

RQIS



LE RÉSEAU
QUÉBÉCOIS EN
**INNOVATION
SOCIALE**



Une initiative de
Université du Québec

Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec

Joanie Rollin

Valérie Vincent



Université du Québec

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec



CRISES
www.crisis.uqam.ca
Centre de recherche sur les innovations sociales



**Acteurs et processus
d'innovation sociale
au Québec**

**Joanie Rollin
Valérie Vincent**

Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

Université du Québec
475, rue du Parvis
Québec (Québec) G1K 9H7
Téléphone : 418 657-4220
Télécopieur : 418 657-2132
Courriel : joanie.rollin@uquebec.ca
Site Internet : www.uquebec.ca/rqis

Direction et coordination

JOANIE ROLLIN
Coordonnatrice, Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

Recherche et rédaction

JOANIE ROLLIN
Coordonnatrice, Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

VALÉRIE VINCENT
Professionnelle de recherche, Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

Collaboration à la rédaction

DENIS HARRISSON
Directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Révision linguistique

GENEVIÈVE LAJEUNESSE

Conception et réalisation graphique

DENIS SAVARD
Concepteur-graphiste, Université du Québec

Pour faciliter la lecture, le genre masculin est utilisé sans aucune intention discriminatoire.
Université du Québec 2007

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et archives Canada
ISBN : 2-7628-2766-3



TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	iv
Table des figures	v
Abréviations et des sigles	vi
Remerciements	viii
Résumé	ix
Introduction	10
1. Mise en contexte	11
1.1 Le projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS).....	11
2. Définition de l'innovation sociale	13
2.1 Évolution du concept.....	13
2.2 Définition de l'innovation sociale.....	14
2.3 Distinctions par rapport à d'autres concepts.....	14
3. Le processus d'innovation sociale	15
3.1 Les acteurs de l'innovation sociale et le contexte social dans lequel ils évoluent.....	16
3.1.1 Les porteurs.....	16
3.1.2 Les bailleurs de fonds.....	17
3.1.3 Les partenaires de soutien.....	17
3.1.4 Les preneurs.....	18
3.2 Les quatre phases d'un processus d'innovation sociale.....	19
3.2.1 L'émergence.....	19
3.2.2 L'expérimentation.....	19
3.2.3 Phase d'appropriation.....	21
3.2.4 Phase d'alliance / transfert / diffusion.....	22
3.3 Les facteurs favorables et défavorables aux processus d'innovation sociale.....	22
4. Le système québécois d'innovation : quelques acteurs et « modes de soutien » à l'innovation sociale	25
4.1 <i>La Politique québécoise de la science et de l'innovation</i> (PQSI, 2001) et la <i>Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation</i> (SQRI, 2007) du gouvernement du Québec.....	25
4.2 Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).....	26
4.3 Le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS).....	26
4.4 Le Conseil de la science et de la technologie (CST).....	26
4.5 Les fonds subventionnaires de recherche.....	27
4.6 L'innovation sociale à l'échelle fédérale.....	28
4.7 Les dispositifs de recherche.....	29
4.8 Les centres et organismes de liaison et de transfert.....	29
4.9 Les structures universitaires de liaison et de transfert.....	30
4.10 Les fondations.....	31
5. Constats et pistes d'action en innovation sociale : fruit d'une concertation publique d'acteurs	32
5.1 La démarche de Concert'Action publique en innovation sociale du projet de RQIS.....	32
5.2 Principaux constats et pistes d'action en matière d'innovation sociale au Québec.....	32

6. Conclusion	36
Annexe 1 : Personnes interviewées	38
Annexe 2 : Synthèses des études de cas	39
1. La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille	39
2. Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS).....	42
3. Gaz Métro.....	46
4. L'École éloignée en réseau	48
5. L'Inter-Marché Saint-Roch	50
6. Projet Belliterre – École Chanoine-Côté.....	52
7. Approche milieu de vie – Résidence Yvon-Brunet.....	55
8. TOHU, la Cité des arts du cirque.....	58
Annexe 3 : Description des modes de soutien à l'innovation sociale	60
Programmes du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation	60
Mesure pilote d'expérimentation de projets : « soutien à l'innovation sociale dans les organismes communautaires ».....	60
Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT)	60
Fonds subventionnaires de recherche.....	61
Le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC).....	61
Le Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ).....	62
Le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)	62
Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).....	62
La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI)	63
Les dispositifs de recherche.....	63
Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).....	63
L'Alliance de recherche université-communauté. Innovation sociale et développement des communautés (ARUC – ISDC).....	64
Le Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir (CIBL'es)	64
Le Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES)	65
Les centres et organismes de liaison et de transfert.....	65
Le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).....	65
Le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).....	66
Le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP).....	66
Le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)	67
Les structures universitaires de liaison et de transfert.....	67
Le Bureau de liaison université-milieu (BLUM) – Université du Québec en Outaouais (UOO).....	67
Le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal	68
La Communauté ValoRIST – Université du Québec.....	68
Le Bureau de liaison entreprises-Université (BLEU) – Université de Sherbrooke	68
Le projet Valorisation de l'innovation et du capital intellectuel (VINCI) – Université de Montréal	69
Le Fonds des services aux collectivités (FSC) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).....	69
Les fondations	69
La Fondation de l'Université du Québec.....	69
La Fondation de la famille J.W. McConnell	70
La Fondation Lucie et André Chagnon.....	70
Ashoka Québec	70
Annexe 4 : Schéma global d'un processus d'innovation sociale	72
Bibliographie	73

Table des figures

Figure 1 : Schéma global d'un processus d'innovation sociale	15
--	----



ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ARUC	Alliance de recherche université-communauté
ARUC-ISDC	Alliance de recherche université-communauté. Innovation sociale et développement des communautés
BLEU	Bureau de liaison entreprises-Université
BLUM	Bureau de liaison université-milieu
CADT	Centre d'aide au développement technologique
CDÉC	Corporation de développement économique et communautaire
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations
CÉRIS	Centre d'étude et de recherche en intervention sociale
CESM	Complexe environnemental de Saint-Michel
CETT	Centre d'expérimentation et de transfert technologique
CHSLD	Centre hospitalier de soins de longue durée
CIBL'es	Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CLIPP	Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales
CLD	Centre local de développement
CLT	Centre de liaison et de transfert
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
CRÉ	Conseil régional des élus
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRDC	Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités
CRDT	Centre de recherche sur le développement territorial
CRÉPAS	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
CRIRES	Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
CST	Conseil de la science et de la technologie
CTREQ	Centre de transfert pour la réussite éducative
ÉCOBES	Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population
ETS	École de technologie supérieure
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
FORSC	Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture
FRSQ	Fonds de recherche en santé du Québec
FSC	Fonds des services aux collectivités
GiS	Génération de l'innovation sociale
GTIS	Groupe de travail sur l'innovation sociale
GTRC	Grands travaux de recherche concertée

HEC	Hautes Études Commerciales
INRS-UCS	Centre Urbanisation, Culture et Société de l'Institut national de la recherche scientifique
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MPI	Mobilisation de la propriété intellectuelle
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCI	Organisations de coopération internationale
PQSI	Politique québécoise de la science et de l'innovation
PSVT	Programme de soutien à la valorisation et au transfert
RCRPP	Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques
ROIS	Réseau québécois en innovation sociale
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
SQRI	Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation
UdeM	Université de Montréal
UQ	Université du Québec
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQAR	Université du Québec à Rimouski
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
UQO	Université du Québec en Outaouais
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
ValoRIST	Valorisation de la recherche et de l'innovation sociale et technologique
VINCI	Valorisation de l'innovation et du capital intellectuel



REMERCIEMENTS

À l'été 2005, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et l'Université du Québec nous confiaient les mandats de réaliser un portrait de l'innovation sociale au Québec et de jeter les bases d'un réseau qui permettrait aux acteurs québécois investis en innovation sociale de se regrouper et de travailler ensemble pour mieux la comprendre, la soutenir, la valoriser et favoriser sa mise en œuvre. C'est avec le support et l'appui de certaines personnes que nous avons réalisé ces mandats. Nous tenons à les remercier chaleureusement. Sans elles, la réalisation de cet ouvrage n'aurait été possible.

Au MDEIE, nous remercions d'abord M^{me} Mireille Picard, conseillère en innovation sociale, qui, à plusieurs reprises, nous a réitéré sa confiance. Nous la remercions également pour son engagement dans le projet alors qu'il en était encore à ses premiers balbutiements. Nous remercions M. Dominic Dubuc, directeur de la Direction de la valorisation et du transfert, pour son appui renouvelé. Aujourd'hui retraité, nous tenons à souligner tout particulièrement son apport considérable au développement de l'innovation sociale au Québec. Enfin, nous remercions M^{me} Nathalie Perreault, qui a vaillamment pris la relève de M^{me} Picard au poste de conseillère en innovation sociale. Nous la remercions pour son soutien indéfectible, ses judicieux conseils, sa confiance et surtout, pour le vif intérêt qu'elle porte à l'innovation sociale. Le MDEIE est, pour nous, davantage qu'un mandataire, il est un partenaire dans cette aventure.

À l'Université du Québec, nous remercions M. Pierre Lefrançois, directeur des études et de la recherche, et M. Daniel Coderre, vice-président à l'enseignement et à la recherche. Merci d'avoir pris un risque en nous confiant ce mandat stimulant, merci d'avoir relevé le défi avec nous, de nous avoir encouragées et soutenues dans cette belle aventure. Un merci chaleureux à M^{me} Isabelle Boucher, adjointe au vice-président à l'enseignement et à la recherche, pour ses conseils et son intérêt envers le projet de RQIS et l'innovation sociale. Merci à M^{me} Odette Morin, à M^{me} Stéphanie Vagneux et à M. David Mercier, agents de recherche au sein de la Direction des études et de la recherche, pour leur collaboration. Merci aussi à M^{me} Sylvianne Tremblay, à M^{me} Hélène DeNayve et à M^{me} Annie Bergeron, à M^{me} Marie-Ève Proulx et à M^{me} Anne-Marie Grantner. Un merci tout particulier à M. Jean Benoît pour l'organisation des rencontres de *Concert'action publique en innovation sociale*.

Au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), nous remercions M. Denis Harrisson, directeur, pour sa confiance et la transmission de ses connaissances en matière d'innovation sociale. Aussi, un merci chaleureux à M^{me} Mélanie Fontaine, à M^{me} Hélène Gélinas et à M. Sébastien Poitras pour leur collaboration.

En terminant, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé, directement ou indirectement, à la réalisation du projet de RQIS. Nous remercions tout ceux et celles qui nous ont accordé des entrevues, qui ont manifesté un intérêt pour le projet et ses suites ainsi que toutes les personnes qui ont participé aux rencontres de *Concert'action publique en innovation sociale*. Enfin, merci et chapeau aux innovateurs québécois, aux femmes et aux hommes qui chaque jour, avec créativité et persévérance, tentent de trouver des solutions nouvelles pour améliorer le bien-être des individus et des communautés et qui contribuent à faire du Québec une société riche, vivante, créatrice et empreinte de valeurs de solidarité.

RÉSUMÉ



L'équipe du projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) présente dans cet ouvrage un état de la situation en matière d'innovation sociale au Québec. Sans tenter de recenser chacune des initiatives sociales innovatrices présentes sur le territoire québécois, l'équipe s'est plutôt attardée à cerner ce phénomène, qualifié souvent de « complexe », en réalisant des entrevues auprès d'experts en innovation sociale et en réalisant une analyse transversale d'initiatives québécoises reconnues comme étant des innovations sociales. Au final, ce document permet de mieux comprendre ce qu'est l'innovation sociale, les différentes phases de ses processus ainsi que le rôle des acteurs qui y prennent part. Il propose une définition opérationnelle de l'innovation sociale ainsi que le Schéma global d'un processus d'innovation sociale, lequel peut servir de guide aux acteurs investis dans ses processus.

Le présent ouvrage s'adresse à toutes les personnes qui participent ou s'intéressent de près ou de loin aux processus d'innovation sociale ainsi qu'à ceux et celles qui souhaitent en connaître davantage sur le sujet. Des constats et quelques pistes d'action sont enfin présentés dans le but de permettre aux divers acteurs de coordonner leurs efforts et de permettre l'émergence et le développement d'initiatives créatrices visant l'amélioration du bien-être des Québécoises et des Québécois.

Mots clés : innovation sociale, processus d'innovation sociale, entrepreneur social, développement social, innovateur, système d'innovation.



INTRODUCTION

Au cours des dix dernières années, l'innovation sociale est progressivement devenue un sujet d'intérêt tant pour les chercheurs et pour les décideurs que pour les praticiens issus de tous les horizons socioéconomiques. L'intérêt a pendant longtemps été porté sur la définition : qu'est-ce que l'innovation sociale? Bien que cette question demeure d'une grande importance, les regards sont maintenant davantage tournés vers le processus de mise en œuvre des innovations sociales, c'est-à-dire sur « comment mettre en œuvre des innovations sociales ». De cette dernière question, il en découle évidemment bien d'autres : qui, quoi, comment, où et quand?

Si l'on compare l'innovation sociale à l'innovation technologique, l'innovation sociale semble encore peu reconnue et encore moins soutenue. Bien que l'innovation sociale existe depuis toujours, ce n'est que récemment que les chercheurs et les praticiens ont entrepris de la nommer ainsi. De grandes innovations sociales ont façonné le Québec d'aujourd'hui : le régime québécois d'assurance maladie, les cégeps, le régime québécois d'assurance sans égard à la faute, le télétravail, le commerce équitable, le recyclage. Aujourd'hui l'étiquette « innovation sociale » a été apposée à ces initiatives alors qu'auparavant, elles auraient été qualifiées « d'expérimentations sociales ».

L'intégration de la notion d'innovation sociale dans la *Politique québécoise de la science et de l'innovation*, en 2001, a constitué une étape importante pour la reconnaissance de ce concept au Québec. Le nombre croissant d'acteurs intéressés et investis dans ses processus, la création consciente de plus en plus de « modes de soutien » à l'innovation sociale ainsi que le nombre grandissant de lieux d'échanges mis en place pour rassembler les acteurs – notamment pour mieux la soutenir – témoignent d'un plus grand intérêt à son égard et de l'importance que lui accordent aujourd'hui les Québécois.

L'objectif général de l'ouvrage du RQIS est d'approfondir la réflexion sur la notion de processus d'innovation sociale et de répondre aux questions précédentes, pour rendre plus perceptible et palpable ce concept qui a longtemps été considéré comme flou, équivoque et intangible. En présentant quelques éléments composant le système national d'innovation « sociale » et en exposant certains enjeux qui semblent prioritaires, le présent document espère porter un éclairage sur le contexte socioéconomique dans lequel émergent et se développent les innovations sociales québécoises. Cet ouvrage se veut un outil de référence pour tous ceux et celles qui s'intéressent à l'innovation sociale, qui s'investissent dans ses processus ou encore qui souhaitent poursuivre la réflexion sur le sujet.

L'ouvrage est divisé en cinq sections. Dans la première section, il sera question du contexte dans lequel cette démarche a été entreprise, des objectifs du projet ainsi que des principales activités qui ont animé ces deux premières années et qui ont mené à la production de ce document. La deuxième section sera consacrée à la présentation d'un bref survol de l'évolution du concept et du discours québécois en innovation sociale. Une définition y sera d'ailleurs proposée. Dans la troisième section, il sera question d'une nouvelle façon de comprendre et d'envisager le développement et la mise en œuvre concrète d'innovations sociales. Pour ce faire, l'équipe du projet de RQIS a développé un outil nommé « Schéma global d'un processus d'innovation sociale ». Celui-ci constitue le résultat de l'analyse transversale de huit études de cas. Les éléments qui composent ce schéma seront abordés de façon explicite. La quatrième section traite de la question des « modes de soutien à l'innovation sociale ». Cette expression est utilisée pour définir certains mécanismes, instruments, outils ou autres mesures mis en place par des acteurs pour soutenir la mise en œuvre d'innovation sociale. Existants parfois depuis plusieurs années, les « modes de soutien » sont souvent peu diffusés. Ils n'ont pas toujours été créés dans une perspective explicite ou consciente de soutien à l'innovation sociale, ce qui les rend parfois difficiles à identifier. Dans cette section, quelques exemples seront présentés. Enfin, la cinquième section, intitulée « Constats et pistes d'action en innovation sociale : fruit d'une concertation publique d'acteurs », expose les résultats d'une démarche de mobilisation et de consultation réalisée à l'hiver 2007. Deux rencontres de *Concert'Action publique en innovation sociale* ont réuni près de 75 acteurs investis en innovation sociale pour présenter les constats faits par l'équipe du projet de RQIS en matière d'innovation sociale ainsi que les pistes d'action à mettre en œuvre à court et à moyen terme. Pour conclure, il sera question des perspectives d'avenir du projet. En avril 2007, son équipe a reçu une subvention qui lui permettra de poursuivre ses activités jusqu'en 2010.



1. MISE EN CONTEXTE

1.1 Le projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

Soutenu financièrement par le Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT) du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et l'Université du Québec, le projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) a été réalisé en collaboration avec le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Il a débuté en août 2005 et s'est terminé le 31 décembre 2006.

Ce projet avait pour but de :

- 1) Cerner le contexte québécois dans lequel émergent et se mettent en œuvre les innovations sociales;
- 2) Comprendre l'innovation sociale d'un point de vue théorique et opérationnel;
- 3) Cibler les défis et enjeux en matière d'innovation sociale au Québec;
- 4) Mieux comprendre l'accompagnement nécessaire pour faciliter les processus;
- 5) Mobiliser les acteurs intéressés et investis en innovation sociale au Québec.

Cinq objectifs spécifiques ont donné la couleur aux activités réalisées durant le projet:

- 1) Identifier les modes de soutien à l'innovation sociale au Québec;
- 2) Analyser des processus d'innovations sociales;
- 3) Exposer les principaux défis et enjeux en matière d'innovation sociale au Québec et proposer des actions à prioriser à court et moyen terme;
- 4) Expérimenter des outils d'accompagnement;
- 5) Constituer un Réseau québécois en innovation sociale (RQIS).

Les activités réalisées dans le cadre du projet ont été autant d'ordre scientifique que pratique. Premièrement, une revue de littérature a été réalisée entre août 2005 et décembre 2006. Celle-ci comprenait la littérature scientifique, publique, médiatique et électronique.

Deuxièmement, des entretiens ont été réalisés avec des personnes jouant un rôle significatif en innovation sociale. Quinze personnes clés, issues des milieux de recherches, des fonds de recherche en sciences humaines et sociales, de milieux de pratique ainsi que de l'appareil gouvernemental ont été rencontrées. Ces personnes ont été choisies pour leur connaissance à la fois théorique et pratique de l'innovation sociale ainsi que pour leur compréhension de l'univers dans lequel évoluent les innovations sociales au Québec. Une liste des personnes interviewées est disponible à l'annexe 1 (p.38).

Troisièmement, huit entrevues ont été réalisées avec des « porteurs » d'innovations sociales afin de réaliser une analyse transversale des processus d'innovation sociale. Les innovations sociales retenues ont été jugées exemplaires selon certains critères préalablement établis. Une synthèse de chaque étude de cas est disponible à l'annexe 2 (p.39).

Quatrièmement, des activités d'observation participante consistant à observer et à participer activement à des événements tels des colloques, conférences, séminaires, ateliers et tables de concertation liés à l'innovation sociale ont été réalisées. Elles ont permis de cueillir des informations, mais aussi et surtout d'observer les dynamiques entre les acteurs : un élément déterminant dans les processus d'innovation sociale.

Cinquièmement, des activités d'accompagnement et de réflexion ont été réalisées dans le cadre d'un projet pilote : rencontres, création d'outils, démarches de mobilisation et de diffusion.

Finalement, des activités de mobilisation et de réseautage ont été organisées par l'équipe du projet de RQIS. Entre autres, il y a eu les déjeuners du RQIS qui ont regroupé à quatre reprises les partenaires principaux du projet ainsi que deux rencontres de *Concert'Action publique en innovation sociale* qui ont mobilisé près de 75 acteurs investis en innovation sociale autour de constats et pistes d'action communes en la matière.

Pour obtenir plus d'information sur le projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), veuillez consulter le site Web.

www.quebec.ca/rqis



2. DÉFINITION DE L'INNOVATION SOCIALE

2.1 Évolution du concept

L'innovation sociale apparaît souvent comme un concept flou qui rend compte de plusieurs réalités. Bien qu'au cours des dernières années plusieurs définitions aient été proposées, peu d'entre elles font l'objet d'un consensus jusqu'à présent. Dans les ouvrages scientifiques, l'innovation sociale est apparue au début des années 1970 en tant que « nouvelles façons de faire les choses » (*new ways of doing things*) dans le but explicite de répondre à des besoins sociaux¹.

Au moins deux champs scientifiques ont été explorés afin de rendre compte de l'innovation sociale : d'abord l'innovation sociale en conjonction avec l'innovation technologique, ensuite l'innovation sociale en tant que processus inédit de développement social. Dans le premier cas, l'innovation sociale est décrite comme un effet de l'innovation technologique qui produit des conséquences sur l'organisation sociale là où elle se crée ou encore là où elle est diffusée. La technologie transforme alors l'état des relations entre les acteurs ainsi que les rapports sociaux dans l'organisation ou dans l'entreprise. Par la suite, prenant acte des critiques adressées à ce paradigme déterministe, innovation technologique et innovation sociale ont été analysées côte à côte comme autant de processus simultanés s'influençant mutuellement. Il est alors devenu impossible de privilégier l'une au détriment de l'autre. L'innovation englobe des acteurs, des procédés, des objets et des systèmes plus ou moins complexes dont tous les éléments comptent dans la mise en place de nouveaux arrangements ou de nouveaux dispositifs socio-organisationnels.

Le lien entre l'innovation sociale et le développement social est un champ de recherche beaucoup plus récent et moins exploré que le précédent. La crise de l'État providence et le retrait de l'État de certains champs d'intervention laissent place à des initiatives prises par des acteurs issus de la société civile et possédant les capacités, les compétences et le pouvoir nécessaires pour mettre au point de nouveaux services aux personnes et des services de proximité. Dans ce champ ouvert à la mise sur pied d'initiatives, l'innovation sociale est abordée sous l'angle des liens entretenus avec différents mouvements sociaux, lesquels se situent, à l'origine, dans la contestation et le conflit, puis se déplacent vers des espaces de création et de recherche de solutions à des problèmes vécus. « Dans ce champ de recherche, il est plus fréquemment question d'innovation sociale que d'innovation technologique. De même, les recherches y sont menées plus souvent par des chercheurs dans les sciences sociales (fondamentales et appliquées) que par des économistes² ».

Malgré ces développements, il n'existe pas, à ce jour, de théorie de l'innovation sociale. Quelques pistes mènent cependant vers une connaissance plus approfondie et plus analytique de l'innovation sociale. En se fondant sur des connaissances issues des processus d'innovation technologique et des approches schumpéteriennes³ de l'innovation, plusieurs analogies peuvent favoriser la compréhension de l'innovation sociale, ses conditions d'émergence, ses réseaux sociaux et le rôle que jouent les différentes institutions en ce qui a trait à la mise en œuvre et à la diffusion de ce type d'innovation ainsi qu'aux liens que nouent ses différents acteurs. Ce faisant, il devient possible d'étendre l'influence d'une initiative locale vers des territoires plus étendus.

Les politiques publiques élaborées ces dernières années montrent l'importance grandissante qu'occupe l'innovation sociale dans la société québécoise. Deux initiatives méritent d'être soulignées. D'abord, le rapport du Groupe de travail sur l'innovation sociale dirigé par Camil Bouchard : *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel* (1999) et l'avis du Conseil de la science et de la technologie (CST) dirigé par Camille Limoges, intitulé *Innovation sociale et innovation technologique. L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines* (2000).

1 Taylor, J. B. (1970), « Introducing social innovation », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 6, no 1, p. 69-77.

2 Lévesque, B. et F., Lajeunesse-Crevier (coll.) (2005), *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 72 p.

3 Schumpeter, J. A. (1965). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris, Petite bibliothèque Payot, p. 119-125.

2.2 Définition de l'innovation sociale

La définition de l'innovation sociale la plus souvent utilisée est celle de Camil Bouchard. Dans son rapport, l'innovation sociale y est définie comme suit : « toute nouvelle approche, pratique, ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés⁴ ».

Pour refléter davantage les multiples facettes de l'innovation sociale et le processus qui la sous-tend, l'équipe du projet de ROIS a procédé à une légère réorganisation de cette définition et à quelques ajouts. L'innovation sociale se définit en conséquence de la façon suivante : **toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration.**

Traduite ainsi, l'innovation sociale, en plus de se définir par sa nature matérielle et immatérielle et par son caractère novateur (initiative nouvelle, révolutionnaire, adaptée, renouvelée), se définit par son processus. Ce dernier se caractérise, entre autres, par la participation et la coopération d'une diversité d'acteurs, par l'échange et la création de connaissances et d'expertises et par la participation des utilisateurs ou usagers (preneurs).

2.3 Distinctions par rapport à d'autres concepts

L'innovation sociale se démarque non seulement de l'innovation technologique, mais aussi d'autres concepts tels que *l'invention et la transformation sociale*. L'innovation sociale, contrairement à l'innovation technologique, ne répond pas exclusivement à une logique de marché, de concurrence ou de besoins d'une clientèle. Elle répond très souvent à une urgence d'améliorer des pratiques sociales ou organisationnelles et d'en mettre au point de nouvelles. Dans les deux cas, cependant, le processus nécessite une participation accrue de différents acteurs, la mise en commun de ressources et la diffusion de l'innovation par différents moyens : éducation, formation, transfert de technologie et (ou) de connaissances⁵.

En ce qui a trait à l'invention, cette fois, la présence d'un réseau d'acteurs n'est pas nécessairement requise à son développement comme c'est le cas pour l'innovation sociale. Une seule personne peut suffire à créer une nouvelle invention. Son adoption (ou appropriation) par un milieu utilisateur n'est pas non plus une condition essentielle. L'invention peut demeurer lettre morte. Elle ne devient une innovation que lorsqu'elle est adoptée ou utilisée.

Les transformations sociales font, pour leur part, davantage référence à de nouvelles formes de rapports ou de liens sociaux, et ces processus s'effectuent généralement sur une longue période de temps (p. ex. : les transformations du mode de vie des couples).

4 Québec, Conseil québécois de la recherche sociale (1999), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Les Publications du Québec, p. 7. Par Camil Bouchard, en collaboration avec le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS).

Ce document constitue une partie d'un mémoire remis au ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie (aujourd'hui appelé MDEIE), M. Jean Rochon, dans le cadre des travaux qui ont mené à l'élaboration de la *Politique québécoise de la science et de l'innovation*.

5 Conseil de la science et de la technologie (CST), *Innovation sociale et innovation technologique. L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines*, Québec, p. 8.

6 Québec, Conseil québécois de la recherche sociale (1999), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Les Publications du Québec, p. 3. Par Camil Bouchard, en collaboration avec le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS).



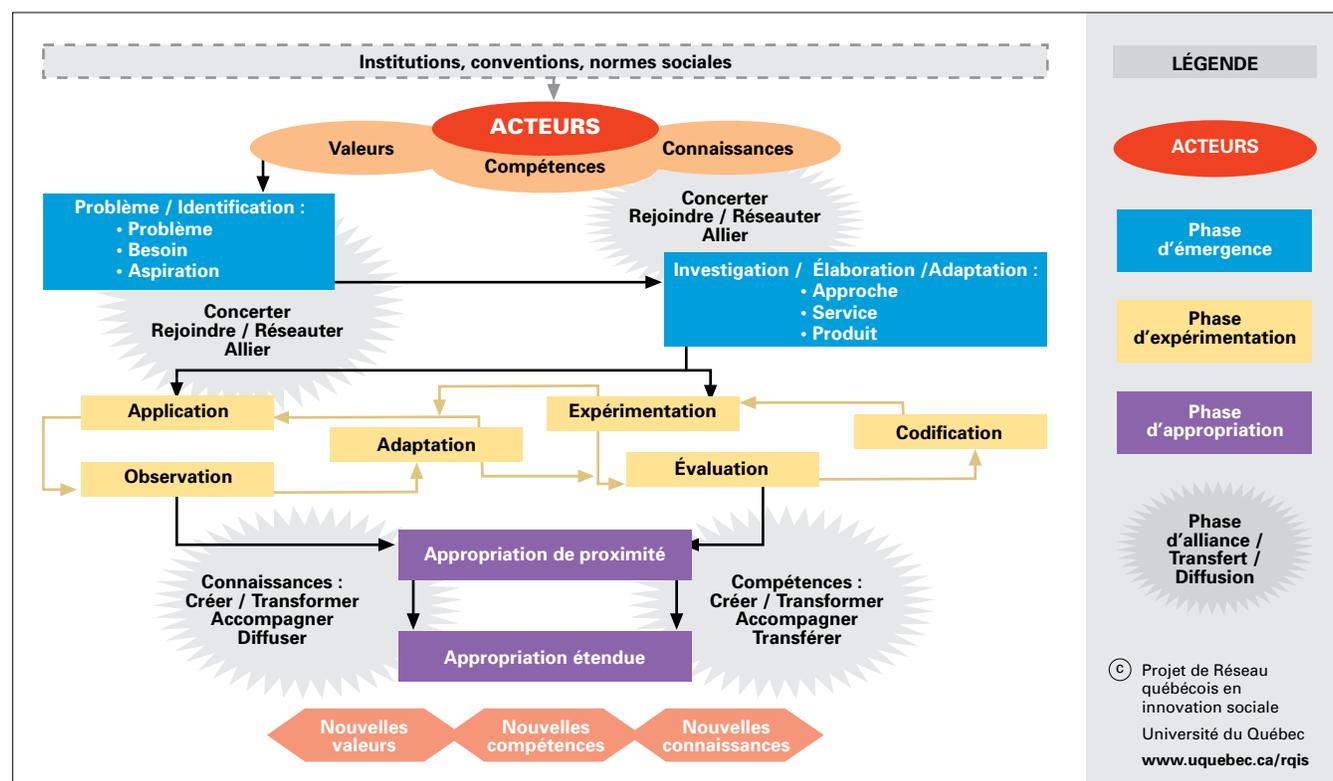
3. LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

D'avantage connue théoriquement, l'innovation sociale demeure à ce jour peu étudiée dans la pratique, et ce, pour diverses raisons. D'abord, il semble que peu de gens s'investissent consciemment dans des processus d'innovation sociale ou dans des processus pouvant y mener. Il devient par conséquent difficile de la repérer dans certains milieux de pratique, les acteurs ignorant eux-mêmes qu'ils sont en train de mettre en place une innovation sociale. Un processus d'innovation sociale peut aussi émerger dans un contexte local et y demeurer. Autrement dit, sans effort de diffusion, un nombre restreint d'individus peut s'approprier un nouveau service, une nouvelle façon de faire ou un nouveau produit, sans jamais faire écho ailleurs dans la société. Enfin, un processus d'innovation sociale peut s'étendre sur plusieurs années, voire sur des décennies. Le facteur temps devient alors un obstacle pour toute équipe de chercheurs ou autres acteurs tentant de s'y intéresser.

Le schéma global d'un processus d'innovation sociale tente de remédier à la situation en illustrant la trajectoire qu'empruntent des acteurs soucieux de résoudre un problème, de combler un besoin ou de répondre à une aspiration lorsqu'ils tentent de mettre en œuvre une stratégie novatrice. Loin de chercher à restreindre les innovations sociales à un seul parcours, l'objectif de ce schéma est plutôt de mieux comprendre les différentes phases d'un processus d'innovation sociale ainsi que les différentes activités réalisées par les acteurs au cours de celles-ci. Il aspire plus spécifiquement à devenir un outil d'analyse des pratiques innovantes dans le contexte québécois, sans pour autant brimer leur caractère spontané.

Le schéma a été élaboré à partir de l'analyse de huit études de cas retenues par l'équipe du projet de RQIS et mentionnées précédemment. Malgré le fait que les huit cas ont été mis en œuvre dans des secteurs et des domaines d'activités fort différents, il a été possible de dégager une trajectoire commune et de constater des analogies entre, par exemple, un organisme de prévention de l'abandon scolaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean, la construction d'une salle de spectacle à Montréal ou la réorganisation du travail au sein d'une entreprise de distribution de gaz naturel. Au final, l'analyse de ces études de cas et l'élaboration du schéma ont permis de faire ressortir des facteurs qui favorisent l'émergence et le développement d'innovations sociales au Québec, ainsi que des facteurs qui y font obstacle.

Figure 1 : Schéma global d'un processus d'innovation sociale (version agrandie en annexe 4, p. 72)



3.1 Les acteurs de l'innovation sociale et le contexte social dans lequel ils évoluent

Les acteurs sont au cœur des dynamiques d'innovation sociale. Ils sont représentés en haut du schéma parce qu'ils sont aussi à l'origine des processus. À la suite de l'analyse des études de cas, il a été établi qu'essentiellement quatre types d'acteurs participent à la mise en œuvre des processus d'innovation sociale : les porteurs, les bailleurs de fonds, les partenaires de soutien et les preneurs de l'innovation. À leur manière, ces acteurs contribuent au succès des innovations sociales. Règle générale, ils sont issus de réseaux (p. ex. : réseau communautaire, réseau de la santé et des services sociaux, syndicat, etc.), ils se regroupent autour d'intérêts communs (p. ex. : la prévention de l'abandon scolaire, l'amélioration des services aux personnes âgées, la revitalisation d'un territoire, etc.), ils sont mus par des valeurs (solidarité, coopération) et des ambitions (volonté de changer les choses) semblables et ils partagent une vision commune de la réalité socioéconomique dans laquelle ils évoluent.

Il ne faut pas oublier que les acteurs de l'innovation sociale s'inscrivent aussi dans un contexte social particulier, que ce type d'innovation apparaît généralement en grappes – une innovation sociale entraîne une autre – dans une période de crise (réforme, restructuration, réorganisation) et autour d'une branche d'activité quelconque. Plus précisément, les innovations sociales émergent dans des secteurs d'activité institutionnalisés – publics, privés ou associatifs – qui fonctionnent selon des règles, des normes et des conventions préalablement établies. Certains de ces secteurs semblent plus ouverts à l'innovation sociale que d'autres et facilitent ainsi leur émergence. En effet, les règles et les normes du secteur de l'économie sociale ou du secteur associatif apparaissent moins rigides que celles des autres secteurs, comme par exemple celles du secteur public. Ainsi, une innovation sociale émergerait plus aisément au sein d'une entreprise d'économie sociale qu'au sein d'une institution publique de santé ou d'éducation. Ceci étant dit, l'innovation sociale est présente dans toutes les sphères d'activité de la société.

3.1.1 Les porteurs

Les porteurs de l'innovation sociale sont des individus ou des groupes d'individus issus de différents secteurs ou domaines d'activité, comme par exemple :

- Association publique / privée;
- Organisation publique / privée;
- Organisme communautaire;
- Regroupement associatif;
- Entreprise d'économie sociale;
- Entreprise privée; entrepreneur / regroupement d'entrepreneurs;
- Individu / groupe d'individus philanthrope(s);
- Chercheur universitaire;
- Chercheur au niveau collégial;
- Centre ou groupe de recherche universitaire ou collégial;
- Centre de liaison et de transfert (CLT);
- Bénévoles / association de bénévoles.

Les porteurs de l'innovation sociale sont en quelque sorte des locomotives qui tirent un train. Ils sont à l'origine de l'innovation, du projet novateur. Seuls ou en groupe, ils jouent le rôle de créateurs, de promoteurs et de propulseurs de l'innovation sociale. Les porteurs de l'innovation sociale partagent aussi certaines caractéristiques : leadership, créativité, volonté de se prendre en main. Ils sont en général des visionnaires et ils doivent être en mesure de prendre des risques souvent élevés.

Exemple de porteurs : l'École éloignée en réseau

L'École éloignée en réseau est une initiative conjointe du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). Ensemble, ces deux partenaires ont élaboré une nouvelle approche pédagogique visant à contrer la fermeture d'écoles éloignées et à améliorer la qualité des services éducatifs offerts en région éloignée par le biais des nouvelles technologies de l'information. Par la suite, ils se sont associés avec plusieurs partenaires, tant financiers que de soutien.

Résumé

Porteurs = Individus ou groupe d'individus issus de n'importe quel secteur ou domaine d'activité

Rôle = Créer; promouvoir et propulser l'innovation sociale

3.1.2 Les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds ont évidemment comme fonction de financer les démarches novatrices, et ce, tout au long de leur processus de réalisation. Ils sont soit :

- PUBLICS
 - Gouvernement (provincial ou fédéral);
 - Ministères provinciaux et fédéraux;
 - Instances municipales (ville, municipalité, municipalité régionale de comté [MRC]);
 - Fonds subventionnaires.
- PRIVÉS
 - Entreprise privée;
 - Fondation;
 - Philanthropie;
 - Particuliers / citoyens / bénévoles / usagers.

Exemple de bailleurs de fonds : la Coopérative de solidarité en soins et services de Saint-Camille

La Coop de Saint-Camille a vu le jour grâce à la participation financière d'un groupe d'acteurs philanthropes (le Groupe du Coin) qui s'était donné comme mission première de trouver une nouvelle vocation à certains édifices patrimoniaux abandonnés ou en mauvais état. Au fil du temps, d'autres partenaires financiers (publics ou privés) se sont joints au projet : AccèsLogis, Fonds de lutte à la pauvreté, Caisse populaire, membres de la coopérative, etc.

Résumé

Bailleurs de fonds = individus ou groupe d'individus issus du secteur public ou privé

Rôle = financer les processus d'innovation sociale

3.1.3 Les partenaires de soutien

Si les porteurs de l'innovation sociale sont considérés comme la locomotive qui tire un train, les partenaires de soutien seraient, eux, les wagons.

« (...) ça prend des wagons sur les rails, ça prend des gens qui travaillent dans tous les milieux (...) il y a des centaines de personnes qui finalement posent leur petite pierre (...) tu vois, on avait un bon réseau de complices partout⁷ » .

Leur rôle est de supporter des projets novateurs. En d'autres mots, ils ont comme fonction d'accompagner un projet ou encore de lui apporter une certaine crédibilité, de le diffuser, d'en faire la promotion. Les partenaires de soutien apportent de nouvelles idées, encouragent et soutiennent les porteurs de l'innovation sociale dans leur démarche. Ils peuvent aussi documenter une démarche novatrice ou encore participer au partage et à l'échange de connaissances.

Les partenaires de soutien sont :

- Gouvernement provincial / fédéral;
- Ministères;
- Villes / municipalités / MRC;
- Organismes publics (Corporations de développement économique communautaire [CDÉC]), Centres locaux de développement [CLD], etc.);
- Partenaires publics (santé / services sociaux / éducation);
- Chercheurs universitaires ou au niveau collégial;
- Centres / groupes / chaires de recherche;
- Organismes communautaires / secteur associatif;
- Ordres / regroupements professionnels;
- Syndicats;
- Fondations;
- Bénévoles / groupes de citoyens;
- Médias locaux ou de masse (journaux, radio, télé);
- Centres de liaison et de transfert (CLT).

⁷ Entretien, Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS), 2006.

Exemple de partenaires de soutien : le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS)

Le CRÉPAS est un organisme qui tente de prévenir l'abandon scolaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean par une approche multisectorielle. L'initiative du projet est attribuable au Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES). Au fil des années, le groupe s'est associé à plusieurs partenaires financiers, mais aussi avec plusieurs partenaires de soutien : entreprises privées (p. ex., Alcan), organismes communautaires, commissions scolaires, Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), médias locaux et plusieurs autres. Si ces partenaires peuvent parfois contribuer financièrement au développement du projet, ils y contribuent aussi d'autres manières : ils assistent à la progression du projet, le reconnaissent, l'appuient, le diffusent, en font la promotion, le documentent, etc.

Résumé

Partenaires de soutien = individus ou groupe d'individus issus de n'importe quel secteur ou domaine d'activité

Rôle = accompagner; soutenir; reconnaître; diffuser; promouvoir; documenter; partager; échanger; transférer des connaissances; amener de nouvelles idées; etc.

3.1.4 Les preneurs

Les preneurs de l'innovation sociale, contrairement à ce que le terme « preneur » peut laisser entendre, ne se contentent pas de s'approprier le nouveau service ou la nouvelle façon de faire créée pour eux. Ils jouent plutôt un rôle dynamique qui les amènent à participer activement au processus innovateur en cours, et ce, de diverses manières. Bien sûr, leur rôle premier est de bénéficier d'un nouveau service, d'utiliser une nouvelle approche, de s'approprier un lieu, une entreprise ou une nouvelle façon de faire. Mais plus encore, les acteurs preneurs de l'innovation sociale mettent en œuvre les pratiques innovantes, ils sont appelés à participer aux discussions, voire aux décisions et ils sont en bonne position pour trouver, développer et ajuster de nouvelles façons de faire. Enfin, il serait même possible de croire que certains acteurs « preneurs » de l'innovation sociale puissent être à la source d'un processus d'innovation sociale; de facto, ne sont-ils pas en bonne position pour évaluer leurs propres besoins?

Les preneurs de l'innovation sociale peuvent être de deux ordres :

a) Les intervenants / utilisateurs : dans le cas d'un transfert de connaissances, des intervenants dans un domaine spécifique s'approprient une nouvelle façon de faire et la mettent en pratique dans leur organisation.

Exemple de preneurs (intervenants / utilisateurs) : l'École éloignée en réseau

L'exemple de l'École éloignée en réseau est éloquent dans ce cas. Des chercheurs ont transmis, par le biais de formations, une nouvelle approche pédagogique à des professeurs enseignant dans des écoles éloignées. Les professeurs ont intégré les nouvelles méthodes d'enseignement par fibre optique à leurs pratiques en classe afin d'améliorer les services offerts aux élèves. Cela dit, tout au long du processus, les intervenants scolaires ont contribué activement à la mise en place de la nouvelle approche créée pour eux. En d'autres termes, ils ont été partie prenante de l'exercice, et ce, tout au long de la phase pilote du projet.

b) Les bénéficiaires / usagers : surtout présents dans le secteur public, les bénéficiaires / usagers sont les acteurs qui bénéficient d'un nouveau service ou d'une nouvelle approche mise au point pour eux, ou qui l'utilisent. On peut aussi retrouver ce type d'acteur dans le secteur de l'économie sociale.

Exemple de preneurs (bénéficiaires / usagers) : la Coopérative de solidarité en soins et services de Saint-Camille

À la Coopérative de solidarité en soins et services de Saint-Camille, les usagers sont les personnes âgées qui occupent les logements aménagés pour eux et qui bénéficient de la formule de logement / accompagnement pour assurer leur sécurité et leur bien-être. Ces derniers participent aussi activement à la gestion, à l'amélioration et au développement de la Coop.

Résumé

Preneurs = individus ou groupe d'individus issus de n'importe quel secteur / domaine d'activité

Rôles = s'approprier / bénéficier / utiliser un nouveau service, une nouvelle approche, un nouveau produit; actualiser les pratiques; valoriser; diffuser; participer aux discussions / décisions; développer; ajuster; évaluer les besoins; évaluer les retombées

3.2 Les quatre phases d'un processus d'innovation sociale

Tel que mentionné précédemment, il ressort de l'analyse transversale des trajectoires des huit cas d'innovation sociale retenus un processus global à travers lequel on peut reconnaître le parcours emprunté par les acteurs dans chacun des cas étudiés.

En fait, qu'une innovation sociale soit issue du secteur public, privé ou du secteur associatif / économie sociale, on remarque des ressemblances entre les trajectoires. C'est-à-dire que tout processus d'innovation sociale a un point de départ (phase d'émergence); qu'à un moment ou l'autre, les acteurs expérimentent formellement ou informellement les stratégies élaborées et qu'enfin, l'innovation sociale trouve preneur à l'échelle d'une communauté, d'une organisation ou d'une institution (appropriation).

Il ressort également de l'analyse que des activités de diffusion et de transfert de connaissances sont présentes dans chacun des cas étudiés. Les acteurs partagent leur savoir, leurs compétences, leurs valeurs avec d'autres acteurs tout au long du processus et suscitent ainsi la participation et la collaboration de nombreux partenaires (bailleurs de fonds, partenaires de soutien). Ces activités sont parfois mises en œuvre dans un cadre universitaire ou gouvernemental, mais elles peuvent aussi se faire de manière tout à fait informelle, par exemple dans les milieux de pratique.

3.2.1 L'émergence

Le point de départ d'une innovation sociale est la phase d'émergence. À ce moment, il n'est toutefois pas question d'innovation sociale; on parle généralement d'un projet à « potentiel innovateur ». C'est en fait le moment où les acteurs se regroupent et rejettent les voies institutionnelles déjà tracées – ou encore s'en inspirent – pour trouver une solution à un problème, pour répondre à un besoin ou pour réaliser une aspiration.

La phase d'émergence se divise en deux étapes plus ou moins distinctes. D'abord, les acteurs partagent entre eux leurs connaissances et leurs compétences et en viennent à cibler un problème, un besoin à combler ou encore une aspiration à laquelle ils rêvent. Puis, dans une seconde étape, ils investissent afin d'élaborer une stratégie novatrice qui contribuera à trouver une solution au problème, à répondre au besoin ou encore à réaliser leur aspiration.

Cette stratégie peut être élaborée de trois manières différentes :

- Création (invention);
- Adaptation d'une stratégie existante;
- Résultat d'un transfert de connaissances (université → milieu ou milieu → université).

Enfin, la stratégie novatrice, qui a comme objectif la réponse à un problème ou à un besoin ou encore la réalisation d'une aspiration, peut prendre diverses formes dont : nouvelle approche, nouveau service, nouveau produit.

Dans le schéma, la phase d'émergence est représentée par des rectangles bleus. Règle générale, l'identification d'un problème / besoin / aspiration précède l'élaboration de la stratégie novatrice, mais ces deux étapes demeurent étroitement liées et peuvent survenir quasi simultanément.

Exemple d'identification d'un problème : TOHU, la Cité des arts du cirque

En 1999, à la suite des États généraux sur les arts du cirque, des acteurs soutiennent qu'il existe une demande pour les arts du cirque au Québec, mais qu'il n'existe pas réellement d'offre. Le Cirque du Soleil est présent, mais n'a pas de chapiteau permanent dans la province. Il faut créer une offre!

Exemple d'élaboration d'une stratégie : TOHU, la Cité des arts du cirque

L'idée de la TOHU émerge. Une salle permanente sera construite et elle sera exclusivement consacrée aux arts du cirque. Plus tard, deux autres volets sont ajoutés à la mission première : 1) le bâtiment respectera des normes environnementales strictes et participera à la revitalisation d'un territoire industriel contaminé et 2) un volet communautaire permettra à la population locale (quartier Saint-Michel à Montréal) de participer aux activités et de s'approprier les lieux.

Résumé

Phase d'émergence = 2 étapes

Première étape = identification d'un problème / besoin / aspiration

Deuxième étape = Investigation / élaboration / adaptation d'une stratégie

3.2.2 L'expérimentation

Une fois la stratégie élaborée, les acteurs amorcent généralement la phase d'expérimentation dans le cadre de laquelle ils tentent, par divers moyens, d'implanter la nouvelle approche, de mettre en place le nouveau service ou de rendre disponible le nouveau produit. Cette phase peut prendre une ampleur variable selon le projet, selon le milieu dans lequel elle se déroule, selon le nombre d'acteurs impliqués ou encore selon la clientèle visée. La phase d'expérimentation peut prendre deux formes principales : expérimentation informelle (p. ex. : essais et erreurs, tâtonnement, évaluation informelle / ajustement) ou expérimentation formelle (p. ex. : projet pilote, expérimentation formelle, application théorique, transfert de connaissances, évaluation formelle / actualisation / codification). Souvent, au cours de cette phase, les acteurs ajustent la stratégie élaborée afin de mieux répondre aux besoins exprimés par les intervenants, les utilisateurs, les usagers ou les bénéficiaires.

La phase d'expérimentation est une étape cruciale que l'on retrouve dans tous les processus d'innovation sociale. Dans le schéma, elle est représentée par des rectangles jaunes reliés entre eux. Il y a deux types d'expérimentation : l'expérimentation informelle, à gauche, et l'expérimentation formelle, à droite.

Expérimentation informelle :

- Application : application d'une stratégie élaborée (approche, service, produit) dans le but de trouver une solution à un problème, de répondre à un besoin ou de mettre en œuvre une aspiration;
- Observation : observer de façon informelle des résultats liés à l'implantation du nouveau service, de la nouvelle approche ou du nouveau produit;
- Adaptation : ajustement de la stratégie en fonction des résultats observés, actualisation des pratiques.

Expérimentation formelle :

- Expérimentation : implantation de la nouvelle approche / service / produit dans un milieu de pratique X;
- Évaluation : évaluation formelle des résultats engendrés dans un cadre universitaire ou gouvernemental dans le but de les codifier, d'en faire un modèle;
- Codification : création d'un modèle (approche, service ou produit) dans un cadre universitaire ou gouvernemental.

D'un côté comme de l'autre, la phase d'expérimentation peut s'étendre sur une longue ou une courte période. C'est souvent le moment où les acteurs cherchent à savoir si la stratégie élaborée est adéquate, si elle engendre les résultats escomptés. Une phase expérimentale informelle peut aussi devenir formelle si, par exemple, des chercheurs universitaires se joignent au projet en cours de route et l'évaluent selon des critères formels. À cette étape, d'ailleurs, il n'est pas rare de voir de nombreux partenaires (bailleurs de fonds, partenaires de soutien) se greffer au projet. Il s'agit d'une phase où tous les acteurs impliqués dans un processus d'innovation sociale ont un rôle à jouer.

Enfin, en se référant à la définition de l'innovation sociale, on retient qu'une innovation sociale n'existe qu'au moment où une institution, une organisation ou une communauté se l'approprie. Autrement dit, dès que le nouveau service, la nouvelle approche ou le nouveau produit est utilisé (approprié) par un groupe, aussi restreint soit-il, il y a innovation sociale. Ainsi, dès la phase d'expérimentation achevée, on peut parler d'innovation sociale appropriée par des acteurs de proximité, c'est-à-dire des acteurs locaux (communauté locale ou régionale), au sein d'une organisation (p. ex. : centre hospitalier de soins de longue durée [CHSLD], coopérative de solidarité) ou au sein d'une entreprise.

Il existe des liens étroits entre les deux types d'expérimentation ainsi que des allers-retours fréquents entre les différentes étapes. D'un côté comme de l'autre, la phase expérimentale conduit les acteurs vers l'appropriation du nouveau service, de la nouvelle approche ou du nouveau produit.

Exemple d'expérimentation informelle : la Coopérative de solidarité en soins et services de Saint-Camille

À Saint-Camille, au milieu des années 1990, des acteurs avaient élaboré les plans d'une première coopérative d'habitation pour personnes âgées. La Régie du logement ainsi que l'organisme AccèsLogis avait toutefois refusé ces plans parce qu'ils ne répondaient pas aux normes de sécurité en vigueur au Québec. À la suite de ce refus, les acteurs ont dû revoir les plans originaux et en élaborer de nouveaux. Les acteurs de Saint-Camille ont, dans ce cas, agi par essais et erreurs.

Exemple d'expérimentation formelle : l'École éloignée en réseau

L'École éloignée en réseau est un projet qui a comme objectif de relier, par le biais de la fibre optique, des écoles situées en région éloignée avec d'autres écoles de la même région ou d'autres régions. Le CEFRIO et ses partenaires (MELS, chercheurs universitaires, etc.) ont d'abord expérimenté la nouvelle approche dans trois écoles pilotes au Québec. Ils ont évalué les résultats, ajusté les contenus pédagogiques et, finalement, implanté la stratégie dans un plus grand nombre d'écoles au Québec.

Résumé

Phase d'expérimentation informelle = application; observation; adaptation

Phase d'expérimentation formelle = expérimentation; évaluation; codification

3.2.3 Phase d'appropriation

Pour qu'une initiative sociale innovatrice soit reconnue comme innovation sociale (qu'elle ait des retombées effectives), elle doit être appropriée à une échelle de proximité ou de façon plus étendue.

La phase d'appropriation suit la phase expérimentale dans le schéma en supposant toutefois que des retours en arrière sont possibles en tout temps (par exemple si la phase expérimentale n'entraîne pas les résultats escomptés et que les acteurs sont contraints de revoir ou de repenser la stratégie élaborée). Or, si la phase d'expérimentation (formelle ou informelle) est concluante, l'appropriation (du nouveau service, de la nouvelle approche ou du nouveau produit) à une échelle de proximité est accomplie ou en voie de l'être.

Règle générale, l'appropriation de façon plus étendue se fait plus tard. L'appropriation étendue signifie une innovation sociale née à l'échelle locale ou organisationnelle et qui se dissémine dans plusieurs régions ou organisations, voire à l'ensemble du Québec. Il est alors souvent question de « l'institutionnalisation » de l'innovation.

« (...) la pérennisation est une étape importante c'est-à-dire comment faire en sorte que l'illustration devienne éventuellement une pratique répandue... autrement dit trouve preneur dans un environnement qu'on qualifiera d'ordinaire qui n'est pas expérimental (...) ce qu'on appelle l'institutionnalisation, la pérennisation de l'innovation, c'est la capacité de durer⁸ ».

« L'innovation, c'est un terme qui porte en soi le germe de sa propre mort (...) un moment donné tu n'es plus une innovation... tu deviens une habitude (...) tu deviens une pratique courante (...) »⁹.

À la toute fin d'un processus d'innovation sociale, les acteurs ont acquis de nouvelles valeurs, de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences qu'ils partagent toujours entre eux. À partir d'un processus en innovation sociale réussi, d'autres processus peuvent émerger.

Exemple d'appropriation de proximité : Gaz Métro

À Gaz Métro, patron et syndicats ont mis en place, au fil des années, un partenariat qui a entraîné une profonde restructuration du travail et des relations professionnelles au sein de l'entreprise. L'innovation sociale est alors appropriée localement, c'est-à-dire seulement au sein de l'entreprise elle-même.

Exemple d'appropriation étendue : Résidence Yvon-Brunet

Pour l'instant, l'approche milieu de vie développée à la résidence Yvon-Brunet est une innovation sociale appropriée localement, au sein de l'établissement ainsi qu'au sein de deux autres CHSLD situés dans le même secteur. Toutefois, cette approche est sur le point de faire tache d'huile et d'être implantée dans tous les CHSLD de la province. Le cas échéant, l'innovation sociale qu'est « l'approche milieu de vie » serait appropriée de façon étendue, c'est-à-dire à l'échelle nationale.

Résumé

Appropriation de proximité = nouveau service, nouvelle approche ou nouveau produit approprié à l'échelle locale, régionale, au sein d'une organisation, d'une communauté ou d'une entreprise

Appropriation étendue = L'innovation sociale est appropriée à l'échelle nationale, voire internationale. À cette étape, on parle souvent de l'institutionnalisation de l'innovation

8 Entretien, Camil Bouchard, 2006.

9 *Ibid.*, 2006.

3.2.4 Phase d'alliance / transfert / diffusion

La phase d'alliance, de transfert et de diffusion n'est pas une phase au même titre que les trois autres. Il s'agit davantage d'un passage nécessaire, d'activités qui se font tout au long du processus de mise en place d'une innovation sociale. C'est pourquoi dans le schéma, la phase d'alliance, de transfert et de diffusion a été illustrée sous forme d'étoiles grises en filigrane à l'arrière-plan de l'illustration. Les pointes de chaque étoile symbolisent la recherche de nouveaux partenaires.

Au cours de la phase d'émergence, des alliances se créent entre des acteurs issus de différents groupes ou réseaux. Ensuite, d'autres alliances se créent autour de la phase d'expérimentation. Celle-ci requiert généralement l'attention de nombreux acteurs (porteurs, partenaires de soutien, bailleurs de fonds, preneurs). Ces alliances sont, la plupart du temps, le résultat d'activités de diffusion tant formelles qu'informelles.

« Diffuser, ça veut dire quoi? C'est valoriser. Il y a deux façons : 1) valeur d'échange, donc marché 2) valeur d'usage, qui n'est pas marché, non marchande. Si les gens s'en servent, même si elle n'est pas vendue, si ça se met à se multiplier, à ce moment-là, c'est valorisé. S'il n'y a pas valorisation, il n'y a pas innovation¹⁰ ».

Dans cet extrait, Benoît Lévesque explique que la diffusion et le transfert de connaissances sont des activités essentielles au processus d'innovation sociale. Diffuser l'innovation signifie qu'il importe de la faire reconnaître, de la vendre, de lui donner une plus-value, une valeur marchande ou d'usage. L'objectif de ces activités est de faire rayonner la stratégie novatrice mise en place. Ainsi, l'innovation sociale a plus de chances de se disséminer dans d'autres milieux de pratique dans le besoin.

Suite à l'analyse des études de cas, deux types de diffusion ont été mis en lumière : la diffusion formelle et la diffusion informelle.

- Diffusion formelle : diffusion dans les médias; diffusion par la recherche (universitaire ou autre); colloques; forums; états généraux; etc.;
- Diffusion informelle : rencontre d'acteurs dans un cadre informel.

Plus tard, au cours du processus, les acteurs ont deux possibilités : ils diffusent plus largement les résultats de leurs expérimentations ou ils procèdent à un transfert de connaissances.

Résumé

Diffusion = faire connaître le projet (obtenir de la reconnaissance); susciter la collaboration / participation d'acteurs issus de divers milieux (partenaires, bailleurs de fonds, etc.); susciter l'appropriation par des preneurs ciblés.

- **Diffusion informelle** = rencontre informelle entre acteurs issus de différents secteurs / domaines d'activité;
- **Diffusion formelle** = colloque, conférence, publication, etc.

Alliance = acteurs qui se regroupent et qui s'allient à d'autres acteurs par le biais d'activités de diffusion (formelle ou informelle).

Transfert = codifier, modéliser une expérience novatrice et la transférer à d'autres milieux utilisateurs par le moyen d'outils formels de transfert (centre de liaison et de transfert, université, etc.).

3.3 Les facteurs favorables et défavorables aux processus d'innovation sociale

Un autre des objectifs de l'analyse des études de cas était d'en arriver à dégager des facteurs favorables à l'innovation sociale et des facteurs défavorables. Au cours des entrevues réalisées dans le cadre du projet de RQIS, les acteurs de l'innovation sociale ont affirmé avoir été encouragés par certains éléments favorables à la mise en œuvre d'une innovation sociale. À l'inverse, ils affirment aussi avoir rencontré certains obstacles qui ont freiné le développement du processus auquel ils prenaient part.

Par exemple, sur le plan des éléments qui ont encouragé les acteurs à poursuivre leur démarche novatrice, plusieurs ont mentionné l'importance d'une gestion participative saine au sein de laquelle plusieurs catégories d'acteurs sont consultées et participent activement à la prise de décisions. Ils ont mentionné à plusieurs reprises l'importance de la diffusion, du transfert et du partenariat dans le succès des innovations sociales. Aussi, la plupart des acteurs de l'innovation sociale estiment que certaines caractéristiques sont essentielles pour être en mesure de mener à terme un processus d'innovation sociale. Ainsi, le leadership, la créativité et le charisme des acteurs seraient une clé à l'émergence et au développement des innovations sociales. À l'inverse, le manque de vision commune, l'étroitesse d'esprit et le manque de solidarité seraient trois éléments nuisibles au bon déroulement d'un processus d'innovations sociales.

¹⁰ Entretien, Benoît Lévesque, 2006.

D'autres obstacles préoccupent aussi les acteurs de l'innovation sociale. Certains, issus de différents secteurs d'activité, ont affirmé s'être heurtés à des structures hiérarchiques rigides. En fait, chaque secteur d'activité possède ses lois, ses normes et ses structures et il peut sembler difficile, à certains moments, de les modifier ou de transgresser des codes bien ancrés dans la culture d'une organisation ou d'une entreprise. Certes, les acteurs innovants doivent prendre des risques, mais ces derniers se doivent d'être calculés. Le manque de connaissances en gestion, en recherche de subventions, en informatique ou en entrepreneuriat, par exemple, semble aussi être des obstacles récurrents chez les acteurs de l'innovation sociale. Enfin, le choc des cultures dans le travail en partenariat (p. ex. entre des acteurs communautaires et des chercheurs universitaires), le manque d'intérêts communs et le décalage entre les échéanciers des partenaires semblent être des facteurs qui briment – ou du moins qui freinent – l'épanouissement des innovations sociales.

Voici l'ensemble des facteurs favorables et des obstacles qui sont ressortis lors des entrevues :

Facteurs favorables :		
<p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche partenariale; - Multidisciplinarité; - Diffusion / Valorisation (création d'alliances); - Leadership; - Crédibilité; - Charisme; - Vision commune; - Complicité des valeurs; - Créativité; 	<ul style="list-style-type: none"> - Souci de continuité. <p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion participative; - Gestion alignée; 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de risques. <p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouverture de la communauté, de l'entreprise, de l'organisation; - Esprit de solidarité; - Contexte de recherche en mode 2 (recherche-action).
Obstacles :		
<p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choc des cultures dans le travail en partenariat; - Intérêts divergents dans le processus; - Réticence de certains acteurs; - Engagement variable des acteurs; - Manque de connaissances et de compétences (p. ex. : en informatique, en gestion). 	<p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de gérer les risques; - Difficulté de financement. 	<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de flexibilité des structures hiérarchiques; - Conservatisme de certains milieux; - Décalage entre les échéanciers; - Méconnaissance de certains milieux.

Conclusion

En somme, si l'innovation sociale se définit théoriquement comme étant « toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration », elle apparaît plus difficile à cerner dans la pratique; l'innovation sociale a en effet un caractère spontané et une trajectoire souvent imprévisible. Essentiellement, l'élaboration de ce schéma démontre qu'un processus d'innovation sociale s'effectue en quatre phases, qu'il est mené à terme par des acteurs et qu'il se déroule dans un contexte qui, règle générale, favorise l'émergence et le développement de telles initiatives.

En ce qui a trait au processus, il apparaît, plus spécifiquement, que l'émergence d'une innovation sociale se fait en deux étapes, qu'une phase d'expérimentation permet à la stratégie nouvelle de s'implanter dans un milieu et qu'à la suite d'activités de diffusion formelles, le nouveau service, la nouvelle approche ou le nouveau produit rejoint d'autres organisations ou d'autres communautés et s'institutionnalise à l'échelle locale, régionale ou nationale. Les processus d'innovation sociale peuvent aussi s'étendre sur une longue ou une courte période, les différentes phases sont susceptibles de s'effectuer quasi simultanément et il est possible d'observer des allers-retours fréquents entre les phases.

Maintenant et à la lumière de l'analyse des trajectoires des huit études de cas, quatre types d'acteurs investis dans les processus d'innovation sociale ont été identifiés : les porteurs de l'innovation sociale, les bailleurs de fonds, les partenaires de soutien ainsi que les preneurs. Ces acteurs sont à la fois à l'origine et au cœur des processus d'innovation sociale. Bien qu'ils soient classés selon une typologie, il faut se garder d'oublier qu'un seul acteur peut jouer plusieurs rôles. À titre d'exemple, un organisme de philanthropie peut être à la fois porteur d'une innovation sociale et bailleur de fonds. Rien n'empêche non plus un groupe de chercheurs universitaires d'élaborer une stratégie novatrice pour répondre à un problème social et d'être à la fois un partenaire de soutien qui documente, diffuse ou accompagne un processus. Notons par ailleurs que les acteurs des processus d'innovation sociale sont généralement porteurs de valeurs de solidarité, de démocratie et de coopération. Ils ont du leadership, de la créativité et partagent une volonté de changer les choses. Enfin, et malgré toutes ces qualités, rien n'indique que le travail en partenariat se fait sans heurts. Les acteurs de l'innovation sociale doivent régulièrement faire face à certaines difficultés. Ils doivent être en mesure de prendre des risques et de les calculer, et ils doivent s'adapter à de nouvelles façons de faire en composant avec des acteurs issus de divers milieux, lesquels ne partagent pas nécessairement la même vision des choses, les mêmes échéances ou les mêmes objectifs.

En terminant, il a été mentionné que les innovations sociales émergent dans des contextes sociaux qui leur sont favorables. L'ouverture de certains milieux face au changement, la souplesse des structures hiérarchiques et l'accessibilité de ressources financières sont autant de facteurs qui permettent l'émergence des innovations sociales. À l'inverse, des structures trop rigides, la réticence des acteurs face au changement et les difficultés de financement sont des facteurs qui freinent l'innovation sociale.

À ce propos, et dans les paragraphes qui suivront, les différents modes de soutien à l'innovation sociale mis en place par divers acteurs québécois au cours des dernières années seront explicités.



4. LE SYSTÈME QUÉBÉCOIS D'INNOVATION : QUELQUES ACTEURS ET « MODES DE SOUTIEN »¹¹ À L'INNOVATION SOCIALE

Les processus d'innovation sociale prennent généralement racine dans des contextes socioéconomiques qui leur sont favorables. L'aboutissement d'un processus d'innovation sociale dépend fortement de la configuration institutionnelle de la société dans laquelle il prend forme¹². Si certaines sociétés, communautés, organisations ou encore certains secteurs ou domaines d'activité sont plus novateurs que d'autres, c'est souvent parce que les acteurs qui le composent ont mis en place des « modes de soutien » qui permettent aux promoteurs d'innovation sociale de mener à terme leurs initiatives. Ces acteurs sont, entre autres, des « bailleurs de fonds » ou encore des « partenaires de soutien ».

Au Québec, il existe divers instruments, mesures d'accompagnement et outils, financiers ou autres, sur lesquels peuvent compter et s'appuyer les promoteurs d'innovations sociales. Comme on retrouve des innovations sociales dans tous les secteurs et domaines d'activité, dans tous les types d'organisations, sur tous les territoires, et que ses processus sont animés par une diversité d'activité (p. ex. : recherche, expérimentation, diffusion, transferts, appropriation, etc.) les modes de soutien apparaissent nombreux et diversifiés. Il suffit de lire la synthèse des études de cas pour observer ce constat.

Depuis quelques années, certains modes de soutien sont créés dans le but avoué de favoriser le développement d'innovations sociales. Certains, déjà existants, ont été remodelés pour atteindre cet objectif. Cependant, nombre d'autres modes de soutien existent sans que l'innovation sociale apparaisse clairement comme une finalité. Ces derniers, tout aussi importants que les premiers, font qu'il est difficile de faire un décompte exhaustif de tous les modes de soutien à l'innovation sociale qui existent au Québec. Par conséquent, l'équipe du projet de RQIS n'a choisi de présenter, dans ce rapport, que quelques exemples. Il s'agit surtout de ceux mis en place par des acteurs québécois et canadiens dans le but « explicite » de favoriser la mise en œuvre d'innovations sociales.

Dans cette section, vous trouverez une brève description de ces modes de soutien, et ce, sans égard à une quelconque catégorisation. Une description plus complète de ceux-ci est disponible en annexe. Ces exemples pourront servir ultérieurement à quiconque souhaite connaître les modes de soutien implantés dans son secteur ou domaine d'activité, dans son organisation ou encore sur son territoire.

4.1 La Politique québécoise de la science et de l'innovation (PQSI, 2001) et la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI, 2007) du gouvernement du Québec

En 1999, le gouvernement du Québec a décidé de revoir sa politique scientifique et sa stratégie de développement de la recherche afin d'en proposer une vision moderne. Le résultat? La *Politique québécoise de la science et de l'innovation* (PQSI), *Savoir changer le monde*, rendue publique le 25 janvier 2001. Complémentaire à la *Stratégie canadienne d'innovation* (2002), cette politique gouvernementale de soutien à la recherche et à l'innovation considère, en plus de l'innovation technologique, l'innovation sociale¹³. Pour la première fois dans une politique occidentale de la recherche, l'apport incontournable des sciences sociales et humaines, et de surcroît de l'innovation sociale, était reconnu dans le développement et le mieux-être d'une société¹⁴ et pour la survie des entreprises et des organisations.

Sur le plan de l'action gouvernementale, cette politique québécoise s'est démarquée par sa volonté d'encourager tous les domaines du savoir et toutes les formes d'innovation auprès de l'ensemble des organisations¹⁵.

11 Nous utilisons cette expression pour représenter certains mécanismes, instruments, outils ou autres mesures mis en place par des acteurs pour soutenir la mise en œuvre d'innovations sociales.

12 Hollingsworth, R. J. (2002), « Some Reflections on how Institutions Influences Styles of Innovations », *Paper presented to the Swedish Collegium for Advanced Study in the Social Sciences (SCASSS)*, University of Wisconsin (Madison), 26 septembre, 38 p.

13 Trottier, C. et J. Bernatchez (2005), *Les politiques publiques d'enseignement supérieur au Québec : étude de cas*, New York, AIHEPS.

14 Dandurand, L. (2004), « Et si on parlait d'innovation sociale... », *La revue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*, Fond québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), Montréal, p. 3-6.

15 Conseil de la science et de la technologie (CST) (2003), *L'innovation dans les services. Pour une stratégie de l'immatériel*, CST, Québec, 188 p.

Les travaux dirigés par Camil Bouchard (1999) et Camille Limoges (2000), mentionnés précédemment (voir section 2.1), ont grandement contribué à l'intégration de la notion d'innovation sociale dans la politique québécoise. Cette notion a été privilégiée et constituée, depuis, un terme unificateur représentant le caractère prépondérant de la recherche et du développement (R. et D.) dans les sciences humaines et sociales pour ce qui est de la mise sur pied d'innovations à la fois technologiques et sociales. Grâce à cette politique, des leviers de soutien publics ont été créés pour favoriser le transfert des résultats de la recherche en sciences humaines et sociales, notamment dans une perspective d'innovation sociale.

En 2006, la PQSI a fait l'objet d'une révision. Une nouvelle *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation* (SQRI)¹⁶ a vu le jour en janvier 2007. Sans revoir l'ensemble des leviers de soutien gouvernemental au système de recherche et d'innovation, cette révision s'affaire à résoudre certains problèmes spécifiques en vue d'augmenter les retombées de la recherche publique sur la prospérité économique et sociale du Québec.

4.2 Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Le MDEIE est le ministère responsable de la mise en œuvre de la *Politique québécoise de la science et de l'innovation* (PQSI, 2001) et de la *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation* (SQRI, 2006). Il le fait en étroite collaboration avec ses partenaires des milieux universitaires, collégiaux, industriels et gouvernementaux. Le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), ancêtre du MDEIE, a été le premier ministère québécois à détenir un mandat explicite en matière d'innovation sociale (1999).

Le MDEIE a deux conseillers en innovation sociale au sein de son équipe. Ils sont associés à la Direction de l'innovation et du transfert au sein de la Direction générale de la recherche, de l'innovation, de la science et société et ont le mandat de conseiller le ministre sur les questions relatives à la valorisation et au transfert des résultats de la recherche en sciences humaines et sociales et en innovation sociale. Ils ont également le mandat d'élaborer et de mettre en œuvre des leviers spécifiques de soutien publics en la matière. Depuis 2001, deux programmes ont vu le jour : un volet réservé à des projets d'innovation sociale au sein du Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT) (p.60) ainsi que la Mesure pilote d'expérimentation de projets « soutien à l'innovation sociale dans les organismes communautaires » (p.60).

4.3 Le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS)

Un groupe « interministériel » de travail sur l'innovation sociale a été mis en place en février 2005 par le MDEIE. Ce comité constitue un lieu d'échange sur l'importance de l'innovation sociale et de la valorisation de la recherche sociale ainsi que sur la nécessité d'assurer du soutien en matière de valorisation et de transfert. Le comité a été créé sous la recommandation du grand Comité interministériel sur la recherche et l'innovation qu'orchestre le MDEIE et qui réunit plusieurs hauts fonctionnaires de l'appareil d'État québécois.

Les objectifs de ce groupe de GTIS sont :

- Mettre en valeur l'utilité de la recherche en sciences sociales et humaines, arts et lettres dans les ministères québécois;
- Partager la connaissance sur les processus reliés aux différentes manières de rendre la recherche sociale utilisable et sur ses retombées;
- Échanger sur des recherches qui peuvent intéresser d'autres ministères, sur la possibilité de rallier des problématiques transversales et sur la nature des divers canaux de communication et de transfert;
- Identifier les véhicules d'information et de promotion qui sont utilisés dans les différents ministères;
- Partager les expériences et les initiatives de réseautage avec le milieu universitaire.

4.4 Le Conseil de la science et de la technologie (CST)

Pour s'assurer de la cohérence du développement scientifique et technologique au Québec, le gouvernement s'est doté d'un organisme-conseil. Il s'agit du Conseil de la science et de la technologie (CST), dont le mandat est défini dans la Loi favorisant le développement scientifique et technologique du Québec. Le CST est composé de 15 membres, dont un président, nommés par le gouvernement et provenant des milieux de la recherche, de l'enseignement universitaire et collégial, des affaires, du travail, de l'information scientifique et technique ainsi que du secteur public et parapublic. Il a pour fonction de conseiller le

¹⁶ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), *Un Québec innovant et prospère. Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation*, gouvernement du Québec, Québec, 78 p.

ministre sur toute question relative à l'ensemble du développement scientifique et technologique du Québec. Pour ce faire, il peut produire des avis, faire des recommandations, solliciter ou recevoir des requêtes, opinions et suggestions d'organismes, de groupes intéressés ou encore du public en général sur toute question relative au développement scientifique et technologique au Québec. Il peut également effectuer ou faire faire des études et des recherches qu'il juge utiles ou nécessaires à l'exercice de sa fonction¹⁷.

La mission spécifique du CST est de « définir, de façon intégrée, rigoureuse et critique des objectifs et des moyens pour développer la science, la technologie et l'innovation au bénéfice de la société québécoise »¹⁸. Cet organisme joue donc un rôle important dans la compréhension et la promotion de l'innovation au Québec. C'est d'ailleurs lui qui a proposé, pour la première fois, le modèle du système national d'innovation comme cadre d'analyse en 1997. Depuis, il a produit de nombreux avis qui lui permettent de vérifier et d'enrichir son modèle. Ceux produits au cours des dernières années offrent une assise intéressante pour faire progresser la réflexion en innovation sociale.

En voici quelques-uns :

- Innovation sociale et innovation technologique. L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines (2000);
- Bâtir et innover (2003);
- L'innovation dans les services (2003);
- Les organisations œuvrant dans le domaine de l'innovation sociale : résultats d'une recherche dans Internet (2003);
- Projet perspectives sciences, technologie et société (en cours depuis 2003);
- La culture scientifique et technique. Une interface entre les sciences, la technologie et la société. Rapport de conjoncture 2004 (2004);
- L'innovation dans les municipalités : perceptions des acteurs et défis (2004);
- La valorisation de la recherche universitaire. Clarification conceptuelle (2005);
- Mémoire sur la mise à jour de la *Politique québécoise de la science et de l'innovation* (2006);
- Chaînes de valorisation de résultats de la recherche universitaire recelant un potentiel d'utilisation par une entreprise ou par un autre milieu (2006).

4.5 Les fonds subventionnaires de recherche

La volonté d'innovation caractérise depuis quelques années le type de recherche financée par les fonds subventionnaires de recherche publique. L'appui que le gouvernement du Québec fournit à la recherche québécoise, par l'intermédiaire de ses fonds de recherche, joue par conséquent un rôle central dans le développement du système d'innovation québécois. Dans sa *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation* (SQRI, 2006), le gouvernement du Québec a d'ailleurs annoncé un accroissement des budgets alloués aux fonds subventionnaires. Selon les termes de la politique québécoise, l'innovation ne sera possible qu'en misant davantage sur les réseaux de recherche et en intensifiant les partenariats intersectoriels, c'est-à-dire le partenariat entre les universités et les entreprises ou entre les universités et les milieux¹⁹. L'analyse des études de cas a nettement démontré que le partenariat entre les milieux de recherche et les milieux de pratique constitue un facteur favorable au processus d'innovation sociale.

Les fonds subventionnaires, qu'ils soient québécois ou canadiens, sont des mandataires de l'État. Ils ont généralement pour mission, dans leurs domaines respectifs, de promouvoir et d'appuyer financièrement la recherche, la formation de chercheurs et la diffusion de connaissances. Les fonds québécois, de façon complémentaire à l'attribution de sommes par les conseils subventionnaires fédéraux, soutiennent différents types d'activités de recherche.

Le nouveau mode de production des connaissances qu'on appelle le « mode 2 » de recherche, soit la recherche-action et la recherche en partenariat, a fortement influencé la programmation des fonds subventionnaires au cours des 15 dernières années²⁰. C'est ainsi que se sont développés, au sein des fonds, divers programmes qui mettent en présence des partenaires universitaires, industriels et organisationnels. Voici quelques exemples :

17 Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), chap. IV, sect. I et II (en ligne). <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>.

18 Conseil de la science et de la technologie (CST) (en ligne). <http://www.cst.gouv.qc.ca/-A-propos-du-Conseil-> (5 juin 2007).

19 Trottier, C. et J. Bernatchez (2005), *Les politiques publiques d'enseignement supérieur au Québec : étude de cas*, New York, AIHEPS.

20 Québec, Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) (1999), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Les Publications du Québec, p. 17. Par Camil Bouchard, en collaboration avec le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS).

- Actions concertées;
- Regroupements stratégiques;
- Instituts multidisciplinaires et multisectoriels;
- Programmes de structures de transfert des connaissances;
- Recherche « stratégique »;
- Programme de mobilisation des connaissances.

Ces nouveaux programmes encouragent ou exigent, entre autres :

- le réseautage université-milieu;
- la multidisciplinarité dans les réseaux de recherche;
- la recherche en mode 2 : recherche-action et recherche en partenariat;
- le transfert de connaissances et d'expertises;
- la valorisation et la diffusion;
- la recherche stratégique (ciblée).

Ces tendances, qui s'observent tant au Québec qu'au Canada, s'inscrivent dans un environnement universel de préoccupation à l'égard d'un resserrement des liens entre les chercheurs et les autres acteurs de l'innovation²¹ et d'accroissement des retombées socioéconomiques des résultats de la recherche publique.

Du côté du gouvernement du Québec, vous trouverez en annexe une description du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) (p.61) et du Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ) (p.62). Du côté du gouvernement du Canada, vous trouverez une synthèse du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) (p.62), des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) (p.62) et de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) (p.63).

4.6 L'innovation sociale à l'échelle fédérale

Selon le rapport du Réseau canadien de recherche en politiques publiques (RCRPP)²², le gouvernement fédéral contribue de façon importante à l'essor et au développement des innovations sociales au Canada (et, par conséquent, au Québec). C'est principalement par le truchement de politiques visant le soutien aux organismes à but non lucratif qu'il le fait.

À l'échelle canadienne, le secteur à but non lucratif est perçu comme étant un « instrument puissant » d'innovation faisant partie intégrante – à l'instar du secteur privé et du secteur public – du « modèle canadien »²³. Il comprend les organisations bénévoles, les organismes de développement économique communautaire, les organismes d'économie sociale ainsi que les coopératives.

Afin d'aider ces organismes, le budget fédéral de mars 2004 contenait un certain nombre d'initiatives orientées vers le secteur à but non lucratif. Notamment :

- Le maintien, pour les deux années suivantes, du financement de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire afin de renforcer les capacités du secteur à collaborer et à innover;
- Un financement sur deux ans pour la planification stratégique et le renforcement des capacités des organismes de développement économique communautaire;
- Une somme de 100 millions de dollars répartie sur cinq ans pour appuyer le financement d'initiatives de l'économie sociale, y compris des fonds régionaux de capital patient et des prêts accrus;
- Une nouvelle législation sur les sociétés à but non lucratif et un engagement en vue d'étudier la notion d'une banque pour le secteur des activités de bienfaisance²⁴.

En somme, sur le plan fédéral, ce sont en général les organismes à but non lucratif qui sont considérés comme étant porteurs d'innovation sociale. Cela ne signifie pas pour autant que l'innovation sociale n'existe pas dans les autres secteurs d'activité (p. ex. : secteur public et privé) fédéraux; elle n'est simplement pas nommée comme telle.

²¹ *Ibid.*, p. 17.

²² Goldengerg, M. (2004), L'avenir de l'innovation sociale au Canada, Rapport de recherche WI/26, Réseau de la main-d'œuvre, Réseau canadien de recherche en politiques publiques (RCRPP), p. 4.

²³ *Ibid.*, p. 4.

²⁴ *Ibid.*, p. 4.

4.7 Les dispositifs de recherche

Les universités et les collèges participent de diverses façons à l'émergence et la mise en œuvre des innovations sociales québécoises. Ils y contribuent entre autres par la recherche, par la formation ainsi que par les activités de valorisation et de transfert réalisées par les structures qu'ils ont mises en place à cet effet ou encore par certains de leurs dispositifs de recherche.

La contribution de la recherche à l'innovation sociale est multiple. Qu'elle soit appliquée ou fondamentale, la recherche peut contribuer de diverses façons à l'une ou l'autre des étapes d'un processus d'innovation sociale. Elle peut intervenir en amont, en aval ou au cours d'un processus d'innovation sociale

La recherche permet entre autres de :

- Approfondir les savoirs sur l'innovation sociale;
- Développer les savoirs sur des thématiques liées à ses processus : réseautage, partenariat, confiance, gouvernance, diffusion, transfert, etc.;
- Faire progresser les savoirs sur des problématiques, besoins, aspirations;
- Inspirer les acteurs dans leur pratique;
- Structurer des processus d'innovation sociale (recherche-action, recherche partenariale, liaison et transfert);
- Évaluer les retombées d'innovation sociale;
- Créer et expérimenter des initiatives novatrices;
- Nommer, codifier, formaliser des processus;
- Diffuser des résultats de recherche pouvant mener à des innovations sociales;
- Diffuser des innovations sociales;
- Transférer des résultats de recherche.

Comme la contribution de la recherche à l'innovation sociale est multiple, de nombreux dispositifs de recherche et chercheurs québécois sont susceptibles d'y contribuer.

Il existe, au Québec, quatre centres de recherche dont l'objet principal de recherche est l'innovation sociale. Au cœur de leurs activités figure bien évidemment la recherche, mais aussi la diffusion et le transfert des connaissances. Il s'agit du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) (p.63) et du Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir (CIBL'es) (p.64), tous deux situés à l'Université du Québec à Montréal, de l'Alliance de recherche université-communauté. Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC) (p.64), située à l'Université du Québec en Outaouais, et du Groupe d'études des conditions de vie et des besoins de la population (Groupe ÉCOBES) (p.65), situé au Cégep de Jonquière. Ensemble, ils offrent une assise scientifique notable pour la compréhension de l'innovation sociale dans divers champs d'activités au Québec et ailleurs dans le monde.

4.8 Les centres et organismes de liaison et de transfert

Les centres et les organismes de liaison et de transfert (CLT et OLT) sont des organisations qui œuvrent à titre d'agents de liaison entre les universités et les entreprises ou les organisations privées, publiques ou associatives, ou encore entre les universités et les communautés. Leur objectif principal est non seulement d'établir des ponts entre la recherche universitaire et les milieux de pratique, mais surtout de faciliter et d'harmoniser l'échange des connaissances entre ces instances.

De tels organismes sont en émergence au Québec depuis maintenant près d'une décennie et couvrent de nombreux domaines d'activités, tels que l'informatisation des organisations, les politiques publiques, le domaine psychosocial et la réussite scolaire et éducative. Généralement, les CLT et les OLT effectuent leurs travaux en collaboration avec les chercheurs et les utilisateurs de la recherche. Voici quelques exemples de leurs activités :

- Recherche fondamentale ou appliquée;
- Expérimentation;
- Création d'instruments et d'outils de valorisation, de transfert et de sensibilisation;
- Activités de valorisation, de diffusion et de transfert : colloques, ateliers, séminaires, publications, veilles stratégiques, etc.;
- Consultation;
- Accompagnement;
- Formation de la relève scientifique et professionnelle;
- Analyse et évaluation.

Au Québec, deux centres de liaison et de transfert dans le domaine des sciences sociales sont reconnus et financés par le MDEIE. Il s'agit du Centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations (CIRANO) (p.65) et du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) (p.66). D'autres organismes de liaison et de transfert tel que le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) (p.66) et le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) (p.67) ont émergé ces dernières années. Dans la nouvelle *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation* (SQRI, 2006), le MDEIE a indiqué que pour rapprocher les chercheurs universitaires des utilisateurs des résultats de recherche en sciences humaines et sociales (organisations et entreprises), il disposera de crédits additionnels pour soutenir financièrement le fonctionnement du CLIPP et du CTREQ.

4.9 Les structures universitaires de liaison et de transfert

La plupart des universités québécoises sont dotées de structures pouvant soutenir des activités de valorisation et de transfert des résultats de la recherche vers la communauté. Ce type d'activités, il en a été question précédemment, facilite la mise en œuvre d'innovations sociales. Il existe dans quelques universités québécoises des structures vouées spécifiquement à la valorisation et au transfert des résultats de la recherche des sciences humaines et sociales, quoique ces structures soient encore peu nombreuses. Dans certains établissements, des structures vouées au départ à la valorisation et au transfert en matière technologique intègrent maintenant peu à peu des activités liées à la valorisation et au transfert en sciences humaines et sociales.

Les services offerts par les structures universitaires de liaison et de transfert s'adressent généralement à toute la population et sont fonction des programmes et thématiques de recherche disponibles dans les universités concernées. Certaines structures peuvent toutefois s'adresser à une clientèle particulière. Il en est ainsi pour le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, dont les services concernent précisément les groupes communautaires ou populaires, les associations volontaires et autonomes à but non lucratif, les groupes de femmes, les syndicats, les comités de citoyens ou les membres de tout autre groupe apparenté, non gouvernemental.

Les activités réalisées par ces structures sont variées :

- Recherche;
- Formation;
- Diffusion et valorisation des travaux de recherche;
- Organisation de stages étudiants;
- Expertise pour le développement des entreprises et des organisations;
- Préparation et réalisation d'événements (colloque, séminaire, atelier, etc.);
- Développement professionnel et d'outils;
- Etc.

Parmi les structures universitaires de liaison et de transfert qui exercent des activités liées à la valorisation et au transfert en sciences humaines et sociales, on retrouve, au sein du réseau de l'Université du Québec, le Bureau de liaison université-milieu (BLUM) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) (p.67) et le Service aux collectivités situé à l'Université du Québec à Montréal (p.68). On y retrouve également une communauté de pratique, ValoRIST, communauté « inter-réseau » réunissant des professionnels œuvrant à la liaison et au transfert dans l'objectif de contribuer au renouvellement et à l'amélioration de leur intervention et, ainsi, accélérer et améliorer la valorisation de la recherche et de l'innovation sociale et technologique vers les milieux de pratique (p.68). Ailleurs au Québec, on retrouve par exemple le Bureau de liaison entreprises-Université (BLEU) de l'Université de Sherbrooke (p.68) ainsi que le projet Valorisation de l'innovation et du capital intellectuel (VINCI) de l'Université de Montréal, qui regroupe plusieurs centres de recherche ainsi que le CIRANO, le CLIPP et le CTREQ, trois organismes québécois de liaison et de transfert en sciences humaines et sociales (p.69).

Parmi les sources de financement dont disposent les structures universitaires de liaison et de transfert pour la réalisation de leur projet, il importe de mentionner le Fonds des services aux collectivités (FSC) (p.69) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le Fonds des services aux collectivités (FSC) a été mis en place par le MELS il y a près de 20 ans pour contribuer au prolongement direct de la mission sociale des établissements universitaires québécois. Par l'intermédiaire du FSC, il souhaite rendre accessible l'expertise universitaire à des groupes sociaux qui n'ont généralement pas les moyens financiers d'y accéder.

4.10 Les fondations

Il existe plusieurs fondations au Québec et au Canada susceptibles, d'une façon ou d'une autre, de soutenir l'innovation sociale. Elles le font, entre autres, par du soutien financier à la recherche sur des problématiques précises, par la remise de prix à des projets novateurs, par des bourses étudiantes, voire par le financement et la réalisation d'activités de transfert et de diffusion directes. Dans le cadre de ses recherches, l'équipe du projet de RQIS a dénombré quatre organisations philanthropiques qui soutiennent l'innovation sociale de façon « explicite ». Il s'agit de la Fondation de l'Université du Québec (p.69), de la Fondation de la famille J.W. McConnell (p.70) de la Fondation Lucie et André Chagnon (p.70) et d'Ashoka Québec (p.70).

Conclusion

En définitive, il existe au Québec divers modes de soutien à l'innovation sociale. Certains sont strictement d'ordre financier, d'autres sont davantage liés à la réalisation ou à l'accompagnement d'activités que l'on retrouve dans les processus d'innovation sociale. Est-ce que les modes de soutien à l'innovation sociale sont suffisants, élaborés et traduits de façon adéquate et bien répartis entre les étapes du processus de sorte qu'ils facilitent la mise en œuvre d'un nombre appréciable d'initiatives à potentiel d'innovation sociale? Il est actuellement difficile de répondre favorablement à cette question.

Somme toute, le Québec semble se démarquer à certains égards en innovation sociale, notamment en ce qui a trait au soutien à la valorisation et au transfert des résultats de la recherche en sciences sociales et humaines vers les milieux de pratique. En effet, selon Dandurand (2004), l'État québécois est le premier à reconnaître, dans une politique occidentale de la recherche, l'apport incontournable des sciences sociales et humaines, et de surcroît de l'innovation sociale, dans le développement et le mieux-être d'une société²⁵. Sur le plan de l'action gouvernementale, cette politique québécoise s'est démarquée par sa volonté d'encourager tous les domaines du savoir et toutes les formes d'innovation auprès de l'ensemble des organisations²⁶.

La démarche qui a amené le Québec à se questionner à l'égard de l'innovation sociale et à se positionner en sa faveur est collective. En effet, plusieurs acteurs, particulièrement en provenance des milieux de recherche et des milieux de pratique, ont travaillé et travaillent toujours à sensibiliser les acteurs concernés aux bienfaits d'un meilleur soutien, tant financier que technique (accompagnement), à l'une ou l'autre des activités qui animent les processus d'innovation sociale.

Enfin, comme l'innovation sociale est l'« affaire » de plusieurs, l'équipe du projet de RQIS, qui avait comme mandat d'identifier des constats et des pistes d'action à privilégier en la matière au Québec, a décidé de faire l'exercice de façon concertée. C'est ainsi qu'à l'hiver 2007, elle a réalisé une démarche de *Concert'Action publique en innovation sociale* dont vous trouverez tous les détails dans la section qui suit.

25 Dandurand, L. (2004), « Et si on parlait d'innovation sociale... », *La revue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*, FQRSC, Montréal, p. 3-6.

26 Québec, Conseil de la science et de la technologie (CST) (2003), *L'innovation dans les services. Pour une stratégie de l'immatériel*, Québec, Les Publications du Québec, 118 p.



5. CONSTATS ET PISTES D'ACTION EN INNOVATION SOCIALE : FRUIT D'UNE CONCERTATION PUBLIQUE D'ACTEURS

5.1 La démarche de Concert'Action publique en innovation sociale du projet de RQIS

Depuis août 2005, l'équipe du projet de RQIS a réalisé plusieurs activités et travaux de recherche qui lui ont permis de faire ressortir les divers obstacles auxquels se heurtent les acteurs investis dans des processus d'innovation sociale. À partir de cet exercice, le RQIS est maintenant en mesure de poser certains constats et de cibler certaines pistes d'action susceptibles, à court, moyen ou long terme, de résoudre certains des problèmes rencontrés par les acteurs tentant de mettre en place une innovation sociale.

Les processus d'innovation sociale, tel que mentionné précédemment, mettent en relation une diversité d'acteurs (publics, privés, associatifs). C'est pourquoi l'équipe du projet a estimé qu'une concertation collective autour des constats et des pistes d'actions à privilégier serait bénéfique pour l'avenir de l'innovation sociale au Québec.

Ainsi, deux rencontres (une à Montréal et une Québec) ont été organisées en janvier et en février 2007. Ces deux séances de *Concert'Action publique en innovation sociale* ont été organisées en collaboration avec les trois principaux partenaires du projet de RQIS, soit l'Université du Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Les objectifs de cette démarche étaient de :

- Recueillir les commentaires et les propositions d'acteurs sur des stratégies et des moyens d'action visant à favoriser la mise en œuvre d'innovations sociales;
- Faciliter les échanges ainsi que le partage d'idées et de connaissances sur des enjeux et des contextes propices à la mise en place d'innovations sociales;
- Promouvoir et encourager le réseautage, la concertation et le partenariat entre les acteurs.

Ensemble, ces deux journées de concertation ont réuni près de 75 acteurs provenant d'organismes communautaires et d'économie sociale, de centres et d'organismes de liaison et de transfert, de centres de recherche, de ministères et d'organismes gouvernementaux, d'établissements universitaires et de fonds subventionnaires de recherche.

Au cours de la première partie de la journée, le projet de RQIS ainsi que les principaux résultats du présent ouvrage ont été présentés aux participants. Dans la deuxième partie, un atelier de discussion portant sur les pistes d'action et les constats relevés par l'équipe du projet réunissait tous les participants afin qu'ensemble, ils puissent cibler les grandes priorités à favoriser afin de réaliser le plein déploiement des initiatives québécoises à potentiel d'innovation sociale. Dans les lignes qui suivent, il sera question des principaux constats formulés par l'équipe du projet de RQIS ainsi que des pistes d'action autour desquels se sont mobilisés les participants. L'accent portera davantage sur les pistes d'action privilégiées par les participants sans toutefois négliger l'ensemble des pistes d'action exposées lors de la concertation. L'exercice de « priorisation » avait principalement pour objectif d'orienter les activités des partenaires du projet pour les prochaines années.

5.2 Principaux constats et pistes d'action en matière d'innovation sociale au Québec

Constat 1 : Manque de connaissances théoriques et opérationnelles sur l'innovation sociale

Si les acteurs qui participent à la mise en place d'une innovation sociale ignorent souvent qu'ils sont au cœur d'une dynamique d'innovation sociale, c'est que les connaissances théoriques et opérationnelles en la matière sont encore à un stade embryonnaire au Québec. Malgré une définition relativement consensuelle, il demeure difficile – en l'absence d'un langage commun – pour eux d'utiliser ce concept équivoque et de qualifier leurs initiatives « d'innovation sociale ». Leurs rôles sont souvent mal définis et l'importance de leurs investissements, généralement sous-estimée.

PISTES D'ACTION

- Encourager les acteurs impliqués dans les processus d'innovation sociale à développer et à s'approprier une compréhension et un vocabulaire communs en matière d'innovation sociale.
- Favoriser l'avancement des connaissances théoriques et opérationnelles en matière d'innovation sociale par la réalisation (ou encore par le soutien à la réalisation) de recherches fondamentales ou appliquées sur l'innovation sociale et sur ses diverses dimensions.

Constat 2 : Absence d'indicateurs de mesure en innovation sociale

La recherche sur les indicateurs de mesure en innovation sociale est embryonnaire au Québec. L'absence de tels indicateurs, que ce soit pour rendre compte des activités réalisées en matière d'innovation sociale, pour cibler les initiatives en cours, pour assurer la mise en œuvre d'un projet ou pour évaluer les retombées des activités reliées aux innovations sociales, constitue un enjeu de taille. Il s'agit non seulement d'un frein à la compréhension du phénomène et à sa reconnaissance, mais aussi d'une entrave à la création et à la mise sur pied de nouvelles initiatives à potentiel d'innovation sociale ainsi qu'à la consolidation et la pérennisation des modes de soutien.

PISTES D'ACTION

- Stimuler et soutenir des programmes de recherche fondamentale ou appliquée sur les indicateurs de mesure en innovation sociale afin de pouvoir évaluer les retombées sociales et économiques des innovations sociales au Québec²⁷.
- Encourager l'intégration des indicateurs de mesure de l'innovation sociale au *Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation* qui constitue un guide à l'intervention gouvernementale et un soutien aux acteurs régionaux dans la formulation de leur stratégie régionale d'innovation.

Constat 3 : Manque de visibilité et d'harmonisation des modes de soutien en innovation sociale

Tel que mentionné, il existe plusieurs modes de soutien à l'innovation sociale au Québec. Cependant, il demeure difficile pour les acteurs de les identifier clairement. Souvent, ces modes de soutien ont été créés sans égard particulier à une stratégie globale de soutien à chacune des activités d'un processus d'innovation sociale visant l'harmonisation et la pérennisation du financement et de l'accompagnement au cours du processus. Par ailleurs, plusieurs de ces modes de soutien ont été créés sans que l'innovation sociale apparaisse comme une finalité. Qui plus est, les modes de soutien présentés précédemment sont souvent peu diffusés hors des secteurs gouvernementaux ou universitaires, ce qui les rend difficilement accessibles au grand public. Le manque de diffusion des modes de soutien à l'innovation sociale semble représenter un enjeu important pour les acteurs concernés. Enfin, dans l'ensemble, il a été observé que les modes de soutien à l'innovation sociale sont insuffisants, modestes, fragiles, diffus et difficiles d'accès pour les acteurs de certains milieux.

PISTES D'ACTION

- Encourager les acteurs, particulièrement les bailleurs de fonds et les partenaires de soutien, à mieux définir les modes de soutien à l'innovation sociale, à mieux consolider ceux qui existent déjà et à en créer de nouveaux lorsque le besoin se fait sentir.
- Mettre au point des outils (guides, formations, documentation, etc.) pour mieux orienter les différents acteurs dans l'élaboration de modes de soutien afin que l'innovation sociale apparaisse explicitement comme une finalité ainsi que pour rendre ces modes de soutien plus visibles et plus accessibles aux acteurs prenant part à des processus d'innovation sociale.

Constat 4 : Manque de reconnaissance et d'accompagnement en matière de relations partenariales au sein des processus d'innovation sociale

D'une importance stratégique pour les processus d'innovation sociale, les partenariats et les alliances entre des acteurs issus de divers horizons apparaissent davantage comme un frein à la mise en œuvre d'une innovation sociale qu'à un élément favorable. Les causes de cet obstacle majeur sont entre autres le choc des cultures, les intérêts distincts des partenaires, les exigences organisationnelles différentes, le décalage entre les agendas des acteurs et l'absence de point de rencontre. Malgré les efforts de chacun pour faciliter ces alliances, il appert que des modes de soutien spécifiques pourraient atténuer les difficultés et, ainsi, faciliter la mise en œuvre des processus. À l'heure actuelle, les modes de soutien de type « accompagnement au niveau des relations partenariales » sont insuffisants et répartis inégalement au sein des processus d'innovation sociale.

²⁷ Une étude sur des indicateurs en innovation sociale est actuellement en cours et dirigée par Réjean Landry à Université Laval. Elle est financée par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre de son programme des Actions concertées. Elle s'intitule : *Proposition d'un cadre conceptuel et d'un tableau de bord pour le suivi des innovations sociales dans les services au sein des organisations parapubliques à vocation sociale.*

PISTES D'ACTION

- Renforcer les connaissances sur le partenariat en encourageant la recherche fondamentale et opérationnelle sur le sujet.
- Soutenir les acteurs dans l'identification et dans la définition des rôles et des compétences de chacun des acteurs impliqués dans un processus d'innovation sociale.
- Favoriser une meilleure reconnaissance du travail en partenariat au sein des organisations, particulièrement au sein des milieux universitaires et des milieux de pratique.
- Créer des outils d'accompagnement (guides, formations, documentation, etc.) pour rendre le travail en partenariat plus viable.

Constat 5 : Manque de soutien au niveau de la valorisation et du transfert en innovation sociale

Actuellement, le Québec dispose de quelques mécanismes de valorisation et de transfert en innovation sociale. Ils sont peu nombreux, peu diversifiés et la clientèle bénéficiant de ces dispositifs demeure encore à ce jour limitée. Les centres et organismes de liaison et de transfert ne couvrent qu'une partie des secteurs et domaines d'activité dans lesquels les innovations sociales sont mises en œuvre.

PISTES D'ACTION

- Faciliter le transfert des connaissances acquises en matière d'innovation sociale et stimuler leur appropriation par les acteurs en créant (ou encore en soutenant la création) d'outils et de moyens de diffusion et de transfert (guides, programmes de formation, site Internet, etc.).
- Stimuler et encourager l'implantation d'organismes dont la fonction serait liée à la valorisation et au transfert des connaissances dans des domaines et des secteurs d'activité variés.

Constat 6 : Manque de diffusion de l'innovation sociale

Malgré le fait qu'il existe au Québec quelques lieux d'échange en matière d'innovation sociale, les acteurs intéressés par ce sujet ne disposent d'aucun lieu de convergence.

PISTES D'ACTION

- Susciter la création ou encourager la participation d'une diversité d'acteurs à des lieux d'échange et de réflexion sur l'innovation sociale (table de concertation, communautés de pratiques, plateforme d'échange virtuelle, colloque, etc.).
- Favoriser la création d'un lieu de diffusion des connaissances théoriques et opérationnelles en matière d'innovation sociale et encourager les acteurs à faire converger leurs expériences en matière d'innovation sociale vers ce lieu de diffusion commun.
- Consolider et faciliter l'accès aux lieux d'échange existants en matière d'innovation sociale.
- Encourager la vulgarisation des résultats de recherche sur l'innovation sociale, son processus, ses acteurs et ses retombées.

Conclusion

À la lumière de ces constats et pistes d'action, il apparaît que beaucoup de travail reste à faire pour favoriser davantage la mise en œuvre des innovations sociales québécoises. De toute évidence, les actions à poser pour répondre aux constats énoncés ne peuvent être l'affaire que d'un seul acteur. Il a été démontré très clairement dans la section 3 que les processus d'innovation sociale exigent généralement l'engagement d'une diversité d'acteurs : porteurs, bailleurs de fonds, partenaires de soutien, preneurs. Tous doivent donc se questionner et se positionner par rapport aux constats exposés et aux pistes d'action proposées. Quels rôles suis-je appelé ou mon organisation est-elle appelée à jouer dans les processus d'innovation sociale? Quels sont les moyens dont je dispose ou dispose mon organisation pour favoriser l'innovation sociale dans mon secteur d'activité, dans mon organisation ou sur mon territoire? Voici quelques questions à se poser.

À l'hiver 2007, au terme d'une réflexion collective, l'Université du Québec a déposé au MDEIE une demande de financement pour poursuivre les activités du projet de RQIS, qu'elle entendait orienter en fonction des constats suivants :

- Constat 4 : Manque de reconnaissance et d'accompagnement en matière de relations partenariales au sein des processus d'innovation sociale;
- Constat 5 : Manque de soutien au niveau de la valorisation et du transfert en innovation sociale;
- Constat 6 : Manque de diffusion de l'innovation sociale.

À la fin du mois de mars 2007, une réponse favorable permettait à l'équipe du projet d'entamer une seconde phase d'activité. C'est encore une fois par l'intermédiaire de son Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT) que le MDEIE, en collaboration avec l'Université du Québec, financera les activités et ce, pour les trois prochaines années. Voici les objectifs généraux qui guideront ces activités :

- Consolider l'action d'animation du projet de RQIS;
- Mettre au point des outils d'accompagnement pour faciliter la liaison et le transfert des connaissances entre les milieux de la recherche et les milieux de pratique;
- Accompagner des projets en innovation sociale (projets pilotes).

L'équipe entend exposer sa programmation à l'automne 2007.



6. CONCLUSION

C'est à l'été 2005 que le projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) a pris son envol. Les objectifs fixés à ce moment étaient de :

- 1) Cerner le contexte québécois dans lequel émergent et se mettent en œuvre les innovations sociales;
- 2) Comprendre l'innovation sociale d'un point de vue théorique et opérationnel;
- 3) Cibler les défis et enjeux en matière d'innovation sociale au Québec;
- 4) Mieux comprendre l'accompagnement nécessaire pour faciliter les processus;
- 5) Mobiliser les acteurs intéressés et investis en innovation sociale au Québec.

Le présent ouvrage est le résultat de deux années de travail et constitue un outil de référence pour tous ceux et celles qui s'intéressent de près ou de loin à l'innovation sociale et s'investissent dans ses processus.

L'innovation sociale est un concept relativement nouveau qui demeure peu théorisé et peu étudié. Comme les connaissances théoriques sur son opérationnalisation étaient encore peu disponibles à l'origine du projet, l'équipe s'est dit qu'il serait difficile de cibler les éléments, qui dans le contexte québécois actuel, facilitent et soutiennent les acteurs dans la mise en œuvre d'innovations sociales (les modes de soutien à l'innovation sociale). Pour la compréhension générale, la deuxième section du document présente un état des lieux des connaissances en matière d'innovation sociale au Québec, fruit d'une réflexion qui fait suite à une revue de littérature et à des entrevues avec des personnes clés. Dans cette section vous est présentée une définition « opérationnelle » de l'innovation sociale. Cette définition, qui constitue une réorganisation de la définition de Camil Bouchard *et al.* (1999), soutient que c'est au processus de mise en œuvre d'une innovation sociale qu'il faut s'attarder.

Ainsi, pour approfondir les connaissances théoriques sur les processus d'innovation sociale, l'équipe du projet de RQIS s'est appliquée à décortiquer huit innovations sociales québécoises. Suite à une analyse transversale de celles-ci, elle a élaboré le *Schéma global d'un processus d'innovation sociale* présenté et explicité à la section 3 du rapport. Ce schéma trace la trajectoire générale des innovations sociales étudiées et permet de mieux comprendre le rôle des acteurs dans chacune des phases et activités du processus en plus de faire ressortir les facteurs qui encouragent l'innovation sociale et ceux qui y font obstacle. Le *Schéma global d'un processus d'innovation sociale* constitue un outil utile à une meilleure compréhension théorique et pratique de l'innovation sociale. Sans restreindre le caractère spontané des innovations sociales, il jette un éclairage nouveau sur les étapes que traversent les acteurs qui tentent de mettre en place une innovation sociale. Le *Schéma*, les explications qui l'accompagnent ainsi que les synthèses des études de cas (disponibles en annexe), constituent des outils pouvant permettre aux acteurs de cibler plus facilement les innovations sociales, d'évaluer le potentiel d'innovation de leurs initiatives et d'aborder leur processus de façon plus éclairée.

Si l'analyse des études de cas a révélé les quatre phases d'un processus d'innovation sociale et les quatre types d'acteurs qui s'y investissent, elle a aussi démontré qu'il existe, au Québec, des modes de soutien qui encouragent, de façon explicite, l'innovation sociale. Ces modes de soutien, dont quelques exemples sont présentés à la section 4 et en annexe, sont développés par divers acteurs et prennent différentes formes. Qu'ils soient élaborés par des instances publiques, universitaires, privées ou associatives, les modes de soutien à l'innovation sociale sont généralement modestes, peu diffusés et donc difficiles à répertorier. Il n'en demeure pas moins que ce portrait « non exhaustif » constitue un outil de référence pour les acteurs. Il leur permettra d'identifier plus aisément, dans leur secteur d'activité respectif, sur leur territoire et dans leur organisation, les modes de soutien qui s'offrent à eux. Il leur permettra également de mettre en place des modes de soutien qui répondent aux exigences et traduisent la philosophie qui sous-tend les processus d'innovation sociale.

Bien que le concept soit relativement jeune, l'innovation sociale n'est pas un phénomène nouveau. Il faut se le rappeler. Les

connaissances encore jeunes en la matière ont malheureusement plusieurs conséquences. On constate effectivement que plusieurs des défis à relever pour mieux comprendre, soutenir, agir et valoriser l'innovation sociale au Québec découlent de cette situation. Résultat de deux rencontres de *Concert'Action publique en innovation sociale* organisées par l'équipe du projet de RQIS et ses partenaires à l'hiver 2007, la section 5 du rapport présente six constats globaux et expose quelques pistes d'action à privilégier dans les années à venir pour favoriser la mise en œuvre d'innovations sociales au Québec. Peu importe le constat, il faut retenir que les actions à prendre pour y répondre ne sont pas l'apanage d'un seul acteur. Les processus d'innovation sociale exigent généralement la participation de plusieurs types d'acteurs. Par conséquent, tous doivent se questionner et se positionner par rapport aux constats exposés et aux pistes d'action proposées. Parmi les objectifs des rencontres de *Concert'Action publique en innovation sociale* figurait d'ailleurs le souhait de sensibiliser et responsabiliser le plus d'acteurs possible en matière d'innovation sociale. Chacun a son devoir à faire pour faire avancer les choses!

C'est dans cet esprit que l'Université du Québec et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) ont décidé, en mars 2007, de poursuivre leur soutien au projet de Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). Il importe de souligner qu'en plus du présent ouvrage, les activités réalisées dans le cadre du projet ont permis de créer et de mettre à l'essai des outils de recherche en innovation sociale, de mettre au point et d'expérimenter des outils d'accompagnement d'initiative en cours de processus d'innovation sociale, de faciliter la progression d'une initiative dans son processus (Belliterre) ainsi que la mobilisation d'acteurs au sein d'activités en matière d'innovation sociale. En fonction des souhaits évoqués lors de l'évaluation des participants aux rencontres de *Concert'Action* et des commentaires recueillis ici et là sur les activités et outils du projet de RQIS, l'équipe peut affirmer que plus d'une centaine d'acteurs québécois, canadiens et même français, sont intéressés à suivre et à s'investir dans les activités à venir.

C'est donc grâce au soutien financier et technique de l'Université du Québec et du MDEIE, à travers son Programme de Soutien à la valorisation et au transfert, volet 2, que l'équipe du projet de RQIS a entamé une seconde phase d'activité en avril 2007. À l'automne, elle exposera les principaux éléments de son plan d'action. L'accompagnement des processus et la diffusion en innovation sociale figureront parmi ses priorités d'action durant les trois prochaines années.

L'innovation sociale : un phénomène complexe, flou et équivoque, peut-être, mais de moins en moins!

Pour tout commentaire ou question en lien avec le document, les activités du projet de RQIS ou, tout simplement, l'innovation sociale, communiquez avec :

Joanie Rollin, coordonnatrice
Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)
475, rue du Parvis
Québec (Québec) G1K 9H7
Téléphone : 418 657-4220
Télécopieur : 418 657-2132
Courriel : joanie.rollin@uquebec.ca
Site Internet : www.uquebec.ca/rqis

Comprendre, soutenir, agir, valoriser



ANNEXE 1 : PERSONNES INTERVIEWÉES

BEAUDOIN, Josée

Directrice du bureau de Montréal et directrice du projet Recherche, Transfert et Valorisation, L'École éloignée en réseau

BÉGIN, Camille

Relationniste, TOHU, la Cité des arts du cirque

BOUCHARD, Camil

Député de Vachon, Parti québécois, vice-président de la Commission des affaires sociales, porte-parole de l'opposition officielle en matière d'éducation, ancien président du Conseil québécois de la recherche sociale (CORS)

BRASSARD, Marie-Joëlle

Responsable recherche et développement au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

BASTIEN, Éric

Agent principal de programmes par intérim, Conseil de la recherche en sciences humaines (CRSH)

CHARRON, Michel

Président du syndicat des employés de Gaz Métro

DANDURAND, Louise

Vice-rectrice à la recherche et aux études supérieures à l'Université Concordia, ancienne présidente du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC)

DOLOREUX, David

Professeur associé à l'école de gestion de l'Université d'Ottawa, titulaire de la Chaire de recherche sur la francophonie canadienne, ancien titulaire de la Chaire de recherche sur le développement régional, Université du Québec à Rimouski

DUGUAY, Patrick

Directeur de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL), président du Chantier de l'économie sociale

FAVREAU, Louis

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Université du Québec en Outaouais

FLANAGAN, Russel

Directeur des ressources humaines de Gaz Métro

GARDNER, Johanne

Coordonnatrice et animatrice à la Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille

JEAN, Bruno

Titulaire du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), Université du Québec à Rimouski

LECLERC, Yvon

Rédacteur en chef du journal RÉSEAU, ancien président de l'Association des centres locaux de développement du Québec (ACLQ)

LÉVESQUE, Benoît

Professeur à l'Université du Québec à Montréal, fondateur et ancien directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

MENDELL, Marguerite

Professeure à l'Université Concordia, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

NEAMTAN, Nancy

Directrice du Chantier de l'économie sociale et codirectrice de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale

OLIVIER, Danielle

Technicienne en éducation spécialisée à l'École Chanoine-Côté (Bellierre)

OUELLET, Daniel

Directeur de la résidence Yvon-Brunet

PERRON, Michel

Chercheur associé au Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES)

PERRON, Rejean

Directeur et propriétaire de l'Inter-Marché Saint-Roch à Québec

PICARD, Mireille

Ancienne conseillère en innovation sociale au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

ROBITAILLE, Martin

Professeur à l'Université du Québec en Outaouais et responsable de la maîtrise en développement régional

SIMARD, Hélène

Présidente-directrice générale du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

THÉRIAULT, Renaud

Directeur des services aux étudiants à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

TREMBLAY, Laurier

Membre fondateur du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS)



ANNEXE 2 : SYNTHÈSES DES ÉTUDES DE CAS



1. La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille

La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille est située en Estrie, dans la petite municipalité du même nom au sein de la MRC Des Sources (anciennement la MRC D'Asbestos).. Elle a lancé ses activités au début de l'an 2000. La Coop de Saint-Camille constitue un projet global dont la structure comprend deux volets étroitement liés : celui des logements pour personnes âgées (coopérative d'habitation) et celui des soins et services (coopérative de solidarité).

Émergence et mise en œuvre de la Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille

Saint-Camille est un village estrien fondé il y a plus d'une centaine d'années. Au début du siècle, le village jouissait déjà des bienfaits de l'électricité et connaissait une période de prospérité grâce, notamment, à l'industrie florissante du bois et à l'agriculture. Dans les années 1960, les conditions socioéconomiques des habitants se sont rapidement détériorées à l'instar de celles d'autres villages québécois, entraînant divers problèmes dont l'abolition et le déplacement de certains services vers les centres urbains. Dès lors, la population a commencé à décroître, les jeunes sont partis vers la ville à la recherche d'emplois et les aînés ont quitté le village, faute de services de soins de santé adéquats à proximité.

Au début des années 1980, la situation a commencé à changer. La population s'est mobilisée autour de divers projets afin de contrer l'exode de la population et d'assurer la survie du village. Aux dires de plusieurs, les projets qui n'ont pas fonctionné à Saint-Camille sont rares. Il y a dans ce village une culture particulière qui se perpétue – celle de la prise en charge et de l'autogestion, de l'entraide et de la coopération. Trois facteurs favorisent celle-ci : le sentiment de confiance qui se transmet de parent à enfant, des élus municipaux et des regroupements de citoyens qui n'ont pas peur d'investir pour le bien-être et le développement de leur communauté et l'absence de clans rivaux sur le territoire²⁸. Les ancêtres des résidents actuels étaient des entrepreneurs et des innovateurs.

Si la Coop de Saint-Camille a officiellement démarré ses activités en 2000, il faut cependant remonter au milieu des années 1980 pour comprendre son origine. En 1986 naît le Groupe du Coin, un regroupement d'investisseurs philanthropes réunis pour sauver d'un péril certain la bâtisse du magasin général. En 1995, elle est rénovée grâce à leurs investissements et elle devient le P'tit Bonheur, un centre communautaire et culturel. Constatant le succès de cette première expérience, le groupe se porte acquéreur, trois ans plus tard, du presbytère qui était aussi en mauvais état et menacé de destruction. Le but premier des membres du Groupe du Coin était la sauvegarde du patrimoine. Leur second était de se servir du bâtiment pour mettre sur pied un projet favorisant le bien-être de la communauté, comme ils l'avaient fait quelques années auparavant avec le P'tit Bonheur. Comme le village faisait face à l'exode des aînés vers les centres urbains, ils souhaitaient que cette acquisition serve à développer des services pour les personnes âgées.

Avec l'aide d'une étudiante en gérontologie de l'Université de Sherbrooke, Madame Joanne Gardner, le Groupe du Coin a élaboré le plan d'une coopérative de solidarité à deux volets : logement et accompagnement. Afin de bénéficier de l'aide financière d'un programme d'Accès Logis pour la rénovation de logements communautaires et sociaux destinés à des personnes âgées en légère perte d'autonomie et ainsi être en mesure de réaliser le projet, une coopérative d'habitation a dû être créée à partir de la coopérative de solidarité, pour réaliser le volet « logement ». Neuf appartements ont été construits et les locataires y ont fait leur entrée en décembre 2000. La même année, les services d'animation et d'accompagnement, offerts par Mme Gardner, sont entrés en vigueur.

Au printemps 2001, un clinique-santé s'est jointe au projet global. Divers services y sont dispensés : ostéopathie, orthothérapie, acupuncture, thérapie en relation d'aide, massothérapie, esthétique. Ces services sont offerts aux membres de la coopérative ainsi qu'à tous les citoyens du village et des environs.

²⁸ Langlois, G. (2004), La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille et son impact sur la cohésion sociale, Cahiers du CRISES, coll. « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », Centre de recherche sur les innovations sociales, p. 25.

Depuis 2001, la Coop de Saint-Camille offre des logements aux personnes âgées du village en plus de leur fournir des services de santé et de soins auxquels elles n'avaient pas accès auparavant. Ces personnes peuvent désormais demeurer dans leur milieu et ce, de façon sécuritaire. La population a cessé de décroître et la municipalité accueille même de nouvelles familles. Les immeubles patrimoniaux ont une nouvelle vie et la culture de prise en charge / autogestion / entraide / coopération a été renforcée. Bref, la Coop de Saint-Camille, sans résoudre l'ensemble des problèmes auxquels faisait face la communauté, lui donne un nouveau souffle. Dans les prochaines années, Madame Gardner souhaite implanter un nouveau service : celui d'accompagnement de vie à domicile pour les personnes âgées dans le besoin.

La Coop de Saint-Camille jouit d'une visibilité croissante. De plus en plus de gens issus de divers horizons s'intéressent à la formule de logement / accompagnement implantée à Saint-Camille. C'est principalement dû aux efforts de diffusion réalisés par les acteurs du village. De plus, des chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) ont contribué à la faire connaître. Dans une étude réalisée en 2004, ils tracent les principaux éléments de sa mise en œuvre et insistent sur l'impact de la Coop sur la cohésion sociale²⁹. C'est ainsi que des représentants de plusieurs villages québécois, aux prises avec des problèmes semblables, ont visité la coopérative afin de s'en inspirer et d'adapter le modèle chez eux éventuellement. Enfin, un article paru en 2006 dans le *Monde diplomatique*, un important mensuel français, a permis au village de Saint-Camille de rayonner sur la scène internationale³⁰.

Fonctionnement organisationnel

La Coop de Saint-Camille compte deux conseils d'administration, soit un pour le volet habitation et un autre pour le volet soins et services. Madame Gardner coordonne les deux coopératives. La moitié des logements est subventionnée. Pour ce qui est de la clinique-santé, elle est louée 30 \$ la journée par les professionnels. Ceux-ci bénéficient d'un grand local double, d'une salle d'attente et d'une salle de bain.

Conclusion

La Coop de solidarité de Saint-Camille possède de toute évidence un caractère innovateur. Dans les années 1980 et au début des années 1990, le village faisait face à différentes problématiques auxquelles il fallait trouver des solutions durables. Afin de remédier à la situation, les citoyens ont opté pour des solutions novatrices permettant ainsi au bureau de poste de demeurer ouvert, aux immeubles patrimoniaux de se trouver une nouvelle vocation et à la population d'avoir un lieu de rencontre, des logements abordables et sécuritaires pour les aînés du village et, finalement, une coopérative de santé et services bénéfique pour tous.

Les solutions trouvées pour résoudre les problèmes de Saint-Camille ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont plutôt le résultat des efforts combinés de toute la population du village et même des villages voisins. Elles témoignent de la volonté des gens du milieu (citoyens, élus municipaux, investisseurs, etc.) à garder en vie un milieu rural appelé, il y a à peine dix ans, à disparaître. L'étude du processus qui a abouti à l'ouverture de la Coop de solidarité de soins et service de Saint-Camille contribue à la mise en relief de son caractère innovateur, simplement en observant la collaboration entre les acteurs qui ont à cœur la sauvegarde de leur milieu de vie. En terminant, et comme en témoignent les nombreux visiteurs qui la visitent chaque année, la Coop de Saint-Camille devient, au fil des ans, une inspiration pour d'autres villages aux prises avec des problèmes semblables.

²⁹ Ibid., 69 pages.

³⁰ Cassen, B., « Longue vie à Saint-Camille », *Le Monde diplomatique*, 53e année, no 629, août 2006, p. 11.

LA COOP DE SOLIDARITÉ EN SOINS ET SERVICES DE SAINT-CAMILLE... EN BREF

SECTEUR(S) D'ACTIVITÉ	Associatif / Économie sociale
DOMAINE(S) D'ACTIVITÉ	Santé et services sociaux
FORME QUE PREND L'INNOVATION SOCIALE	Nouvelle approche / Nouveaux services
RÉGION	Village de Saint-Camille (région de l'Estrie)
ACTEURS PORTEURS	Le Groupe du Coin M ^{me} Joanne Gardner Résidants / Personnes âgées de Saint-Camille
BAILLEURS DE FONDS	AccèsLogis Fonds de lutte à la pauvreté Caisse populaire de Saint-Camille Le Groupe du Coin (investisseurs philanthropes) Autres organismes subventionnaires (ministères, etc.)
PARTENAIRES DE SOUTIEN	Organisme Le P'tit Bonheur Professionnels de la santé Membres de la communauté de Saint-Camille La municipalité de Saint-Camille La Clé des Champs Membres du conseil d'administration Coopérative funéraire de la région d'Asbestos La Fabrique de la paroisse de Saint-Camille La Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille Conseil régional de développement de l'Estrie Chercheurs et étudiants du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
ACTEURS PRENEURS	Les personnes âgées de Saint-Camille La communauté de Saint-Camille en général

2. Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS)



Le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) est un organisme qui lutte contre l'abandon scolaire. Ses actions se concentrent dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Sa mission première est de prévenir l'abandon scolaire chez les jeunes de cette région, de l'école primaire à l'université, par des actions concertées, tant sur le plan local que régional.

Émergence et mise en œuvre d'une nouvelle approche pour prévenir l'abandon scolaire

IDENTIFICATION D'UN PROBLÈME ET EFFORTS DE MOBILISATION

Au début des années 1990, le Québec commence à ouvrir les yeux sur un phénomène inquiétant : l'abandon scolaire. Partout dans la province, on observe qu'un trop grand nombre de jeunes abandonnent leurs études, bien souvent avant même d'avoir obtenu leur diplôme d'études secondaires, ce qui entraîne de graves conséquences économiques et sociales. L'abandon scolaire est un des facteurs associés à l'importance du taux de chômage, au manque de main-d'œuvre spécialisée dans les entreprises et à la décroissance économique. Sur le plan social, les jeunes qui abandonnent leurs études sont plus susceptibles d'avoir une faible estime d'eux-mêmes, de vivre des périodes d'exclusion sociale, d'éprouver des problèmes de santé ou de toxicomanie et d'avoir un revenu inférieur au seuil de la pauvreté. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean ne fait pas exception à la règle et, dans cette région, ce sont les travaux du Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (Groupe ÉCOBES) qui contribuent à sonner l'alarme en premier.

En 1992, une journée d'étude a été organisée par le MELS et par le Cégep de Jonquière, dans le cadre de laquelle le Groupe ÉCOBES a dévoilé les résultats d'une étude concernant les disparités géographiques et sociales de l'accessibilité aux études collégiales menée pour chaque municipalité du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Par la suite, en 1994, le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) – organisme créé en 1983 pour s'occuper de toutes les questions relatives au développement de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean – a coordonné l'élaboration d'un plan d'action stratégique régional. À ce moment, plus d'une dizaine de groupes d'experts déposent, chacun, un rapport traitant d'une problématique particulière. Ces groupes, composés de représentants des trois ordres d'enseignement et présidés par le directeur du Groupe ÉCOBES de l'époque, déposent un rapport dans lequel sont consignées huit priorités régionales. Le fil conducteur de celles-ci est l'abandon scolaire et la réussite éducative³¹. D'une part, l'élaboration de ce plan d'action a permis aux acteurs régionaux de prendre conscience du problème de l'abandon scolaire et, d'autre part, de réfléchir collectivement à la mise en œuvre de certaines stratégies visant à prévenir le phénomène.

En 1995, à la suite des états généraux sur l'avenir du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le plan d'action élaboré par le CRCD a été adopté. Ce plan visait quatre objectifs majeurs : 1) susciter un débat public sur les mesures à prendre pour contrer l'abandon scolaire; 2) réduire de dix points le taux d'abandon à chaque ordre d'enseignement dans un délai de cinq ans; 3) mettre en place, dans le milieu, des mesures de dépistage précoce des élèves à risque; 4) et, finalement, implanter dans chaque institution un programme de prévention de l'abandon scolaire³². La supervision du projet a été assurée par le directeur du Groupe ÉCOBES qui, à l'époque, était également président du comité d'experts sur l'éducation dans la région. L'adoption de ce plan a été, en quelque sorte, l'élément déclencheur d'une importante mobilisation autour du problème de l'abandon scolaire.

Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie novatrice de lutte au décrochage scolaire

À la suite de ces états généraux, le Groupe ÉCOBES a été mandaté pour mener à bien la création d'un organisme régional responsable de prévenir l'abandon scolaire et de lutter contre celui-ci, ainsi que de mettre en œuvre les objectifs contenus dans le plan d'action du CRCD. C'est ainsi qu'est né, en 1996, le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS). Le premier conseil d'administration était formé des représentants de 18 établissements et organismes, et cinq comités exécutifs ont été mis en place : sensibilisation / communication, priorités d'intervention, Expo-Science régionale, Atlas informatisé de l'éducation et financement / entente spécifique. Le projet a été déposé au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec au début de 1997 et la première entente spécifique au Québec concernant l'abandon scolaire a été signée en 1998 par six ministres provinciaux. Entre-temps, les membres du Groupe ÉCOBES et du nouvel organisme, le CRÉPAS, ont poursuivi leur campagne de sensibilisation, multiplié les journées d'étude et élaboré des stratégies concertées pour lutter contre l'abandon scolaire. Ces stratégies s'appuient sur des valeurs d'autonomie, de confiance, de coopération et d'ouverture. Le rôle du CRÉPAS est principalement de favoriser la concertation et la mobilisation des différents intervenants afin qu'ils puissent coordonner leurs

31 Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) et Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES) (2005), *Consultation stratégique d'action jeunesse 2005-2008*, juin, p. 1.

32 *Ibid.*, p.1.

actions de manière efficace³³. Au fil des années, ce rôle s'est complexifié et raffiné : la mission de l'organisme s'est consolidée, ses partenariats se sont élargis, ses axes d'intervention se sont précisés et de nouvelles orientations ont été établies. Voici quelques-uns des principes d'intervention qui font la spécificité de l'approche du CRÉPAS en matière de lutte au décrochage scolaire :

- Contrer l'abandon scolaire par la prévention;
- Agir en amont du problème plutôt que de travailler avec les raccrocheurs;
- Agir sur la persévérance des étudiants plutôt que sur leur réussite scolaire;
- Encouragement et soutien;
- Volonté d'élargir la responsabilisation de la prévention de l'abandon scolaire;
- Prise en charge du problème par le milieu³⁴.

À la suite de la signature de la première entente spécifique (1997-2000), les activités du Groupe ÉCOBES et du CRÉPAS, qui forment à partir de ce moment un tandem recherche-action, se sont poursuivies sur la même lancée. En 2000, une deuxième entente spécifique a été signée jusqu'en 2005 et a permis au CRÉPAS et à ses partenaires de consolider leurs actions dans la région. Ils ont notamment élaboré un plan de réussite, financé des projets locaux visant le partenariat école-milieu, évalué les retombées des activités du CRÉPAS et maintenu les programmes de sensibilisation et de diffusion à jour.

Aujourd'hui, en 2007, plusieurs projets sont en cours. Sans tous les énumérer, mentionnons le lancement, au début de l'année, d'une vaste opération de mobilisation autour d'un acteur clé de la persévérance scolaire : l'enseignant. Mentionnons aussi que le CRÉPAS publie annuellement les indicateurs de persévérance scolaire au secondaire, au collégial et à l'université à partir de données statistiques fournies par le MELS et par l'Université du Québec et qu'il met en branle, chaque année, une vaste campagne de sensibilisation sur la prévention de l'abandon scolaire. Ces quelques exemples des réalisations du CRÉPAS témoignent bien du dynamisme de l'organisme.

Après dix ans d'existence au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le CRÉPAS a réussi à mobiliser de nombreux partenaires dans une grande variété de secteurs d'activité. Parents, enseignants, élus, fonctionnaires, organismes communautaires, chefs d'entreprises, directeurs d'établissements scolaires, chercheurs et communicateurs s'engagent, chacun à leur façon, à maintenir l'intérêt que suscite la cause ainsi qu'à trouver et à appliquer de nouvelles stratégies pour contrer le phénomène de l'abandon scolaire. Certains diffusent l'information (médias locaux, chercheurs, porteurs du projet, etc.), tandis que d'autres s'approprient les nouvelles façons de faire, les évaluent et les ajustent (enseignants, parents, intervenants, etc.), financent les activités (ministères, instances locales, partenaires privés, etc.) ou participent aux événements. Au bout du compte, c'est toute la région qui collabore aux recherches du Groupe ÉCOBES et aux actions du CRÉPAS et qui en bénéficie. En avril 2002, le conseil d'administration du CRÉPAS a mandaté une équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Chicoutimi pour évaluer les effets des interventions du CRÉPAS :

« Les chercheurs observent un très haut niveau de satisfaction des personnes consultées. En plus d'être satisfaites, ces mêmes personnes estiment que les projets réalisés par le CRÉPAS ont eu des effets positifs sur la prévention de l'abandon scolaire. Selon l'équipe de recherche, le CRÉPAS a atteint, au cours des dernières années, l'un de ses objectifs principaux, soit celui d'amener les différents partenaires à se doter d'une vision commune de l'abandon scolaire et des actions de prévention à entreprendre »³⁶.

33 Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (2005). *Le modèle d'intervention du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire*, Jonquière, CRÉPAS, Cégep de Jonquière, p. 12.

34 *Ibid.*, p. 13-14.

35 www.crepas.qc.ca (22 mars 2007).

36 Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) et Groupe d'études sur les conditions de vie et les besoins de la population (ÉCOBES) (2005), *Consultation stratégique d'action jeunesse 2005-2008*, juin, 12 p.

37 www.crepas.qc.ca (21 mars 2007).

Fonctionnement organisationnel

Sur le plan organisationnel, trois grandes constituantes caractérisent le fonctionnement du CRÉPAS : les ententes spécifiques, les instances administratives et les divers effectifs qui y œuvrent. D'abord, tel qu'il a été mentionné précédemment, les ententes spécifiques de régionalisation financent les activités du CRÉPAS. De par leur nature, ces ententes reposent sur la concertation et le partenariat entre divers organismes. Ces ententes définissent aussi les rôles de chacun. Le Groupe ÉCOBES est chargé de projet pour le CRÉPAS (supervision générale des activités et de la gestion financière). Le Cégep de Jonquière, quant à lui, agit à titre de fiduciaire³⁷. Les instances administratives sont, pour leur part, des comités au sein desquels collaborent bénévoles et personnel salarié. Il y a, entre autres, le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité des priorités d'intervention, le comité de communication et bien d'autre³⁸. Enfin, un grand nombre de personnes œuvrent au sein de cette structure organisationnelle. On y retrouve des bénévoles, du personnel de gestion, des professionnels et du personnel de soutien. Ces acteurs jouent un rôle primordial en assurant le fonctionnement, la gestion et la coordination des activités du CRÉPAS.

Conclusion

En terminant, le caractère novateur du CRÉPAS réside dans la démarche partenariale que l'organisme a entreprise pour résoudre (ou du moins atténuer) l'abandon scolaire au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette démarche, tel qu'il a été précisé plus haut, vise en substance à mobiliser des acteurs tous azimuts autour de l'abandon scolaire afin de redonner le goût des études aux jeunes de la région et, ainsi, s'assurer que le monde de l'éducation puisse jouer pleinement son rôle sur les plans de l'instruction (acquisition de connaissances), de la socialisation (formation de citoyens libres et responsables) et de la qualification (formation de la relève de demain). Pour les membres du Groupe ÉCOBES et du CRÉPAS, l'éducation n'est plus seulement l'affaire de l'École; elle concerne l'ensemble de la société.

³⁸ Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) (2005), *Le modèle d'intervention du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire*, Jonquière, CRÉPAS, Cégep de Jonquière, p. 16-17.

LE CONSEIL RÉGIONAL DE PRÉVENTION DE L'ABANDON SCOLAIRE (CRÉPAS)... EN BREF

SECTEUR(S) D'ACTIVITÉ	Public
DOMAINE D'ACTIVITÉ	Éducation
FORME QUE PREND L'INNOVATION SOCIALE	Nouvelle approche / Nouvelle pratique
RÉGION	Saguenay–Lac-Saint-Jean
ACTEURS PORTEURS	La direction du Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES) Les membres du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS)
BAILLEURS DE FONDS (2000-2005)	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche Ministère de la Santé et des Services sociaux Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale Emploi-Québec Ministère responsable de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean Alcan Radio-Canada – Saguenay–Lac-Saint-Jean Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) Mouvement Desjardins Hydro-Québec Nutrinor TQS Progrès dimanche Le Groupe Gilbert Régie régionale de la santé et des services sociaux – Saguenay–Lac-Saint-Jean Cégep de Jonquière (fiduciaire)
PARTENAIRES DE SOUTIEN (2000-2005)	Commission scolaire des Rives-du-Saguenay Commission scolaire de La Jonquière Commission scolaire du Lac-Saint-Jean Commission scolaire du Pays-des-Bleuets Cégep de Saint-Félicien Cégep de Jonquière Cégep de Chicoutimi Collège d'Alma CSQ Université du Québec à Chicoutimi Organismes communautaires de la région Syndicats Direction de la protection de la jeunesse Regroupement régional des services de garde Service régional de soutien aux élèves en troubles de comportement Les six CLSC de la région Conseil régional de la famille Bénévoles
ACTEURS PRENEURS	Professeurs / écoles primaires, secondaires, cégeps et universités Parents / familles Intervenants sociaux / organismes communautaires en lien avec les jeunes et la famille Étudiants du Saguenay–Lac-Saint-Jean Entreprises de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean La population de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean Institutions de quatre ordres d'enseignement (primaire, secondaire, collégial, universitaire)

3. Gaz Métro



Gaz Métro est une entreprise québécoise qui existe depuis près de 50 ans. Il s'agit du principal distributeur de gaz naturel de la province. Ses activités couvrent l'ensemble du territoire et son siège social est situé à Montréal. Au fil des années, l'entreprise en expansion a instauré dans sa stratégie de gestion un partenariat patronal-syndical fondé sur des valeurs de concertation, de coopération et de partenariat. Ce partenariat a transformé les relations de travail entre les employés syndiqués et les patrons.

De prime abord, la notion de partenariat patronal-syndical apparaît complexe. Il s'agit pour une entreprise de trouver un point d'équilibre entre, d'une part, les relations entre patrons et syndicats et, d'autre part, la gestion de l'entreprise. Autrement dit, les relations de travail ne doivent pas, dans la mesure du possible, verser dans l'opposition, dans la bureaucratie ou dans le paternalisme. L'objectif d'un partenariat patronal-syndical est de construire des relations de travail autour de questions et de buts communs partagés tant par les employés syndiqués que par les patrons. Sur le plan de la gestion, un partenariat patronal-syndical signifie, pour la partie patronale, de consentir à faire une place significative à la partie syndicale afin que celle-ci puisse réellement influencer les décisions et se sentir partie prenante de l'entreprise.

Émergence et mise en œuvre d'un partenariat patronal-syndical chez Gaz Métro

Au cours des années 1970, les relations entre les patrons et le syndicat de Gaz Métro étaient caractérisées par l'affrontement, comme en témoignent les nombreuses grèves survenues entre 1974 et 1982. La dernière, celle de 1982, a duré près de quatre mois. C'est grâce à un changement de direction que la situation a commencé à changer. En effet, la même année, Jean Gaulin (anciennement président d'Ultramar) a pris la tête de Gaz Métro et a tenté de donner un nouveau souffle aux relations de travail dans l'entreprise en passant par la voie de la médiation préventive. Lors de la grève de 1982, un médiateur du gouvernement a été nommé dans le but de faire ressortir des éléments positifs dans les négociations entre les patrons et les syndiqués. C'est ce qui a entraîné la fin des grands conflits chez Gaz Métro. Pour la première fois, en 1983, une convention collective a été signée en présence des deux parties.

« Monsieur Gaulin (...) quelqu'un de très bien avec les valeurs à la bonne place (...) quelqu'un d'opération, mais quelqu'un aussi qui avait un sens commun hors de l'ordinaire. Pour lui, c'était une question de gros bon sens d'établir des canaux, des ponts avec la ressource humaine parce qu'il nous disait : elle parle et elle pense cette ressource-là »³⁹.

« Jean Gaulin, ce n'est pas un deux de pique en soi et lui, il croyait à ça les bonnes relations puis au respect de ses employés »⁴⁰.

M. Gaulin cherchait à sortir des sentiers battus. Il souhaitait par-dessus tout créer, chez les employés, un sentiment d'appartenance envers Gaz Métro. Il s'est affairé à changer les façons de faire, les modes de fonctionnement de l'entreprise et les mentalités, tant chez les patrons et les gestionnaires que chez les syndiqués. Sous sa direction, une culture de partenariat a graduellement été implantée au sein de l'entreprise.

Suite à ce changement important, la nouvelle approche de relations de travail basée sur la médiation préventive s'est maintenue, mais à des degrés variables. Au début des années 1990, certains observateurs ont noté un retour du climat d'affrontement entre les deux parties. C'est alors que les acteurs patronaux et syndicaux se sont engagés à relancer la médiation et à redéfinir le cadre de négociation. En 1996, de nouvelles personnes sont entrées en poste : un nouveau président-directeur général, M. Tessier, et un nouveau leader syndical, M. Perron. Dès son entrée en fonction, le nouveau PDG de Gaz Métro a redéfini le statut de l'entreprise. De service public, elle est devenue une entreprise commerçante. Ce changement de vocation laissait présager, pour la partie syndicale, d'importants bouleversements dans les pratiques de l'entreprise. Les relations de travail se sont détériorées et, graduellement, des affrontements ont été pressentis entre les parties.

Les tensions se sont toutefois dissipées lorsqu'un nouveau processus de médiation préventive a été enclenché, annonçant du même coup la reprise des négociations en vue du renouvellement de la convention collective. La démarche s'est faite en plusieurs étapes. Il a d'abord fallu assainir les relations entre les parties, de manière à ce que chacune fasse preuve d'honnêteté et de transparence. Il est ensuite apparu nécessaire de clarifier les rôles et les zones de pouvoir de chacune des parties. Ces étapes étaient essentielles pour le rétablissement de la confiance et du partenariat. Finalement, la convention collective a été signée en 2002 après plus de 18 mois de négociation.

39 Entretien, Gaz Métro, octobre 2006.

40 Entretien, Gaz Métro, octobre 2006.

Si le processus a été long et fastidieux pour tous, c'est que le PDG souhaitait transformer l'entreprise dans son ensemble en procédant à une profonde restructuration et à une réorganisation du travail. À terme, des changements majeurs ont été apportés : les quarts de travail ont été modifiés, de nouvelles technologies ont été implantées et des équipes complètes de travailleurs ont dû modifier leurs pratiques afin que celles-ci soient plus polyvalentes. En 2005, une autre convention collective a été signée; cette fois, 35 jours de négociation ont suffi pour que les deux parties arrivent à s'entendre.

Enfin, 2007 marque un tournant majeur dans l'histoire de Gaz Métro. M. Tessier, à la tête de l'entreprise depuis 1996, quitte son poste au début de l'année, cédant sa place à Mme Sophie Brochu, anciennement vice-présidente (clientèle) de l'entreprise. Ce changement s'opère, semble-t-il, en douceur puisque la nouvelle PDG, employée depuis plusieurs années, est porteuse des valeurs de l'entreprise et s'est engagée à respecter et à pérenniser le partenariat patronal-syndical mis en place.

Conclusion

En conclusion, on remarque que la démarche de mise en œuvre d'un partenariat patronal-syndical entreprise chez Gaz Métro, il y a plus de 20 ans, a entraîné des changements majeurs dans les relations entre patrons et syndiqués. En plus d'avoir instauré un climat de confiance, d'avoir établi des relations plus constructives, d'avoir octroyé une place significative à la partie syndicale, d'avoir instauré une gestion de conflits « au fur et à mesure » et d'avoir établi des rapports gagnant-gagnant, le partenariat a engendré une profonde réorganisation du travail au sein de l'entreprise permettant à Gaz Métro de s'imposer en tant que leader de la distribution du gaz naturel au Québec.

Ce cas a été retenu par le RQIS parce que le partenariat patronal-syndical tel que mis en œuvre chez Gaz Métro constitue un exemple d'innovation sociale en entreprise privée.

GAZ MÉTRO... EN BREF	
SECTEUR D'ACTIVITÉS	Privé
DOMAINE D'ACTIVITÉ	Distribution de gaz naturel
FORME QUE PREND L'INNOVATION SOCIALE	Nouvelle pratique organisationnelle
RÉGION	Les activités de l'entreprise couvrent l'ensemble du territoire québécois, mais le siège social est situé à Montréal
ACTEURS PORTEURS	Direction de l'entreprise, ressources humaines et syndicat
PARTENAIRES DE SOUTIEN	Direction de Gaz Métro, syndicats CSN et FTQ Travailleurs de l'entreprise CFC, firme de consultants
ACTEURS PRENEURS	Gaz Métro, direction, gestionnaires, direction des ressources humaines Travailleurs syndiqués de Gaz Métro Clients de Gaz Métro

4. L'École éloignée en réseau



L'École éloignée en réseau est un projet mené conjointement par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS) et le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)⁴¹. Le projet consiste à relier technologiquement des enseignants et des élèves d'écoles primaires et secondaires situées en régions éloignées avec d'autres établissements scolaires partenaires. Dans la foulée de la réforme de l'éducation, l'École éloignée en réseau vise à contrer la fermeture de petites écoles en milieu éloigné tout en fournissant un lieu d'expérimentation pour le renouveau pédagogique et la collaboration à distance entre les enseignants et leurs élèves. Sa mission se résume ainsi : améliorer l'environnement éducatif des petites écoles de village et faire l'examen de la question de ces écoles dans un contexte de développement social⁴².

Une solution pour contrer la fermeture des écoles en régions éloignées

Le projet d'École éloignée en réseau a démarré en 2001 lorsque le MELS s'est senti préoccupé par la fermeture d'écoles rurales et par le déclin démographique observé dans ces mêmes régions. En effet, depuis plus d'une douzaine d'années, les chercheurs ont remarqué que les régions éloignées se vident graduellement de leur population, que ces régions comptent de moins en moins d'enfants entre 5 et 14 ans⁴³ et que cela entraîne de graves conséquences. Les enfants qui restent doivent souvent parcourir de grandes distances pour avoir accès à des services éducatifs. De plus, les services offerts sont de moins bonne qualité qu'en milieu urbain, ce qui peut compromettre grandement leur réussite scolaire. L'absence ou le manque de services éducatifs en milieu rural mène inévitablement à l'isolement de la communauté, à un déracinement des valeurs et de l'identité locale, à l'exil des familles, voire à la fermeture des villages.

C'est suite à cette réflexion que le MELS a lancé un défi au CEFRIO : celui de trouver une solution à ces problèmes en mettant en valeur les nouvelles technologies de l'information. L'organisme s'est associé avec une équipe de chercheurs de l'Université Laval, dirigée par Mme Thérèse Laferrière, une spécialiste de l'utilisation des technologies en éducation. Une fois le tandem de recherche-action formé, l'équipe a élaboré une stratégie visant à relier, par le biais de la fibre optique, des écoles éloignées avec d'autres écoles de la même région ou d'autres régions. Ainsi, les élèves pourraient profiter de l'enseignement à distance en assistant, par vidéoconférence, à des cours auxquels ils n'auraient pas eu accès auparavant et créer des liens avec des élèves et des professeurs d'autres écoles en clavardant sur un forum électronique ou en réalisant des travaux d'équipe à distance. L'hypothèse de départ de l'équipe de chercheurs et du CEFRIO était que les écoles en réseau amélioreraient ainsi leurs services éducatifs.

Mise en œuvre du projet d'École éloignée en réseau

Dès le printemps 2002, trois écoles primaires⁴⁴ ont été sollicitées pour participer au projet. Cette première phase d'expérimentation a duré un an (année scolaire 2002-2003) et a finalement nécessité la collaboration d'une dizaine d'écoles. Au cours de cette période, la technologie a été implantée dans les écoles et les professeurs ont été formés. En outre, ils ont contribué à l'amélioration et à l'ajustement des contenus pédagogiques. Les chercheurs ont largement documenté le processus et analysé les répercussions et les retombées sur les élèves, sur le personnel enseignant et sur la communauté en général :

« Les interactions qui ont eu lieu entre les sites-pilotes et l'équipe de recherche / intervention du CEFRIO ont été conservées dans des bases de données et plusieurs séances de vidéoconférence ont été enregistrées. Un regard ethnographique porté sur les centaines d'heures d'activité en réseau ainsi colligées est éclairant. Il permet de se faire une idée des possibilités de l'utilisation de la mise en réseau pour la réalisation des activités scolaires, de la nature et de la qualité des pratiques enseignantes que cela suppose. L'intérêt de ces enregistrements est aussi autre : on voit les choses évoluer dans le temps »⁴⁵.

En plus des effets de la mise en réseau sur les élèves et sur leurs professeurs, l'équipe du CEFRIO a pu observer des répercussions sur la municipalité, sur la revitalisation des milieux ruraux et sur le partenariat entre les écoles et la communauté.

Tout compte fait, la phase d'expérimentation du projet d'École éloignée en réseau a permis au CEFRIO et à son équipe de tester la nouvelle technologie, de connaître ses limites, d'ajuster et d'améliorer les contenus pédagogiques et d'évaluer les retombées sur les élèves et sur la communauté locale. Simultanément, le projet a été diffusé par les acteurs concernés et à la fin du processus expérimental, une séance de transfert a été organisée. À ce moment, les porteurs du projet de l'École éloignée en réseau cherchaient à étendre le modèle créé et à le transférer à d'autres établissements scolaires. Ils cherchaient à mobiliser davantage de personnes (municipalités, commissions scolaires, autres organisations, etc.) et à pousser la réflexion plus loin.

41 Le CEFRIO regroupe près de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 46 chercheurs associés. Il réalise, partout au Québec, divers projets d'appropriation des technologies de l'information (TI).

42 www.eer.qc.ca (1^{er} mars 2006).

43 Conseil des affaires sociales (1989), *Deux Québec en un. Rapport sur le développement*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 124 p.

44 École Saint-Cœur-de-Marie, Rivière-à-Pierre (Portneuf); École Jacques-Rousseau, Radisson (Baie James); École Christ-Roi, Saint-Camille (Estrie).

45 Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) et ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2004), *L'École éloignée en réseau. Une contribution au maintien et au développement des petites écoles de village*, juin, p.19.

Constatant le succès de la phase I du projet, ses répercussions positives et l'engouement des parties prenantes, le projet est entré dans la phase II de son développement. En 2004, plus d'une centaine d'écoles de la province étaient reliées en réseau. Aujourd'hui, en 2007, le projet d'École éloignée en réseau est au commencement de la phase III de son développement. Les acteurs du CEFRIO et leur équipe souhaitent consolider le réseau, mobiliser davantage de gens, monter des séances de formation pour les enseignants et les intervenants, voire relier des écoles québécoises avec des établissements scolaires d'autres provinces canadiennes, du Mexique, d'Afrique ou d'autres pays. L'équipement technologique pourrait aussi servir à offrir des services éducatifs de soir aux adultes ou aux aînés des villages éloignés. Bref, le projet est toujours en développement, les possibilités offertes par la technologie sont multiples et leurs répercussions, nombreuses.

Fonctionnement organisationnel

L'École éloignée en réseau est un projet dont les fonds proviennent majoritairement du gouvernement du Québec. Les acteurs du CEFRIO agissent à titre de « ciment » de l'équipe en coordonnant l'ensemble des parties prenantes (chercheurs, gouvernement, milieu scolaire, directions, commissions scolaires, etc.). Ils misent entre autres sur la qualité de l'équipe, sur la qualité des liens tissés avec les autres partenaires et sur la participation de tous les acteurs à la gestion et à l'amélioration du projet.

Conclusion

En conclusion, l'École éloignée en réseau a été retenue dans le cadre de cette étude parce qu'il s'agit d'un projet novateur, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, l'École éloignée en réseau est le résultat d'un partenariat hors du commun (CEFRIO, gouvernement du Québec, chercheurs universitaires et milieu). Il englobe une diversité d'acteurs qui ont rarement l'occasion de travailler ensemble. Le projet participe aussi au renouveau pédagogique et s'inscrit en continuité avec la réforme scolaire entreprise par le gouvernement québécois il y a quelques années. Il s'agit de plus d'un projet mené en mode « recherche-action », le premier au Québec à permettre aux autorités de l'éducation de savoir ce qui se passe réellement dans les classes et qui permet d'ajuster, au fur et à mesure, les contenus pédagogiques, de répondre rapidement aux questions sur le terrain et d'évaluer les répercussions quasi simultanément.

Enfin, l'École éloignée en réseau permet sans contredit d'améliorer la qualité des services offerts dans les écoles primaires situées en milieu rural. La technologie permet non seulement de briser l'isolement, mais elle donne aussi la chance aux enfants qui fréquentent ces écoles de développer un sentiment d'appartenance et une identité. En terminant, l'École éloignée en réseau aide à prévenir l'exode des jeunes familles et permet ainsi à certains villages de demeurer viables.

L'ÉCOLE ÉLOIGNÉE EN RÉSEAU... EN BREF

SECTEUR D'ACTIVITÉ	Public
DOMAINE(S) D'ACTIVITÉ	Éducation
FORME QUE PREND L'INNOVATION SOCIALE	Nouvelle approche pédagogique / nouveau service éducatif
RÉGION	Ensemble du territoire québécois
ACTEURS PORTEURS	Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
BAILLEURS DE FONDS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
PARTENAIRES DE SOUTIEN	Équipe de chercheurs Commissions scolaires Directions d'écoles Enseignants et intervenants sociaux en milieu scolaire Syndicats Autres organismes locaux / communautaires
ACTEURS PRENEURS	Élèves des écoles primaires publiques du Québec Enseignants et intervenants sociaux en milieu scolaire Communautés locales Organismes locaux / communautaires

5. L'Inter-Marché Saint-Roch



L'Inter-Marché Saint-Roch est une entreprise privée fondée en 1999. Ce commerce de détail du secteur de l'alimentation est situé au centre-ville de Québec, plus précisément dans le quartier Saint-Roch. Depuis sa fondation, l'entreprise est impliquée dans l'action communautaire et contribue à l'effort de revitalisation du secteur entrepris par les autorités municipales vers la fin des années 1990.

Émergence et épanouissement d'une entreprise socialement responsable

Après trois ans d'études de marché non concluantes, les deux propriétaires actuels de l'Inter-Marché Saint-Roch, Éric Courtemanche et Réjean Perron, songeaient à abandonner l'idée d'ouvrir un supermarché dans la Basse-Ville de Québec. Ce quartier n'avait rien d'accueillant à l'époque. Il affichait un taux de pauvreté alarmant, ses infrastructures étaient négligées; bref, ce quartier populaire, traditionnellement ouvrier, ne semblait pas prêt à accueillir de nouveaux commerces compte tenu d'une conjoncture économique difficile. Puis, vers la fin des années 1990, les autorités municipales ont commencé à entreprendre des interventions de revitalisation. Le premier symbole de la renaissance du quartier est le jardin Saint-Roch, un coin de verdure aménagé au cœur du quartier. Ensuite, une partie du Mail Saint-Roch qui recouvrait la rue Saint-Joseph a été démolie et la place de l'Église a été réaménagée. À partir de ce moment, le quartier Saint-Roch est « redevenu le centre-ville de Québec »⁴⁶. Restaurants, bars, boutiques, ateliers d'artistes s'y sont progressivement installés en plus d'édifices plus imposants, lesquels abritent notamment l'École des arts visuels de l'Université Laval, les bureaux du journal *Le Soleil*, l'École nationale d'administration publique, l'Université du Québec, l'Institut national de la recherche scientifique et bien d'autres.

Face à ce bouillonnement économique prometteur, MM. Courtemanche et Perron décident d'aller de l'avant avec leur projet d'épicerie. L'entreprise a ouvert ses portes le 27 janvier 1999. Sans gêne, les propriétaires admettent que les deux premières années ont été des plus ardues. L'entreprise n'était pas rentable et la reconstruction du quartier semblait s'éterniser.

Heureusement, en 2001-2002, le vent a tourné et le chiffre d'affaires de l'entreprise a commencé à grimper, grâce notamment au soutien de Provigo, entreprise affiliée à l'Inter-Marché, et grâce à l'aide du Centre local de développement de Québec (CLD). En 2002, l'entreprise devient rentable, à tel point que les propriétaires décident d'agrandir le magasin. Le nombre d'employés passe ainsi de 18 en 1998 à 41 en 2002.

En parallèle, des rencontres entre les deux propriétaires et certains organismes présents dans la communauté se font sur une base de plus en plus régulière. En plus de siéger au comité d'évaluation du CLD, MM. Perron et Courtemanche continuent d'entretenir des liens étroits avec la Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) de Québec. C'est ensemble qu'ils ont mis au point l'idée d'un fonds pour encourager la relève culturelle dans le quartier Saint-Roch.

Graduellement, l'idée du fonds fait son chemin. En 2004, les propriétaires de l'Inter-Marché entrent en contact avec La Barberie, une micro-brasserie artisanale située dans le même quartier. Ensemble, l'Inter-Marché, la CDEC et La Barberie décident d'investir dans la fabrication d'une bière exclusive à l'Inter-Marché : La Troubadour. Pour chaque bière vendue, 1 \$ est mis de côté et à la fin de l'année, des bourses sont remises à des artistes de la relève résidant dans le quartier Saint-Roch. En 2006, trois bourses de 400 \$ ont été accordées et une œuvre d'art a été achetée.

Au fil du temps, le lien entre l'Inter-Marché et la communauté s'est étendu et s'est consolidé. En plus du partenariat avec la CDEC de Québec et La Barberie, les propriétaires de l'Inter-Marché travaillent en étroite collaboration avec d'autres organismes du quartier tels que la Société de Saint-Vincent de Paul ou la Fondation Saint-Roch. Leur contribution n'est pas nécessairement financière; par exemple, l'Inter-Marché peut fournir gratuitement de la nourriture à ces organismes partenaires lors d'événements-bénéfices.

Enfin, l'Inter-Marché Saint-Roch a une politique d'emploi qui favorise l'embauche de travailleurs du quartier. De plus, les salaires attribués sont légèrement au-dessus du salaire minimum et les propriétaires sont aussi ouverts à l'embauche de personnel en réinsertion sociale.

Toutes ces actions engagées par les propriétaires de l'Inter-Marché favorisent l'implantation du commerce dans le quartier. Forts de leur première expérience dans le secteur de l'alimentation au détail, les deux investisseurs ont depuis fait l'acquisition d'un service de traiteur et sont en voie d'ouvrir une deuxième épicerie, cette fois au cœur d'un autre quartier en revitalisation de la ville de Québec : Limoilou.

46 www.telegraphe.com (14 mars 2007).

Conclusion

Le cas de l'Inter-Marché Saint-Roch est un exemple d'innovation sociale au sein d'une entreprise privée. De fait, l'action communautaire et le développement social ne sont pas monnaie courante dans les entreprises québécoises. L'Inter-Marché Saint-Roch innove dans sa façon de contribuer socialement à l'essor d'un quartier en difficulté. Les partenariats conclus et soutenus par l'entreprise au cours des dernières années témoignent de la volonté de ses propriétaires d'implanter un commerce responsable, respectueux de sa clientèle et de ses employés.

L'INTER-MARCHÉ SAINT-ROCH... EN BREF	
SECTEUR D'ACTIVITÉ	Privé
DOMAINE D'ACTIVITÉ	Commerce de détail / Alimentation
FORME QUE PREND L'INNOVATION SOCIALE	Nouvelle pratique
RÉGION	Quartier Saint-Roch, ville de Québec
ACTEURS PORTEURS	Éric Courtemanche et Réjean Perron, propriétaires de l'Inter-Marché Saint-Roch Corporation de développement économique et communautaire de Québec (CDEC)
BAILLEURS DE FONDS	L'Inter-Marché Saint-Roch La Barberie, micro-brasserie artisanale Provigo
PARTENAIRES DE SOUTIEN	Corporation de développement économique et communautaire de Québec (CDEC) La Barberie, micro-brasserie artisanale Centre de développement local (CLD) Fondation Saint-Roch Société de Saint-Vincent de Paul
ACTEURS PRENEURS	Fondation Saint-Roch Société de Saint-Vincent de Paul Autres organismes communautaires, de loisirs et de sports de Saint-Roch Artistes et secteur culturel du quartier Saint-Roch Résidants du quartier / consommateurs Employés de l'Inter-Marché Saint-Roch

6. Projet Belliterre – École Chanoine-Côté



La micro-entreprise environnementale Belliterre est un projet qui a vu le jour à l'École Chanoine-Côté, une école primaire située dans l'arrondissement Vanier à Québec. Il s'agit d'un secteur urbain reconnu comme étant socioéconomiquement défavorisé. L'école regroupe 323 élèves de la maternelle à la 6^e année, répartis dans 15 classes. Le personnel de l'établissement scolaire estime que 29 % des élèves ont besoin d'aide pour augmenter leurs chances de réussite. À l'École Chanoine-Côté, ce soutien se présente entre autres sous la forme d'une micro-entreprise environnementale qui se spécialise dans la fabrication de papier à partir de matières recyclées. Suivant un processus de fabrication, les élèves transforment le papier recyclé en objets usuels (ex. : cartes de souhaits, pochettes de disques, boîtes-cadeaux, etc.) qui sont ensuite mis en vente. L'argent amassé finance, en partie, les activités et les sorties des élèves. L'objectif de ce projet se résume ainsi :

« Le projet Belliterre est un projet intégrateur qui donne l'occasion aux élèves de se placer dans des contextes significatifs d'apprentissage. Par son approche entrepreneuriale, ce projet priorise l'intégration des savoirs et favorise les liens entre les apprentissages scolaires et la vie courante. Il permet à l'élève de développer son plein potentiel en privilégiant la diffusion des connaissances sous des formes variées. Il suscite l'ouverture aux autres, la coopération, l'effort, la créativité, l'autonomie et la solidarité. Par son approche environnementale, il engage les élèves à poser des gestes en favorisant la protection de l'environnement physique et humain »⁴⁷.

Émergence du projet Belliterre à l'École Chanoine-Côté

Le projet a débuté en 1997. À ce moment, l'éducatrice spécialisée de l'école, Danielle Olivier, cherchait une manière de résoudre des problèmes d'apprentissage et de comportement observés chez certains élèves. Le projet a démarré modestement : Mme Olivier a présenté à la direction de l'école un projet « bricolé » de toutes pièces et qui visait à mettre sur pied une petite production de papier à partir de fibres recyclées. L'objectif, à l'époque, était surtout de faire ressortir des éléments positifs chez les élèves en difficulté. Trop souvent reconnus pour leurs problèmes, leur mauvais comportement ou leurs mauvais résultats scolaires, ces élèves, croyait Mme Olivier, avaient plus à offrir si on leur laissait la chance d'évoluer dans un contexte significatif d'apprentissage. La première année, 10 élèves ont participé au projet, lequel a donné lieu à des résultats considérables.

Mise en œuvre du Projet Belliterre et création d'une « escouade verte »

Le projet a suscité beaucoup d'intérêt à la fois chez les élèves et chez les professeurs. Au fil des années, il a grandi et est devenu un projet-école. Un plus grand nombre de professeurs et d'élèves « réguliers » y ont participé. En 2002, il a été reconnu comme micro-entreprise environnementale et a été accrédité sous le nom de « Belliterre » par le Réseau québécois des écoles micro-entreprises environnementales. Un comité de coordination (COCO) a été créé afin de permettre au personnel de l'école d'assurer une direction à la micro-entreprise et de mieux encadrer ses décisions et ses activités.

Plus récemment, et dans le but de revenir à la mission première du projet qui était d'offrir une aide spéciale aux élèves en difficulté, Mme Olivier a créé, au sein de la micro-entreprise, une « escouade verte ». À chaque année, des élèves en troubles d'apprentissage et de comportement du deuxième et du troisième cycle sont regroupés et formés pour devenir les leaders de la micro-entreprise. Selon Mme Olivier, une participation active de ces élèves au processus décisionnel, à l'organisation et à la promotion des activités constitue un excellent moyen d'exploiter leur plein potentiel. Le mandat de « l'escouade verte » se résume ainsi :

- Sensibiliser les élèves dans les classes aux valeurs de l'école sur les plans de l'environnement, de la récupération et de l'entrepreneuriat;
- Informer et motiver les élèves sur les activités de la micro-entreprise lors des grands rassemblements en collaboration avec le conseil de vie étudiante et le COCO;
- Promouvoir, planifier et organiser des visites guidées de la micro-entreprise auprès d'autres écoles et services de garde, créant ainsi une synergie avec d'autres milieux d'éducation;
- Effectuer les étapes préparatoires (pulpe) à la fabrication du papier⁴⁸.

En d'autres mots, « l'escouade verte » constitue une nouvelle façon d'intégrer et de faire participer davantage les élèves en difficulté au processus de fabrication de papier. Ils peuvent, au sein de cette escouade, acquérir et mettre en œuvre les valeurs entrepreneuriales et, ainsi, favoriser leur réussite scolaire.

⁴⁷ École primaire Chanoine-Côté (2006), *Une micro-entreprise environnementale... par et pour les jeunes*, juin, p. 2

⁴⁸ École primaire Chanoine-Côté (2006), *Projet de micro-entreprise environnementale. Belliterre, un projet d'expérience et novateur*, juin 2006, p. 6.

L'année 2006-2007 a été marquée, pour Belliterre, par la consolidation de ses activités. De nouveaux projets sont également en chantier : l'école aimerait permettre à des jeunes d'autres écoles de venir participer à l'expérience Belliterre, elle souhaiterait créer de nouveaux cahiers d'activités pour les élèves, ouvrir un petit magasin pour vendre ses objets, faire de la promotion pour mousser les ventes de cartes de Noël et pour faire connaître le projet Belliterre à d'autres écoles ou à d'autres commissions scolaires.

Financement

Les principaux bailleurs de fonds sont : le Fonds régional d'investissement jeunesse de Québec, la Caisse populaire Desjardins du Vallon, la Caisse d'économie solidaire du Québec, l'Université du Québec, Recyclage Vanier et quelques milieux politiques. Les activités de la micro-entreprise sont toutefois en grande partie autofinancées. Les recettes provenant de la vente des objets créés par les élèves sont redistribuées de la façon suivante : 25 % sont attribuées au fonds de roulement pour permettre à l'école d'acquérir du nouveau matériel destiné à la fabrication de papier, et 75 % sont distribuées pour réduire le coût des activités et des sorties des élèves de tous les niveaux. Un partenaire privé s'est joint au projet en cours de processus, soit le marchand Canadian Tire situé à proximité de l'école. Il a offert gratuitement des mélangeurs pour broyer le papier. Il offre aussi, chaque année, un prix à un élève qui a participé à la récolte de cannettes, laquelle finance les activités de la micro-entreprise.

Le projet Belliterre : un projet pilote du projet de RQIS

Au printemps 2006, l'équipe du projet de RQIS a choisi le projet Belliterre pour réaliser un projet pilote. L'objectif était d'expérimenter l'accompagnement d'un projet dans son processus d'innovation sociale afin d'en faciliter l'avancement. Dans le cadre d'une démarche préétablie et structurée d'avance, l'équipe de Belliterre a exprimé ses besoins et l'équipe du projet de RQIS a formulé des actions à poser. Les activités réalisées, en plus d'avoir favorisé le projet de RQIS⁴⁹, ont effectivement facilité l'avancement du projet Belliterre dans son processus d'innovation sociale.

D'abord, le fait que l'Université du Québec se soit intéressée et impliquée dans le projet Belliterre par le truchement de son projet de Réseau québécois en innovation sociale a contribué à faciliter l'obtention de financement pour le démarrage de la phase d'expérimentation de l'« escouade verte ». Le soutien d'une structure universitaire est souvent un levier à la reconnaissance d'une initiative. C'est particulièrement le cas pour les projets qui émergent des milieux de pratique.

Par ailleurs, l'accompagnement pour la recherche d'une formation sur l'entrepreneuriat et le soutien financier offert par le projet de RQIS pour l'inscription de 12 personnes ont permis à l'équipe de poursuivre le développement et la consolidation de ses activités. Un transfert de connaissances a été offert par l'Université du Québec à Rimouski (campus de Lévis) qui a mis au point une formation en entrepreneuriat pour les praticiens du primaire et du secondaire.

Finalement, les démarches de l'équipe du projet de RQIS pour accentuer la diffusion du projet Belliterre ont porté leurs fruits. La micro-entreprise a bénéficié, d'une part, d'une vitrine au sein de l'Université du Québec, ce qui lui a donné de nouveaux clients et, d'autre part, d'une visibilité lors de la promotion et de la tenue des rencontres de Concert'Action publique en innovation sociale. Cette visibilité lui a valu un entretien à l'émission « Ça me dit de prendre le temps » de la radio de Radio-Canada. Toutes les activités de diffusion du projet de RQIS constituent par ailleurs une vitrine pour le projet Belliterre. Des articles prévus ultérieurement lui offriront un lieu supplémentaire de diffusion.

Conclusion

Le processus d'innovation sociale du projet Belliterre a pris forme dans un contexte scolaire où les marges de manœuvre des acteurs sont généralement restreintes par des contraintes financières, administratives, structurelles et organisationnelles. Déterminé, le personnel de l'École Chanoine-Côté a réussi à mettre en œuvre ce projet novateur dont les objectifs visaient la réussite scolaire d'élèves en difficulté. La micro-entreprise Belliterre est aujourd'hui relativement ancrée dans son école. Elle amorce une phase cruciale de son développement : la consolidation des acquis et la pérennisation de ses activités. Pour y arriver, la recherche de partenaires financiers et de soutien est toujours en cours.

⁴⁹ L'accompagnement du projet Belliterre a été utile, d'une part, à la réalisation du document « Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec » pour ce qui est notamment de l'identification d'enjeux en matière de liaison entre la recherche et la pratique et en matière d'accompagnement des processus d'innovation sociale. D'autre part, il a permis à l'équipe du projet de RQIS de proposer des pistes d'action en la matière. Enfin, il a servi à la création d'outils expérimentaux aux fins d'accompagnement de processus. Ceux-ci se matérialiseront dans la phase 2 du projet de RQIS (2007-2010).

LE PROJET BELLITERRE... EN BREF

SECTEUR D'ACTIVITÉ	Public
DOMAINE D'ACTIVITÉ	Éducation
FORME QUE PREND L'INNOVATION SOCIALE	Nouvelle approche
RÉGION	Arrondissement Vanier, Québec
ACTEURS PORTEURS	Danielle Olivier, psychoéducatrice à l'École Chanoine-Côté Personnel enseignant de l'école Chanoine-Côté Direction de l'École Chanoine-Côté Élèves en difficulté et élèves réguliers de l'École Chanoine-Côté
BAILLEURS DE FONDS	Micro-entreprise autofinancée par la vente d'objets École Chanoine-Côté Canadian Tire, Vanier Réseau québécois en innovation sociale – Université du Québec Fonds régional d'investissement jeunesse de Québec Caisse populaire Desjardins du Vallon Caisse d'économie solidaire du Québec Quelques milieux politiques Recyclage Vanier
PARTENAIRES DE SOUTIEN	Réseau québécois en innovation sociale – Université du Québec Capital entrepreneur de la Commission scolaire de la Capitale Musée de la civilisation Radio-Canada Caisse populaire du Vallon Parents des élèves de l'École Chanoine-Côté Organismes communautaires de l'arrondissement Vanier
ACTEURS PRENEURS	Élèves de l'École Chanoine-Côté Élèves d'écoles avoisinantes Parents des élèves Personnel enseignant de l'École Chanoine-Côté Intervenants de l'École Chanoine-Côté et d'autres organismes

7. Approche milieu de vie – Résidence Yvon-Brunet



La résidence Yvon-Brunet est un centre hospitalier de soins de longue durée (CHSLD) situé à Ville-Émard, au sud-ouest de l'île de Montréal. Au fil des années, l'institution s'est démarquée des autres institutions publiques pour personnes âgées en raison de ses méthodes novatrices. Graduellement, la direction, en collaboration avec d'autres acteurs du milieu, a élaboré et mis en œuvre de nouvelles façons de faire afin d'offrir des services de meilleure qualité à une clientèle trop longtemps négligée. L'approche milieu de vie est ainsi née de la volonté de la direction d'Yvon-Brunet et de son personnel de recréer un véritable « milieu de vie » pour les aînés plutôt que de leur offrir uniquement des services de soins. Par exemple, en plus de l'hébergement pour personnes âgées en perte d'autonomie, le CHSLD offre des services de soins médicaux et infirmiers ainsi que des services psychiatriques, organise des activités et des sorties et met en place des programmes d'accompagnement spécialisés. La mission qu'il s'est donnée peut se lire ainsi : « redonner aux résidents une place et un rôle privilégiés, les placer, sans compromis, au cœur de la vie en résidence et, sans réserve aucune, faire connaître leurs droits »⁵⁰.

Émergence et mise en œuvre de l'approche milieu de vie

La résidence doit son origine à un groupe de citoyens de Ville-Émard qui souhaitait ardemment que soit construite à proximité une maison d'hébergement pour les personnes âgées. Yvon Brunet était l'un des bénévoles qui animaient le groupe. Père de 13 enfants, il s'est impliqué pendant plusieurs décennies pour améliorer le sort des aînés de Ville-Émard. En 1974, il a fondé un comité de citoyens et, ensemble, ils ont défendu l'idée d'implanter un centre d'accueil à l'arrière de l'Église Saint-Jean-de-Matha. Après des années de tractations, le gouvernement du Québec leur a finalement cédé le terrain de l'avenue Newman. À l'automne 1979, un comité d'administration provisoire a été nommé et au début de 1981, s'est amorcée la construction de la résidence Yvon-Brunet. Les premiers résidents s'y sont installés en décembre 1982. Notons qu'à son ouverture, la résidence portait le nom de « résidence Henri-Dunant ». Ce n'est qu'en 1985 qu'elle a pris le nom d'Yvon-Brunet, en hommage au bénévole émérite.

Dès l'ouverture du centre, un directeur général, M. Germain Harvey, a été embauché contre toute attente, car il n'était pas connu du réseau d'hébergement pour personnes âgées. Il possédait plutôt une expérience dans le réseau de la jeunesse en plus d'avoir œuvré pendant plusieurs années dans le secteur privé. À son arrivée, il a été surpris de voir que les gens âgés étaient contraints de se soumettre aux volontés de tous et, surtout, choqué de constater qu'ils n'avaient pas la possibilité de s'exprimer sur leurs besoins et sur leurs conditions de vie. À l'époque, tout était, selon lui, organisé en fonction des soins infirmiers. « Il y avait un médecin, une infirmière en chef qui était chef d'unité, qui gérait une infirmière chef d'équipe, qui gérait une infirmière auxiliaire, qui gérait des préposées. C'était comme une espèce de hiérarchie de compétences ou de formations qui faisait qu'il y avait une ligne *nursing* de haut en bas »⁵¹.

C'est à la lumière de ce constat que M. Harvey songe à embaucher des gens issus d'autres sciences et d'autres disciplines. Il réfléchit aussi à une éventuelle façon de consulter les résidents sur leurs besoins, leurs désirs et leurs manières de concevoir la vie en institution.

Peu de temps s'écoule avant que Germain Harvey engage Madeleine Carle, une psychoéducatrice issue du réseau social plutôt que du réseau de la santé. Au cours des six premiers mois de son mandat, Mme Carle a procédé à une vaste consultation auprès des résidents du centre. Elle sollicitait leur avis : ce à quoi ils tenaient, ce à quoi ils ne tenaient pas, leurs valeurs, ce qui était important pour eux. Au terme de cette consultation, la psychoéducatrice a élaboré, à partir du matériel recueilli, une charte des droits et libertés des personnes âgées. Cette charte est entrée en vigueur le 1er janvier 1984 et encore aujourd'hui, en 2007, sa place est au centre de la gestion de la résidence Yvon-Brunet. Elle constitue en quelque sorte la colonne vertébrale de l'organisation. La charte se décline en cinq grandes catégories de droits :

- Droit à l'information et à la liberté d'expression;
- Droit à l'intimité;
- Droit au respect et à la dignité;
- Droit à la continuité;
- Droit à la responsabilité et à la participation.

⁵⁰ www.residence-ybrunet.qc.ca (29 mars 2007).

⁵¹ Entretien, Résidence Yvon-Brunet, juin 2006.

Concrètement, l'application de cette charte s'est traduite par des changements majeurs au sein de la résidence. Toutefois, ces changements n'ont pas été implantés sans heurts. Par exemple, lors de la consultation, les personnes âgées en perte d'autonomie ont en grande majorité souhaité recevoir des soins d'hygiène par des préposé(e)s du même sexe qu'elles. Par souci de respecter leur volonté, la direction d'Yvon-Brunet a tenté d'implanter un nouveau mode de fonctionnement à ses employés et a dû procéder à l'embauche de préposés masculins, puisque ce genre de poste était majoritairement occupé par des femmes. Le syndicat des employés a alors réagi fortement face à cette nouvelle façon de procéder et est même allé jusqu'à déclencher une grève. Les préposées féminines en attente d'une permanence se faisaient doubler par des préposés masculins ayant bien souvent beaucoup moins d'expérience qu'elles. Cela constituait, selon le syndicat, un recul important par rapport aux conditions de travail. Après moult tractations, un compromis a été établi entre les employés et la direction :

« (...) quand un poste femme se libère, on va au suivant sur la liste de rappel. Si c'est une personne du même sexe, tant mieux. Sinon, on demande aux résidents de l'unité s'ils préfèrent un homme ou une femme pour recevoir des soins et on respecte le choix des résidents (...) on sexualise au minimum les postes. Tous les postes ne sont pas sexualisés non plus (...) et là-dessus, le syndicat a reconnu qu'on était de bonne foi »⁵².

Cet exemple illustre un des nombreux changements qu'a entraînés l'entrée en vigueur de la charte des droits et libertés des personnes âgées élaborée par Mme Carle. Entre la fin des années 1980 et les années 2000, la résidence Yvon-Brunet a complètement changé de visage. Les infirmières ne travaillent plus en uniforme, les postes des infirmières sur les étages ont été transformés en salons conviviaux. L'ameublement de style « institutionnel » a graduellement fait place à des meubles « de maison ». Des psychologues, des travailleurs sociaux et des psychoéducateurs ont été engagés. Des crochets en laiton ont été installés aux portes des chambres des résidents afin que les préposés respectent leur intimité. Les résidents ont le droit de boire, de fumer et de manger ce qui leur plaît. Une rue principale a même été aménagée au sous-sol de l'édifice. On y retrouve une boulangerie, un salon de coiffure, une bibliothèque, une pépinière et une garderie. Dans les années 1990, il y avait aussi une taverne réservée aux hommes. Aujourd'hui, elle n'existe plus parce que la clientèle d'Yvon-Brunet est de plus en plus âgée et de moins en moins autonome.

En d'autres mots, la direction et les employés de la résidence Yvon-Brunet ont entrepris dans les années 1980 le virage « milieu de vie ». Ils ont développé de A à Z une nouvelle approche en soins et services pour personnes âgées qui met l'emphase sur la qualité de vie et le bien-être des résidents. Certaines pratiques ont choqué tantôt les employés, tantôt les familles des résidents, tantôt les cadres et les fonctionnaires du ministère de la Santé et des Services sociaux, mais chaque fois des solutions et des compromis ont été trouvés. L'approche a été implantée, dans les années 1990, dans deux autres CHSLD affiliés à la résidence Yvon-Brunet, la résidence Louis-Riel et la résidence Réal-Morel, toutes deux situées dans le même quartier et chapeautées par le Centre de santé et de services sociaux du Sud-Ouest-Verdun.

Plus tard, en 2003, le scandale Saint-Charles-Borromée a éclaté, soulevant l'indignation de toute la population et entraînant le début d'une remise en question de tout le réseau d'hébergement pour personnes âgées québécois. Les gens se sont rendu compte qu'il était inconcevable que des personnes âgées soient traitées de la sorte dans des institutions publiques. À Saint-Charles-Borromée, des résidents ont subi de mauvais traitements corporels et étaient insultés et négligés par le personnel de la résidence. À la suite de la diffusion d'images choquantes dans les médias, le gouvernement a entrepris une tournée des centres d'accueil et résidences de la province, non seulement pour y faire des inspections, mais aussi pour voir ce qu'on y faisait de bien. Yvon-Brunet s'est rapidement retrouvée en tête du classement en ce qui a trait à la qualité des services offerts et du bien-être des résidents. *L'approche milieu de vie*, après 20 ans, semblait avoir fait ses preuves et le gouvernement est même allé jusqu'à souhaiter que tous les CHSLD et les centres d'accueil pour personnes âgées de la province entreprennent le même virage :

« On s'entend que plusieurs éléments sont essentiels pour améliorer les services et implanter l'approche milieu de vie dans les centres d'hébergement. On pense notamment à des installations adéquates et un financement approprié. De plus, selon le ministre Couillard, chaque établissement doit réunir des conditions gagnantes pour que l'approche préconisée soit implantée : 1) la direction de l'établissement doit croire fortement dans l'approche milieu de vie, dans le droit du patient; 2) Le personnel doit adhérer à cette vision et accepter une part de souplesse dans l'organisation de son travail; 3) Le comité d'usagers doit jouir d'un rôle important et être intégré dans l'administration de l'établissement ».

Aujourd'hui, en 2007, l'approche milieu de vie n'est évidemment pas encore implantée telle quelle dans tous les CHSLD de la province. Il s'agit d'un processus qui pourrait s'étirer sur plusieurs années, qui nécessite d'importants investissements, une profonde restructuration de la gestion de la santé au Québec et un changement d'attitude de la part des dirigeants, du personnel et de tous les gens qui œuvrent, de près ou de loin, dans les services aux personnes âgées : « l'essence d'un milieu de vie ne s'arrête pas à l'aspect cosmétique, c'est d'abord les attitudes des gens »⁵⁴.

⁵² *Ibid.*, 2006.

⁵³ http://santemontreal.qc.ca/fr/documentation/direction_res.html (3 avril 2007).

⁵⁴ Entretien, Résidence Yvon-Brunet, juin 2006.

Conclusion

En somme, force est de constater que l'approche milieu de vie développée et implantée à la résidence Yvon-Brunet est un processus qui s'est échelonné sur plusieurs années et qui ne s'est pas fait sans heurts. Cette approche novatrice qui place la personne âgée au centre de sa démarche est le résultat de la volonté de plusieurs acteurs qui, ensemble, ont élaboré des stratégies pour améliorer le bien-être et la qualité de vie des personnes âgées en perte d'autonomie vivant en institution. Elle est aussi le résultat de plusieurs années d'expérimentation où les acteurs (cadres, employés, préposés, bénéficiaires) ont dû prendre moult risques, transgresser des lois, reculer, évaluer, recommencer. En fin de compte et grâce à leur ténacité, leur mode de fonctionnement est aujourd'hui reconnu partout dans la province et même ailleurs dans le monde. La résidence Yvon-Brunet est devenue un modèle à suivre en matière de soins et services aux personnes âgées.

LA RÉSIDENCE YVON-BRUNET... EN BREF

Secteur d'activité	Public
Domaine d'activité	Santé et services sociaux
Forme que prend l'innovation sociale	Nouvelle approche
Région	Ville-Émard, sud-ouest de l'île de Montréal
Acteurs porteurs	Germain Harvey, premier directeur général de la résidence Yvon-Brunet Daniel Ouellet, directeur général actuel de la résidence Yvon-Brunet Madeleine Carle, psychoéducatrice à la résidence Yvon-Brunet
Bailleurs de fonds	Les CHSLD sont financés par l'État québécois
Partenaires de soutien	Personnel syndiqué et non syndiqué de la résidence Yvon-Brunet Résidents de la résidence Yvon-Brunet Bénévoles
Acteurs preneurs	Les résidents de la résidence Yvon-Brunet, Louis-Riel et Réal-Morel Tout le personnel des résidences

8. TOHU, la Cité des arts du cirque



La TOHU est une salle de spectacle consacrée aux arts du cirque qui a ouvert ses portes en juin 2004. Son pavillon public situé aux angles des rues D'Iberville et Jarry dans le quartier Saint-Michel à Montréal est devenu, depuis, un carrefour voué à la diffusion, la production, la création et l'enseignement du cirque. À sa volonté première qui était de « faire de Montréal une capitale des arts du cirque », se sont graduellement ajoutés deux autres volets : 1) participer activement à la réhabilitation du deuxième plus grand site d'enfouissement de déchets situé en milieu urbain en Amérique du Nord et 2) contribuer au développement du quartier Saint-Michel à Montréal, l'un des plus densément peuplés et des plus défavorisés socioéconomiquement au Canada. Ces trois missions s'imbriquent aujourd'hui l'une dans l'autre et créent un lieu singulier profondément ancré dans son environnement et dans sa communauté.

L'émergence d'une salle de spectacle vouée aux arts du cirque

En 1999 ont eu lieu, à Québec, les premiers états généraux sur les arts du cirque. Lors de cette vaste consultation publique organisée par En Piste, le regroupement national des professionnels des arts du cirque, plusieurs constats ont été mis en relief. En vingt ans, le secteur des arts du cirque au Canada et au Québec a connu une croissance fulgurante, surtout grâce au Cirque du Soleil, reconnu comme leader mondial. Ce dernier a aussi entraîné dans son sillon la formation de nouvelles troupes telles que le Cirque Éloize ou Zakouski, assurant ainsi une relève fort prometteuse. Le cirque québécois doit relever certains défis pour augmenter l'offre de ses spectacles et des produits cirque afin de renforcer et de préserver son rang de leader dans un marché mondial à forte croissance.

En d'autres mots, les problèmes auxquels se heurtent les acteurs du cirque résident dans le fait qu'il existe une forte demande pour des spectacles de cirque au Québec, mais très peu d'offre. Le Cirque du Soleil n'a pas de chapiteau permanent à Montréal et les nouvelles troupes de moins grande envergure n'ont aucune salle pour se produire. Deux défis majeurs s'imposaient alors aux acteurs impliqués dans l'industrie du cirque : 1) palier la pénurie de ressources humaines et 2) palier l'inexistence et l'inaccessibilité des infrastructures. En plus de ces constats, les états généraux ont mis en lumière la nécessité de développer la recherche artistique, la formation et la nécessité d'encourager le métissage des cultures et des disciplines⁵⁵.

La réponse à ces défis lancés par les états généraux n'a pas tardé à se faire entendre. Dès l'été 1999, le Cirque du Soleil embauche Charles-Mathieu Brunelle, ancien danseur contemporain, directeur d'un centre d'artistes et codirecteur de la Cinémathèque québécoise, pour réfléchir au projet de « Cité des arts du cirque ».

Peu de temps après, Gaétan Morency du Cirque du Soleil et Charles-Mathieu Brunelle s'allient à Marc Lalonde, directeur de l'École nationale de cirque, et le convainquent de la nécessité d'inscrire l'École nationale de cirque dans un projet plus large, celui de la Cité des arts du cirque. Ensemble, les trois partenaires ont identifié le territoire sur lequel ils envisageaient la nouvelle cité : un site jouxtant le siège social du Cirque du Soleil dans le quartier Saint-Michel, à Montréal.

Toujours en 1999, le projet de Cité des arts du cirque a pris graduellement son envol. Une fois l'OBNL « Cité des arts du cirque » créé et le territoire repéré, une vaste mobilisation a été enclenchée et de nombreux partenaires se sont joints au projet pour y apporter leur collaboration, et ce, à différents niveaux. D'abord, les deux principaux ordres de gouvernement (fédéral et provincial) ont accordé du financement au projet. La Ville de Montréal a promis son aide financière et un partenaire privé (SSQ Groupe financier) est devenu le principal commanditaire de la salle de spectacle. Aussi, des chercheurs, entre autres issus de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), se sont intéressés au cas de la TOHU en documentant ses activités. Enfin, plusieurs partenaires communautaires ont apporté leur soutien et leur collaboration aux acteurs de la Cité des arts du cirque. À cette étape, l'objectif principal des porteurs du projet était de rallier les partenaires autour d'un projet commun : celui de faire de Montréal une capitale des arts du cirque⁵⁶.

La mise en œuvre de la Cité des arts du cirque : de l'expérimentation à l'appropriation du nouveau lieu

Au cours des années qui ont suivi, le projet s'est raffiné et au rythme des consultations publiques, tel qu'il a été mentionné précédemment, un volet environnemental et un volet communautaire se sont ajoutés. D'abord, il a été convenu entre les acteurs de la Cité des arts du cirque et ceux de la Ville de Montréal que le bâtiment comprendrait une salle de spectacle circulaire, une salle d'exposition et un hall d'entrée. La construction ferait aussi éventuellement office de pavillon d'accueil d'un futur Complexe environnemental de Saint-Michel (CESM) et s'intégrerait à une démarche de revitalisation d'un territoire industriel et contaminé, démarche entreprise par la Ville de Montréal quelques années plus tôt. Enfin, par souci de cohérence, la salle de spectacle serait construite selon des normes environnementales strictes et elle s'inscrirait en continuité avec ses partenaires-voisins, l'Éco-centre de Saint-Michel, le Centre d'expertise sur les matières résiduelles et l'entreprise Gazmont, qui transforme le méthane du dépotoir en électricité – laquelle, soit dit en passant, alimente aujourd'hui le système de chauffage de la salle de spectacle.

⁵⁵ Méliani, T. (2005), La TOHU : promotion d'un cluster multi-activité, Hautes Études Commerciales, mémoire de maîtrise, p. 79.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 83.

Le volet communautaire s'est par la suite naturellement imbriqué au projet, un peu comme si l'aspect « humain » allait tout simplement de pair avec les deux autres volets. Le quartier Saint-Michel est l'un des plus pauvres au Canada. À l'échelle nationale, c'est là où le taux de scolarité et le revenu moyen des ménages sont les plus faibles. C'est aussi un quartier à forte concentration multiethnique. Les retombées de la Cité des arts du cirque se devaient par conséquent d'être, dans la mesure du possible, locales : création d'emplois, encouragement de l'implantation de commerces équitables ou autres, incitation à la construction de logements coopératifs, encouragement de l'éducation par la culture, collaboration avec les écoles du quartier et les organismes communautaires existants (par ex. : Vivre Saint-Michel en Santé, OSER Jarry, etc.), organisation de fêtes de quartier, embellissement d'une artère commerciale négligée (la rue Jarry), etc. Mentionnons enfin que toutes ces initiatives avaient comme objectif de susciter l'intégration du nouveau lieu dans sa communauté. Les promoteurs du projet, conscients de la difficulté d'implanter un lieu culturel dans un environnement trop longtemps négligé ont plutôt transformé l'obstacle qui se dressait devant eux en défi stimulant pour l'ensemble des partenaires.

Enfin, à l'été 2004, la Cité des arts du cirque a changé de nom pour devenir TOHU, la Cité des arts du cirque. Elle a accueilli ses premiers visiteurs lors du passage de la flamme olympique. Depuis, de nombreuses fêtes de quartier et plusieurs spectacles ont été organisés. Il s'agit aujourd'hui d'un lieu dynamique qui, malgré son jeune âge, est bien ancré dans sa communauté. La TOHU entre maintenant dans une phase déterminante : la consolidation des liens, tant avec les partenaires qu'avec le public qui, pour l'instant du moins, semble être au rendez-vous.

Conclusion

En terminant, la TOHU a été retenue dans le cadre de ce projet pour plusieurs raisons. D'abord, parce qu'il s'agit d'un projet créatif et novateur qui, de toute évidence, intègre l'aspect culturel à l'aspect humain en plus de participer à la revitalisation d'un territoire autrefois industriel. Son processus d'émergence ainsi que son développement s'inscrivent dans le schéma global d'un processus d'innovation sociale illustré précédemment. Enfin, la TOHU est un projet urbain qui a suscité la participation et la collaboration de nombreux acteurs issus de divers horizons.

TOHU, LA CITÉ DES ARTS DU CIRQUE... EN BREF	
Secteur d'activité	Associatif / Économie sociale
Domaine(s) d'activité	Culturel, environnemental, développement social
Forme que prend l'innovation sociale	Nouveau produit (salle de spectacle)
Région	Quartier Saint-Michel, au nord-est de la ville de Montréal
Acteurs porteurs	En Piste, rassemblement national des professionnels du cirque L'École nationale de cirque Le Cirque du Soleil
Baillleurs de fonds	Ville de Montréal Gouvernement du Québec Gouvernement du Canada SSQ Groupe financier (partenaire privé) Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs du Québec
Partenaires de soutien	Chantier de l'économie sociale Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) Centre-Nord Vivre Saint-Michel en Santé, organisme communautaire OSER Jarry, organisme communautaire Gazmont, organisme communautaire Centre d'expertise sur les matières résiduelles (CEMR), organisme environnemental Groupe Cossette Communication, entreprise privée Cirque du Soleil, entreprise privée Uranium Design, entreprise privée
Acteurs preneurs	Population du quartier Saint-Michel Organismes communautaires de Saint-Michel Public québécois, amateur de cirque



ANNEXE 3 : DESCRIPTION DES MODES DE SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE

Programmes du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Mesure pilote d'expérimentation de projets : « soutien à l'innovation sociale dans les organismes communautaires »

La mesure pilote a été mise en place au printemps 2003 en collaboration avec le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS). Le MDEIE et le SACAIS ont élaboré conjointement cette mesure afin de favoriser la création de mécanismes de transfert par l'expérimentation et l'intégration d'innovations sociales dans le milieu communautaire. Cette mesure conjointe s'inscrivait dans le cadre de la *Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire* et de la *Politique québécoise de la science et de l'innovation (PQSI)*. Une enveloppe spécifique de 1 300 000 \$ a alors été mise à la disposition du MDEIE à même le Fonds d'aide à l'action communautaire autonome.

Entre 2003 et 2005, la mesure pilote a permis la réalisation de 20 projets. À ce jour, son mandat est terminé et n'a pas, pour l'instant, été renouvelé. La journée « bilan », organisée en février 2007 par le MDEIE et le SACAIS, qui a réuni chercheurs et intervenants ayant participé aux divers projets ainsi que des acteurs concernés par l'innovation sociale, a permis de démontrer les retombées positives d'une telle mesure et du transfert en sciences humaines et sociales.

Les objectifs de cette mesure visaient à accroître le transfert des résultats de la recherche en sciences sociales et humaines ainsi que d'expérimenter des pratiques dans les milieux, particulièrement les organismes communautaires. Ces 20 projets ont touché huit grands secteurs : la pratique communautaire, la santé publique, la famille, la lutte à la pauvreté, l'éducation, l'emploi, le développement durable et la sécurité publique. Il importe également de préciser que la mise à niveau de nouvelles connaissances, la création d'outils et la formation ont été au cœur des mécanismes et des stratégies de transfert opérés dans l'expérimentation de ces projets.

Les principales répercussions de cette mesure pilote sont : l'élargissement des réseaux de partenaires, la dynamisation des milieux de la recherche et de la pratique et, surtout, la stimulation de nouvelles idées et l'actualisation de la collaboration entre les milieux de la recherche et des organismes communautaires.

Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT)

Le PSVT a été révisé en 2004 et, depuis, un volet a été ajouté pour soutenir les projets structurants en innovation sociale. À ce jour, 11 projets ont été mis en œuvre. Ce programme est complémentaire au Programme de soutien à la recherche offert par le Ministère. Il souhaite répondre aux besoins des universités, des collèges, des institutions publiques et des organismes à but non lucratif qui veulent jouer un rôle dans la valorisation des résultats de la recherche et dans le transfert des connaissances. Parmi les principaux objectifs du programme : la mise au point de stratégies d'innovation et l'optimisation des résultats de la recherche sur les plans économique, social et culturel.

Le PSVT compte quatre volets : 1) soutien aux organismes de liaison et de transfert; 2) soutien à l'innovation sociale et aux projets structurants en valorisation et de transfert; 3) soutien à la maturation technologique, 4) soutien aux regroupements sectoriels de recherche industrielle. Les deux premiers volets ont le potentiel de soutenir l'innovation sociale.

Le volet 1 permet entre autres le soutien financier de fonctionnement de cinq centres de liaison et de transfert (CLT) reconnus par décret gouvernemental, dont deux CLT en sciences humaines : le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). Le financement accordé soutient le fonctionnement et la gestion des deux organisations. Aussi, à partir de 2007 et pour les trois prochaines années, le MDEIE financera les deux organismes de liaison et de transfert en innovation sociale que sont le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) et le Centre de transfert pour la réussite éducative (CTREQ).

Le volet 2, quant à lui, finance des initiatives de valorisation et de transfert de résultats de recherche vers des entreprises et organisations. Spécifiquement, il s'agit :

- de projets ou activités qui ont pour objet la valorisation ou le transfert des résultats de recherche liés à une stratégie ou à une problématique régionales et qui ont un caractère structurant pour le développement local, régional ou national;
- de projets qui ont pour objectif de créer, de développer ou de consolider des partenariats et de réseaux d'innovation sur le plan national, régional ou sectoriel;
- de projets ou activités visant la mise en œuvre d'innovations sociales en favorisant la valorisation et le transfert de connaissances, l'expérimentation de résultats de recherche et de mécanismes de transfert, l'évaluation et (ou) la diffusion d'outils, de pratiques ou de procédés dans les organisations publiques, sociales et communautaires⁵⁷.

Fonds subventionnaires de recherche

Le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC)

Le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) a été créé en juin 2001, dans la foulée des orientations de la *Politique québécoise de la science et de l'innovation (PQSI)* relatives à la reconfiguration des organismes québécois de soutien à la recherche. Le FQRSC a intégré une part importante des activités qu'exerçait anciennement le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) et des responsabilités du Fonds pour la formation des chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR). Il a pour mandat de soutenir et de promouvoir la recherche, la diffusion de connaissances et la formation de chercheurs en sciences sociales, en sciences humaines, de même qu'en arts et en lettres en plus de favoriser la diffusion et le transfert des connaissances⁵⁸. Il fait de la formation, de la recherche et de l'innovation les piliers de son action.

Dans sa planification stratégique 2002-2005, une de ses orientations se consacrait entièrement à la promotion et au développement de l'innovation sociale. Il s'agit de l'orientation 2 : *Contribuer à la cohésion du système de recherche et d'innovation sociale et culturelle*⁵⁹. Compte tenu de l'apport considérable de la recherche à l'innovation sociale, le FQRSC favorise celle-ci par le truchement de la majorité de ses axes de programmation, plus précisément par le Programme des actions concertées. Créé au milieu des années 1970, mais surtout mis en valeur dans les années 1990, il appuie concrètement la recherche-action et encourage la diffusion des résultats de recherche vers les utilisateurs.

En 2006, une action concertée a été consacrée à la recension d'indicateurs de mesure de l'innovation sociale dans le secteur des services publics au sein d'organisations dotées d'une mission à portée sociale. Initiée par la Direction de l'information stratégique et de la prospective du MDEIE et financé en partenariat par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) ainsi que le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), cette action concertée découle du fait que, contrairement à l'innovation dans le secteur manufacturier par exemple, l'innovation dans les services publics est souvent de nature sociale. Couverte par aucune enquête, elle n'a fait l'objet d'aucune étude approfondie. Compte tenu de l'importance de ce secteur dans l'économie québécoise, la mesure de l'innovation sociale est des plus pertinentes⁶⁰. Cette action concertée, qui a pour titre *Proposition d'un cadre conceptuel et d'un tableau de bord pour le suivi des innovations sociales dans les services au sein des organisations parapubliques à vocation sociale*, est dirigée par Réjean Landry, chercheur à l'Université Laval.

D'autres programmes du Fonds sont susceptibles de favoriser l'innovation sociale, notamment :

- programme d'appui aux projets novateurs;
- programme de soutien aux revues de recherche et de transfert de connaissances;
- programme de soutien aux équipes de recherche;
- programme des regroupements stratégiques;
- bourse de recherche en milieu de pratique (BMP-MO, conjoint FQRSC-CRSH).

Pour terminer, notons que le FQRSC finance également des projets ponctuels soutenus par les organismes de liaison et de transfert en innovation sociale. Il a d'ailleurs soutenu deux projets du Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) en 2005-2006⁶¹.

57 Pour obtenir plus d'information sur le PSVT, veuillez consulter le site Internet du MEDIE à <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/>.

58 FQRSC (en ligne), www.fqsc.gouv.qc.ca/ (27 décembre 2006).

59 FQRSC (en ligne), www.fqsc.gouv.qc.ca/ (15 décembre 2006).

60 FQRSC (2006), *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, Québec, Les Publications du Québec, p. 24.

61 Pour obtenir plus d'information sur le CLIPP, veuillez consulter la section 3.5.3.

Le Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ)

Le FRSQ a été instauré en 1964 en vertu de la Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Sa mission consiste à mettre en œuvre les stratégies gouvernementales en matière de recherche en santé humaine telles que définies par la *Politique québécoise de la science et de l'innovation (PQSI)*. Il joue un rôle de premier plan dans la planification et la coordination du développement de la recherche québécoise en santé.

Le FRSQ alloue chaque année près de 80 millions de dollars en bourses et en subventions à la recherche publique aux universités et aux centres de recherche du réseau de la santé, quelle que soit la méthodologie de recherche qu'ils privilégient. Pour accomplir sa mission et maximiser les retombées économiques et sanitaires, il investit notamment dans l'appui aux chercheurs et aux étudiants, le soutien de regroupements de chercheurs, la valorisation de l'excellence, de l'innovation et de la diffusion de connaissances, la responsabilité sociale et les pratiques éthiques et, enfin, la synergie et le partenariat⁶². Le FRSQ fait de la diffusion de la science et du transfert des connaissances l'une de ses priorités.

Pour bon nombre de ses programmes, il exige la diffusion, le transfert et le partenariat, activités favorables à la mise en œuvre d'innovations sociales. Il en est ainsi pour les programmes tels *Recherches en santé et société*, *Recherches sur les services de santé* ainsi que *Recherches sur le développement de politiques publiques favorables à l'acquisition et au maintien de saines habitudes de vie*.

Le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)

Le CRSH est un organisme fédéral autonome qui soutient et fait la promotion de la recherche et de la formation avancée en milieu universitaire dans les domaines des sciences humaines. Il a été constitué par une loi du Parlement en 1977 et est dirigé par un conseil de 22 membres dont la reddition de comptes passe par le ministre fédéral de l'Industrie.

Ses programmes de subventions et de bourses permettent aux chercheurs d'explorer, d'inventer et d'approfondir leurs connaissances dans un grand nombre de disciplines ainsi que de cibler la recherche sur des besoins sociaux particuliers. Ils appuient la formation en recherche et la diffusion de celle-ci⁶³.

Depuis la fin 2003, le CRSH est en processus de transformation afin de passer d'un conseil subventionnaire à un conseil du savoir. En fonction des objectifs généraux qu'il s'est fixés pour 2006-2011, il entend renforcer et perfectionner certains de ses programmes existants et en créer de nouveau. Par cette transformation, le CRSH veut assurer la visibilité et la compréhension de la recherche en sciences humaines et sociales en plus de favoriser la collaboration entre les chercheurs de toutes disciplines et avec ceux qui n'évoluent pas dans le milieu universitaire. Il souhaite un meilleur partage des connaissances pour faire en sorte que la richesse du savoir serve aux citoyens. Il veut s'assurer que la recherche-action ne dilue pas la force de la recherche et qu'elle bénéficie tant aux chercheurs qu'aux milieux de pratique. Les programmes du CRSH devraient, en ce sens, favoriser davantage l'innovation sociale dans les années à venir.

Par ces programmes le CRSH appuie entre autres l'analyse de grands enjeux sociétaux, la création de solutions, le partenariat entre chercheurs, les partenariats universités-milieux, la mobilisation des connaissances ainsi que la diffusion et le transfert de celles-ci. Parmi ses programmes actuels, les *Grands travaux de recherche concertée* (GTRC), le programme *Réalités autochtones*, celui des *Alliances de recherche universités-communautés* (ARUC), les *Réseaux stratégiques de connaissances* et le programme *Impacts du savoir dans la société* favorisent tout particulièrement le développement d'innovations sociales⁶⁴.

Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC)

Du côté de la recherche en santé, le gouvernement du Canada a créé les IRSC en juin 2000, dont le vaste mandat de transformation comprend à la fois la recherche en santé et l'application des connaissances. Selon la *Loi sur les Instituts de recherche en santé du Canada* (2000), les IRSC ont pour objectif d'exceller au chapitre de la création de nouvelles connaissances et de traduire les connaissances issues de la recherche en application réelles afin d'améliorer la santé des Canadiens, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé⁶⁵.

Les 13 IRSC sont les principaux organismes de financement de la recherche en santé du Canada. Ils relèvent du Parlement par l'intermédiaire du ministère de la Santé. Ils financent les travaux de plus de 10 000 chercheurs et stagiaires dans des universités, des hôpitaux d'enseignement et des instituts de recherche. Les IRSC adoptent une approche multidisciplinaire et fondée sur des problèmes pour surmonter les défis en santé auxquels font face les Canadiens.

62 FRSQ (en ligne), www.frsq.gouv.qc.ca/fr (2 août 2006).

63 CRSH (en ligne), www.crsh.ca (22 avril 2007).

64 CRSH (en ligne), www.sshrc-crsh.gc.ca/ (12 août 2006).

65 Instituts de recherche en santé du Canada (en ligne), www.cihr-irsc.gc.ca/f/26574.html (4 août 2006).

Les IRSC financent des projets dans tous les domaines, y compris en sciences humaines et sociales. Parmi les thématiques traitées on retrouve les types de recherche suivants : santé publique et des populations; santé des femmes et des hommes; nutrition, métabolisme et diabète; santé des Autochtones; services et politiques de la santé; vieillissement ainsi que développement et santé des enfants et des adolescents. Il s'agit d'approches par l'intermédiaire desquelles sont susceptibles d'émerger des innovations sociales.

Les IRSC travaillent depuis cinq ans dans une perspective d'innovation, notamment en favorisant le réseautage, la diffusion de connaissances et la communication. Ils collaborent, avec de nombreux partenaires, à établir des priorités de recherche, à réduire les chevauchements, à partager le financement et à accélérer l'application des connaissances en vue d'améliorer la santé des Canadiens⁶⁶.

La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI)

La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) a été créée en avril 1999 par une loi du gouvernement du Canada. Organisme autonome et à but non lucratif, elle est la seule organisation de financement de recherche vouée au financement de l'infrastructure de recherche qui consiste en équipements, immeubles, laboratoires et bases de données de pointe nécessaires à la recherche. Son mandat est d'accroître la capacité de recherche et de développement des universités, des collèges, des hôpitaux et des établissements de recherche canadiens à but non lucratif pour qu'ils réalisent, dans les domaines social et technologique, des recherches d'envergure internationale qui produisent des retombées socioéconomiques significatives pour les Canadiens.

Par l'intermédiaire de ses programmes, elle finance divers domaines de recherche et développement en favorisant les partenariats et la collaboration, qu'elle considère comme des facteurs qui facilitent l'innovation. « L'innovation requiert non seulement de grandes idées, mais également des liens solides entre ceux qui produisent ces idées et ceux qui les convertissent en retombées socioéconomiques au profit du Canada et du reste du monde »⁶⁷.

Ses principales visées :

- renforcer la capacité d'innovation du Canada;
- recruter et maintenir en poste au Canada du personnel de recherche hautement qualifié;
- encourager, par l'intermédiaire de la recherche, la formation de personnel hautement qualifié;
- promouvoir le réseautage, la collaboration et la multidisciplinarité parmi les chercheurs, les établissements et les secteurs;
- optimiser l'utilisation de l'infrastructure de recherche au sein des établissements canadiens et entre ces derniers.

En matière d'innovation sociale, il est bon de souligner que la FCI, en partenariat avec le gouvernement du Québec, IBM Canada et Microsoft Canada, appuie financièrement le Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir (CIBL'es) dont l'un des principaux objets de recherche est l'innovation sociale. Une description de ce consortium de recherche figure à la page 64.

Les dispositifs de recherche

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui regroupe une soixantaine de chercheurs affiliés principalement à sept institutions, soit l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université Laval, l'Université Concordia, l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal et le centre Urbanisation, Culture et Société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS-UCS).

Créé en 1986 par Benoît Lévesque et Paul R. Bélanger, le CRISES est depuis 2001 un regroupement stratégique du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC). Il est dirigé par Denis Harrison depuis juin 2003.

Les membres du CRISES, qui œuvrent dans diverses disciplines, étudient et analysent les innovations et les transformations sociales à partir de trois axes complémentaires :

- 1) Développement et le territoire;
- 2) Conditions de vie;
- 3) Travail et l'emploi.

⁶⁶ Instituts de recherche en santé du Canada (en ligne), <http://www.cihr-irsc.gc.ca/> (août 2006).

⁶⁷ Fondation canadienne pour l'innovation (en ligne), http://www.innovation.ca/10th/story_f.html (24 juillet 2007).

Quelques fois par année, les membres travaillent conjointement au sein d'un interaxe qui leur permet de faire le pont entre les problématiques de travail développées dans chacun des axes principaux et la thématique générale des innovations et des transformations sociales.

À titre d'exemple, voici quelques-unes des thématiques abordées : l'innovation au travail; les formes d'emploi et les nouvelles compétences; l'institutionnalisation et la diffusion des innovations; le système québécois d'innovations sociales; l'innovation dans les services de proximité; les milieux innovateurs et bien d'autres⁶⁸.

Les membres du CRISES sont au centre de diverses activités de réseautage avec la société civile et contribuent activement à des activités de transfert de connaissances vers la communauté.

L'Alliance de recherche université-communauté. Innovation sociale et développement des communautés (ARUC – ISDC)

Située à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'ARUC-ISDC a vu le jour en mars 2006 grâce au programme des Alliances de recherche université-communauté (ARUC) du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Construite autour d'un partenariat entre le monde universitaire et des intervenants du milieu, elle trouve ses fondements dans les interrogations qui sont au cœur de problématiques nouvelles qui interpellent à la fois chercheurs et praticiens.

Dirigée par Lucie Fréchette, l'ARUC-ISDC réunit 26 professeurs-chercheurs (réguliers, collaborateurs, internationaux) et 13 partenaires au sein de trois grands axes de travail :

- 1) Développement social des communautés;
- 2) Développement socioéconomique des communautés et des régions;
- 3) Développement local à l'international.

Sont associés à l'ARUC-ISDC trois centres de recherche : la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), le Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS) et le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT-UQO).

La dynamique de recherche de l'ARUC-ISDC repose sur cette structuration autour d'axes qui correspondent à trois dimensions du développement des communautés. Chacun des axes est coanimé par un chercheur et un partenaire. Le développement des communautés est la cible principale vers laquelle convergent les projets de recherche de l'ARUC. L'angle sous lequel ce développement est abordé est celui de l'innovation sociale au sens du renouvellement des pratiques. Les équipes étudient les pratiques porteuses de changement social dans les communautés locales et les régions en ce qui a trait au développement de services de proximité, à la création d'emplois, à la formation de la main-d'œuvre locale et régionale et à la revitalisation économique et sociale de milieux en difficulté. Ils analysent les innovations en matière d'aménagement des territoires au cœur des villes et le renouvellement des rapports entre le milieu urbain et le milieu rural. L'ARUC-ISDC étudie également ces pratiques dans les pays du Sud ainsi que les pratiques de réseautage international mises en œuvre par les mouvements associatifs, coopératifs et de développement local. Le rôle que jouent les organisations de coopération internationale (OCI) et les municipalités dans l'organisation d'une solidarité internationale liée au développement économique et social des communautés est également au cœur de ses préoccupations.

L'ARUC-ISDC diffuse et transfère ses connaissances au moyen de colloques, de séminaires, de formation, de cahiers ou d'autres formes de publication⁶⁹.

Le Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir (CIBL'es)

Financé par la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), le gouvernement du Québec, IBM Canada et Microsoft Canada, le CIBL'es a été mis en place en novembre 2005. Le CIBL'es consacra ses premières années à la mise sur pied d'une importante infrastructure informatique de recherche vouée à l'étude de l'innovation, son programme de recherche reposant sur la construction d'entrepôts de données qui assureront le croisement d'informations tirées de banques de données aujourd'hui isolées les unes des autres.

Situé à l'Université du Québec à Montréal et dirigé par Denis Harrisson, le CIBL'es regroupe une centaine de chercheurs provenant d'une douzaine d'institutions et de deux grands domaines disciplinaires rarement réunis, soit celui des sciences humaines fondamentales (anthropologie, économie, histoire, géographie, science politique et sociologie) et celui des sciences humaines appliquées (sciences de la gestion, sciences comptables, gestion des ressources humaines, relations industrielles et travail social).

68 CRISES (en ligne), www.crisis.uqam.ca (12 décembre 2006).

69 ARUC-ISDC (en ligne), <http://www.uqo.ca/aruc/> (10 avril 2007).

Grâce au rapprochement des problématiques issues de ces disciplines et au croisement de données aujourd'hui isolées les unes des autres, le programme de recherche du CIBL'es entend, d'une part, contribuer au renouvellement de la compréhension des mécanismes de l'innovation et, d'autre part, au développement d'une meilleure connaissance des répercussions de l'innovation sur le rendement des organisations ainsi que sur le bien-être des individus et des collectivités.

Les chercheurs du CIBL'es s'intéressent aux innovations technologiques, scientifiques, sociales et organisationnelles. Leurs travaux porteront sur l'identification d'ensembles d'indicateurs cadrant avec chacune des catégories d'innovation et sur la conception de modèles d'analyse leur permettant de mesurer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres. Les travaux tiendront compte des trois niveaux d'analyse définis dans le concept de « système d'innovation ». Ils relieront les résultats obtenus à chacun de ces trois niveaux par le truchement de l'exploration de thématiques transversales. Ces dernières formeront en quelque sorte un quatrième niveau d'analyse à partir duquel il deviendra possible de mieux comprendre les rapports qui se tissent entre l'organisation innovante et son environnement⁷⁰.

Le Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES)

Fondé en 1982 au Cégep de Jonquière (Saguenay–Lac-Saint-Jean), le Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES) a développé au fil des ans une bonne expertise en matière de transfert de connaissances dans les domaines de l'éducation et de la santé. Le Groupe a d'ailleurs bénéficié, en 2004-2005, du soutien du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) par l'intermédiaire de la mesure pilote d'expérimentation de projets « soutien à l'innovation sociale dans les organismes communautaires » pour la mise en place d'un site interactif d'indicateurs spatialisés de persévérance et de réussite scolaire adapté aux besoins des communautés.

En janvier 2007, le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et la ministre responsable de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont annoncé la prolongation du mandat de recherche du Groupe ÉCOBES. Ils lui ont par le fait même confié un mandat spécifique visant la mise en place d'un centre de transfert en innovation sociale. Par l'intermédiaire de ce centre, le Groupe ÉCOBES collaborera avec le Ministère afin d'établir des critères d'évaluation pour mesurer le transfert des résultats de la recherche en matière d'innovation sociale.

Le Groupe ÉCOBES exécute de la recherche appliquée en sciences sociales avec comme thématiques de prédilection : l'éducation, la santé et l'environnement. Les principales problématiques qu'il aborde sont : comprendre l'abandon scolaire, analyser l'évolution des conditions de vie et des habitudes de vie des jeunes, cerner les perceptions de la population et soutenir l'évaluation des services en matière de génétique médicale et communautaire dans une perspective de prévention et identifier les indicateurs clés en matière d'éducation, de développement social et de santé⁷¹.

Les centres et organismes de liaison et de transfert

Le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)

Fondé en 1993, le CIRANO est un centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations. Sa mission consiste à faire le pont entre des chercheurs et des entreprises ou des organisations privées ou publiques désireuses de trouver des moyens innovateurs d'améliorer l'efficacité de leurs activités.

Le CIRANO rassemble une centaine de professeurs-chercheurs issus de huit institutions universitaires québécoises et de dix autres institutions universitaires canadiennes, américaines et européennes, œuvrant dans des disciplines variées : informatique, psychologie, finance, droit, histoire, médecine, etc. Ces experts affiliés contribuent, par leurs recherches, à améliorer l'efficacité et la productivité des entreprises membres du CIRANO.

Le CIRANO concentre ses activités dans les domaines suivants :

- Les politiques publiques;
- Le risque;
- La finance.
- Depuis 1998, il assure la direction scientifique d'un laboratoire en économie expérimentale au Québec.

⁷⁰ CIBL'es (en ligne), <http://www.cibles.uqam.ca/> (6 décembre 2006).

⁷¹ Groupe ÉCOBES (en ligne), http://www.cjonquiere.qc.ca/cegep_jonquiere/francais/ecobes.html (19 février 2007).

En plus de renforcer l'efficacité et la position concurrentielle des entreprises par le transfert des connaissances nouvelles issues de la recherche, le CIRANO encourage les milieux universitaires à intégrer, dans les programmes d'enseignement et de recherche, le savoir et les préoccupations des organisations ainsi que l'expérience des praticiens. Il aide à maintenir et à développer, au Québec, des équipes de recherche de niveau international en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques et contribue à la formation d'une relève scientifique et professionnelle de haut niveau.

Le CIRANO réalise sa double mission de recherche et de liaison et transfert des connaissances de pointe en créant des partenariats entre les chercheurs et les organisations, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, privées ou publiques. De plus, il réalise, avec ses partenaires, des projets de recherche qui réunissent les meilleurs chercheurs, quelle que soit leur université d'attache, pour produire des solutions innovatrices à l'intention des organisations tout en contribuant à l'avancement des connaissances. Il organise (ou co-organise) également des colloques, des conférences, des séminaires, des ateliers et diffuse les travaux de ses chercheurs sous forme de publications diverses destinées aux scientifiques, aux praticiens ou au grand public. Enfin, il recrute des étudiants des cycles supérieurs, des chercheurs postdoctoraux et de jeunes professionnels de recherche pour participer à ses projets⁷².

Le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

Mis en place en 1987, le CEFRIO est un centre de liaison et de transfert qui regroupe quelque 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 57 chercheurs associés et invités. Sa mission consiste à aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation. En partenariat, il réalise, partout au Québec, des projets de recherche, d'expérimentation et de veille stratégique sur l'appropriation des TI. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privés que publics. À titre d'exemple :

- Le transfert intergénérationnel des savoirs;
- Les nouveaux modèles d'affaires électroniques et les outils collaboratifs pour les PME;
- Le gouvernement en ligne au service des citoyens et des entreprises;
- Le développement des écoles et des cégeps en réseau;
- Le développement des collectivités locales et régionales par les TI;
- Les modes de collaboration et de travail à l'ère d'Internet;
- La formation et l'apprentissage en mode virtuel;
- La télémédecine, les télésoins et les services de santé en réseau.

La grande majorité des travaux du CEFRIO sont menés en collaboration avec des chercheurs universitaires québécois, avec d'autres centres de liaison et de transfert ou encore avec des centres de recherche internationaux aux États-Unis et en Europe. C'est ainsi qu'il choisit la configuration d'experts en innovation sociale et organisationnelle la plus en mesure d'apporter une solution globale au problème rencontré par ses partenaires⁷³. À titre d'exemple, avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), il a été le porteur du projet d'École éloignée en réseau qui a fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre du projet de RQIS. En plus d'être à la source de ce projet novateur, il a participé activement à sa mise en œuvre, en collaboration avec de nombreux partenaires, issus tant des milieux de pratique que du milieu de la recherche.

Les activités du CEFRIO sont financées en majeure partie par ses membres et par le gouvernement du Québec, son principal partenaire financier.

Le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)

Fondé en 2000 à la suite d'une consultation des milieux de la recherche et des milieux utilisateurs de la recherche psychosociale, le CLIPP a vu le jour dans le cadre de la *Politique québécoise de la science et de l'innovation* (PQSI) de 2001. Cette politique avait pour but de travailler à développer l'innovation sociale afin de participer à l'amélioration de la qualité de vie des individus par la diffusion de moyens novateurs et originaux et d'apporter des solutions à différents problèmes sociaux.

Le CLIPP est un organisme à but non lucratif qui s'intéresse avant tout aux problématiques qui relèvent du domaine psychosocial. Dirigé par un conseil d'administration, il œuvre en partenariat avec des chercheurs et avec les utilisateurs de la recherche psychosociale. Il a été créé pour coordonner et, par conséquent, pour faciliter et harmoniser l'échange de connaissances entre les milieux de la recherche et ceux de la pratique. Sa mission est de participer à l'amélioration des pratiques, de promouvoir une recherche de plus en plus pertinente et de contribuer à améliorer les politiques.

⁷² CIRANO (en ligne), www.cirano.qc.ca (23 mai 2007).

⁷³ CEFRIO (en ligne), www.cefr.io.qc.ca (23 mai 2007).

Le CLIPP regroupe cinq centres d'expertise en un seul : 1) un centre de veille et d'information dans le champ psychosocial; 2) un centre de liaison et de communication; 3) un centre de valorisation et de transfert des connaissances; 4) un centre d'analyse et d'évaluation; 5) un centre de formation de relève. Pour réaliser sa mission de valorisation et de transfert, il met notamment au point des trousseaux de sensibilisation et de formation comme la Trousse de formation sur le dépistage de la violence conjugale. Celle-ci s'adresse aux professionnels de la santé et vise à les sensibiliser à cette problématique et à les aider à détecter plus facilement les signes de violence conjugale⁷⁴.

Le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

Le CTREQ est né en 2002 dans la foulée du Sommet du Québec et de la jeunesse tenu en février 2000. Il a vu le jour grâce à un financement de Valorisation-Recherche Québec (VRQ)⁷⁵, demande élaborée par des membres du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES). Ces derniers cherchaient à mettre en œuvre un projet de liaison et de transfert des résultats de la recherche sur la réussite scolaire et éducative vers les milieux de pratique.

Le CTREQ est un organisme à but non lucratif qui a pour mission d'accroître la réussite éducative par la production, la diffusion et l'accompagnement d'instruments d'intervention adaptés aux utilisateurs, ainsi que par la prestation de services tels que la consultation et la veille, en s'appuyant sur le transfert de résultats de recherches. Depuis sa création, il a produit, diffusé et effectué le suivi de divers outils de sensibilisation, de dépistage et d'intervention dans le domaine de la réussite éducative et de la lutte contre l'échec et l'abandon scolaire. Le CTREQ répond aux besoins des acteurs du monde de l'éducation en matière d'intervention afin d'accroître la réussite scolaire, et il valorise la recherche en assurant le transfert des connaissances dans le domaine.

À titre d'exemple, les outils produits par le CTREQ peuvent prendre la forme de guides, de brochures, de logiciels, de CD-ROM, de DVD, de vidéos, de trousseaux, etc. Ces outils sont destinés au personnel enseignant, mais aussi aux parents, aux élèves ainsi qu'à certains professionnels œuvrant dans le secteur de l'éducation⁷⁶.

Les structures universitaires de liaison et de transfert

Le Bureau de liaison université-milieu (BLUM) – Université du Québec en Outaouais (UQO)

L'Université du Québec en Outaouais a créé le BLUM en 1995 afin de mieux répondre aux besoins de perfectionnement et de développement de sa communauté, de mieux soutenir l'innovation dans les entreprises et les organisations de sa région et pour mieux coordonner ses activités de coopération internationale.

Le BLUM constitue un partenaire du développement social, culturel, scientifique et économique de la région, tout en favorisant la collaboration et la portée internationales des actions centrées sur l'innovation et l'apprentissage. Il apporte aussi son soutien aux membres de la communauté universitaire de l'UQO pour la préparation et la gestion financière des ententes et des projets de coopération internationale universitaire.

Il offre les services suivants :

- Formation continue et mise à niveau des compétences (session publique de perfectionnement);
- Innovation et expertise pour le développement des entreprises et des organisations;
- Étudiants stagiaires en organisation (stages coopératifs).

Notons que le BLUM a été l'hôte d'un colloque ayant pour thème *L'innovation en Outaouais : moteur de développement régional*, le 23 novembre 2006. Lors de cette journée, les participants ont été invités à réfléchir sur les thèmes suivants : la culture organisationnelle, les perceptions, les objectifs de la recherche, les ressources disponibles et la dynamique régionale. L'objectif de cette journée était d'identifier les besoins spécifiques de la région en matière de transfert d'expertises, de formuler des actions concrètes à entreprendre pour intensifier les partenariats dans le but de stimuler la recherche et l'innovation tant sociale que technologique en Outaouais et, enfin, de convenir des priorités d'action à court et à moyen terme pour positionner la région comme un milieu innovant⁷⁷.

74 CLIPP (en ligne), www.clipp.ca (23 mai 2007).

75 Les activités de Valorisation-Recherche Québec ont pris fin en décembre 2006.

76 CTREQ (en ligne), www.ctreq.qc.ca (24 mai 2007).

77 BLUM (en ligne), www.uqo.ca/blum (24 mai 2007).

Le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal

Il y a maintenant plus de 20 ans que l'UQAM se reconnaît formellement une mission de services aux collectivités. Cette décision découle de son caractère d'université publique, de sa volonté de contribuer à la démocratisation de l'accès au savoir par les collectivités qui n'y ont pas traditionnellement accès. Cette approche unique à l'UQAM reconnaît les syndicats, les groupes de femmes et les groupes communautaires et populaires en tant que partenaires dans la détermination et l'élaboration des activités de services aux collectivités.

Né en 1979, le Service aux collectivités coordonne des activités de formation, de recherche, de création et de diffusion en partenariat avec des groupes communautaires ou populaires, des associations volontaires et autonomes sans but lucratif, des groupes de femmes, des syndicats, des comités de citoyens ou des membres de tout autre groupe apparenté, et non gouvernemental. Il analyse les besoins des groupes, repère les ressources professorales et assure le bon fonctionnement des partenariats, le transfert bilatéral des connaissances ainsi que la diffusion des résultats des travaux⁷⁸.

La Communauté ValoRIST – Université du Québec

La communauté ValoRIST est une initiative de l'Université du Québec qui a vu le jour en septembre 2005. Sous forme de communauté de pratique, des professionnels des neuf établissements du réseau sont réunis virtuellement et en présence pour réaliser des activités liées à la valorisation de la recherche et de l'innovation sociale et technologique.

Financée par le Programme de mobilisation de la propriété intellectuelle (MPI) des trois fonds subventionnaires fédéraux, la communauté ValoRIST vise, d'une part, à accélérer et à améliorer la valorisation de la recherche et de l'innovation sociale et technologique et, d'autre part, à contribuer au renouvellement et à l'amélioration de l'intervention des acteurs de l'ensemble du réseau de l'Université du Québec.

Une équipe d'animation permanente met l'épaule à la roue pour faciliter l'atteinte des objectifs visés. Les activités proposées s'articulent autour de trois pôles : le perfectionnement professionnel, la création d'outils adaptés et le réseautage. Un corpus de connaissances sera déployé sur une plateforme de travail collaboratif afin de rendre accessible des contenus tacites et explicites concernant la valorisation de la recherche. Le travail collaboratif devient l'outil privilégié pour recenser l'ensemble des savoirs. À plus long terme, ValoRIST veut partager ses expertises en matière de développement professionnel, de collaboration et de réseautage⁷⁹.

Le Bureau de liaison entreprises-Université (BLEU) – Université de Sherbrooke

Le BLEU de l'Université de Sherbrooke a été créé en 1986 grâce au soutien financier du Conseil national de recherches du Canada (CNRC). Au départ, il s'occupait principalement de la négociation de collaborations de R. et D. avec les entreprises et les organismes publics et privés. Cependant, ses responsabilités se sont vite étendues à la protection et à la valorisation des travaux de recherche menés au sein de son université et ayant un potentiel commercial. Financé successivement par d'importantes subventions jumelées à la contribution de l'Université et aux redevances générées par ses activités, le BLEU a rapidement atteint une masse critique qui lui permet de gérer son fonctionnement.

L'Université de Sherbrooke croit que même si elles ne se traduisent généralement pas par des brevets, les retombées de ses activités en sciences humaines et sociales sont tout aussi importantes pour la société que les retombées produites par la recherche en sciences pures⁸⁰. Elle considère donc que la recherche universitaire s'exprime tout autant par l'innovation technologique que l'innovation sociale.

Ainsi, ses professeurs-chercheurs en sciences humaines et sociales mettent régulièrement leurs compétences au service de la collectivité ou de partenaires privés. Cette université compte plusieurs collaborations de recherche dans le secteur des sciences humaines et sociales chaque année, la valeur totale de ces contrats se chiffrant à plus ou moins 4 millions de dollars annuellement. Une dizaine de projets d'innovation sociale propices au transfert sont actuellement en cours ou réalisés.

À titre d'exemple :

- *Français standard en usage au Québec*, premier dictionnaire normatif de la langue française au Canada;
- *Bilan du siècle*, une base de données historique multimédia et interactive accessible par Internet;
- Guide de prévention du décrochage scolaire « *Y'a une place pour toi* », suivi d'un logiciel d'évaluation des types d'élèves à risque de décrochage scolaire;
- Scénarios d'apprentissage en français pour les élèves en insertion sociale et professionnelle des jeunes (ISPJ), en insertion sociale et préparation au marché du travail (ISPMT) et en alternance études-travail (*Clicfrançais*);
- La fusion des images de différentes résolutions spatiales.

⁷⁸ Service aux collectivités de l'UQAM (en ligne), <http://www.sac.uqam.ca/> (10 décembre 2006).

⁷⁹ Pour obtenir plus d'information, veuillez joindre Marie-Eve Proulx, coordonnatrice, par téléphone au 418 657-4406 ou par courriel à marie-eve.proulx@uquebec.ca.

⁸⁰ BLEU de l'Université de Sherbrooke (en ligne), www.usherbrooke.ca/bleu (24 mai 2007).

Le projet Valorisation de l'innovation et du capital intellectuel (VINCI) – Université de Montréal

Un projet Valorisation de l'innovation et du capital intellectuel (VINCI) a vu le jour au printemps 2005 grâce à une subvention de 1,4 M\$ provenant du programme *Mobilisation de la propriété intellectuelle* (MPI) des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Un regroupement de 16 unités de recherche et établissements affiliés à l'Université de Montréal bénéficie de cette subvention pour augmenter et améliorer le transfert des connaissances dans les domaines technologiques, de la santé et des sciences humaines.

La subvention accordée pour trois ans s'inscrit dans la suite du programme Préval, qui favorisait la prévalorisation des résultats de recherche, notamment en santé. Cette fois l'Université de Montréal a innové en élargissant le rayonnement de la valorisation à tous les domaines où le transfert des connaissances peut profiter à la collectivité, en particulier dans les secteurs non technologiques.

Outre l'Université de Montréal, le groupe réunit les établissements de santé affiliés, HEC Montréal, l'École polytechnique, les sociétés de valorisation Univalor et CREA ainsi que les centres de transfert comme le Centre d'entrepreneuriat HEC-Poly-UdM, le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP), le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et le Centre francophone d'information des organisations (CEFRIO). Ce regroupement rassemble plus de 2 500 chercheurs⁸¹.

Le Fonds des services aux collectivités (FSC) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)

Le Fonds des services aux collectivités (FSC) a été mis en place par le MELS il y a près de 20 ans pour contribuer au prolongement direct de la mission sociale des établissements universitaires québécois, celle des services aux collectivités. Ce fonds relève de la Direction du soutien aux établissements de la Direction générale des affaires universitaires et collégiales. Elle en établit les règles et transmet les dossiers de demande financière à un Comité d'évaluation qui lui fait la sélection des projets pour l'année en cours.

Par l'intermédiaire du FSC, le Ministère souhaite rendre accessible l'expertise universitaire à des groupes sociaux qui n'ont généralement pas les moyens financiers d'y accéder. Les subventions sont accordées aux universités pour des projets ponctuels réalisés à l'extérieur de l'établissement, mais qui s'inscrivent dans sa mission sociale. Les projets sont réalisés sous la responsabilité d'un professeur ou d'un professionnel permanent de l'université. À cet effet, le FSC soutient divers projets réalisés par le Service aux collectivités de l'UQAM, dont il a été question précédemment⁸².

Les fondations

La Fondation de l'Université du Québec

Préoccupé par l'innovation sociale et initiateur de projets en la matière, le siège social de l'Université du Québec a proposé aux administrateurs de la Fondation de l'Université du Québec d'offrir un soutien financier aux étudiants et étudiantes de son réseau ayant un projet de recherche susceptible de favoriser l'innovation sociale. Pour ce faire, les équipes du RQIS et de ValoRIST ont proposé deux bourses pour l'année 2006-2007 : une bourse à l'innovation sociale et une bourse de recherche en innovation sociale.

D'une valeur de 2 500 \$ chacune, ces bourses visaient les étudiants des sciences de l'administration, de l'éducation et des sciences humaines et sociales ayant complété leur scolarité de deuxième ou de troisième cycle. La première bourse avait pour objectif de favoriser la concrétisation d'une recherche pouvant mener à la mise en œuvre d'innovations sociales. Parmi les critères de sélection : une recherche effectuée dans un milieu ou en relation étroite avec un milieu de pratique; le caractère novateur des résultats de la recherche sur le plan du développement social et économique et une capacité d'appropriation des résultats par le milieu visé. Pour ce qui est de la seconde bourse, elle avait pour but de favoriser l'avancement des connaissances dans le domaine de l'innovation sociale. L'admissibilité de la recherche était jugée en fonction de la pertinence de sa thématique – thème lié à l'innovation sociale – et le potentiel d'avancement des connaissances sur une thématique liée à l'innovation sociale⁸³.

81 www.iforum.umontreal.ca/Forum/2005-2006/ (24 mai 2007).

82 MELS (en ligne), <http://www.mels.gouv.qc.ca/ens-sup/ens-univ/financement/FSC/fsc.asp> (26 juillet 2007).

83 Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter le site Internet de la Fondation de l'Université du Québec à <http://www.uquebec.ca/fondation/>.

La Fondation de la famille J.W. McConnell

En 2005, La Fondation McConnell, en collaboration avec le PLAN Institute for Caring Citizenship et DuPont Canada, a mis en place un programme de deux ans pour améliorer les pratiques liées à la résolution des problèmes sociaux au Canada : l'initiative Soutien à l'innovation sociale (SIS).

Fondé sur l'expérience de grands innovateurs dans les secteurs privé, bénévole et universitaire, le SIS visait la recherche de moyens d'aider des leaders œuvrant au changement social à concevoir, à mettre en œuvre et à évaluer des initiatives novatrices concernant des problèmes sociaux profondément enracinés et difficiles à résoudre.

C'est ainsi qu'ont été mises en place, en plus de la recherche, de la production de documents et de la réalisation de consultations, deux initiatives majeures : diffusion-application et évaluation évolutive. Par la première, des organisations ont été subventionnées pour réaliser des activités de diffusion-application et ont été réunies dans une communauté d'apprentissage pour partager leurs expériences et leurs ressources. Par la seconde, dix personnes aspirant à un changement social profond et durable de leur organisation et déterminées à accroître de manière significative les répercussions de leurs activités ont été invitées à participer à un processus de formation sur l'évaluation évolutive avec un évaluateur américain d'expérience, Michael Quinn Patton⁸⁴.

En septembre et novembre 2006, la Fondation a publié les *Enseignements tirés de projets subventionnés de diffusion-application* ainsi qu'un document intitulé *Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social*. En janvier 2007, elle a lancé le projet Génération de l'innovation sociale (GiS). Conçu comme un consortium, il vise à englober plusieurs volets essentiels à l'essor de l'innovation sociale et à la pérennité de son incidence au Canada ainsi qu'à mettre en place un programme d'études, des activités de renforcement des capacités et la création de liens entre les secteurs privé, public et sans but lucratif, ainsi qu'à l'intérieur de ces secteurs, pour favoriser le changement social⁸⁵.

La Fondation Lucie et André Chagnon

La Fondation Lucie et André Chagnon a débuté ses activités en octobre 2000 avec comme objectif de mener, en partenariat, des projets de société à long terme axés sur la prévention de la pauvreté et de la maladie.

Une consultation publique menée en 2001 et 2002 a permis à la Fondation ainsi qu'à ses partenaires de tirer quelques constats et d'établir certaines priorités dont celle, entre autres, « d'être innovateur, tout en tenant compte des meilleures pratiques »⁸⁶.

Ainsi, la Fondation Lucie et André Chagnon, en plus de laisser les collectivités définir leurs besoins, d'évaluer les répercussions des mesures préventives et de faciliter le transfert des connaissances aux acteurs du terrain, intègre l'innovation à sa mission première et souhaite instaurer des changements originaux et durables en matière de prévention de la pauvreté et de la maladie.

Au cours de ses sept premières années d'existence, la Fondation a financé et collaboré à la réalisation de nombreux projets. Elle soutient notamment la clinique du Dr Julien, pédiatre engagé à Montréal, le projet *Québec en forme*, le Centre de recherche en prévention de l'obésité à l'Université Laval ainsi que la première chaire universitaire sur les médecines alternatives au Canada, aussi ancrée à l'Université Laval⁸⁷.

Au total, la Fondation a déjà versé plus de 20 M\$ à la prévention de la pauvreté et de la maladie et c'est plus de 60 M\$ qui seront investis au cours des prochaines années.

Ashoka Québec

Créée en 1980, Ashoka est une association présente dans plus de 60 pays. À but non lucratif, elle sélectionne, finance et soutient des entrepreneurs sociaux innovateurs, c'est-à-dire des personnes porteuses d'une idée nouvelle à fort impact social et qui ont les capacités de concrétiser cette idée. Ashoka investit dans les projets des entrepreneurs sociaux en soutenant les individus et leurs idées ainsi que l'institution au sein de laquelle ils les réalisent tout au long de leur carrière.

Ashoka est présente au Canada depuis trois ans et a fait son entrée au Québec. Au sein du réseau d'Ashoka, les membres canadiens et québécois peuvent jouer un rôle de premier plan en important des innovations sociales prometteuses et en devenant des personnes-ressources pour leurs collègues étrangers qui accèdent ainsi plus facilement aux pensées les plus créatives du Canada et du Québec dans le domaine social.

84 Patton, M. Q. (2006), « Evaluation for the Way We Work », *The Nonprofit Quarterly*, printemps, p. 28-33.

85 Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter le site Internet de la Fondation de la Famille J.W. McConnell à <http://www.fondationmccconnell.ca/>.

86 Fondation Lucie et André Chagnon (en ligne), www.fondationchagnon.org (4 septembre 2007).

87 <http://www.radio-canada.ca/actualite/zonelibre/04-03/chagnon.asp> (4 septembre 2007).

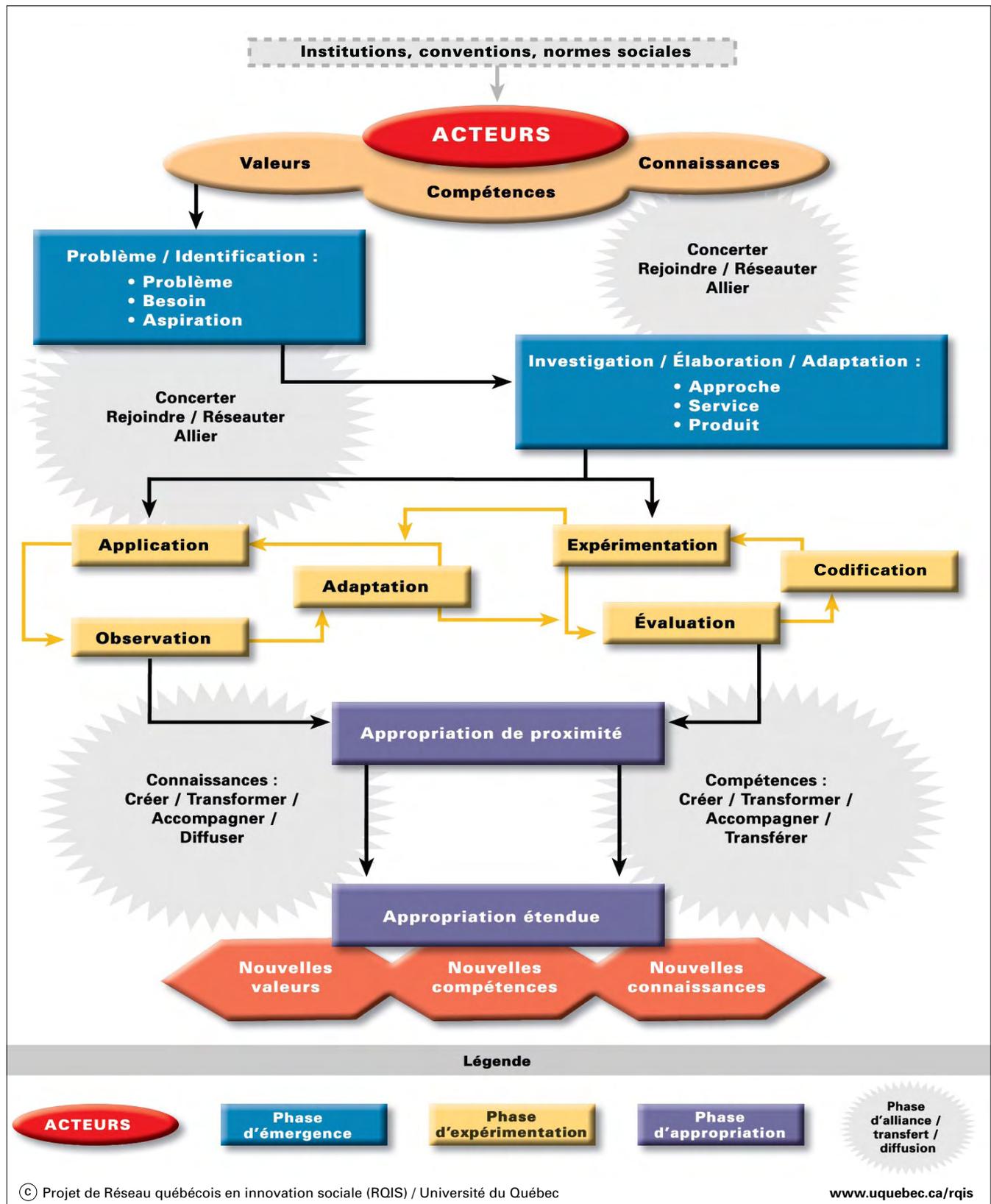
Les activités d'Ashoka au Québec ont pour objet de cibler et de miser sur des entrepreneurs sociaux, visionnaires pratiques aux idées innovatrices, à la créativité et au désir d'entreprendre nécessaires pour réaliser un changement social à grande échelle dans leur domaine.

Afin de contribuer au développement d'un secteur à but non lucratif efficace et dynamique, Ashoka met au bénéfice des entrepreneurs sociaux le capital-risque philanthropique. Il met aussi à la disposition des entrepreneurs un certain nombre de programmes circonscrits dans trois grands ensembles : entrepreneurs sociaux, entrepreneuriat de groupe et infrastructure du secteur. C'est par le truchement de ces programmes que l'entrepreneuriat social progresse⁸⁸.

⁸⁸ Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter le site Internet d'Ashoka Canada à <http://www.ashoka.ca/>.



ANNEXE 4 : SCHÉMA GLOBAL D'UN PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE





BIBLIOGRAPHIE

Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (2005), « Les centres d'hébergement : des visites, des solutions », *Direction Réseaux*, vol. 2, no 5, p. 2-3.

Alter, N. (1993), « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de sociologie* XXXIX, no 2, p. 175-197.

Aubry, F., Jetté C. et Y. Vaillancourt (2004), *L'économie sociale dans les services à domicile : une source d'innovation sociale?*, Cahiers du LAREPPS, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Montréal, 20 p.

Amandola, M. et J.-L. Gaffard (1988), « Le processus d'innovation », chap. in *La dynamique économique de l'innovation*, Paris, Economica, p. 1-26.

Baillargeon, S. (2004), « Tout, tout tout sur le cirque », *Le Devoir*, jeudi 15 janvier, p. B8.

___ (2004), « TOHU : beaucoup de bruit pour beaucoup de fruits », *Le Devoir*, mercredi 14 janvier, p. A1.

Beaudoin, J. (2004), « Une contribution au développement des écoles de village », *Savoir*, juin, p. 18-20.

Beaulieu, E. sous la direction de M. Boulianne (2004), *La notion de conditions de vie en sciences sociales : une exploration de la littérature*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 34 p.

Béland, D. (2002), *Néo-institutionnalisme historique et politiques sociales : une perspective théorique*, Politique et Sociétés, vol. 21, no 3, p. 21-39.

Bélangier, Paul R., Lapointe P.-A. et B. Lévesque (1998), *Innovations organisationnelles et blocages institutionnels. Le cas des entreprises au Québec*, Cahiers du CRISES, coll. « Working Papers », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 41 p.

Bélangier, P. R. (2000), *Les innovations théoriques en sociologie du travail et de l'entreprise. Le cas de la sociologie française*, Cahiers du CRISES, coll. « Working Papers », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 9 p.

Bélangier, Paul R. et D. Harrisson (2000), *Les innovations sociales : essai de définition et conditions de diffusion*, Cahiers du CRISES, coll. « Recueil de texte », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 157 p.

Bellemare, G. et L. Briand (2004), *Définition structurationniste des innovations et transformations sociales*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, 43 p.

Bergeron, A. (2004), « Saint-Michel, un vaste chantier de revitalisation de quartier pour contrer la pauvreté », *Développement social*, vol. 5, no 1, octobre, 1 p.

Bérubé, S. (2003), « Les clowns écolos de la métropole », *La Presse*, vendredi 10 octobre, p. A+S1.

Blondin, M. et J. Sylvestre (2005), « Tout un défi : faire travailler ensemble des praticiens et des chercheurs universitaires! », *Interventions économiques*, no 32, juillet.

Bouchard, J. M. (2006), « La flamme de Gaz Métro », *Commerce*, vol. 107, no 7, 6 p.

Bouchard, M. J. (2006), *L'innovation sociale en économie sociale*, Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, coll. « Recherche », 17 p.

___ (2005), *De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive, l'innovation sociale dans le logement communautaire*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 21 p.

Bouchard, M. J. et M. Hudon (2005), « Le logement coopératif et associatif comme innovation sociale émanant de la société civile », *Interventions économiques*, no 32, juillet 2005.

Bouchard, M. J., Lévesque B. et M. Mendell (2000), *Systèmes sociaux d'innovations et les systèmes nationaux d'innovations*, Cahiers du CRISES, coll. « Recueil de textes », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal.

Bradford, N. (2003), *Des villes et des collectivités qui fonctionnent : pratiques innovatrices, politiques habilitantes*, résumé, document de recherche FI33 – Réseau de la famille, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., Ottawa, 6 p.

Brinton, M. et V. Nee (1988), « The New Institutionalism in Sociology », Stanford University Press, Californie, 332 p.

Canada, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) (2005), *Conseil du savoir*, Plan stratégique 2006-2011, Ottawa, Éditions du gouvernement du Canada, 25 p.

___ (2005), *D'un conseil subventionnaire à un conseil du savoir*. Le renouvellement des sciences humaines au Canada, Rapport sur la consultation, janvier 2005, Ottawa, Éditions du gouvernement du Canada, 25 p.

Cassen, B. (2006), « Longue vie à Saint-Camille », *Le Monde diplomatique*, 53^e année, no 629, août, p. 11.

Centre francophone d'information des organisations (CÉFRIO) et ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2004), *L'École éloignée en réseau. Une contribution au maintien et au développement des petites écoles de village*, juin, 40 p.

Chantier de l'économie sociale (2000), *L'innovation sociale : un élément fondamental d'une politique scientifique équilibrée*, mémoire présenté par le Chantier de l'économie sociale à Jean Rochon, ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie, Chantier de l'économie sociale, Montréal, 17 p.

Cloutier, J. (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale?*, Cahiers du CRISES, coll. « Working Papers », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, 46 p.

Comeau, Y. (dir.) (2004), *Innovations sociales et transformations des conditions de vie*. Actes du colloque tenu à l'Université Laval, le 16 avril 2004, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, 173 p.

Comeau, Y. (dir.) avec la coll. de Thuy-Diep Luu (2006), *Les innovations sociales : émergences, processus de construction et diffusion*, Actes du 7^e Colloque des étudiants-es du CRISES, tenu à l'Université Laval,

- les 31 mars et 1^{er} avril 2005, Cahiers du CRISES, coll. « Hors-Série », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 175 p.
- Conseil consultatif national sur le troisième âge (2005), « Les soins de longue durée », *Expression*, vol. 18, no 4, automne, p. 1-8
- Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) (2006), *Hier, aujourd'hui, demain : le CRÉPAS en action*. Compte rendu : journée annuelle du CRÉPAS, février, 18 p.
- _____(2000), *Bilan des réalisations du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire 1997-2000*, 47 p.
- Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) et Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES) (2005), *Consultation stratégique d'action jeunesse 2005-2008*, juin, 12 p.
- Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) (2005), *Le modèle d'intervention du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire*, Cégep de Jonquière, 43 p.
- Conseil régional d'Île-de-France (2005), *La valorisation de la recherche au Québec et en Île-de-France*. Note de synthèse, Conseil régional d'Île-de-France, septembre, 35 p.
- Crête, M. (2002), « Gaz Métropolitain. Gains importants », *Nouvelles CSN*, no 507, mai, 2 p.
- Dandurand, L. (2004), « Et si on parlait d'innovation sociale... », *La revue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*, FQRSC, Montréal, p. 3-6.
- _____(2005), « Politiques publiques et innovation sociale », *Revue française d'administration publique*, no 115, p. 377-382.
- Dufresne, D. (2005), « Une école en symbiose avec son milieu », *La Tribune*, 17 septembre, p. A15.
- Duperré, M. (2006), *Innovations sociales dans les organismes communautaires : facteurs intervenant dans le processus de transfert des connaissances*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 36 p.
- École primaire Chanoine-Côté (2006), *Une micro-entreprise environnementale... par et pour les jeunes*, juin, 20 p.
- École primaire Chanoine-Côté (2006), *Projet de micro-entreprise environnementale. Belliterre, un projet d'expérience novateur*, juin, 21 p.
- Favreau, L. (2005), *Développement social au Québec : le renouvellement des stratégies de développement des communautés de 1990 à aujourd'hui*, Cahiers de la CRDC, coll. « Conférences », Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Gatineau, 24 p.
- Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) (dir.) (2004), *Le développement social au rythme de l'innovation sociale*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 168 p.
- _____(2005), « La recherche, source d'innovations sociales et culturelles », *La revue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*, FQRSC, Montréal, p. 21-29.
- _____(2005), « Quand les besoins stimulent l'innovation », *La revue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*, FQRSC, Montréal, p. 11.
- _____(2006), *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, Québec, Les Publications du Québec, 53 p.
- Gagnon, K. (2006), « La vie en CHSLD est souvent infiniment triste », *La Presse*, vendredi 17 février, p. A1.
- _____(2006), « Derrière la taverne », *La Presse*, samedi 18 février, p. A9.
- _____(2006), « Kafka en fauteuil roulant », *La Presse*, samedi 18 février, p. A9.
- _____(2006), « Des activités qui tiennent en vie », *La Presse*, samedi 19 février, p. PLUS5.
- _____(2006), « Les vieux, mythes et réalités », *La Presse*, samedi 19 février, p. PLUS5.
- _____(2006), « Un contre-la-montre quotidien », *La Presse*, samedi 19 février, p. PLUS5.
- _____(2006), « Des préposés se vident le cœur », *La Presse*, samedi 19 février, p. A1.
- Gazibo, M. (2002), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse comparée des processus de démocratisation », *Politique et Sociétés*, vol. 21, no 3, p. 140-160.
- Girard, J.-P. (2005), *La mise en place d'une coopérative dans le domaine de la santé : facteurs de réussite, facteurs d'échecs*, PATDEC, 21 p.
- Godin, B. (2004), *L'organisation innovante : des systèmes d'indicateurs appropriés*, Rapport préparé pour le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, Consortium canadien sur les indicateurs de science et d'innovation, Montréal.
- Goldenberg, M. (2004), *L'avenir de l'innovation sociale au Canada*, Rapport de recherche WI26, Réseau de la main-d'œuvre, Réseau canadien de recherche en politiques publiques (RCRPP), 18 p.
- _____(2004), *L'innovation sociale au Canada, Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens... et comment il peut mieux les servir?*, WI25 Réseau de la main-d'œuvre, Réseau canadien de recherche en politiques publiques (RCRPP), 55 p.
- Harrison, D. (2006), « Les innovations sociales et l'institutionnalisation. Quelques pratiques émergentes », *Horizon*, vol. 8, no 2, p. 54-57.
- Harrison, D. et M. Laberge (2002), « Innovation, Identities and Resistance: the Social Construction of an Innovation Network », *Journal of Management Studies*, vol. 39, no 4, p. 497-521.
- Hollingsworth, R. J. (2002), « Some Reflections on how Institutions Influence Styles of Innovations », *Paper presented to the Swedish Collegium for Advanced Study in the Social Sciences (SCASSS)*, University of Wisconsin (Madison), 26 septembre, 38 p.
- Klein, J.-L. et D. Harrison (sous la dir. de) (2007), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 465 p.
- Lamary, M., Landry, R. et N. Amara (2001), « Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XXIV, no 1, printemps, p. 57-80.
- Langlois, G. et J.-P. Girard (2006), « Coopératives de solidarité, développement et pérennité d'une innovation sociale. Une étude comparative de deux expériences québécoises », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, no 2, juin, p. 197-220.
- Langlois, G. (2004), *La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille et son impact sur la cohésion sociale*, Cahiers du CRISES, coll. « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », Centre de recherche sur les innovations sociales, 69 p.
- Lapointe, P.-A. et G. Bellemare (sous la dir. de) (2006), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi*, Presses de l'Université Laval, Québec, 330 p.

Lapointe, P.-A., Cucumet G., Bélanger, P. R., Lévesque, B. et P. Langlois (2002), *Innovations en milieu de travail dans le secteur manufacturier au Québec*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, 28 p.

Lapointe, P.-A. et C. Saucier (2000), *Transformations sociales et innovations sociales*, Cahiers du CRISES, coll. « Recueil de textes », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 114 p.

Lecours, A. (2002), « L'approche néo-institutionnelle en sciences politiques : unité ou diversité? », *Politique et Sociétés*, vol. 21, no 3, p. 3-19.

Lemay, A.-M. et M. Venne (2006), *Cultiver l'avenir. Saint-Camille, village modèle*, Institut du Nouveau Monde, Montréal, 7 p.

Lévesque, B. (2000), *Les innovations sociales Tome II*, Cahiers du CRISES, coll. « Recueil de textes », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 218 p.

___(2004), « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? », *Le développement social au rythme de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 51-72.

Lévesque, B. et F. Lajeunesse-Crevier (coll.) (2005), *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 72 p.

Lévesque, B. avec la coll. de F. Crevier (2002), *Les impacts des parcs scientifiques à travers la contribution des innovations sociales et des sciences sociales et humaines*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, 20 p.

Lussier, K. et M. Lagacé (sous la direction de P. Prévost) (2004), « Vers une consolidation du lien école-communauté. Projet École éloignée en réseau », *CÉFRIO*, novembre, 22 p.

March, J.G. et J. P. Olsen (1984), « The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life », *American Political Science Review*, vol. 78, no 3, p. 734-749.

Maxwell, J. (2003), *L'innovation : un processus social*, document rédigé pour Statistique Canada à partir d'une allocution prononcée à la Conférence économique annuelle, le 6 mai 2002, 26 p.

Niosi, J. (1995), « Les théories sur les alliances », chap. in *Vers l'innovation flexible*. Québec, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 26-40.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2005), *Oslo Manuel. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3e éd., OCDE Publishing, 163 p.

Patton, M. Q. (2006), « Evaluation for the Way We Work », *The Nonprofit Quarterly*, printemps, p. 28-33.

Peticlerc, M. (2003), *Rapport sur les innovations sociales et les transformations sociales*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, 41 p.

Powel, W.W. et P. DiMaggio (1991), « The New Institutionalism in Organizational Analysis », The University of Chicago Press, Chicago et Londres, 478 p.

Pratte, A. (2006), « La vieillesse en face », *La Presse*, samedi 18 février, p. A31.

Presse canadienne (2003), « Le chapiteau des arts en chantier », *Le Devoir*, mardi 10 juin, p. B8.

Québec, équipe multipartite, « Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale » (2006), *Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé*, Québec, Les Publications du Québec, 46 p.

Québec, Conseil de la science et de la technologie (CST) (1997), *Pour une politique québécoise de l'innovation – Rapport de conjoncture 1998*, Québec, Les Publications du Québec, 73 p.

___(2000), *Innovation sociale et innovation technologique. L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines*, Québec, Les Publications du Québec, 63 p.

___(2000), *Des catalyseurs de l'innovation. Les centres de transfert et leur financement*, Québec, Les Publications du Québec, 110 p.

___(2001), *Pour des régions innovantes. Rapport de conjoncture 2001*, Québec, Les Publications du Québec, 48 p.

___(2003), *L'innovation dans les services*, Québec, Les Publications du Québec, 118 p.

___(2003), *Les organisations œuvrant dans le domaine de l'innovation sociale : résultats d'une recherche dans Internet*, Québec, Les Publications du Québec, 39 p.

___(2004), *La culture scientifique et technique. Une interface entre les sciences, la technologie et la société*. Rapport de conjoncture 2004, Québec, Les Publications du Québec, 125 p.

___(2004), *L'innovation dans les municipalités : perceptions des acteurs et défis*, Québec, Les Publications du Québec, 230 p.

___(2005), *La valorisation de la recherche universitaire. Clarification conceptuelle*, Québec, Les Publications du Québec, 34 p.

___(2006), *Étude. Chaîne de valorisation de résultats de la recherche universitaire recelant un potentiel d'utilisation par une entreprise ou par un autre milieu*, Québec, Les Publications du Québec, 81 p.

___(2006), *La mise à jour de la Politique québécoise de la science et de l'innovation*. mémoire présenté au ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, mars 2006, Québec, Les Publications du Québec, 40 p.

Québec, ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST) (2000), *Rapport annuel 1999-2000*, Québec, Les Publications du Québec, 39 p.

___(2001), *Politique québécoise de la science et de l'innovation. Savoir changer le monde*, Québec, Les Publications du Québec, 168 p.

___(2002), *Un premier bilan. Savoir changer le monde*, Québec, Les Publications du Québec, 27 p.

___(2002), *Rapport annuel 2000-2001*, Québec, Les Publications du Québec, 37 p.

___(2002), *Rapport annuel de gestion 2001-2002*, Québec, Les Publications du Québec, 65 p.

___(2003), *Rapport annuel de gestion 2002-2003*, Québec, Les Publications du Québec, 73 p.

Québec, ministère du Développement Économique et Régional (2003), *Tableau de bord du système d'innovation québécois*, Québec, 70 p.

___(2004), *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, Québec, Les Publications du Québec, 126 p.

Québec, ministère du Travail (2003), *Synthèse du Forum sur la concertation patronale-syndicale*, 33 p.

Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2005), *L'avantage québécois. Stratégie gouvernementale de développement économique*, Québec, Les Publications du Québec, 91 p.

_____(2005), *Tableau de bord du système d'innovation québécois*, édition 2005, Québec, Les Publications du Québec, 108 p.

_____(2005), *Plan stratégique 2005-2008*, Québec, Les Publications du Québec, 31 p.

_____(2005), *Rapport annuel de gestion 2004-2005*, Québec, Les Publications du Québec, 80 p.

_____(2006), *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, Québec, Les Publications du Québec, 71 p.

_____(2006), *Un Québec innovant et prospère. Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation*, gouvernement du Québec, Québec, 78 p.

_____(2007), *Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation du Québec*, éd. 2007, Québec, Les Publications du Québec, 112 p.

Québec, Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) (1999), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Les Publications du Québec, p. 7. Par Camil Bouchard, en collaboration avec le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS).

Québec, Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) (2001), *Politique gouvernementale. L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, Québec, Les Publications du Québec, 59 p.

Regroupement interorganismes pour une politique familiale au Québec (1994), « La qualité en centre d'accueil », vol. 5, no 37, avril, 3 p.

_____(1992), « Une résidence bien spéciale », vol. 3, no 25, mai, 2 p.

Richer, A. (2004), « La TOHU. Des rêves et des hommes », *La Presse*, 21 novembre, p. ACTUEL8.

Schumpeter, J. A. (1965). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris, Petite bibliothèque Payot, p. 119-125.

Scott, W. R. (1995). « Institutions and Organisations », Sage Publications, Londres, 178 p.

TARDIF, Carole (2005), *Complémentarité, convergence et transversalité : la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES*, Cahiers du CRISES, coll. « Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal, 81 p.

Taylor, J. B. (1970), « Introducing social innovation », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 6, no 1, p. 69-77.

Tremblay, M. (2004), « TOHU – un modèle à suivre », *Le Devoir*, samedi 16 octobre, p. H2.

Trottier, C. et J. Bernatchez (2005), *Les politiques publiques d'enseignement supérieur au Québec : étude de cas*, New York, AIHEPS.

Université du Québec (2005), *Innovation sociale, partage des connaissances et pratiques, Actes des Journées-Réseau*, Université du Québec, Québec.

Vaillancourt, Y. (2005), *La démocratisation des connaissances : l'expérience des pratiques de recherche misant sur un partenariat université-communauté*, Cahiers du LAREPPS, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Montréal, 19 p.

Sites Internet

Alliance de recherche université-communauté. Innovation sociale et développement des communautés (ARUC – ISDC)
<http://www.uqo.ca/aruc/>

Arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension
www.arrondissement.com/villeraystmichelparcextension/index.asp

Ashoka Canada
www.ashoka.ca/

Beaudry, Annie (CEFRIO), « Toute la communauté sur les bancs d'école »
www.cefrio.qc.ca/pdf/ecole-_branchee_avril-mai_03.pdf

Bureau de liaison entreprises-Université de l'Université de Sherbrooke
www.usherbrooke.ca/bleu

Bureau de liaison université-milieu (BLUM)
www.uqo.ca/blum

Cadre de référence pour la prévention de l'abandon scolaire au Saguenay-Lac-Saint-Jean
www.crepas.qc.ca/crepas/document/cadre_reference_maquette.pdf

Cégep de Jonquière
www.cjonquiere.qc.ca/cegep_jonquiere/

Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)
www.clipp.ca

Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES) :
www.ulaval.ca/crises/

Centre de recherche sur les innovations sociales
www.crisis.uqam.ca

Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
www.ctreq.qc.ca

Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)
www.cefrio.qc.ca

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)
www.cirano.qc.ca

Charte des droits et libertés de la personne âgée
www.residence-ybrunet.qc.ca/pdf/lacharte.pdf

CLD de la Ville de Saguenay
www.cldsaguenay.qc.ca/

Commission scolaire de la Capitale
www.cscapitale.qc.ca

Commission scolaire de Portneuf
www.csportneuf.qc.ca/csportneufweb/scripto.asp?resultat=162239

Conseil de la science et de la technologie (CST)
www.cst.gouv.qc.ca/-A-propos-du-Conseil-

Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)
www.sshrc-crsh.gc.ca/

Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS)
www.crepas.qc.ca/

Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir (CIBL'es)
www.cibles.uqam.ca/

Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord (CDÉC Centre-Nord)

www.cdéc-centrenord.org/fr/default.asp

Éco-quartier Saint-Michel

www.arrondissement.com/villeraystmichelparcextension/bottin/

École Chanoine-Côté

www.recit.cscapitale.qc.ca/chcote/

École éloignée en réseau

www.eer.qc.ca/equipe.html

Fondation canadienne pour l'innovation (FCI)

www.innovation.ca/index_f.cfm

Fondation de la Famille J.W. McConnell

www.fondationmccconnell.ca/

Fondation de l'Université du Québec

www.uquebec.ca/fondation/

Fondation Lucie et André Chagnon

www.fondationchagnon.org

Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC)

www.fqrsc.gouv.qc.ca/

GUAY, Maxime (CEFRIO), « Le monde au coin de la rue! »

www.cefrio.qc.ca/pdf/Ecole_Branchee_nov-dec-janv_03.pdf

Gaz Métro

www.gazmetro.com/

Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES)

www.cjonquiere.qc.ca/cegep_jonquiere/francais/ecobes.html

Instituts de recherche en santé du Canada

www.cihir-irsc.gc.ca/

KINNARD, Nathalie (CEFRIO), « Briser l'isolement des écoles rurales

www.cefrio.qc.ca/pdf/Decouvrir_nov-dec_02.PDF

La Clé des Champs

www.cle-des-champs.qc.ca/accueil-cle-champs.html

Le P'tit Bonheur

pages.globetrotter.net/pbonheur/

L'infobourg

www.infobourg.com

Micro-entreprise Belliterre

reci.cscapitale.qc.ca/chcote/spip.php?ribrique43

Ministère des Affaires municipales et des Régions « Saint-Camille, un village rassembleur »

www.mamr.gouv.qc.ca/regions/regi_rura_reus_scam.asp

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

www.mdeie.gouv.qc.ca/

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)

www.mels.gouv.qc.ca/

Ministère des Services gouvernementaux

www.services.gouv.qc.ca/

Mouvement coopératif en habitation

www.cqch.qc.ca/publications/statique/pub_echo_articles156.html

Payette, R. (CEFRIO), « Les dimensions technologiques du projet »

www.cefrio.qc.ca/rapports/Dimensions_tecnologiques_R_Payette_2004.pdf

Productions Jeun'est

www.jeunest.qc.ca/

Résidence Yvon-Brunet

www.residence-ybrunet.qc.ca/

Résidence Yvon-Brunet, « La petite histoire d'un centre d'accueil qui a opté pour la vie »

www.residence-ybrunet.qc.ca/pdf/lapetit.pdf

Résidence Yvon-Brunet, « Le projet inter-génération de la résidence Yvon-Brunet. Traverser le pont entre l'enfance et le grand âge »

www.residence-ybrunet.qc.ca/pdf/projeti.pdf

Résidence Yvon-Brunet, « Recréer un milieu de vie »

www.residence-ybrunet.qc.ca/pdf/lapetit.pdf

Résidence Yvon-Brunet, « Respecter et accompagner les personnes du grand âge : la mission des résidences Yvon-Brunet, Réal-Morel et Louis-Riel »

www.residence-ybrunet.qc.ca/pdf/communi.pdf

Santé Montréal

www.santemontreal.qc.ca

Science-Press, « La fin de la carrière Miron »

www.sciencepresse.qc.ca/dossiers/Miron.html

Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal

www.sac.uqam.ca/

TACT

www.tact.fse.ulaval.ca/

Télégraphe

www.telegraphe.com

TOHU, la Cité des arts du cirque

www.tohu.ca/

Ville de Montréal

ville.montreal.qc.ca/

Vivre Saint-Michel en Santé

www.vsmsante.qc.ca/site/index.asp

