

# THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION

## **Propos tenus à la Rencontre des partenaires de la fondation par Tim Brodhead**

**Mont-Gabriel, Québec  
1<sup>er</sup> novembre 2006**

J'aimerais d'abord vous expliquer d'où vient le vif intérêt de la fondation pour l'innovation sociale et, pour ce, il faut remonter à il y a une dizaine d'années. La fondation avait alors reçu de son conseil d'administration le mandat de donner à son financement une portée *nationale* au lieu de le concentrer principalement sur Montréal. La nouvelle orientation, visant le plus long terme, voulait aider les Canadiens à réagir aux défis que pose le changement rapide, la fondation devant être, comme l'indiquait un document d'alors, « *un lubrifiant pour le changement et non un carburant pour le fonctionnement quotidien des [organismes caritatifs]* ».

Pour ses premiers programmes d'envergure nationale, la fondation a choisi trois domaines : le développement économique communautaire (Programme d'assistance technique au développement économique communautaire), les arts et l'éducation (GénieArts) et les soins à domicile par les aidants naturels. Chacun était novateur par son approche, par le nouveau type de relation entre le subventionneur et le groupe subventionné, et par la création d'organismes intermédiaires – souvent guidés par les partenaires locaux – pour gérer les programmes. D'autres initiatives nationales ont suivi, dans des domaines aussi divers que l'éducation relative à l'environnement (Ma rue verte), le leadership communautaire et l'engagement des jeunes.

Un ou deux ans plus tard, nous avons commencé à financer ce que nous avons appelé la « diffusion-application », c.-à-d. des projets visant à étendre la portée d'initiatives locales ayant montré un potentiel de succès à plus vaste échelle. Nez rouge, PLAN et Volunteer Grandparents sont des exemples d'activités novatrices qui avaient commencé à susciter d'abord l'intérêt d'autres communautés, puis des demandes auprès des innovateurs pour qu'ils partagent leur approche. Nous avons codifié un certain nombre des leçons tirées de ces projets subventionnés dans une brochure intitulée *Faut-il semer ce que vous savez?* Dans les années suivantes, la fondation a financé plus de vingt projets de diffusion-application.

Un troisième courant a renforcé notre intérêt croissant pour l'innovation sociale : le Programme McGill-McConnell. Ce programme de développement du leadership pour les leaders du secteur bénévole national a mené à une série d'ateliers et de séminaires ciblés sur des problèmes soulevés par les participants. De ce programme a découlé un séminaire d'une durée d'un an réunissant des professeurs du programme McGill-

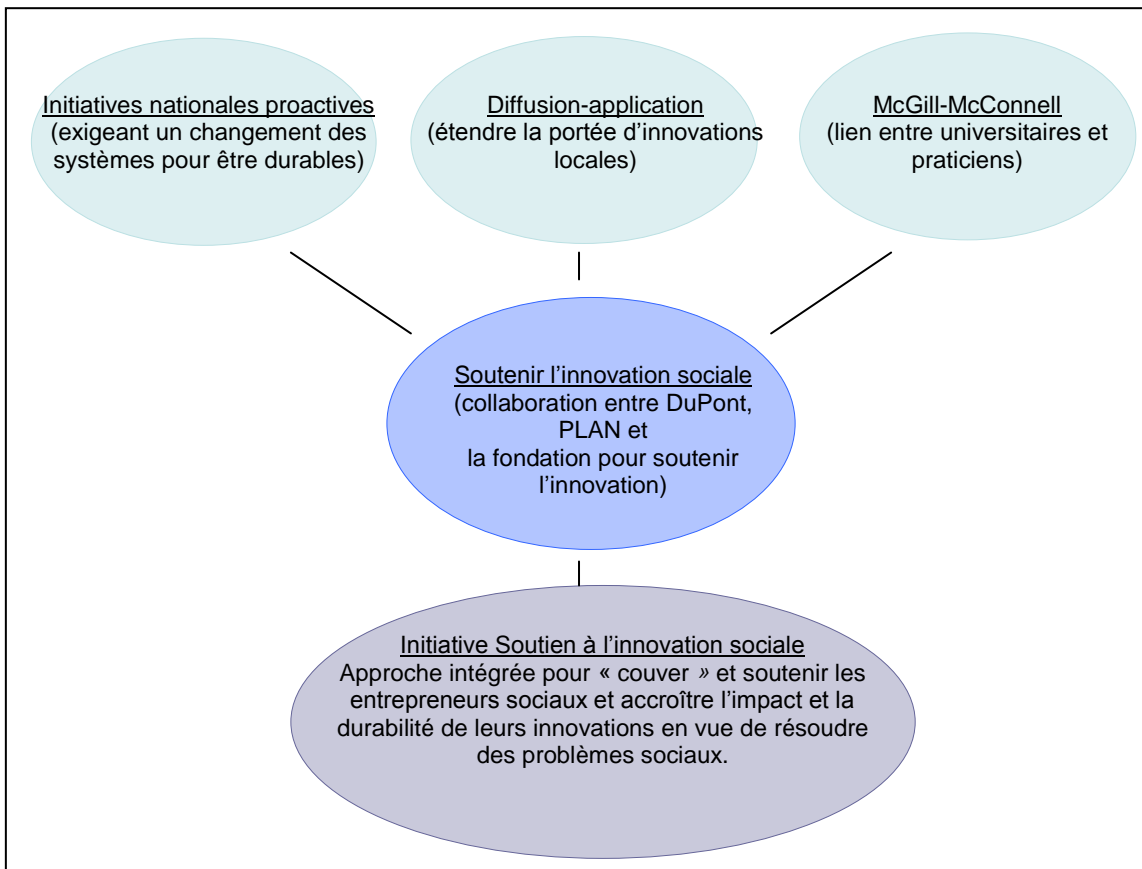
McConnell, DuPont Canada et des représentants du secteur communautaire sur le thème de l'innovation sociale (qui s'est terminé par la publication de *Getting to Maybe*, en 2006).

En 2004, ces trois courants se sont fondus dans un nouveau programme appelé Soutien à l'innovation sociale, collaboration entre DuPont Canada, le PLAN Institute et la fondation. Il comportait trois grandes composantes programmatiques : Al Etmansky et Vicky Cammack, de PLAN, ont entrepris une exploration générale de l'innovation sociale et des innovateurs de partout au Canada et d'ailleurs qui abordaient le changement transformationnel; Dupont a financé une série d'ateliers animés par Michael Quinn Patton pour développer une nouvelle approche de l'évaluation de programmes complexes et à long terme axés sur le changement; et la fondation a subventionné un certain nombre d'entrepreneurs sociaux, convoqué régulièrement des réunions comme « laboratoires vivants » sur la pratique de l'innovation sociale, et consulté d'autres membres du secteur philanthropique à propos d'exemples de changement à l'échelle de la société.<sup>1</sup>

Nous entamons maintenant une nouvelle phase, pour consolider et intégrer ce que nous avons accompli jusqu'à présent.

---

<sup>1</sup> Des rapports sur ces activités sont publiés sur le site web de la fondation : Pearson, Katharine, *A Summary of Lessons from Applied Dissemination Grants*, 2006; Pearson, Katharine et Vickie Cammack, *Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social*, 2006.



Nous avons choisi d'intensifier notre action en Innovation sociale, à la fois parce que le dicton d'Einstein, selon lequel nous ne pouvons trouver de nouvelles réponses en posant de vieilles questions, demeure valable, et parce que nous croyons au besoin de rendre l'innovation aussi « normale » et efficace dans la sphère sociale qu'elle l'est devenue dans les domaines de la science et de la technologie. Nous ne sommes pas seuls : l'Université Stanford publie le très respecté *Journal of Social Innovation*, le Skoll Centre, à Oxford, offre des cours d'entrepreneuriat social, le dernier budget de la C.-B. prévoit des fonds pour un Pacific Centre for Social Innovation, etc. Peut-être est-ce un reflet de notre monde en rapide évolution que le nouveau dicton, à peine ironique, soit « Si cela fonctionne, c'est dépassé »!

Un rapport récent du PDG de IBM Global mentionne, dans cette même perspective, qu'en affaires l'innovation ne consiste plus simplement à apporter des changements dans les produits et les processus, mais de plus en plus des changements au modèle même de l'entreprise, c'est-à-dire à sa structure fondamentale ou à son modèle financier. Dans le monde de la philanthropie, le paradigme dominant a présumé de rôles distincts pour les praticiens, les chercheurs et les organismes subventionnaires, chacun travaillant pour ainsi dire en vase clos et selon sa propre logique. Ainsi, les chercheurs

conceptualisent des théories et des modèles, les praticiens – agissant souvent par intuition – développent de nouvelles approches et gèrent des programmes, et les subventionneurs fixent les « règles du jeu » et jugent les résultats.

Le nouveau paradigme change ce « modèle opérationnel » : les subventionneurs délaissent le financement de projets, ne s'intéressent plus aux symptômes, ne cherchent plus à changer « les autres » et rejettent le pouvoir associé au contrôle des ressources. Au contraire, ils entreprennent un processus d'investigation collaborative (des voyages d'apprentissage, selon Paul Born du Tamarack Institute) qui engage le subventionneur et l'agent de changement, le théoricien et le praticien, ainsi que le facilitateur et le sujet dans un effort commun pour comprendre et résoudre des problèmes. Nous ne savons pas – aucun de nous – exactement comment atteindre nos objectifs, mais nous partageons certainement la même détermination à explorer, à faire des essais, à apprendre et à finir par trouver des solutions.

Pour leur part, les agents de changement peuvent cesser de prétendre qu'ils possèdent un plan directeur qui, s'il est suivi, produira la transformation recherchée, et que le processus ne comporte aucun risque. Les obstacles et les impasses peuvent être reconnus en toute simplicité, afin que les plans puissent être ajustés et des leçons tirées. La « danse de la duperie », trop fréquente entre le subventionneur et le praticien, devient un tango de la collaboration.

Margaret Wheatley a écrit que « toute transformation découle d'un changement dans la signification, *quand nous comprenons différemment ce qui se passe* ». Le nouveau paradigme implique justement un tel « changement dans la signification », lequel décrit véritablement l'innovation ayant un potentiel transformationnel. Autrement, l'innovation peut être simplement une nouveauté, car les systèmes sont résistants, les nouvelles idées engendrent des anticorps et aucun agent ne peut à lui seul provoquer une transformation.

Si le changement nous concerne, et pas uniquement les autres, nous devons nous demander ce que nous pensons du changement. Nous sentons-nous menacés, ou impliqués dans le changement? Croyons-nous sincèrement qu'il est possible de corriger des injustices sociales, que l'environnement planétaire peut continuer de nous soutenir, que les Canadiens peuvent être des *leaders* dans la création d'une société meilleure? Si nous n'y croyons pas, qu'est-ce qui nous fera persévérer dans ce voyage d'apprentissage, avec ses inévitables lacets, ses impasses et ses virages aveugles?

Il faut admettre que changer de rôle n'est pas toujours de tout confort, peut-être surtout pour les organismes subventionnaires. Pour nous, de la fondation McConnell, cela signifie que notre travail devient un questionnement continu sur les problèmes que nous avons choisi de prioriser, des défis nécessairement complexes et à long terme et auxquels nous ne pouvons espérer nous attaquer qu'en collaborant étroitement avec

d'autres, chercheurs, praticiens et autres subventionneurs. En considérant notre travail en diffusion-application, par exemple, nous constatons un lent progrès depuis un modèle de croissance simple (qui s'est plutôt avéré simpliste) jusqu'à une compréhension plus profonde du rôle de l'innovation comme stimulant d'un changement dans les systèmes, où la composante d'une politique devient un facteur de succès critique, tout comme une forte orientation vers l'apprentissage et la compréhension du potentiel des jeunes de devenir des leviers du changement. Cela signifie aussi, pour nous tous, de passer d'une « mentalité de pénurie » à une « mentalité d'abondance », à une culture du possible. Une nouvelle façon de formuler le problème, un nouvel ensemble de questions font soudainement apparaître des ressources et des capacités jusqu'alors insoupçonnées.

Le défi des organismes subventionnaires, notre défi, consiste à accepter que nous partagions le devoir de rendre des comptes, et de documenter et communiquer les fruits de notre apprentissage (et ainsi créer un espace sûr pour une résolution créative des problèmes). Notre défi consiste aussi à innover dans nos propres pratiques plutôt que de simplement exhorter les autres à changer. En entamant cette nouvelle phase de notre travail d'innovation sociale, je ne peux promettre que la fondation pourra répondre à toutes vos attentes, mais je peux vous assurer que nous allons collaborer, nous engager et partager ce que nous apprenons, et que nous demeurerons déterminés, avec vous, à faire preuve d'autant d'innovation en soutenant votre action que vous manifestez en cherchant à résoudre certains des problèmes les plus urgents de la société canadienne.

Dans la prochaine étape de notre exploration de l'innovation sociale, nous entendons intégrer tout ce que nous avons appris jusqu'à présent en utilisant comme cadre conceptuel le modèle de panarchie conçu par C.S. Hollings et développé dans *Getting to Maybe*<sup>2</sup>.

Les entrepreneurs du monde des affaires comprennent parfaitement l'importance fondamentale de l'innovation pour notre prospérité et notre compétitivité, et possèdent tout un ensemble de soutiens pour aider les entrepreneurs émergents à réunir des capitaux, à accéder à la formation et éventuellement à « se lancer ». La fondation veut faire en sorte que l'innovation sociale soit tout aussi largement comprise et soutenue. À cette fin, elle a créé un programme qui intègre la formation, le développement du leadership, l'investissement et des liens étroits avec la recherche universitaire afin de saisir, de mettre à l'essai et de documenter les leçons pertinentes pour approfondir notre compréhension de l'innovation sociale.

Dans un article publié dans le numéro de novembre 2006 du *Harvard Business Review*, Rosabeth Moss Kantor met en garde contre les « pièges classiques » qui étouffent l'innovation dans le secteur à but lucratif. Ceux-ci peuvent être évités, conseille-t-elle,

---

<sup>2</sup> Westley, Frances, Zimmerman, Brenda, et Patton, Michael Quinn, *Getting to Maybe*, Random House, 2006

quand les entreprises « *élargissent la recherche d'idées nouvelles, assouplissent les contrôles trop serrés et les structures rigides, forgent de meilleurs liens entre les innovateurs et les opérations habituelles, et cultivent leurs compétences en communication et en coopération* »<sup>3</sup>. Ce conseil peut aussi s'appliquer au secteur sans but lucratif, avec cette préoccupation supplémentaire qu'en l'absence d'un PAPE comme aboutissement les gestionnaires font face à un obstacle encore plus important en devant justifier l'investissement de temps et de ressources rares dans des approches non éprouvées. C'est aux organismes subventionnaires et surtout aux fondations privées, plus souples et plus tolérantes au risque, qu'il incombe d'aider activement nos entrepreneurs sociaux en s'intéressant aux nouvelles idées prometteuses, en leur offrant temps et ressources pour tester leur efficacité et en les mettant en relation avec des subventionneurs, des investisseurs, des décideurs et des partenaires, afin que l'innovation soit le moteur du progrès social tout autant que de la prospérité économique.

---

<sup>3</sup> Kantor, Rosabeth Moss, *Innovation: The Classic Traps*, Harvard Business Review, novembre 2006