarté conceptuelle pourrait également être la raison pour laquelle 72% des participants étaient, soit d'accord (53%), soit tout à fait d'accord (19%) avec l'affirmation « Ce en quoi consiste l'innovation sociale est clair pour moi », alors que seulement 60 % étaient, soit d'accord (48 %), soit tout à fait d'accord (12%) qu'ils comprennent le lien entre la R&D et l'innovation dans le secteur social (Figure 4).

Il se pourrait que, tout comme le concept d'« innovation sociale », les concepts de « R&D », de « recherche » et d'« évaluation » restent flous aux yeux des participants, et qu'ils aient du mal à les relier entre eux et/ou à des pratiques, activités ou routines spécifiques. Mais si tel est le cas, les acteurs universitaires devraient y prêter attention et trouver des moyens de faire valoir la recherche pour les partenaires communautaires. À tout le moins, de telles incongruités soulignent le fait que ceux qui souhaitent établir un lien entre la R&D sociale, l'évaluation des programmes et l'innovation sociale doivent être clairs sur ce que cela implique, ainsi que sur la façon dont toutes ces activités sont liées les unes aux autres, à la fois dans l'organisation individuelle et dans l'ensemble de l'écosystème social <sup>22</sup>.

# INTÉRÊT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS D'INNOVATION

La capacité des OSS à adopter et à déployer des processus et des routines d'innovation est affectée par plusieurs facteurs internes et externes. Nous avons conçu l'enquête de manière à acquérir des informations sur les besoins des participants en matière de renforcement des capacités spécifiquement pour les activités d'innovation ou les processus d'innovation, par exemple, l'allocation de ressources à l'évaluation, à la recherche et au développement ou la conduite de recherches primaires et secondaires.

La figure 6 montre que même si les participants disent que la capacité de leur organisation à s'engager dans certaines activités associées aux processus d'innovation a été réduite pendant la pandémie, leur perception de l'efficacité de leur organisation pour la plupart des activités axées sur l'innovation est restée la même ou a en réalité augmenté (figures 6).

Plus important encore, bon nombre des personnes interrogées ont déclaré que, pendant la pandémie, leur organisation était devenue plus efficace dans des activités telles que, par exemple, réfléchir à de nouvelles idées pour résoudre des problèmes, développer des prototypes pour de nouvelles idées, collaborer avec d'autres OSS et mettre en œuvre des politiques qui favorisent les activités de diversité, d'équité et d'inclusion (Figures 6). Ceci est remarquable. Toutes ces activités sont cruciales pour les processus et les cultures d'innovation, et une capacité accrue à les réaliser en temps de crise pourrait indiquer quelque chose de crucial quant aux conditions dans lesquelles l'innovation se produit.

Dans une série de séances de réflexion que nous avons organisées avec des praticiens du secteur social pour examiner les résultats préliminaires, certains participants ont suggéré que la capacité accrue d'innovation pendant la pandémie pourrait s'expliquer par le fait que les mesures liées à la pandémie ont exercé une pression sur les routines organisationnelles, créant un nouvel espace de transformation pour les organisations en réduisant les obstacles de longue date au changement ancrés dans les habitudes, et accélérant l'adoption de stratégies axées sur l'innovation qui devinrent nécessaires pour que les organisations puissent continuer à fournir des services. Le cas échéant, nous avons des raisons supplémentaires de penser que l'innovation contribue à répondre aux besoins sociaux émergents même en l'absence de soutien financier, de formation ou de personnel spécifique responsable des portefeuilles d'innovation. Cela ne signifie pas que le renforcement intentionnel des compétences et la formation autour des processus et des outils d'innovation soient superflus. Au contraire: Il est plausible qu'une plus grande familiarité avec les méthodologies d'innovation aurait considérablement amélioré les résultats. Cette question, ainsi que celle du rôle des « perturbateurs naturels » dans la création des conditions du changement, dépassent la portée de ce projet <sup>23</sup>.

## Recherche vs Innovation

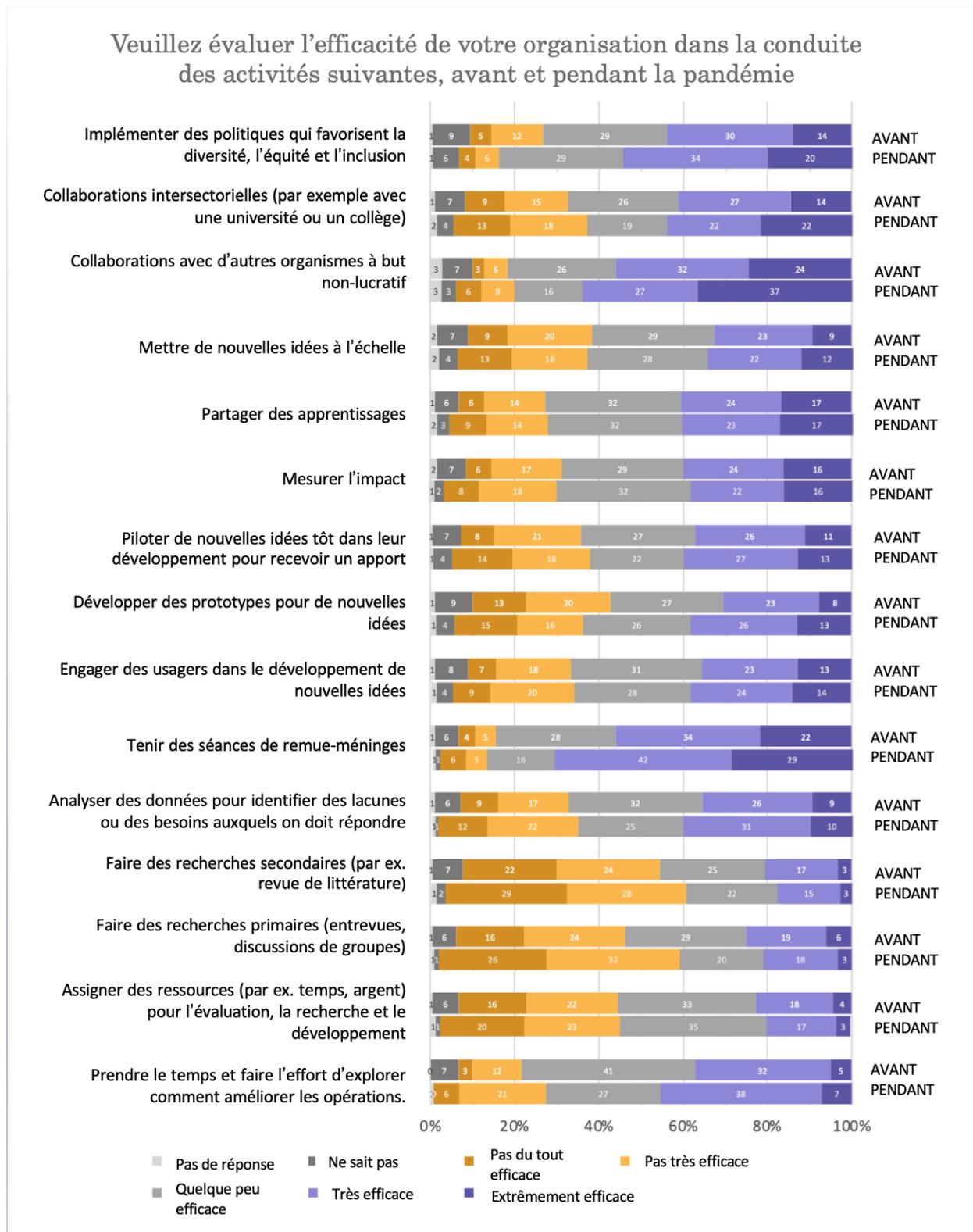


Figure 6. Évaluation de la capacité pour des activités innovantes avant et pendant la pandémie de COVID-19 (pourcentage); fréquence: n=180.

D'après nos données, les OSS sont extrêmement désireuses de renforcer leurs capacités à appliquer des techniques d'innovation (Figure 7), et leur intérêt est généralement supérieur à leur efficacité perçue avant et pendant la pandémie (Figure 6).

Il existe une exception notable à cette affirmation : parmi toutes les activités de stimulation de l'innovation l'efficacité dans la conduite de recherches primaires (par exemple, groupes de discussion, entretiens) et de recherches secondaires (par exemple, revues de littérature, études de marché) fut perçue comme étant la plus faible tant avant que pendant la pandémie (Figure 6). Cependant, l'intérêt des OSS pour la recherche primaire et secondaire fut dans les deux cas également le plus faible (Figure 7).

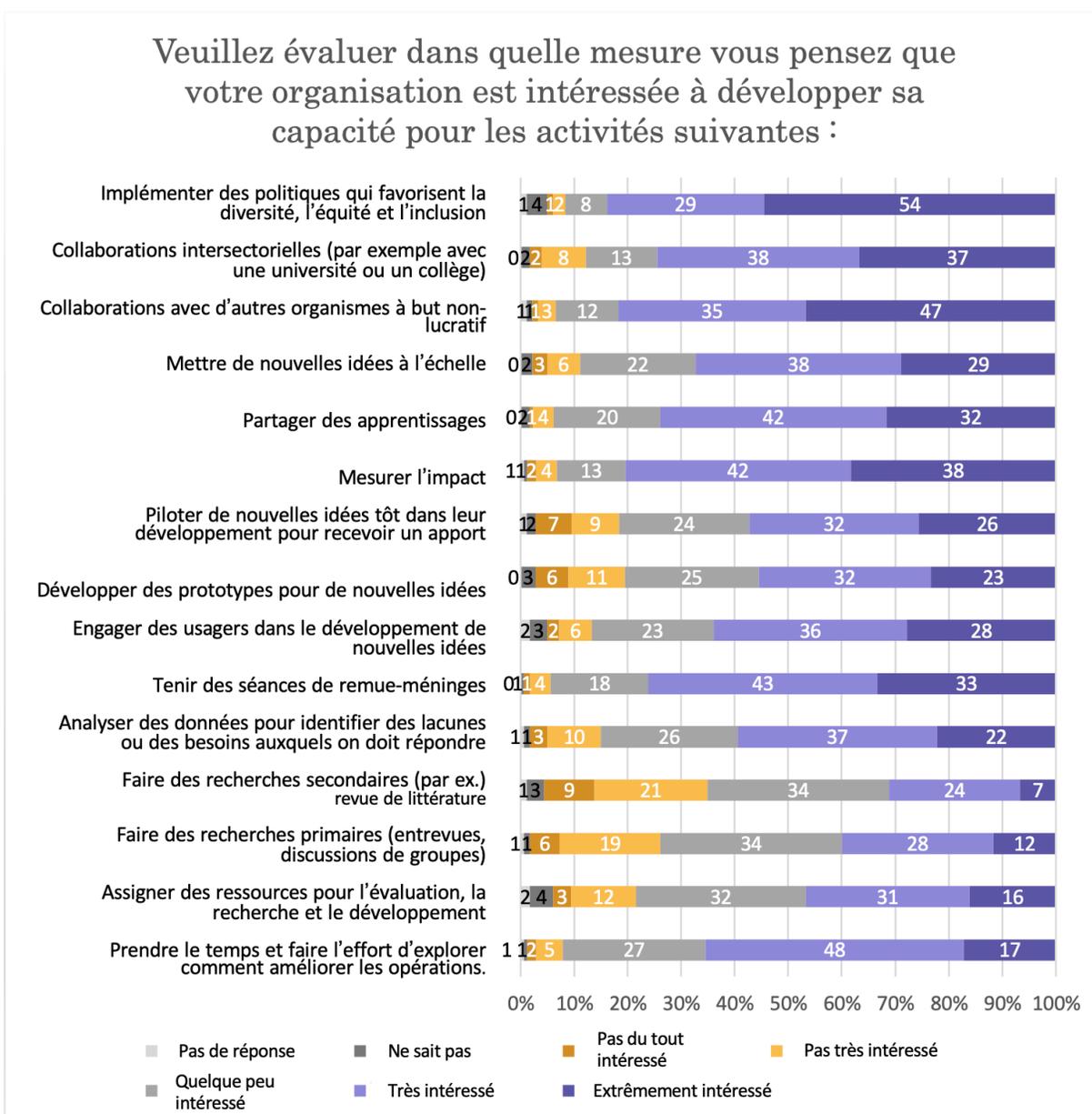


Figure 6. Intérêt des OSS à développer leur capacité pour les pratiques d'innovation; fréquence n=180.

Ceci est d'autant plus significatif que les participants ont jugé plus élevé leur intérêt pour l'allocation de ressources telles que le personnel et le financement pour « l'évaluation, la recherche et le développement » que leur intérêt pour le soutien à la recherche primaire et secondaire (figure 7) : cela suggère que le rôle de la recherche primaire et secondaire dans la R&D est parfois perçu comme facultatif. En effet, ce que les participants sont prêts à dire sur leur efficacité et/ou leur intérêt pour la recherche primaire et secondaire (Figure 7) semble déconnecté de ce qu'ils sont prêts à dire sur leur intérêt pour la « R & D », qui est globalement bien plus élevé (Figure 7). Cela soulève des questions intéressantes sur les perceptions des participants à l'égard de la recherche en général et sur leur conception de la capacité des chercheurs universitaires à y contribuer.

Une autre possibilité est que les participants n'ont pas bien compris la nature et le rôle de la recherche primaire et secondaire dans les processus d'innovation. Quiconque défend l'idée que les OSS bénéficieraient d'une « capacité de recherche accrue » doit donc d'abord fournir des éclaircissements sur ce que les acteurs du secteur social comprennent par « recherche » et ce qu'ils considèrent être le rôle des partenariats de recherche dans les processus d'innovation.

## FACTEURS AFFECTANT LA CAPACITÉ D'INNOVATION

### Financement

Le financement est apparu comme le facteur le plus susceptible de permettre aux OSS, directement ou indirectement, d'essayer de nouvelles idées (figure 8). Cet accord massif doit être compris en contexte : les questions sociales sont toujours extrêmement urgentes et l'imprévisibilité, les délais courts et/ou le manque de flexibilité du financement limitent la capacité des organisations à essayer de nouvelles idées. En outre, le manque de financement a sans doute des effets cumulatifs sur chacun des facteurs restants : ressources, structures et cultures organisationnelles, modèle d'affaires, collaborations et partenariats en matière de recherche.

Même si presque tous les participants ont identifié le financement comme un facteur important pour essayer de nouvelles choses, le manque de financement ne constitue pas toujours un obstacle insurmontable. Lorsqu'on leur a demandé quelle serait la probabilité que leur organisation essaie une nouvelle idée si elle ne recevait pas de financement pour celle-ci, un plus grand nombre de personnes ont répondu qu'il serait toujours plus probable (34 %), voire très probable (12 %) qu'ils le fassent, plutôt qu'improbable (24 %) ou très improbable (9 %) (Figure 9). Même si l'absence de financement n'empêche pas une organisation d'essayer une nouvelle idée, il est logique que le succès de ces tentatives (par exemple : leur efficacité, échelle et/ou durabilité) puisse être affecté.

### Ressources, structures et cultures organisationnelles

Si l'on met de côté le financement, un large éventail de facteurs organisationnels sont perçus comme contribuant à la capacité d'innovation et sont, sans surprise, pour la plupart liés aux facteurs de gestion organisationnelle. Le leadership et les cultures organisationnelles arrivent en deuxième et troisième positions, après le financement, avec respectivement 76 % et 69 % des

participants les incluant sur leur liste. Viennent ensuite les niveaux de personnel adéquats (62 %) et l'expertise du personnel (61%) (Figure 8).

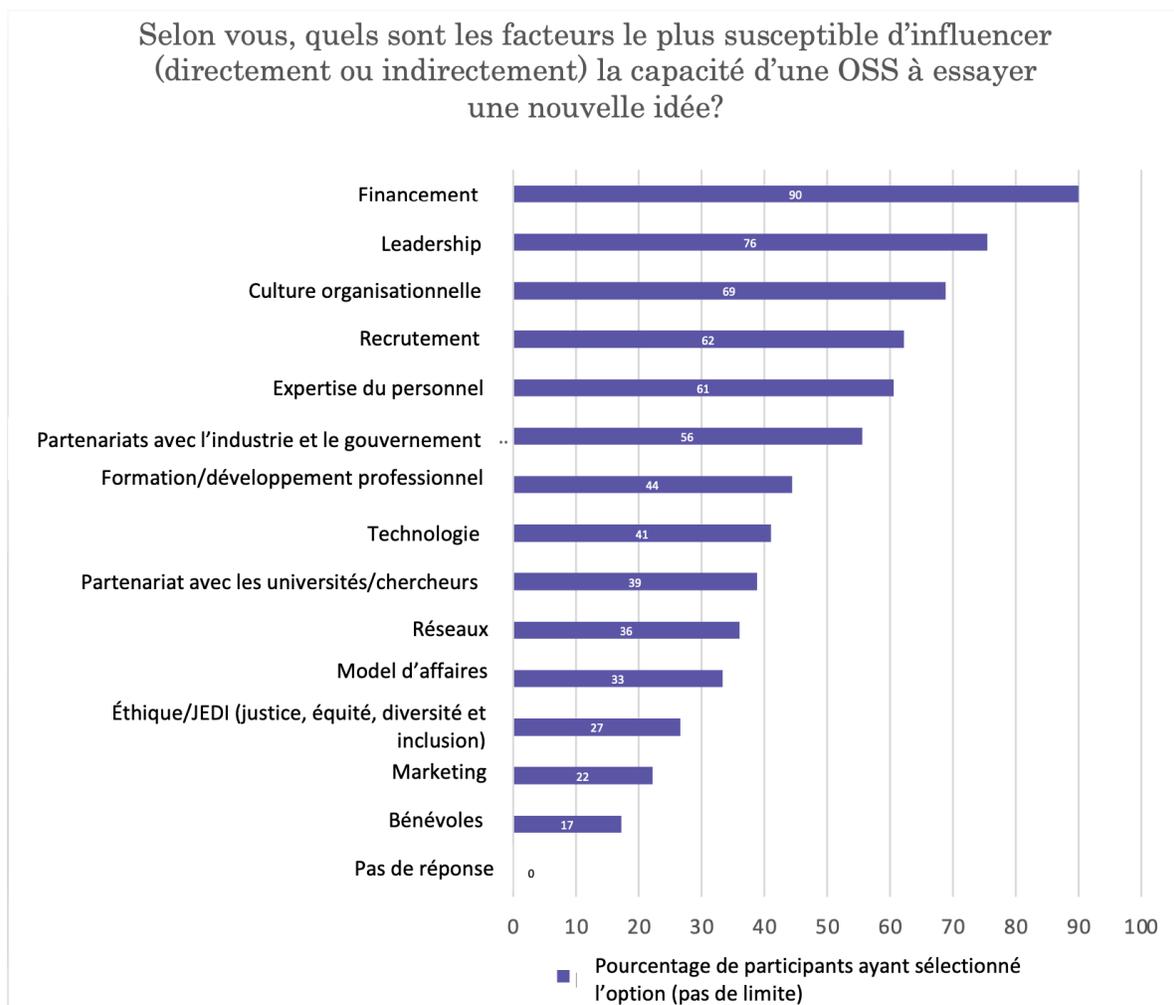


Figure 9. Facteurs qui affectent le plus la capacité d'une OSS à essayer de nouvelles idées (pourcentage de participants ayant fait la sélection); fréquence : n=180

Ces résultats concordent avec l'importance croissante accordée au leadership organisationnel lorsqu'il s'agit de favoriser des cultures organisationnelles capables de mettre en œuvre et de gérer le changement et de contribuer à l'innovation<sup>24</sup>. Ils confirment également la perception d'une crise persistante des ressources humaines<sup>25</sup>. Il convient de noter que le travail des « bénévoles » est l'un des facteurs les moins cités. Cela est surprenant étant donné que les bénévoles sont généralement perçus comme apportant une « solution » aux défis en matière de ressources humaines dans le secteur social<sup>26</sup>.

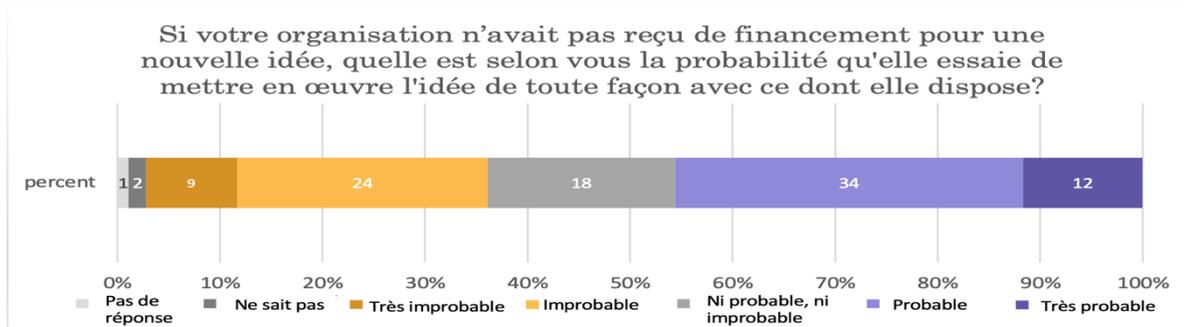


Figure 10. Probabilité que l'OSS implémente une nouvelle idée à défaut de financement (pourcentage); fréquence: n=180.

Deux résultats sont particulièrement remarquables. D'une part, même s'il n'y avait aucune limite au nombre de facteurs qu'ils pouvaient sélectionner, seulement 39 % des participants ont inclus les « partenariat avec des universités/chercheurs » parmi les facteurs qu'ils perçoivent comme susceptibles d'aider leur organisation à essayer de nouvelles choses. De surcroît, seulement 27 % des participants considèrent l'éthique, la justice et l'EDI comme des facteurs d'innovation (Figure 8). Ces deux résultats signalent des opportunités d'action, en particulier pour les universitaires intéressés à renforcer les capacités par le biais de collaborations intersectorielles, et à le faire en tirant parti de ce que l'on sait sur le lien entre l'innovation, d'une part, et l'inclusion, l'équité et la diversité, d'autre part<sup>27</sup>.

## Modèle d'affaires

Sur 180 participants, 60 (33 %) ont indiqué qu'ils pensaient qu'un modèle d'affaires différent pourrait accroître la capacité d'innovation. Si ce résultat est représentatif du secteur dans son ensemble, il soulève des questions importantes, d'autant plus que les participants sont tout aussi susceptibles d'exprimer un intérêt pour l'entreprise sociale (14% très probable et 21% probable) que pour l'adoption d'un système de rémunération des services (14% très probable et 21% probable) (Figure 10).

L'intérêt à poursuivre l'innovation avec le soutien de la finance sociale (3 % très probable et 6 % probable) est encore plus faible. Ceci est intéressant et soulève d'importantes questions sur la disponibilité et/ou les avantages perçus de ces modèles de financement/d'entreprise dans le secteur social. Il serait intéressant de déterminer si les participants avaient des raisons de principe pour justifier leurs choix ou si l'absence de préférence pour les modèles de financement pourrait s'expliquer autrement. Il est possible que le manque de préférence reflète le manque de familiarité des participants avec certaines ou toutes ces options de financement.

## Évaluez la probabilité que vous recherchiez les options de financement suivantes afin d'essayer une nouvelle idée :

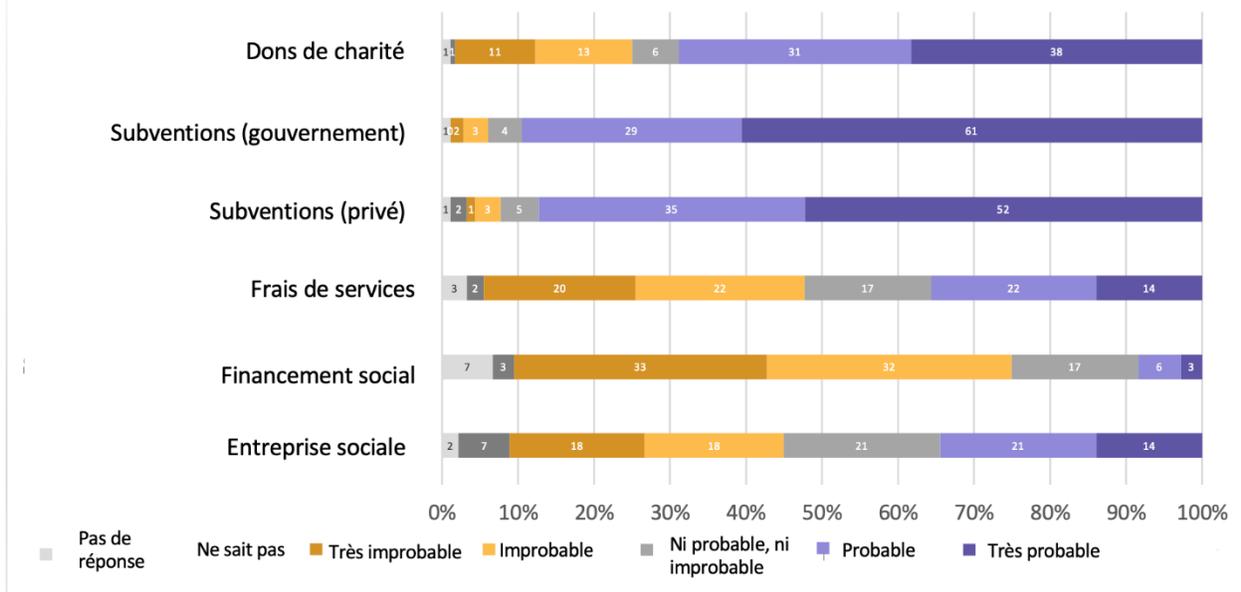


Figure 11. Probabilité qu'une OSS poursuive une option de financement (pourcentage); fréquence: n=180.

Les sources de revenus plus traditionnelles des OSS, comme les dons de charité (38% très probable et 31% probable), les subventions des fondations privées ou communautaires (52% très probable et 35% probable) et les subventions gouvernementales (61% très probable et 29% probable) semblent rester au cœur de la stratégie des OSS pour financer l'innovation (Figure 10).

### Collaborations et partenariats avec les universités

Parce que le savoir, c'est-à-dire les collaborations en matière de recherche, constitue le pain et le beurre de l'engagement campus-communauté dans l'écosystème de l'impact social, nous voulions savoir si les participants les considèrent comme des partenaires probables lorsqu'ils cherchent à accroître leurs connaissances ou leur expertise sur un sujet donné.

Même si les ressources et/ou les ateliers gratuits en ligne semblent être privilégiés lorsqu'il s'agit spécifiquement d'accroître les connaissances et l'expertise, les participants estiment que leur recours à des partenaires de recherche universitaires est, soit probable (49%), soit très probable (22%) (Figure 11). Les partenariats avec les institutions de niveau collégial sont jugés légèrement moins probables (figure 11). Cela signifie que la pertinence des partenariats campus-communauté est déjà établie.

Mais il n'est pas évident que les communautés considèrent leurs campus locaux comme un guichet unique ou même pratique pour répondre à leurs besoins en matière de connaissances et d'expertise. Compte tenu de la mission d'engagement communautaire des établissements d'enseignement supérieur, on peut y voir un problème. Même si certains participants ont indiqué qu'il était improbable (12%) ou très improbable (8%) de recourir aux services d'un consultant, davantage de personnes ont indiqué qu'il était probable (32%) ou très probable (25%) de le faire (Figure 11). Deux tiers de participants ont aussi indiqué qu'ils étaient susceptibles (47%) ou très

susceptibles (19%) de payer pour des ressources en ligne, et il serait intéressant de comprendre quelle est la nature et l'attrait de ressources payantes par rapport à d'autres options, par exemple les partenariats avec les universités pour lesquels des subventions sont souvent disponibles ou qui sont offerts gratuitement (Figure 11). Quoiqu'il en soit, le fait que la plupart des participants aient indiqué qu'ils seraient susceptibles d'utiliser des services payants suggère qu'ils accordent une valeur relativement élevée à l'apprentissage, surtout compte tenu des ressources limitées du secteur.

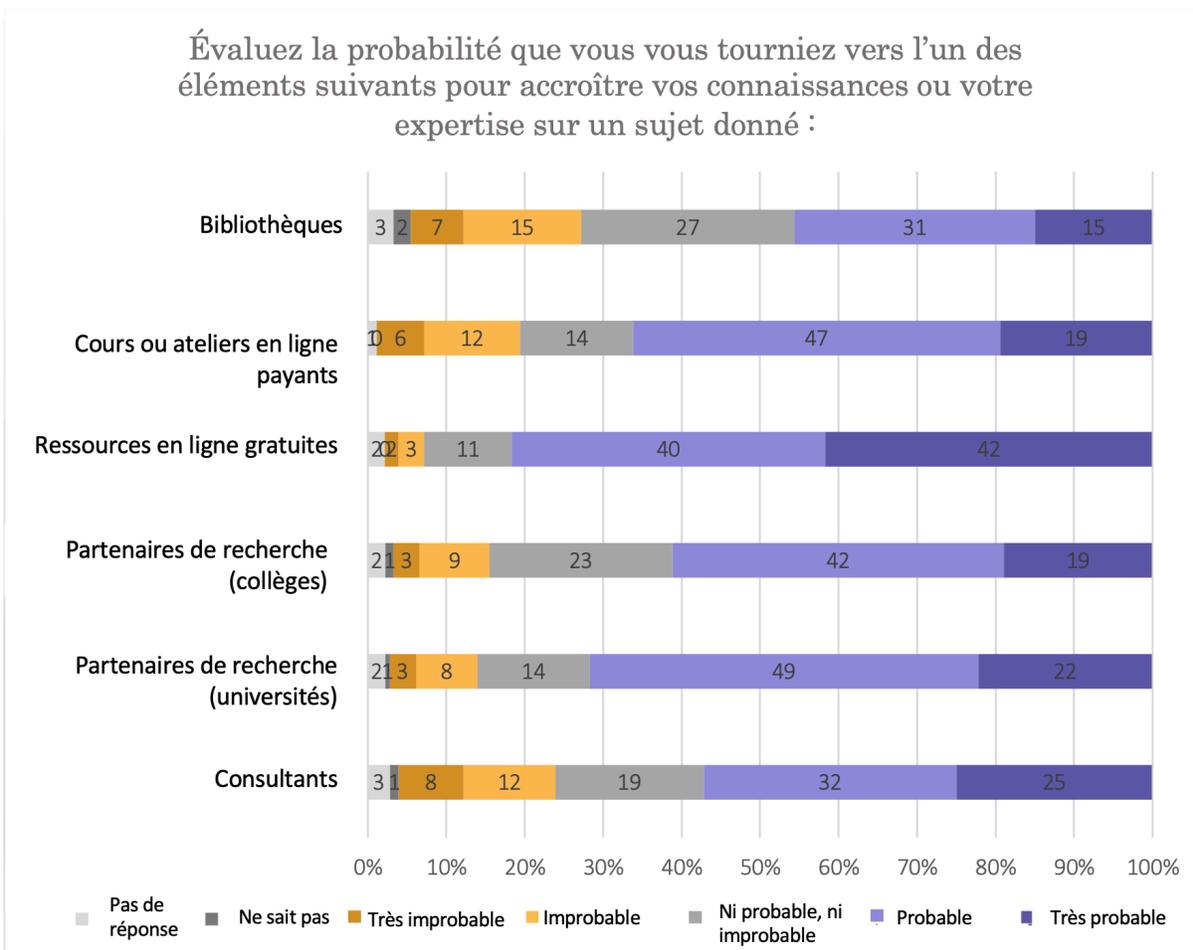


Figure 12. Probabilité que les OSS interrogées engagent des services pour accroître leurs connaissances ou expertise (pourcentage) ; fréquence : n=180.

Lorsqu'on leur a demandé, dans une question ouverte, quelles autres approches ils adoptent pour accéder aux connaissances et à l'expertise dont ils ont besoin au-delà de celles mentionnées dans la figure 11, 54 des 75 participants qui ont répondu ont indiqué qu'ils s'appuient sur des collègues, des mentors, des pairs d'autres OSS ou des partenaires de la communauté. Ce résultat met en évidence le fait que la connectivité des réseaux et la collaboration sont des atouts dans le secteur social. Ce résultat devrait éclairer les stratégies de développement de collaborations et de réseautage qui ont pour but de stimuler la capacité d'innovation.

# COMPÉTENCES POUR L'INNOVATION DANS LE SECTEUR SOCIAL

La figure 11 montre clairement que les OSS sont pleinement conscientes du fait que l'augmentation de la capacité d'innovation peut nécessiter l'embauche ou le perfectionnement du personnel possédant les compétences nécessaires pour contribuer aux processus d'innovation. Non seulement la majorité des participants considèrent l'expertise du personnel comme un facteur d'innovation, ils reconnaissent également que les compétences nécessaires pour contribuer à l'innovation dans une OSS sont multiformes et multiples <sup>28</sup>.

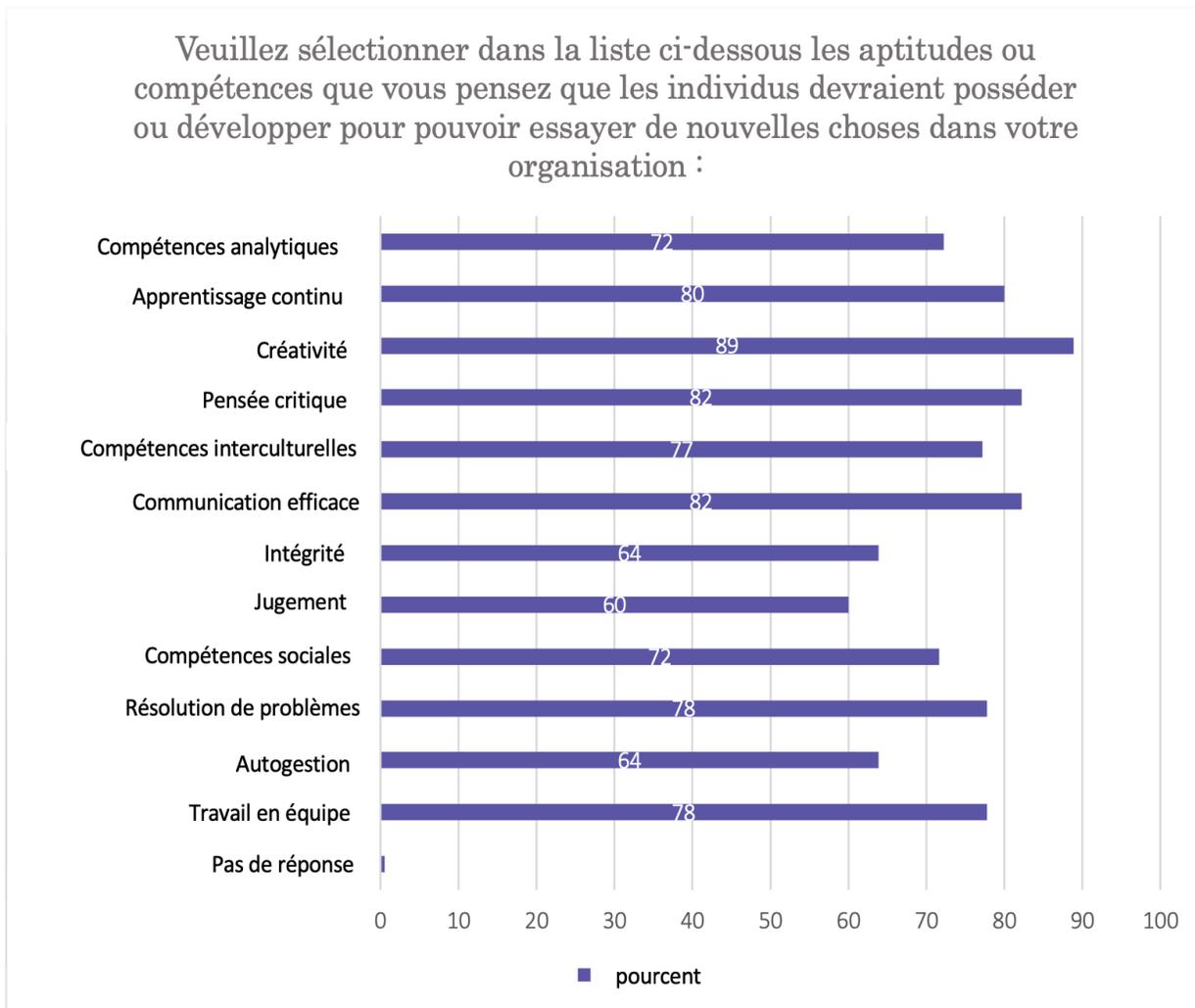


Figure 13. Attitudes des participants envers les compétences requises pour essayer de nouvelles choses dans leur organisation (pourcentage); fréquence: n=180.

Afin d'acquérir une compréhension systématique des perceptions autour des compétences, nous avons fourni aux participants une liste de 12 compétences fondamentales associées à une adaptabilité élevée, à l'innovation et à l'intelligence sociale et émotionnelle au niveau organisationnel<sup>29</sup>. Nous leur avons demandé de sélectionner toutes les aptitudes ou compétences qu'ils estiment que les individus devraient posséder, acquérir ou développer pour être en mesure

d'essayer de nouvelles idées dans leur organisation. Chacune des compétences a été sélectionnée par au moins 60 % des participants, mais les compétences associées à l'intelligence sociale et émotionnelle (compétences interculturelles, intégrité, gestion de soi et jugement) ont généralement été moins souvent sélectionnées que celles associées à l'innovation et à l'adaptabilité (créativité, pensée critique, capacité d'apprentissage continu et résolution de problèmes) (Figure 12). Le décalage est intéressant dans un contexte où, comme nous l'avons vu, la collaboration et la connectivité sont considérées comme des dimensions importantes des processus d'innovation.<sup>30</sup>

Les participants ont également été invités à suggérer d'autres compétences qu'ils considéraient comme fondamentales en plus de celles que nous avons énumérées. Cependant, les compétences mentionnées relevaient toutes de l'une des 12 définitions que nous avons fournies, à deux exceptions près : le temps (qui est une ressource, et non une compétence) et la gestion de projet (une compétence qui n'est pas fondamentale, mais plutôt technique).

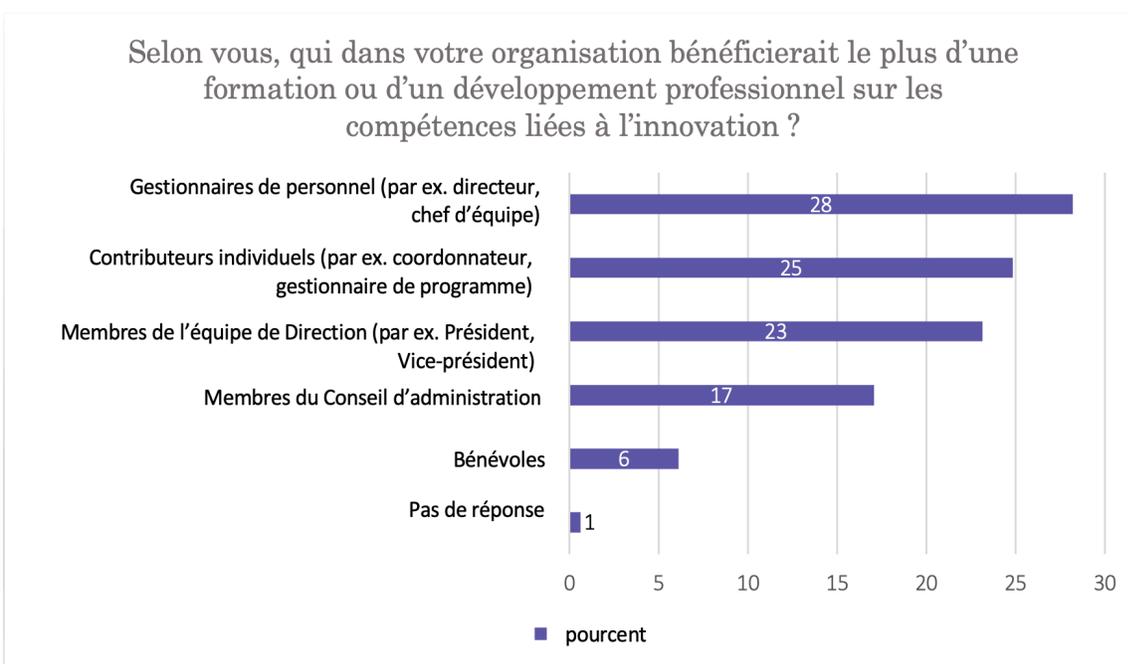


Figure 14. Perceptions des participants sur les besoins en développement professionnel autour de l'innovation (pourcentage); fréquence: n=180.

Outre les compétences fondamentales associées à l'innovation, à l'adaptabilité et à l'intelligence sociale et émotionnelle, d'autres compétences, celles-là techniques, soutiennent les processus d'innovation. Dans une autre question ouverte, nous avons demandé aux participants d'indiquer quels types de compétences techniques leur organisation considérerait probablement comme une priorité d'apprentissage pour favoriser l'innovation et l'agilité. Parce que la distinction entre compétence fondamentale et compétence technique n'est pas toujours bien comprise, nous nous attendions à une certaine redondance. En effet, plus de la moitié des réponses que nous avons reçues (48 sur 82) correspondaient toujours le mieux aux compétences fondamentales dont nous avons fourni la liste : les participants utilisaient le plus souvent des noms différents pour référer à une ou plusieurs des compétences fondamentales.

En revanche, si l'on exclut 7 personnes sur 82 qui ont déclaré qu'elles pensaient que la liste fournie était exhaustive ou qu'elles ne pouvaient pas penser à d'autres compétences, toutes les autres réponses (34 sur 82) impliquaient des compétences strictement techniques, y compris, par ordre de fréquence:

- \* Stratégie et gestion d'entreprise
- \* Compétence numérique et technologique (y compris la gestion des données)
- \* Recherche et évaluation d'impact
- \* Rédaction de demandes de subventions et collecte de fonds

Les techniques et approches associées aux processus de R&D et d'innovation, telles que le « design thinking » et le « changement systémique », ont été mentionnées à quelques reprises, tout comme les compétences associées à l'analyse politique et à la défense des intérêts. Enfin, même si les compétences liées au développement communautaire, aux partenariats et à la collaboration n'ont pas été entièrement négligées, elles furent les moins mentionnées. Cela ne peut toutefois pas être pris au pied de la lettre étant donné que d'autres questions de l'enquête suggèrent un degré relativement élevé d'importance accordée à des domaines tels que la R&D et la collaboration.

Ces résultats indiquent que ceux qui travaillent dans les OSS sont parfaitement conscients du lien entre les compétences fondamentales et la capacité d'innovation. Lorsqu'on leur a demandé qui, dans leur organisation, bénéficierait le plus d'une formation et d'un perfectionnement professionnel visant à favoriser l'innovation, sans limiter le nombre de sélections, la plupart des participants ont convenu qu'il s'agirait des gestionnaires de personnel (figure 13). Cependant, une analyse croisée révèle que les participants occupant des rôles de gestionnaire exécutif (par exemple, directeurs exécutifs; vice-présidents) étaient plus susceptibles de considérer ce besoin comme réparti également, tandis que les gestionnaires de personnel étaient plus susceptibles de considérer qu'ils avaient eux-mêmes besoin de ces compétences.

## DISCUSSION

### COMMENT LES UNIVERSITÉS CONTRIBUENT-ELLES À L'INNOVATION DANS LE SECTEUR SOCIAL

Les universités devraient prêter une attention particulière aux besoins des organisations du secteur social en matière de capacité d'innovation. Les OSS ont intérêt à renforcer leurs capacités autour de certaines compétences et processus spécifiques, et elles sont déjà disposées à recourir à des partenariats avec des universités pour acquérir de nouvelles connaissances et expertises. Cette affinité naturelle représente une riche opportunité, et les universités auraient avantage à sortir des sentiers battus pour tirer parti des partenariats d'apprentissage expérientiel et de recherche et pour remplir leur mission d'impact et d'engagement en répondant aux besoins et aux intérêts réels des OSS.

Au cours de la dernière décennie, des ressources accrues ont été déployées par le gouvernement canadien pour mobiliser les connaissances des chercheurs en sciences sociales et humaines dans la communauté afin de créer un impact social<sup>31</sup>. Par exemple, la proportion de financement allouée aux collaborations de recherche entre les sciences humaines et sociales et la communauté a augmenté de façon constante au cours des 10 années qui ont précédé la première série de confinements liés à la COVID-19 en mars 2020. En 2017, le Conseil de recherches en sciences humaines a créé un nouveau concours trimestriel au sein de sa série de subventions « partenariales », pour des projets destinés à soutenir des initiatives communautaires à petite échelle mettant en relation des équipes de recherche avec un partenaire communautaire.<sup>32</sup>

Dans la plupart des universités, la recherche en partenariat — qu'elle soit financée par des subventions du CRSH ou autrement<sup>33</sup> — constitue un débouché dominant pour les stratégies d'impact<sup>34</sup>. Les résultats préliminaires d'une analyse des sites Web des universités canadiennes indiquent que la mobilisation des connaissances axée sur la communauté a tendance à s'articuler autour de projets de recherche individuels, dirigés par des chercheurs individuels qui peuvent ou non bénéficier du soutien des bureaux d'engagement communautaire et/ou des unités de mobilisation des connaissances dans le processus<sup>35</sup>.

Ce que notre enquête suggère cependant, c'est que les besoins des OSS en matière de capacité d'innovation, et plus particulièrement leur capacité à absorber et/ou à contribuer à l'innovation au niveau des systèmes, ne sont pas suffisamment ni même directement satisfaits par les modèles courants de partenariats axés sur la recherche.

## LE RÔLE DES PARTENARIATS CAMPUS-COMMUNAUTÉ

Les partenariats campus-communauté axés sur la recherche sont bien entendu nécessaires pour générer de nouvelles connaissances sociales et humaines<sup>36</sup>. Mais la recherche qui se déroule indépendamment dans le secteur social pour subvenir aux besoins des OSS prend très souvent une forme différente pour subvenir à des besoins différents. Ainsi, la notion selon laquelle les chercheurs en SHS offrent un service qui ferait défaut, et que les institutions universitaires seraient particulièrement bien placées pour mobiliser les connaissances et les transmettre à la communauté est erronée si elle ne s'accompagne pas d'une reconnaissance du fait que bien qu'elle soit louable, cette vision n'est encore largement qu'aspirationnelle.

Les universitaires ont tendance à aborder les relations campus-communauté selon une approche déficitaire. L'approche déficitaire a fait l'objet d'un examen minutieux et de critiques. Une alternative consiste à développer des approches collaboratives en matière de recherche et d'innovation qui s'appuient sur les « atouts » trouvés de tous les côtés du partenariat, et à mobiliser les individus, les ressources et les organisations pour qu'ils se réunissent afin de développer davantage leurs forces autour de processus de co-conception<sup>37</sup>. Il s'agit d'une approche de mobilisation multidirectionnelle des connaissances qui s'appuie sur des expertises et des atouts divers pour renforcer les capacités collectives de tous les partenaires impliqués.

Il est certain que les partenariats de recherche campus-communauté ont un rôle à jouer dans la lutte contre les problèmes sociaux persistants et épineux. Même si l'expertise et les connaissances en matière de recherche peuvent, dans certains contextes, contribuer à accroître la capacité d'une organisation, le résultat dépend d'un certain nombre de facteurs. À tout le moins, l'impact réel dépend de la capacité des partenaires communautaires de profiter de la recherche, ce qui dépend en retour du niveau où se situe le processus sur l'échelle de la co-conception - d'autant plus que les pratiques de recherche universitaire sont parfois perçues comme extractives, et donc aux antipodes de la co-conception<sup>38</sup>.

Cependant, il n'y a aucune raison pour que les relations campus-communauté tournent uniquement autour de la recherche, surtout si les principaux besoins des partenaires en matière d'innovation ne concernent pas, comme notre recherche l'indique (par exemple, figure 7), les activités de recherche primaire et/ou secondaire à laquelle les universitaires s'attachent généralement.

Il est important de considérer que le mandat d'engagement communautaire des universités – ce que, dans le monde anglophone on appelle parfois le « troisième mandat », après l'enseignement et la recherche peut se déployer autour d'activités de mobilisation du savoir et du talent moins traditionnelles, intentionnellement collaboratives et axées sur la communauté, qui ciblent explicitement l'innovation. Pour ce faire, il est important de considérer que les relations campus-communauté peuvent exister hors du cadre de la trichotomie recherche/enseignement/service qui

sert à classer de manière peu adéquate la tâche des universitaires. Il n'est pas non plus nécessaire que le partenariat campus-communauté soit structuré pour tenir compte des asymétries usuelles : chercheur/utilisateur de la recherche, ou enseignant/apprenant. Le mandat d'impact communautaire devrait être envisagé comme un « carré de sable » dans lequel on peut expérimenter.

À quoi ressemblent un partenariat campus-communauté conçu pour tirer parti des connaissances, des talents et des atouts sociaux et humains pour innover et transformer le secteur social ? À tout le moins, de tels partenariats doivent être structurés intentionnellement, de manière à alimenter l'écosystème. Si notre hypothèse de travail est valable, cela impliquerait que :

- \* Les partenariats d'innovation doivent être conçus dans une mentalité écosystémique.
- \* Les partenariats d'innovation doivent être encouragés au niveau local, mais dans le but d'être transformateurs au niveau des systèmes.
- \* Les partenariats d'innovation doivent tirer parti de processus de co-conception non linéaires et itératifs.
- \* Les partenariats d'innovation doivent être inclusifs et intégrer les perspectives de toutes parties prenantes de manière significative
- \* Les partenariats d'innovation se déroulent à différentes échelles.
- \* Les partenariats d'innovation doivent être conçus en continuité avec les stratégies de gestion des connaissances et du changement dans les organisations partenaires

L'exigence que les universités recadrent leurs stratégies d'impact pour les adapter aux conditions dans lesquelles l'innovation se produit dans l'écosystème social se veut ici intentionnellement générale et vague: il existe un large éventail de possibilités de partenariats campus-communauté qui peuvent impliquer une multiplicité de dynamiques au sein desquelles les participants peuvent contribuer une variété d'atouts.

La seule constante est que de tels partenariats devraient récolter les fruits de la mobilisation des besoins mutuels et/ou réciproques des parties prenantes. L'objectif ici n'est pas de limiter mais d'élargir la gamme d'initiatives imaginables dans lesquelles l'expertise, les connaissances et les atouts sont mis à profit pour renforcer les liens entre le campus et la communauté.

Ce que les universités peuvent apporter à l'écosystème d'innovation dans lequel évoluent les OSS, ce n'est pas seulement davantage de dérivés académiques de la recherche en sciences humaines et sociales. Pour accroître leur capacité à contribuer à l'innovation dans l'écosystème social, les universités doivent déployer des ressources pour soutenir des initiatives de collaboration conçues pour répondre aux besoins d'innovation réels des partenaires communautaires. Une approche de mobilisation des connaissances et d'impact axée sur la communauté doit être conçue pour maximiser la capacité des chercheurs et des chercheurs émergents (par exemple, étudiants à la maîtrise et au doctorat) à apporter leurs connaissances, leur expertise et leur talent aux processus d'innovation communautaire, tout en s'adressant aux besoins réels des partenaires, quels qu'ils soient.



Notre recherche montre que l'intérêt des OSS pour le renforcement de la capacité d'innovation offre un terrain fertile pour des partenariats fondés sur le savoir et l'évidence scientifique. Mais pour réussir, il est nécessaire de réévaluer les atouts et les besoins en matière de mobilisation des connaissances et de remettre en question certaines des attitudes qui dominent la culture académique.<sup>1</sup> Développer des approches d'innovation en partenariat dans le secteur social nécessite toutefois une compréhension des besoins en matière de capacités dans le secteur social, et donc une plus grande attention aux atouts existants dans le secteur social. Pour concevoir de telles opportunités, il faut mutualiser les acquis, car l'éventail des possibilités combinatoires est aussi large que le sont les besoins et les atouts de chaque côté.

# NOTES

---

1. (Raphaël, 2009) .
2. (Raphaël, 2009) .
3. (Nicholls *et al.* , 2015) .
4. (Westley, 2013).
5. (Mosley, 2021 ; Seelos et Mair, 2012) .
6. (Lapointe & Boss, à venir)
7. (Lapointe *et al.*, 2023)
8. ( Cosner Berzin et Dearing, 2019) .
9. (Ontario Nonprofit Network, 2022) .
10. ( Ontario Nonprofit Network, 2022) .
11. (Imagine Canada, 2020) ; Bien que les changements de personnel puissent sembler être une conséquence attendue des confinements pandémiques pour un certain nombre de raisons, notre enquête documente la difficulté d'établir une corrélation directe et souligne le caractère multiforme du problème. 70 % des organisations du secteur social que nous avons interrogées à l'automne 2021 fonctionnaient avec des modifications, qu'il s'agisse du travail à distance, de la livraison en ligne ou autre chose.
12. (Charity Village & The Portage Group, 2021) .
13. (Ontario Nonprofit Network, 2022) .
14. (Charity Village & The Portage Group, 2021) .
15. (Ontario Nonprofit Network, 2022) .
16. (Lapointe et Underdown, 2022) .
17. (Brodhead, 2010 ; Phipps *et al.*, 2012) .
18. (Cahill et Spitz, 2017).
19. (Seelos et Mair, 2012) font des hypothèses similaires.
20. (Seelos et Mair, 2012) .
21. Cela est cohérent avec le fait que, dans une question distincte, 45 % des participants étaient d'accord (31 %) ou tout à fait d'accord (14 %) avec l'affirmation selon laquelle leur organisation s'appuie sur la R&D (Figure 4).
22. (Pearman, 2019) .
23. Pour en savoir plus sur les perturbations et l'innovation sociale, voir par exemple (Arrillaga-Andreesen, 2015 ; Moon *et al.*, 2016 ; Tortia *et al.*, 2020 ; Westley *et al.*, 2016) .
24. (Shier et Handy, 2016) .
25. (Réseau à but non lucratif de l'Ontario, 2022) .

26. (Réseau à but non lucratif de l'Ontario, 2021) .

27. Voir, par exemple, (Phillips, 2014 ; Sherbin *et al.*, 2013).

28. Les définitions de chacune étaient basées sur un cadre analytique conçu pour évaluer le discours sur les compétences dans la littérature grise. (Lapointe, 2021; Lapointe et Klausen, 2021) .

29. (Lapointe, 2021) .

30. (Lapointe & Boss 2024; Lapointe & Propst 2023)

31. Voir, par exemple, (Gouvernement du Canada, 2022).

32. (Conseil de recherches en sciences humaines, 2022b). Le programme « Subvention d'engagement partenarial» vise à renforcer l'impact de la recherche et la mobilisation des connaissances, au sens large, en permettant à un plus grand nombre de chercheurs de collaborer et de créer un impact localement grâce à un engagement direct dans leur communauté. Entre 2016-2017 et 2020-2021, le CRSH a accordé 779 subventions d'engagement en partenariat sur un large éventail de sujets de recherche : éducation, bien-être des Autochtones, gouvernement et politiques, violence, planification rurale et urbaine, arts et culture, gestion stratégique, les familles et les jeunes, la justice, l'environnement, le logement, les finances, ainsi que les implications éthiques de l'IA, des données et de l'innovation technologique. Au cours de la première année de la pandémie, le CRSH a plus que doublé les fonds alloués au programme de subventions d'engagement partenarial pour créer une « initiative spéciale COVID-19 ». Cette année-là, le CRSH a accordé un financement PEG à un total de 520 chercheurs : 227 sont allés aux chercheurs pour le PEG déjà établi et 293 subventions au PEG COVID-19, soit plus du double du montant (Conseil de recherches en sciences humaines, 2022a) .

33. Mitacs, par exemple, est une autre source de financement pour les chercheurs intéressés par des projets en partenariat avec des organisations communautaires (Mitacs, 2022) .

34. (Lapointe & Boss, 2023; Lapointe et Boss, 2024) Pour des exemples d'engagement communautaire dans les universités canadiennes, voir (Université Carleton, 2022 ; Université Dalhousie, 2021 ; Université McMaster, 2022 ; Universités Canada, 2021 ; Université de Guelph, 2022) .

35. Voir (Lapointe *et al.*, 2023)

36. Certains programmes de recherche humaine et sociale ne nécessitent pas la contribution des parties prenantes, par exemple dans l'histoire de la linguistique théorique. Dans de nombreux cas, cependant, la recherche sociale et humaine nécessite un échantillonnage ou une observation qui sont mieux menés en collaboration avec des partenaires de la communauté (comme ce fut le cas dans notre étude) car ils servent également les intérêts des partenaires communautaires.

37. Voir, par exemple (Haine, 2009) .

38. (Wilmsen, 2008).

# RÉFÉRENCES

- Arrillaga-Andreessen, L. (2015). Disruption for Good. *Stanford Social Innovation Review*, 13(2), 34–39.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Brodhead, T. (2010). On Not Letting A Crisis Go to Waste: An Innovation for Canada’s Community Sector. *The Philanthropist*, 23(1), 93–117.
- Cahill, G., & Spitz, K (2017). *Social Innovation Generation*, J.W. McConnell Family Foundation.
- Carleton University. (2022). *Best Practices for Community-Campus Engagement*. Carleton University: Community First. <https://carleton.ca/communityfirst/2018/best-practices-for-community-campus-engagement/>
- Charity Village & The Portage Group. (2021). *Human Resources Impact of COVID-19 on Canadian Charities and Nonprofits*. [https://charityvillage.com/wp-content/uploads/2021/04/COVID\\_Pulse\\_Survey\\_April\\_2021.pdf](https://charityvillage.com/wp-content/uploads/2021/04/COVID_Pulse_Survey_April_2021.pdf)
- Cosner Berzin, S., & Dearing, T. C. (2019). Building Capacity for Innovation: The Case of an Academic–Nonprofit Partnership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 9(2), 149–164. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2019-V9-I2-9740>
- Dalhousie University. (2021). *Third Century Promise: Dalhousie University’s Strategic Plan 2021-2026* (pp. 1–16) [Strategic Plan]. Dalhousie University. <https://cdn.dal.ca/content/dam/dalhousie/pdf/about/Strategic-Planning/Dalhousie-University-Strategic-Plan-2021-2026.pdf>
- Government of Canada. (2022). *About the Impact Canada Initiative*. Government of Canada: Impact and Innovation Unit.
- Haine, A. (2009). Asset-based community development. In R. Phillips & R. H. Pittman (Eds.), *An introduction to community development* (pp. 38–48). Routledge.
- Hewlett, S., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). Looking for Innovation in all the Wrong Places. *Stanford Social Innovation Review*. DOI: 10.48558/erzr-0e16
- Lapointe, S. (2021, February 2). *Are the social sciences and humanities positioned to meet key employment skills?* Policy Options. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/february-2021/are-the-social-sciences-and-humanities-positioned-to-meet-key-employment-skills/>
- Lapointe, S. Boss, S., Odland, B. Klausen, C. Ross, S. Haddad, R. & Bektas, S. (2023). *Inventory of Community-Focused Knowledge Mobilisation Practices in Social Sciences, Humanities and Arts*. (Technical Report) The/La Collaborative, McMaster. <http://hdl.handle.net/11375/28037>
- Lapointe, S & Propst, A. (2023). “Skills for Inclusive and Collaborative Innovation. Beyond Endless Frontier: Rethinking the Contract for Science and Innovation. Discussion Paper. Institute on Governance & Institute for Science, Society and Policy. <http://hdl.handle.net/11375/29001>
- Lapointe, S., & Klausen, C. (2021). *Foundational Skills Needs and What Social Sciences and Humanities Need to Know* (pp. 1–39). The/La Collaborative, McMaster University. <http://hdl.handle.net/11375/26187>
- Lapointe, S., & Underdown, V. (2022). *Experiential Learning in the Social Sector*. Future Skills Centre. <https://fsc-ccf.ca/research/experiential-learning-in-the-social-sector/>

- Lapointe, S. & Turner, J. (2020). Leveraging the Skills of Social Sciences and Humanities Graduates. Report. Public Policy Forum. <https://ppforum.ca/publications/leveraging-the-skills-of-graduates/>
- Lasby, D. (2020). *Imagine Canada's Sector Monitor: Charities & the COVID-19 Pandemic* (pp. 1–22). Imagine Canada. [https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19%20Sector%20Monitor%20Report%20ENGLISH\\_0.pdf](https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19%20Sector%20Monitor%20Report%20ENGLISH_0.pdf)
- McMaster University. (2022). *Principles of Community Engagement*. Community Engagement. <https://community.mcmaster.ca/about/strategic-priorities/principles-of-community-engagement/>
- Mitacs. (2022). *Mitacs: About*. Mitacs. <https://www.mitacs.ca/en>
- Moon, C., Kavanagh, A., Jeffrey, J., Gebbels, J., & Korsgaard, K. (2016). Social Entrepreneurship and Disruptive Innovation: Evaluating the use of Rumie's Free Educational Software in Seven Developing Economies. *Proceedings of the European Conference on Innovation & Entrepreneurship*, 485–495.
- Mosley, J. E. (2021). Cross-Sector Collaboration to Improve Homeless Services: Addressing Capacity, Innovation, and Equity Challenges. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 693(1), 246–263. <https://doi.org/10.1177/0002716221994464>
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). Introduction: Dimensions of Social Innovation. In A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (Eds.), *New Frontiers in Social Innovation Research* (pp. 1–26). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137506801\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137506801_1)
- Ontario Nonprofit Network. (2021). *2021 ONN State of the Ontario Nonprofit Sector Survey* (pp. 2–137). <https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2021/07/749034.pdf>
- Ontario Nonprofit Network. (2022). *The Nonprofit HR Crisis*. Ontario Nonprofit Network. <https://theonnc.ca/our-work/our-people/nonprofit-hr-crisis/>
- Pearman, J. (2019). *Social R&D Practices and Patterns v1.0*. Social R&D Community. <http://socialrd.org/wp-content/uploads/2019/08/Social-RD-Practices-and-Patterns-v1.0.pdf>
- Phillips, K. (2014). How Diversity Makes Us Smarter. *Scientific American* 311(4), 42–47. doi:10.1038/scientificamerican1014-42
- Phipps, D., Jensen, K., & Myers, J. G. (2012). Applying Social Sciences Research for Public Benefit Using Knowledge Mobilization and Social Media. In A. Lopez-Varela (Ed.), *Theoretical and Methodological Approaches to Social Sciences and Knowledge Management*. InTech. <https://doi.org/10.5772/37533>
- Raphael, D. (2009). *Social determinants of health: Canadian perspectives* (2nd ed). Canadian Scholar's Press.
- Seelos, C., & Mair, J. (2012). Innovation Is Not the Holy Grail. *Stanford Social Innovation Review*, Fall(4), 44–49.
- Shier, M., & Handy, F. (2016). Executive leadership and social innovation in direct-service nonprofits: Shaping the organizational culture to create social change. *Journal of Progressive Human Services*, 27(2), 111–130. sw. <https://doi.org/10.1080/10428232.2016.1155429>
- Social Sciences and Humanities Research Council. (2022a). *About SSHRC: Facts and Figures*. Government of Canada: Social Sciences and Humanities Research Council. [https://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au\\_sujet/facts-faits/index-eng.aspx](https://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au_sujet/facts-faits/index-eng.aspx)
- Social Sciences and Humanities Research Council. (2022b). *Partnership Engage Grants*. Government of Canada: Social Sciences and Humanities Research Council. <https://www.sshrc->

crsh.gc.ca/funding-financement/programs-programmes/partnership\_engage\_grants-subventions\_d\_engagement\_partenarial-eng.aspx

- Tortia, E. C., Degavre, F., & Poledrini, S. (2020). Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 459–477. <https://doi.org/10.1111/apce.12265>
- Universities Canada. (2021, October 28). *Universities Canada's social impact principles*. Universities Canada: News. <https://www.univcan.ca/media-room/media-releases/universities-canadas-social-impact-principles/>
- University of Guelph. (2022). *Guiding principles for community engagement*. City of Guelph. <https://guelph.ca/city-hall/communicate/community-engagement/>
- Westley, F. (2103). "Social Innovation and Resilience: How One Enhances the Other" Stanford Social Innovation Review. Supplement : Innovation for a Complex World (Summer).
- Westley, F. R., McGowan, K. A., Antadze, N., Blacklock, J., & Tjornbo, O. (2016). How game changers catalyzed, disrupted, and incentivized social innovation: Three historical cases of nature conservation, assimilation, and women's rights. *Ecology and Society*, 21(4). <https://doi.org/10.5751/ES-08811-210413>
- Wilmsen, C. (2008). "Extraction, Empowerment, and Relationships in the Practice of Participatory Research" in Boog, B. et al. *Toward Quality Improvement of Action Research*, Brill, 135-146. [https://doi.org/10.1163/9789087905941\\_011](https://doi.org/10.1163/9789087905941_011)