



# ÉVALUATION DE L'INITIATIVE LABWISE

Document préparé par Mark Cabaj  
avec l'aide de Jake Wildman Sisk

Le 20 décembre 2017

# Table des matières

<b>1. Préface</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Évaluation</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Findings</b> .....	<b>9</b>
4.1 Réactions des participants .....	10
4.1.1 Rôle du contexte.....	10
4.1.2 Programme LabWISE .....	12
4.1.3 Méthodologie des laboratoires d’innovation sociale.....	13
4.2 Application de la méthodologie LabWISE.....	15
4.3 Progrès relatifs aux sujets complexes.....	16
4.3.1 Prototypes .....	16
4.3.2 Définition de la réussite.....	17
4.3.3 Conséquences indésirables.....	17
4.3.4 Satisfaction quant aux progrès .....	18
4.4 Satisfaction générale à l’égard du programme LabWISE .....	18
4.5 Réflexion générale sur les laboratoires d’innovation .....	18
4.5.1 Clarification du rôle des laboratoires.....	18
4.5.2 Aller plus loin .....	19
4.5.3 Mise à l’échelle .....	19
4.5.4 Amélioration de l’évaluation .....	19
4.5.5 Accroissement de l’investissement .....	20
<b>5. Conclusions</b> .....	<b>20</b>
5.1 Renforcement des capacités des participants du programme LabWISE.....	20
5.2 Améliorations possibles pour LabWISE 2.0. ....	20
5.3 Pertinence et utilité de la méthodologie des laboratoires d’innovation sociale. ....	20
5.4 Améliorations pouvant être apportées à la méthodologie des laboratoires d’innovation sociale.....	21
5.5 Contribution du programme LabWISE au domaine de l’innovation sociale. ....	21
<b>6. Recommandations</b> .....	<b>21</b>
6.1 Méthodologie des laboratoires d’innovation sociale .....	21
6.1.1. Mise à jour .....	21

6.1.2 Amélioration du contenu.....	21
6.1.3 Clarification des spécifications minimales .....	21
6.1.4 Diversification des exemples .....	22
6.1.5. Inclusion de perspectives culturelles et autochtones diverses .....	22
6.2. Programme LabWISE .....	22
6.2.1 Recherche d'un modèle adapté aux objectifs.....	22
Exemple d'un modèle adapté aux objectifs .....	23
6.2.2 Cibler les animateurs de laboratoire plutôt que les équipes de laboratoire.....	25
6.2.3. Intégration du perfectionnement des compétences .....	25
6.2.4. Ajout de mentorat avant et après le programme .....	25
6.2.5 Établissement d'une communauté de pratique .....	26
6.2.6 Accroissement des ressources financières .....	26
6.3    Domaine des laboratoires d'innovation .....	26
6.3.1 Communication de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale ainsi que de l'évaluation .....	26
6.3.2    Comparaison des modèles de laboratoire.....	26
6.3.3    Établissement de pratiques communes .....	26
6.3.4 Consolidation de l'écosystème d'investissement .....	27

## Tableaux

Tableau 1 : Résumé des équipes de laboratoire .....	8
Tableau 2 : Rôle du contexte.....	11
Tableau 3 : Résumé des commentaires sur le programme LabWISE.....	12
Tableau 4 : Résumé des commentaires sur la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale.....	13
Tableau 5 : Recommandations supplémentaires concernant la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale et le programme LabWISE.....	15

# 1. Préface

Le présent rapport décrit les résultats et les conclusions d'une évaluation du programme LabWISE et propose des recommandations à ce sujet. L'initiative LabWISE, menée du milieu de l'année 2016 à la fin de l'année 2017, visait à renforcer la capacité des innovateurs sociaux à tirer parti des laboratoires d'innovation sociale pour s'attaquer à des problèmes épineux de leurs communautés.

Le rapport s'adresse principalement aux participants, aux animateurs et aux commanditaires du programme LabWISE, qui voulaient avoir la possibilité d'examiner les activités et les résultats du programme, de passer en revue les leçons apprises et de connaître d'autres façons de renforcer les capacités dans le futur. Cependant, d'autres personnes, comme les innovateurs sociaux, les bailleurs de fonds et les concepteurs de laboratoire, qui sont intéressées par le domaine émergent des laboratoires de changement en tant qu'« outil » supplémentaire pour l'innovation sociale, pourraient également tirer parti des résultats de l'évaluation du programme.

## 2. Contexte

Les « laboratoires de changement » sont une manière de plus en plus répandue pour les particuliers et les organisations du monde entier de s'attaquer aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux complexes. Il existe une très grande variété de modèles de laboratoire de changement qui sont utilisés dans le monde, mais les caractéristiques de base suivantes sont communes à tous les laboratoires de changement :

- La volonté de faire participer des intervenants divers pour leur donner une voix sur des sujets qui les concernent, pour bénéficier de leurs connaissances, pour parfaire leur maîtrise de ces sujets et pour trouver des solutions possibles;
- L'importance accordée à l'utilisation de diverses techniques innovantes, comme la cartographie de système et la recherche ethnographique, pour comprendre les facteurs systémiques sous-jacents aux sujets complexes;
- La priorité accordée aux techniques expérimentales pour trouver, élaborer et tester des solutions prometteuses.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cette synthèse des laboratoires de changement s'appuie sur les travaux de Zaid Hasson au sujet des laboratoires sociaux. Tiré du site Web : <https://social-labs.org/slr/>

Bien que la plupart des premiers laboratoires de changement aient été établis en Europe, aux États-Unis et en Asie, plusieurs modèles de laboratoire ont été créés récemment au Canada. En voici des exemples :

- Les laboratoires sociaux de REOS Partners;
- L'Alberta CoLab, du gouvernement de l'Alberta;
- Le MaRS Solutions Lab, à Toronto.

Le laboratoire d'innovation sociale (laboratoire d'IS) est l'un des nouveaux modèles de laboratoire. Il a été créé par des professionnels et des chercheurs du Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR), sous la direction de Mme Frances Westley, et il a été testé en partie par le MaRS Solutions Lab et la Fondation Rockefeller dans le cadre d'une initiative visant à accroître les perspectives d'emploi pour les jeunes vulnérables.

Bien que la méthodologie des laboratoires d'IS s'inspire de nombreux modèles de laboratoire existants, elle est unique pour deux raisons.

1. En plus de tirer parti de diverses techniques particulières, comme l'exercice « Nemesis », la méthodologie des laboratoires d'IS s'articule autour d'un ensemble d'idées de base qui ont pris forme au cours de plusieurs décennies de recherche sur la dynamique de l'innovation sociale. Quatre caractéristiques distinguent les laboratoires d'IS :
  - ils cherchent à modifier les systèmes sous-jacents aux sujets complexes;
  - ils travaillent à diverses échelles d'un système;
  - ils mettent l'accent sur la recherche de « possibilités » de changement;
  - ils encouragent les gens à chercher plusieurs façons d'innover plutôt qu'à chercher une « solution miracle ».
2. La méthodologie des laboratoires d'IS est l'un des modèles les mieux documentés dans le domaine. Les animateurs de laboratoire et les participants potentiels peuvent donc avoir une description précise des idées, des phases, des activités et des techniques principales qui sont propres aux laboratoires d'IS.<sup>2</sup>

Le programme de formation LabWISE, financé par la fondation de la famille J.W. McConnell, est conçu pour renforcer la capacité des organisations participantes à tirer parti des laboratoires pour leurs travaux. L'objectif à court terme du programme est d'offrir une formation sur les laboratoires d'IS et un mentorat connexe à une équipe de responsables de laboratoire et de leur donner les moyens de mettre en œuvre un processus rigoureux et efficace s'appuyant sur un laboratoire d'IS pour s'attaquer à un défi social complexe de leur organisation ou de leur

---

<sup>2</sup> Voir : [https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20150610111553/10\\_SILabGuide-FINAL-1.pdf](https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20150610111553/10_SILabGuide-FINAL-1.pdf)

communauté. L'objectif à long terme du programme est de renforcer la capacité personnelle et institutionnelle des professionnels à utiliser des processus de laboratoire pour s'attaquer à des défis complexes au-delà des limites du laboratoire dans lequel ils travaillent actuellement, de communiquer à d'autres leur méthodologie et les leçons apprises dans le cadre du programme et, peut-être, de former le cœur d'une éventuelle communauté de pratique se consacrant aux laboratoires d'IS.

Une équipe de mentors et d'animateurs a aidé les responsables de laboratoire au cours des trois phases initiales de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale : la mise en place, la recherche et les ateliers. Le programme était conçu pour se dérouler en même temps qu'un processus de laboratoire communautaire, de sorte que les connaissances et la formation puissent être mises en pratique en temps réel, avec le soutien de mentors. Le tableau 1 présente une liste des participants aux laboratoires.

Le programme comportait trois phases principales. Chaque phase comprenait un volet de formation structurée ainsi qu'un volet de mentorat pour soutenir l'application de la formation reçue et des concepts dans le cadre d'un processus de laboratoire en temps réel.

1. Aperçu complet du processus de laboratoire et préparation pour la phase de recherche et de mobilisation :

- Formation : Séance présentant un aperçu de la méthodologie des laboratoires (du 19 au 22 octobre 2016)

Séance de trois jours et demi pour les responsables de laboratoire (organisateur principaux et animateurs) pour permettre une compréhension en profondeur de l'intégralité de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale du WISIR. Les participants en ont appris sur les concepts et les systèmes qui définissent le processus ainsi que sur les façons de l'appliquer concrètement. Cette séance comprenait une préparation particulière pour la première phase, la phase de recherche.

- Mentorat:

Mentorat offert par des experts en recherche en laboratoire pour aider les responsables de laboratoire à appliquer les concepts de la phase de recherche et de préparation. La recherche, y compris l'établissement des listes complètes des participants aux laboratoires, s'est déroulée sur une période d'environ cinq mois (de novembre 2016 à mars 2017).

2. Compte-rendu de la phase de recherche et préparation à la phase des ateliers sur les laboratoires :

- Formation : Séance de deux jours sur la planification et l'animation des laboratoires.

Formation de deux jours pour faire le compte-rendu de la phase de recherche et se préparer à animer une série d'ateliers sur les laboratoires d'IS.

- Mentorat :

Mentorat offert par des experts en animation de laboratoires pour aider les responsables de laboratoire à animer la série de trois ateliers proposés sur une période de cinq mois.

3. Compte-rendu de la phase d'ateliers et préparation pour la phase de mise en œuvre des laboratoires :

- Formation : Séance de deux jours sur la planification de la mise en œuvre des laboratoires (fin août 2017)

Formation de deux jours pour faire le compte-rendu de la phase d'ateliers et se préparer à la mise en œuvre des laboratoires d'IS.

- Mentorat:

Mentorat offert par des experts en animation de laboratoires pour aider les responsables de laboratoire concernant la première étape de la mise en œuvre des stratégies (résultats attendus des ateliers sur les laboratoires), sur une période de quatre mois (de septembre à décembre 2017).

---

## Tableau 1 : Résumé des équipes de laboratoire

Sept équipes de laboratoire d'un peu partout au Canada ont **participé à l'intégralité** du programme LabWISE, y compris aux discussions préliminaires avec le personnel de la fondation de la famille J.W. McConnell et avec les équipes du programme LabWISE. Elles ont participé à tous les ateliers en personne et ont appliqué la méthodologie du programme LabWISE pour leurs travaux, tout maintenant la communication avec les équipes LabWISE et les participants entre les ateliers. Ces équipes sont :

- Le Water Innovation and Global Governance Lab (Université de Victoria), qui a contribué à l'élaboration de la politique en matière de gouvernance de l'eau de la Colombie-Britannique;
- L'Edmonton Shift Lab, qui étudie le racisme et la pauvreté à Edmonton;
- Le laboratoire Project Blue Thumb, qui est notamment dirigé par Alberta Ecotrust et qui étudie la nouvelle façon d'assurer l'intendance des bassins hydrographiques au centre de l'Alberta;
- Le conseil de Winnipeg pour la réduction de la pauvreté, qui traite des emplois pour les jeunes autochtones;
- Centraide, région de Toronto et de York, qui étudie les inégalités en matière d'emploi dans les quartiers vulnérables;
- Le laboratoire sur le gaspillage alimentaire d'une boursière de la Fondation Pierre Elliott Trudeau (Université de Toronto), qui vise à améliorer les systèmes alimentaires urbains et à réduire le gaspillage à Toronto;
- Le projet Winnipeg Boldness, qui vise à améliorer les conditions socio-économiques des enfants dans un quartier de Winnipeg.

En plus des équipes ayant participé à l'intégralité du programme, cinq groupes d'observateurs provenant d'équipes de laboratoire intéressées par le domaine des laboratoires d'IS y ont **participé partiellement**. Ils ont notamment participé au premier atelier, en plus de maintenir une communication régulière avec les équipes du programme LabWISE. Ces groupes sont :

- l'Université McGill;
- la Société de l'arthrite;
- le Collège de Red Deer;
- l'École nationale de théâtre du Canada;
- le Collège Pearson.

Quelques organisations ont participé au premier atelier à Vancouver, mais **ont décidé de quitter le programme** parce que des changements se sont produits dans l'équipe de direction ou parce que leur organisation a jugé qu'elle n'était pas prête à mener un processus de laboratoire ou à suivre une formation connexe à ce moment. Ces organisations sont :

- l'Université Mount Royal – elle a quitté le programme en novembre 2016 en raison de pressions internes pour canaliser ses efforts sur la création d'alliances internes importantes et sur des activités connexes afin de pouvoir remplir les conditions nécessaires à la création future de laboratoires;
- l'Université Dechinta – elle a quitté le programme en novembre 2016 en raison d'un changement de priorités découlant de l'obtention d'un nouveau financement et exigeant une attention immédiate;
- l'Université Quest – elle a quitté le programme en mars 2017 parce qu'elle voulait renforcer son engagement communautaire et parce que des changements se sont produits dans l'équipe de direction;
- le centre Telanet pour l'innovation et la paix – il a quitté le programme en septembre 2017, mais est revenu lors de la phase de mise en place pour approfondir ses relations avec les intervenants des Premières Nations et s'entendre sur une orientation avec eux.



## 3. Évaluation

La présente évaluation vise à comprendre les expériences, les résultats et les réflexions des participants du programme LabWISE, comme des responsables de laboratoire, des membres de l'équipe du programme et des bailleurs de fonds, pour orienter les possibles activités de suivi du programme. Voici des options possibles :

- la mise en valeur des ressources que les responsables de laboratoire pourraient directement faire connaître à leurs pairs;
- l'intégration des leçons apprises dans le cadre du programme LabWISE à d'autres systèmes tels qu'Innoweave;
- la création d'une communauté de pratique et la participation à celle-ci;
- la création de nouveaux programmes pour renforcer la capacité des innovateurs sociaux à concevoir et à mettre en œuvre des laboratoires, y compris des laboratoires axés sur des groupes précis, comme des établissements postsecondaires.

Les six questions principales qui ont été examinées dans le cadre de l'évaluation sont les suivantes :

1. Quels sont les facteurs qui ont modulé la façon dont les participants ont expérimenté le programme et la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale?
2. Qu'avons-nous appris sur la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale?
  - Quels éléments de la méthodologie ont bien fonctionné (et quels éléments ont moins bien fonctionné), pour qui, dans quel contexte et pourquoi?
  - Quelles tendances ressortent de l'ensemble des contextes de laboratoire?
3. Qu'avons-nous appris sur le programme LabWISE?
  - Quels éléments du programme ont bien fonctionné (et quels éléments ont moins bien fonctionné), pour qui, dans quel contexte et pourquoi?
  - Quelles tendances ressortent de l'ensemble des contextes de laboratoire?
4. Quels sont les résultats du programme?
  - Quels changements inhérents les participants ont-ils remarqués au cours du processus (p. ex. en ce qui concerne les nouvelles informations, la confiance, la volonté d'agir et les relations)?
  - Quels éléments de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale les responsables ont-ils appliqués à leurs travaux en laboratoire?

- Quels ont été, le cas échéant, les résultats de l'application de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale dans leurs travaux?
5. Quel nouvel éclairage a été apporté sur le rôle, la conception et la mise en œuvre des laboratoires (des laboratoires d'innovation sociale et autres) en tant que processus structurés pour s'attaquer à des problèmes épineux?
  6. Quelles sont les questions et les recommandations des participants aux laboratoires quant aux efforts futurs de renforcement de la capacité des professionnels à concevoir et à mettre en œuvre des laboratoires pour s'attaquer à des problèmes complexes?

L'équipe d'évaluation, constituée de Mark Cabaj (Here to There Consulting Inc.) et de Jake Wildman-Sisk, a eu recours à trois méthodes de collecte et d'analyse de données pour répondre aux questions ci-dessus :

1. L'examen des documents du programme, y compris des propositions, du matériel des ateliers ainsi que des rapports produits après les ateliers;
2. Un sondage en ligne comportant 20 questions, auquel ont répondu 36 participants et membres de l'équipe d'animation et de mentorat;
3. Des entrevues téléphoniques approfondies avec 12 représentants des équipes de laboratoire ainsi que 8 mentors et animateurs.

La force du modèle d'évaluation utilisé réside dans le recours à plusieurs méthodes de collecte et d'analyse de données, ce qui a permis de recueillir des informations riches et variées au sujet des questions de l'évaluation. Les principales faiblesses du modèle utilisé sont les suivantes : a) le fait que l'évaluation ait été réalisée pendant le programme; les participants n'étaient donc pas en mesure de donner leurs commentaires concernant le programme en cours ou leurs projets de laboratoire encore émergents ou n'étaient pas certains de leurs réponses; b) le fait que l'analyse préliminaire du sondage n'inclut pas d'analyse croisée, qui permettrait d'examiner en quoi différents sous-groupes ont eu une expérience différente du programme. Cette dernière faiblesse, qui sera corrigée avant le rapport final, a été quelque peu atténuée par les résultats des entrevues approfondies.

## 4. Findings

Cette section présente un résumé et une analyse des résultats de l'évaluation. Elle comprend quatre parties :

- les réactions des participants à l'initiative LabWISE;
- les applications de la méthodologie;
- les progrès relatifs aux sujets complexes;

- une réflexion générale sur les laboratoires.

## 4.1 Réactions des participants

Cette section étudie la façon dont les participants ont réagi à l'initiative LabWISE. Elle comprend une étude des facteurs qui ont modulé la façon dont les participants ont expérimenté l'initiative, ainsi qu'un résumé et un examen de leurs commentaires sur la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale et sur le programme.

### 4.1.1 Rôle du contexte

L'équipe d'animation et de mentorat s'est fait un devoir de diversifier les équipes de laboratoire recrutées pour le programme. Ainsi, les participants représentaient des groupes variés travaillant sur différents sujets au sein de divers établissements et communautés. « Nous voulions voir de quelle façon la méthodologie et le programme remplissaient leur rôle (ou ne le remplissaient pas) dans différents milieux », a expliqué un membre de l'équipe d'animation.

Les divers contextes ont grandement influencé la manière dont les participants ont fait l'expérience du programme et de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale. Par exemple, certains participants provenant d'un établissement postsecondaire souhaitaient surtout en apprendre davantage sur la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale dans l'espoir d'utiliser les méthodes des laboratoires pour des sujets à déterminer ultérieurement. Leur expérience a donc été très différente de celle d'une équipe de responsables de laboratoire qui participait au programme pour travailler sur des sujets brûlants de leur communauté, comme la qualité de l'eau, le racisme ou la sécurité alimentaire. Le tableau 2 dresse une liste de certains facteurs importants qui ont modulé l'engagement des participants dans le programme.

Tableau 2 : Rôle du contexte

Facteurs	<i>Effet sur l'expérience du programme</i>
<i>Objectif de la participation</i>	Les participants qui ont porté des « sujets brûlants » à l'attention du laboratoire ont généralement trouvé le programme plus pertinent et utile dans l'immédiat que ceux qui étudiaient l'approche de l'innovation sociale comme une méthodologie pouvant aider à améliorer des processus internes ou comme une approche à utiliser ultérieurement..
<i>Expérience de l'équipe participante</i>	Les participants ayant davantage d'expérience des laboratoires et du domaine de l'innovation sociale ont eu plus de facilité à choisir d'utiliser les éléments de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale qui leur étaient utiles. De façon générale, ils ont également été plus satisfaits du programme que ceux qui étaient plutôt néophytes dans le domaine, qui recherchaient souvent des approches plus complètes et moins flexibles. Les participants expérimentés étaient également plus soucieux d'utiliser les laboratoires dans le cadre de processus globaux de changement (en matière de justice sociale, d'impact collectif, etc.).

<i>Pouvoirs de l'équipe participante</i>	Les participants ayant pleine autorité sur leurs partenaires de laboratoire, ou ayant la confiance de ceux-ci, étaient plus à même de participer à l'intégralité du programme et d'appliquer les nouvelles informations dans leurs travaux en laboratoire. Les participants ayant moins de pouvoirs ou de soutien avaient tendance à être plus prudents et à tenir informé leur réseau de laboratoire.
<i>Entrée en fonction du laboratoire</i>	Les groupes qui avaient entamé leurs activités avant le programme ont pu choisir plus facilement les éléments de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale qui fonctionnaient dans leur cas. Les participants qui commençaient leurs activités avaient tendance à suivre plus fidèlement la méthodologie.
<i>Disponibilité des ressources</i>	Les participants ayant accès à des ressources suffisantes ont pu passer plus rapidement à la mise en œuvre et à l'application générale de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale que ceux dont les ressources étaient limitées.
<i>Organization commanditaire</i>	Participants were shaped by the culture, decision-making processes and risk-tolerance of their convening or sponsoring organizations: post-secondary, community organizations, foundations, etc.
<i>Communauté ethnoculturelle</i>	Les participants devaient se soumettre à l'influence de la culture, aux processus de prise de décision et à la tolérance au risque des organisations qui hébergeaient ou finançaient le laboratoire, qu'il s'agisse d'établissements postsecondaires, d'organismes communautaires, de fondations, etc.
<i>Nature des sujets complexes</i>	Les participants examinant des processus (par exemple la gouvernance) ont trouvé certaines techniques de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale, comme la modélisation informatique, plus difficiles à appliquer que ceux qui travaillaient sur des sujets concrets comme la sécurité alimentaire.

Les divers facteurs contextuels ont eu différents effets sur le programme. D'un côté, cette diversité a contribué à créer un milieu d'apprentissage riche. « La grande diversité a été un réel avantage pour moi, car elle m'a permis de voir les travaux du laboratoire sous de nombreux angles différents », a affirmé une des personnes interrogées. Ce sentiment était partagé par d'autres participants. En revanche, du fait de la diversité, il a été difficile pour les animateurs et les mentors du programme de s'adapter adéquatement aux styles d'apprentissage, aux attentes et aux différents exemples. Voici ce qu'un des participants sondés a déclaré :

*Je crois que le ton et l'état d'esprit des participants ont parfois posé problème (particulièrement pour le premier atelier), mais qu'ils découlaient de la présence d'un très grand nombre de personnes qui travaillaient dans des laboratoires n'étant pas rendus aux mêmes étapes. Plusieurs personnes semblaient chercher des preuves de l'utilité des laboratoires [...] plutôt que de démontrer une ouverture et d'essayer de comprendre ce que sont les laboratoires d'IS et comment améliorer le fonctionnement de leur propre laboratoire, le cas échéant. Comme la plupart de*

*ces personnes ont choisi de quitter le programme avant le deuxième atelier, j'ai constaté un changement considérable de ton, et la collaboration entre les laboratoires a même semblé s'améliorer.*

Au cours du troisième et dernier atelier, en octobre 2017, un membre d'une équipe de laboratoire a comparé le processus de conception et de mise en œuvre du programme LabWISE à la fabrication d'un couteau suisse, qui fait différentes choses relativement bien, mais qui n'est pas conçu pour en faire une vraiment bien.

Bien que l'ampleur de ces problèmes de conception et de mise en œuvre se soit atténuée après que plusieurs groupes ont décidé de se retirer du programme à la suite du premier atelier, le fait de s'adapter à de nombreuses attentes aussi différentes les unes que les autres a constitué un défi jusqu'à la toute fin de l'initiative, en octobre 2017.

#### 4.1.2 Programme LabWISE

Malgré les défis posés par la diversité pour la création d'un programme adapté à chacun, les réactions au programme LabWISE des participants et des mentors des laboratoires ont été essentiellement positives. Les répondants du sondage et les personnes interrogées ont cerné plusieurs forces et plusieurs faiblesses des divers éléments du programme. Voir le tableau 3.

Tableau 4 : Résumé des commentaires sur le programme LabWISE

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Critères du programme</i>	Simple, cohérents, pertinents pour les laboratoires en général, et pour le programme LabWISE en particulier.	Appliqués de manière inégale ou vague pour cibler et sélectionner les participants.
<i>Participation avant les ateliers</i>	Utile pour présenter les participants, pour offrir un aperçu général des laboratoires et du programme; très utile pour aider les participants à déterminer s'ils étaient prêts pour le programme ou aptes à y participer.	Surtout pour les décideurs de haut rang et pas toujours pour les participants; pression involontaire pour inciter à participer par suite des encouragements de la Fondation; contenu parfois abstrait.
<i>Ateliers (conception et animation)</i>	Informatifs; ton et état d'esprit agréables, esprit de recherche et temps suffisant pour les interactions; bonne occasion pour les participants d'entrer en contact avec les autres responsables de laboratoire et d'apprendre les uns des autres.	Sentiment de certains participants que le rythme et le contenu étaient « écrasants »; moins de temps pour les exposés, plus de temps pour les exercices.
<i>Animateurs</i>	Offre de présentations de haute qualité, éveil de l'intérêt des participants, offre d'instructions claires, bonne préparation, gestion des tensions et attention continue des participants.	Pas toujours de lien entre les idées et les situations réelles; qualité et niveaux d'expertise inégaux; approche souvent « trop théorique ».

<i>Mentors</i>	Bien informés, réceptifs, d'approche facile, et offrant des conseils utiles.	Utilisation inégale; pas toujours dotés de l'expertise nécessaire.
<i>Ressources</i>	Reconnaissance des ressources affectées à la création du programme LabWISE.	Impossible de s'attendre à ce que les participants mettent en œuvre l'intégralité de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale.
<i>Application des apprentissages</i>	L'idée de faire correspondre le programme à l'établissement en temps réel des laboratoires a fait en sorte que le programme a été immédiatement perçu comme pertinent et prioritaire.	Les efforts des équipes du programme et des laboratoires dans leur organisation étaient en grande partie désynchronisés en raison de la complexité et de la diversité des laboratoires.

Les personnes interrogées ont fait savoir que l'équipe d'animation et de mentorat était réceptive aux commentaires et prête à adapter les ateliers et le modèle de mentorat. La manière dont l'équipe a adapté la séance de Winnipeg en fonction des commentaires reçus sur la séance de Vancouver en témoigne. Elle a en effet ajouté une visite du site, consacré plus de temps aux interactions et inclut les perspectives et les pratiques autochtones à la séance de Winnipeg.

#### 4.1.3 Méthodologie des laboratoires d'innovation sociale

La majorité des participants ont réagi positivement à la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale, y compris a) au contenu du document *Social Innovation Lab Guide* du WISIR; b) aux éléments présentés au cours des deux ateliers et c) au soutien offert par les mentors. Un aperçu des commentaires est présenté dans le tableau 4.

Tableau 4 : Résumé des commentaires sur la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Historique des laboratoires</i>	Utile, notamment pour comprendre les idées de base qui ont suscité la création des laboratoires.	Pas aussi intéressant ou utile pour certains participants; non-inclusion des approches et des contributions autochtones en matière d'innovation sociale.
<i>Les quatre idées principales</i>	Très utile pour la conception de laboratoires cherchant des réponses systémiques à des questions complexes, travaillant à diverses échelles, cherchant des possibilités d'action et encourageant le développement de diverses innovations plutôt que l'élaboration de « solutions miracles ».	Souvent jugées abstraites ou théoriques par les professionnels.

<i>Les quatre phases</i>	Sentiment général que la mise en place la préparation, les ateliers et les essais sont dans l'ensemble des manières pertinentes d'organiser un laboratoire.	Difficiles à évaluer pour les groupes qui en étaient encore aux phases initiales; sentiment que la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale encourage les initiatives ponctuelles plutôt que les initiatives répétées.
<i>Méthodes</i>	Intérêt pour bon nombre de techniques, la plus populaire étant l'exercice « Nemesis », suivi des exercices « Wicked Question » et « Horns of the Dilemma »; plusieurs participants ont utilisé les exemples d'ordres du jour d'ateliers.	Opinion largement partagée que l'atelier de modélisation informatique a été inefficace; nécessité d'adapter certains exercices à des cultures différentes (l'exercice « Nemesis », par exemple, pourrait être inapproprié dans la culture de certaines communautés).

Le document *Social Innovation Lab Guide* ainsi que les équipes d'animateurs et de mentors semblent avoir permis un certain équilibre entre le fait d'encourager les participants à suivre et à utiliser systématiquement la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale et le fait d'offrir une flexibilité pour adapter l'approche à leur contexte particulier. **Presque toutes les personnes interrogées ont jugé que les membres de l'équipe d'animation et de mentors ont toujours clairement encouragé les participants du programme à adapter la méthodologie à leur contexte.** Néanmoins, lorsqu'on leur a demandé s'ils trouvaient la méthodologie elle-même trop rigoureuse, trop souple ou adéquate, plus de la moitié des personnes (54 %) ont estimé qu'elle était adéquate, et un plus petit nombre d'entre eux (environ 30 %) l'ont jugée « trop rigoureuse » ou « trop souple ». Ces opinions reflètent les préférences personnelles des participants. « Lorsqu'on débute dans un domaine comme les laboratoires, a expliqué l'un des participants, on cherche autant que possible une recette, même en sachant au fond de soi que la situation est trop unique pour qu'une solution toute prête soit vraiment utile. Ainsi, pour quelqu'un qui cherche une solution parfaitement adaptée, la méthodologie a l'air indûment contraignante. » Une autre personne ayant une longue expérience des initiatives regroupant plusieurs intervenants a affirmé ce qui suit : « Si l'on me présente un éventail d'idées et des explications sur la manière de les employer, je peux choisir moi-même lesquelles utiliser et comment le faire. » Cette personne ainsi que deux autres participants ont suggéré des manières d'améliorer le *Social Innovation Lab Guide*, notamment par l'ajout d'exemples d'activités de laboratoire, de techniques et de lignes directrices sur la pertinence d'utiliser ces techniques ainsi que sur le moment opportun et les façons de les utiliser.

Au cours du troisième atelier du programme, à Edmonton en octobre 2017, les participants au programme LabWISE ont suggéré d'autres idées pour améliorer la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale ainsi que le programme (voir le tableau 5).

Tableau 5: Recommandations supplémentaires concernant la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale et le programme LabWISE

Domaine	Recommandations
<i>Contexte de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrire le lien entre les laboratoires et les autres méthodes d'innovation et de changement sociaux (en matière de justice sociale, d'impact collectif, etc.).</li> <li>• Explorer les solutions de remplacement pouvant être utilisées lorsque les laboratoires ne sont pas appropriés ou lorsque les laboratoires doivent être fermés.</li> <li>• Énoncer clairement la nécessité d'adapter le laboratoire au contexte et établir des échéanciers réalistes pour la mise en œuvre des laboratoires.</li> </ul>
<i>Communication et mise en forme</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser un langage simple plutôt qu'un langage didactique.</li> <li>• Utiliser de courtes vidéos pour présenter les modules, les concepts et les outils.</li> </ul>
<i>Éléments à ajouter à la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerner la dynamique et les questions liées au pouvoir dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des initiatives de laboratoires, particulièrement concernant les sujets suivants : le sexe, la communauté LGBTQ et les questions autochtones.</li> <li>• Fournir plus d'exemples concrets, par exemple des exemples de laboratoires qui ont complètement échoué, de laboratoires d'autres pays et d'innovations sociales autochtones.</li> <li>• Fournir un grand ensemble de techniques utilisées dans des approches similaires ou complémentaires (p. ex. Art of Hosting, The Power of Liberating Structures, MaRS Solutions Lab et In With Forward).</li> </ul>
<i>Mise en œuvre du programme</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacer les séances de formation sur les laboratoires pour avoir plus de temps pour appliquer les concepts et les techniques.</li> <li>• Accorder plus de temps pour les commentaires des pairs.</li> </ul>
<i>Nouveaux éléments de renforcement des capacités</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une communauté de pratique permanente avec les professionnels des autres laboratoires.</li> <li>• Améliorer l'accès aux spécialistes de certains domaines (p. ex. de la pêche, du sans-abrisme et du racisme).</li> <li>• Élaborer une trousse de ressources « en ligne » comprenant divers outils et techniques.</li> </ul>

## 4.2 Application de la méthodologie LabWISE

À la moitié du programme, les équipes du programme LabWISE ont réussi à **intégrer à leurs pratiques certaines idées et méthodes** des laboratoires d'innovation sociale. Près des deux tiers (59 %) ont déclaré n'avoir utilisé que peu de concepts et d'idées dans leurs travaux, et environ 40 % ont affirmé en employer beaucoup (29 %) ou les avoir tous appliqués (9 %). Les raisons principales invoquées par les participants pour ne pas appliquer globalement les pratiques sont : (a) que l'occasion ne s'est pas encore présentée (souvent parce que le laboratoire est trop



récent) (58 %); (b) que les ressources (19 %) ou le financement (19 %) ne sont pas suffisants; ou (c) que certaines des idées ou des méthodes ne sont pas directement liées à leurs travaux (19 %).

Le programme **influence la façon globale dont les participants conçoivent** les laboratoires. Effectivement, 15 % des répondants ont affirmé que le programme avait eu une influence considérable sur leur laboratoire, un tiers (34 %) a déclaré qu'il avait eu une certaine influence, et environ un répondant sur cinq (19 %) a déclaré qu'il avait eu peu d'influence. Seuls 7 % des répondants ont fait savoir que le programme n'avait eu aucune influence pour le moment. Étant donné que certains participants qui ont décidé de ne pas continuer le laboratoire après le premier atelier ont aussi répondu au sondage, le pourcentage de répondants ayant terminé le programme et noté une influence considérable ou une certaine influence est probablement plus élevé.

Les participants ont aussi constaté une nette amélioration de leur **confiance** en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'un laboratoire. En effet, le nombre de participants ayant affirmé que leur confiance était bonne ou très bonne a doublé (passant de 26 % à 50 %) et le nombre de personnes ayant déclaré que leur confiance était faible ou très faible avant le programme a chuté de 75 % (passant de 52 % à 13 %).

### 4.3 Progrès relatifs aux sujets complexes

Il est encore trop tôt pour évaluer dans quelle mesure la participation au programme LabWISE a permis aux équipes de laboratoire de faire des **progrès mesurables concernant les sujets épineux** traités dans le cadre du programme. La majorité des équipes ont décidé de ne pas commencer de laboratoire pour le moment ou sont encore dans la phase de développement.

#### 4.3.1 Prototypes

Bien que la plupart des responsables de laboratoire soient encore dans la phase de développement, trois groupes ont réussi à produire des prototypes :

- Les participants du Edmonton Shift Lab ont produit trois prototypes pour étudier les liens entre racisme et pauvreté. Ces prototypes sont actuellement développés plus en profondeur avec des partenaires communautaires;
- Les organisations du Food Security Lab (Toronto) ont produit cinq prototypes, dont trois sont en train d'être perfectionnés ou convertis en projets pilotes;
- Un projet signature du laboratoire Project Blue Thumb (Red Deer) semble avoir eu un effet modeste sur une importante politique provinciale relative à la gestion de l'eau.

Il est important de rappeler que les laboratoires Shift Lab et Project Blue Thumb étaient déjà en train de développer les prototypes avant que le programme LabWISE commence réellement.

### 4.3.2 Définition de la réussite

Les participants ont soulevé d'importantes questions concernant la **définition de la réussite** d'un laboratoire. Plusieurs d'entre eux ont fait valoir que, pour un sujet complexe, une amélioration de la situation (p. ex. une meilleure qualité de l'eau, une diminution du racisme et une amélioration de la sécurité alimentaire) était bel et bien une mesure importante de réussite, mais que cette mesure à elle seule n'était pas suffisante pour révéler tous les avantages que procurent les processus du laboratoire. Ils ont affirmé que les résultats devaient aussi rendre compte du renforcement des capacités. Voici des exemples de résultats témoignant du renforcement des capacités : (a) une sensibilisation accrue de la communauté au sujet; (b) un nouvel éclairage sur la nature du défi et la découverte de façons de le relever; (c) la création et le renforcement de réseaux, de partenariats et de relations de confiance au sein de la communauté, particulièrement entre les personnes qui n'ont jamais travaillé ensemble auparavant; et (d) un sens de la confiance, de l'engagement et du dynamisme pour continuer à aller de l'avant. Comme l'a précisé un participant, il faut vraiment évaluer la réussite selon des **résultats multiples**.

Plusieurs participants ont aussi souligné les dangers que posent les attentes et les progrès irréalistes. Plus précisément, ils ont noté qu'il était déraisonnable de

s'attendre à des « solutions miracles », à des « résultats garantis » ou à des « résultats exceptionnels » pendant la première année du laboratoire ou même pendant le premier laboratoire. « Je pense que l'on attend trop des laboratoires, a déclaré un innovateur social expérimenté, et je crains que

beaucoup de gens ne les abandonnent s'ils ont des attentes irréalistes et qu'elles ne sont pas satisfaites. » « Ils sont simplement un outil supplémentaire, a expliqué un de ses confrères, pas un remède miracle. » Un troisième a ajouté : « Je pense que parfois, il faut faire plusieurs tentatives de laboratoire avant de commencer à trouver des idées qui fonctionnent... ça ne se produit pas forcément au premier essai. »

---

*À la moitié du programme, les équipes du programme LabWISE ont réussi à intégrer à leurs pratiques certaines idées et méthodes des laboratoires d'innovation sociale. Près des deux tiers (59 %) ont déclaré n'avoir utilisé que peu de concepts et d'idées dans leurs travaux, et environ 40 % ont affirmé en employer beaucoup (29 %) ou les avoir tous appliqués (9 %).*

### 4.3.3 Conséquences indésirables

Les participants ont aussi évoqué la possibilité que les laboratoires entraînent des **conséquences négatives** malgré eux. « Je pense que les laboratoires peuvent produire des résultats fâcheux. », a fait remarquer un participant qui évolue dans le domaine du développement communautaire. « Par exemple, certains participants peuvent sentir qu'on leur manque de respect ou qu'ils sont tenus à l'écart pendant le processus, ou certaines propositions ou idées innovantes sur le sujet

pourraient créer un clivage au sein de la communauté en général. » Un autre a ajouté : « J'ai vu des gens être très déçus pendant des processus de changement parce qu'ils ne constatent aucun progrès notable; il devient alors très difficile de les garder motivés tout au long du processus. » « Une innovation n'est ni bonne ni mauvaise en soi », a précisé un troisième. « C'est simplement quelque chose de nouveau ou d'innovant. Il se peut qu'on choisisse un prototype ou une nouvelle idée qui empire le problème, par exemple, une campagne de marketing social qui vise à augmenter le soutien public sur un sujet donné, mais qui a finalement l'effet inverse et met les gens en colère ». Toute évaluation d'un processus de laboratoire devrait par conséquent prendre en compte autant les résultats attendus que les conséquences indésirables.

#### 4.3.4 Satisfaction quant aux progrès

Malgré une période de lancement des laboratoires plus longue que prévu, la majorité des participants ont déclaré être satisfaits des progrès réalisés. Deux tiers des participants ont répondu se sentir très satisfaits (20 %) ou assez satisfaits (44 %), alors que le reste s'est dit incertain (28 %) ou mécontent (8 %). Les personnes interrogées ont cerné divers obstacles à l'exécution rapide de leur travail, y compris le temps et l'énergie nécessaires pour mobiliser les ressources et les responsables et pour réaliser les activités et les différentes phases du laboratoire. Comme l'un des participants a par ailleurs déclaré : « Même si ce n'est pas ce que bien des gens aiment entendre, il faut du temps pour faire fonctionner ce genre de projet dans la pratique. »

#### 4.4 Satisfaction générale à l'égard du programme LabWISE

Globalement, les participants se sont déclarés très **satisfaits** (55 %) ou satisfaits (29 %) du **programme** LabWISE, alors que 16 % étaient incertains de leur degré de satisfaction. Près de 70 % des répondants recommanderaient certainement (29 %) ou probablement (39 %) le programme à des collègues, alors que 32 % le recommanderaient peut-être. Les facteurs qui ont influé sur la disposition des participants à recommander le programme sont les suivants : (a) le fait qu'ils considèrent leurs collègues prêts ou non pour un tel programme; (b) la nature du défi complexe et la pertinence d'un laboratoire pour y répondre; (c) ce qui est susceptible d'être offert dans le cadre d'un futur programme LabWISE; et (d) le degré de satisfaction des participants aux laboratoires à la fin du programme.

#### 4.5 Réflexion générale sur les laboratoires d'innovation

Certains participants du programme ont soulevé des questions au sujet de la méthodologie d'innovation sociale relativement au domaine émergent des laboratoires de changement en général.

##### 4.5.1 Clarification du rôle des laboratoires

Bien que les laboratoires de changement soient une nouvelle approche prometteuse pour s'attaquer à des sujets complexes, ils ne sont qu'une méthode parmi d'autres dans le domaine du changement social. Cette réflexion soulève des questions concernant le rôle des laboratoires dans une approche globale de la résolution de problèmes épineux :

- Comment les laboratoires peuvent-ils être utilisés comme partie intégrante (ou comme complément) d'autres approches de changement social, à savoir d'initiatives en matière de justice, de développement communautaire local, d'efforts collectifs ou de sensibilisation aux politiques?
- Quand est-ce qu'un laboratoire peut être considéré comme pertinent pour étudier un sujet complexe? Quand est-ce qu'un laboratoire peut être contre-productif?
- Quels types de résultats peuvent être raisonnablement attendus dans le cadre d'un laboratoire?

#### 4.5.2 Aller plus loin

Bien que des éclaircissements aient été apportés sur les éléments généraux des laboratoires de changement, les participants (et probablement d'autres professionnels de laboratoire) estiment que le programme n'a pas tout à fait répondu à certaines questions profondes concernant la conception et la mise en œuvre de ces laboratoires. En voici des exemples :

- Les laboratoires sont-ils conçus pour être des plateformes ou des initiatives isolées pour des analyses et des essais répétés de système?
- Comment les laboratoires peuvent-ils arriver à développer, non pas des prototypes techniques, mais des prototypes d'interventions sociales?
- Quelles sont les spécifications minimales à respecter concernant les processus, les compétences et les ressources clés pour permettre la réussite du laboratoire?

#### 4.5.3 Mise à l'échelle

La plupart des laboratoires d'innovation semblent se concentrer principalement sur le processus d'innovation sociale en amont, ce qui comprend l'utilisation de processus participatifs pour améliorer la compréhension de la nature systémique des sujets complexes, comme la création d'initiatives expérimentales pour trouver, tester et adapter des solutions porteuses. Les questions suivantes se posent alors :

- Les laboratoires devraient-ils faciliter systématiquement le processus de mise à l'échelle des expériences réussies (processus en aval)? Quels sont les arguments pour et contre l'élargissement de la portée des laboratoires de façon à inclure la mise à l'échelle?
- Quand une innovation doit-elle être mise à l'échelle? Quels sont les critères à respecter?
- Comment les laboratoires peuvent-ils aider les innovateurs sociaux à mettre à l'échelle leurs expériences réussies?

#### 4.5.4 Amélioration de l'évaluation

Le processus d'évaluation du programme LabWISE a soulevé de nombreuses questions et a offert différentes perspectives pouvant servir à l'évaluation des laboratoires en général :

- Quels sont les différents types de résultats clés s'étant dégagés des laboratoires (p. ex. les progrès concernant les sujets traités ou l'amélioration de la capacité de la communauté)?
- Quelles sont les attentes raisonnables concernant le rythme et la portée des résultats?

- Comment les évaluations des laboratoires peuvent-elles permettre de faire le suivi des résultats attendus et des conséquences indésirables?

#### 4.5.5 Accroissement de l'investissement

Les défis et les succès particuliers rencontrés par les responsables de laboratoire relativement à la gestion et à l'obtention de ressources dans leur propre laboratoire ont soulevé de grandes questions concernant la façon de créer un écosystème propice à l'investissement au Canada. Voici quelques-unes de ces questions :

- Quelles sont les ressources requises pour assurer le succès des laboratoires?
- De quelle nature sont ces ressources, à savoir de quel type sont-elles (p. ex. contributions en nature ou ressources financières) et d'où proviennent-elles (p. ex. du gouvernement, d'organismes sans but lucratif ou d'universités)?
- Quels sont les genres de pratiques administratives qui aident les laboratoires et celles qui leur nuisent (p. ex. les méthodes de reddition de comptes, les calendriers de décaissements et les pratiques d'approvisionnement)?
- Quels sont les types de ressources qui existent actuellement pour investir dans des laboratoires? Comment peut-on développer ces ressources et les rendre plus accessibles?

## 5. Conclusions

Même si l'évaluation du programme LabWISE ne comprenait aucun suivi des réflexions, des activités et des résultats des participants après le programme, les résultats de l'évaluation sont suffisamment clairs pour tirer certaines conclusions au sujet du programme et de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale.

### 5.1 Renforcement des capacités des participants du programme LabWISE.

Participants reported that they gained new knowledge and confidence about if and how to employ Lab ideas and practices in their work.

### 5.2 Améliorations possibles pour LabWISE 2.0.

This was a first iteration of the program, and participants and facilitators-coaches surfaced a number of major and minor recommendations that can inform the next iteration of the LabWISE program and/or other capacity-building measures.

### 5.3 Pertinence et utilité de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale.

While the program was not a fulsome "beta" test of the SI Lab methodology (this would require participating groups to agree to implement the entire SI Lab methodology over a longer period of time) participants are largely supportive of its main concepts, phases and practices and are employing many of these in their work.

## 5.4 Améliorations pouvant être apportées à la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale.

Les participants aux laboratoires ainsi que les responsables ont proposé certaines suggestions utiles et raisonnables pour améliorer la version actuelle du document *Social Innovation Lab Guide*.

## 5.5 Contribution du programme LabWISE au domaine de l'innovation sociale.

Beaucoup de questions et de commentaires qui ont été formulés concernant le programme LabWISE et la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale (p. ex. quelles sont les spécifications minimales pour un laboratoire?) concernent le domaine émergent des laboratoires de changement au Canada et ailleurs.

# 6. Recommandations

Cette section contient plusieurs recommandations sur les façons d'améliorer la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale, le programme LabWISE et le domaine émergent des laboratoires de changement.

## 6.1 Méthodologie des laboratoires d'innovation sociale

### 6.1.1. Mise à jour

La prochaine version du document *Social Innovation Lab Guide* pourrait être restructurée de façon à inclure (a) un petit guide servant de préambule et présentant les idées et les phases générales des laboratoires d'innovation sociale, et (b) un plus grand nombre d'annexes qui contiendraient encore plus d'outils pour les laboratoires d'innovation sociale, avec plus d'information sur la pertinence et la façon de les utiliser et des exemples de leur application, s'il y a lieu.

### 6.1.2 Amélioration du contenu

La prochaine version du document *Social Innovation Lab Guide* pourrait couvrir les sujets et les questions qui ne sont pas traités intégralement dans la version actuelle. Certains de ces sujets et questions concernent les méthodes expérimentales, autres que les prototypes, que les évaluations et que le matériel ayant trait à la mise à l'échelle des expériences réussies. Cette version pourrait également examiner la façon dont les laboratoires pourraient faire partie d'autres processus de changement, comme les initiatives en matière de justice sociale et les efforts collectifs, ou être réalisés conjointement avec ces processus.

### 6.1.3 Clarification des spécifications minimales

La prochaine version de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale devrait tenir compte des recommandations portant sur les éléments du modèle qui sont considérés comme des « spécifications minimales » et sur les éléments qui peuvent varier d'un laboratoire à l'autre. Elle pourrait en effet préciser les éléments de la méthodologie qui sont essentiels (p. ex. la

sélection de sujets complexes et la sélection des ateliers) et les éléments qui peuvent varier (p. ex. l'utilisation de l'exercice « Nemesis »). La description des spécifications pourrait aussi comprendre des suggestions concernant le budget minimal et les compétences nécessaires à la tenue d'un laboratoire.

#### 6.1.4 Diversification des exemples

La prochaine version du document *Social Innovation Lab Guide* devrait inclure plus d'exemples illustrant les principaux concepts, phases et techniques de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale. Ces exemples peuvent être tirés des expériences de l'équipe LabWISE ainsi que des participants au programme. Un effort devrait aussi être fait pour inclure des études de cas d'ailleurs dans le monde et des expériences vécues dans des communautés autochtones.

#### 6.1.5. Inclusion de perspectives culturelles et autochtones diverses

La prochaine version du document *Social Innovation Lab Guide* (ainsi que les séances de renforcement des capacités) devrait être conçue de manière à intégrer diverses perspectives, connaissances et pratiques qui existent dans les communautés canadiennes, notamment dans les communautés autochtones. Ces paradigmes et ces approches pourraient être inclus dans (a) le contenu de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale, (b) les modèles de mentorat et d'ateliers de renforcement des capacités, et (c) les lignes directrices concernant la façon dont les professionnels de laboratoire peuvent reconnaître cette diversité dans leur propre laboratoire et l'inclure dans leurs travaux.

### 6.2. Programme LabWISE

#### 6.2.1 Recherche d'un modèle adapté aux objectifs

The multi-purpose design of the LabWISE program was useful for testing a wide variety of issues about the program and SI Lab methodology with a diverse group of people and organizations. This was a very useful and learning-rich way to proceed with the first iteration of a program.

Le modèle à objectifs multiples du programme LabWISE a permis de mettre à l'essai une grande variété de sujets avec différents groupes et organisations dans le cadre du programme et de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale. Ce modèle a été un moyen très efficace et instructif d'appliquer le programme pour la première fois.

Un modèle plus rigoureux et mieux adapté aux objectifs devrait être utilisé pour la prochaine version du programme LabWISE. Un objectif clair devrait être établi et un groupe cible devrait être défini. Les ateliers, le mentorat, les ressources et le calendrier du programme devraient par conséquent être adaptés à cet objectif. Par exemple :

- Objectif du programme : est-ce un renforcement des capacités ou un essai pilote de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale ?
- Groupe cible : est-ce que le programme s'adresse à n'importe quel groupe intéressé à utiliser un laboratoire ou est-il destiné (a) à des organisations en particulier (p. ex les établissements postsecondaires), (b) au traitement de sujets précis (p. ex. la qualité de l'eau ou la pauvreté),

(c) à une communauté (p. ex. les populations autochtones) ou (d) à une région (p. ex. l'Ouest canadien) ?

Un modèle adapté aux objectifs offre la possibilité de créer plusieurs combinaisons d'objectifs et de groupes cibles, chacune ayant des répercussions sur la conception qui lui sont propres. Un programme destiné aux établissements postsecondaires, par exemple, serait très différent d'un programme conçu pour mettre à l'essai l'intégralité de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale par des groupes tentant de réduire l'itinérance. Ces deux programmes seraient très différents d'un programme visant à développer un modèle de laboratoire pour rendre compte de la composition, de la perception du monde et de l'approche des communautés autochtones vivant dans des communautés urbaines. (Voir le diagramme de la page suivante.)

---

### Exemple d'un modèle adapté aux objectifs

Des entrevues ont été menées avec des représentants d'établissements postsecondaires ayant participé au programme LabWISE. Ces entrevues ont fait ressortir certains points qui pourraient être adaptés à la réalité des universités et des collèges. Les participants ont émis, entre autres, les suggestions suivantes :

#### Faire participer les étudiants

- « L'idéal serait de faire participer les étudiants au processus... Ainsi, je pourrais obtenir du financement auquel je n'aurais pas accès s'il s'agissait juste d'une formation pour mes collègues et moi-même. »

#### S'adapter au rythme des établissements postsecondaires

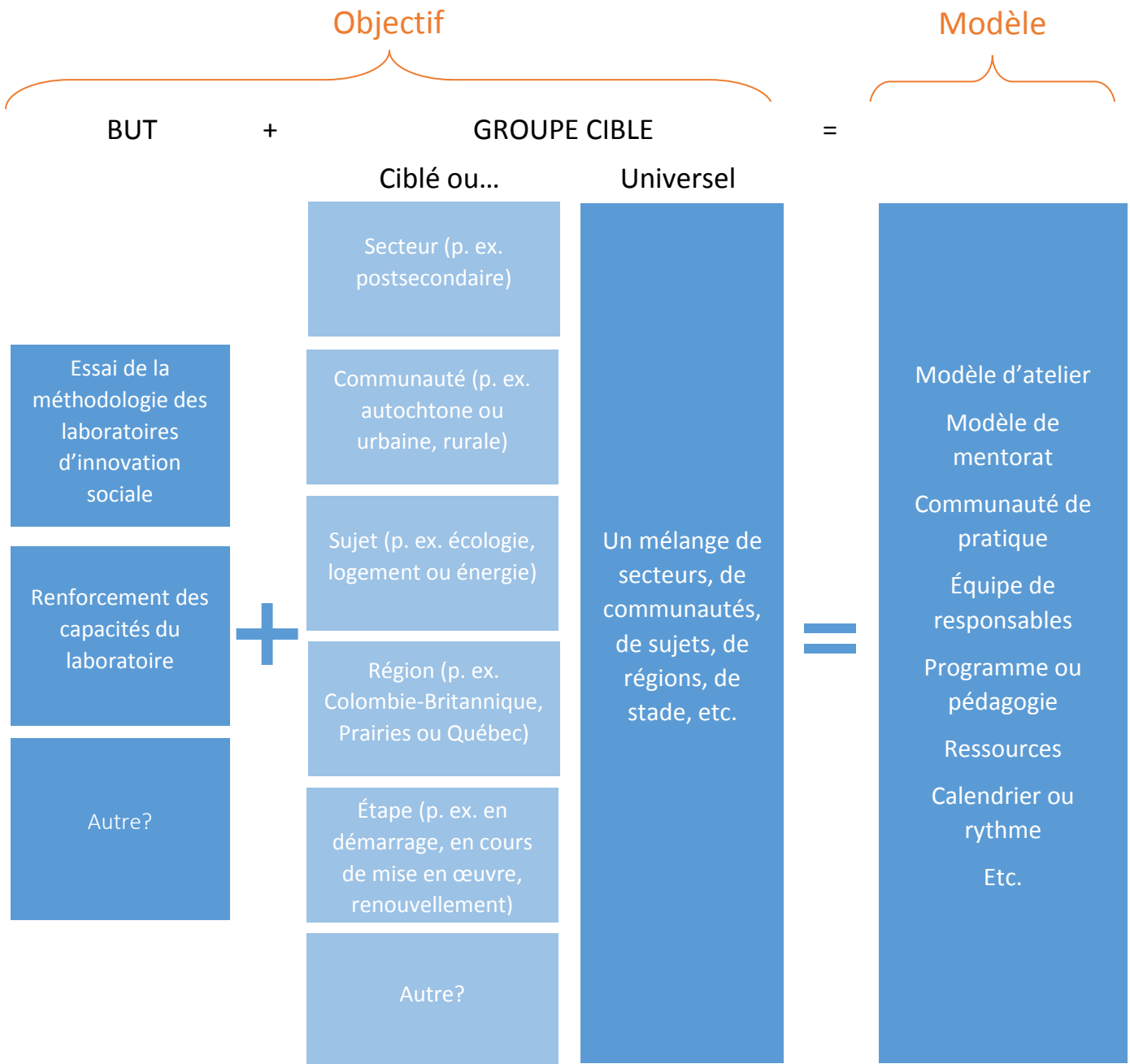
- « Comment pourrions-nous intégrer les processus de laboratoire aux cycles de planification (annuels) et aux initiatives de recherche des établissements postsecondaires? »
- « Si je dois obtenir les services d'un étudiant pour qu'il m'aide dans mes recherches, il faudrait que je le sache presque une année à l'avance pour avoir le temps de le recruter, de l'engager et de le former. »

#### Développer un programme de recherche en laboratoire

- « Comment créer un programme de recherche basé sur l'innovation sociale? »
- « Les écrits théoriques sur les laboratoires sont presque inexistantes en dehors de ceux que Frances [Westley] a publiés. Nous pouvons y participer. Il existe des subventions du CRSH pour les recherches communautaires, alors pourquoi n'en existe-t-il pas pour les laboratoires? »



Diagramme: Modèle adapté à l'objectif



## 6.2.2 Cibler les animateurs de laboratoire plutôt que les équipes de laboratoire

Les efforts futurs de renforcement des capacités devraient cibler les animateurs de laboratoire plutôt que les équipes de laboratoire. Cette suggestion est basée sur une observation de Frances Westley concernant la manière dont l'évaluation évolutive a été instaurée au Canada.

*L'évaluation évolutive a été introduite au Canada lorsque Michael Quinn Patton a formé des évaluateurs prometteurs qui travaillaient sur de vrais projets, en utilisant un modèle de communauté de pratique. Ils ont travaillé à l'amélioration de leurs compétences, fait participer de nombreuses organisations à l'évaluation évolutive et aidé à élaborer la méthodologie, que Michael a continué à développer par la suite. Aujourd'hui, le Canada possède un large réseau d'évaluateurs compétents spécialisés en évaluation évolutive. La clé a été de renforcer les capacités des évaluateurs, des animateurs et des formateurs plutôt que de renforcer celles des organisations utilisant l'évaluation évolutive. La leçon que nous devons tirer de cet exemple est qu'il faudrait cibler à long terme les animateurs de laboratoire et non les groupes de laboratoire qui travaillent sur des initiatives de laboratoire particulières.*

L'avantage de concentrer les efforts sur les animateurs de laboratoire est que ces animateurs pourront développer pleinement leurs capacités et qu'ils pourront ensuite les utiliser globalement dans plusieurs autres laboratoires au fil du temps. Les équipes de laboratoire quant à elles pourraient en fin de compte ne travailler que dans un seul laboratoire.

## 6.2.3. Intégration du perfectionnement des compétences

Les efforts futurs de renforcement des capacités pourraient servir de complément au renforcement des connaissances prévu dans le cadre du programme et ainsi favoriser le renforcement des compétences. Le but serait d'aider les participants à mettre en pratique les idées et les méthodes. « Je comprends les idées principales », a déclaré un participant lors d'une entrevue, « mais j'ai besoin d'apprendre à les utiliser. Je n'ai jamais fait de prototypage ni de cartographie de système auparavant. » Il y a différentes façons de procéder, y compris l'utilisation optimale de techniques d'apprentissage appliquées, comme la cartographie de système ou le prototypage en collaboration avec les autres participants du laboratoire.

## 6.2.4. Ajout de mentorat avant et après le programme

Les efforts futurs de renforcement des capacités devraient permettre d'offrir aux participants potentiels un mentorat structuré avant le début du programme. Ce mentorat constituerait une introduction aux processus de laboratoire et permettrait d'évaluer si le laboratoire correspond au travail que doivent accomplir les participants et si les participants sont prêts à participer à un laboratoire. Un mentorat après le programme permettrait d'aider les participants à faire face aux défis permanents de mise en œuvre, d'adaptation et d'évaluation.

### 6.2.5 Établissement d'une communauté de pratique

Les participants aux laboratoires ont déclaré avoir tiré grandement parti de l'apprentissage entre pairs au cours du programme. Les efforts futurs de renforcement des capacités pourraient par conséquent se concentrer davantage sur l'établissement d'une communauté de pratique dans le but de renforcer les capacités et les modèles de laboratoire. Des activités en personne (p. ex. des conférences téléphoniques ou des réunions bilatérales) pour les anciennes et les futures équipes de laboratoire seraient organisées périodiquement.

### 6.2.6 Accroissement des ressources financières

La prochaine version du programme LabWISE pourrait aider les participants aux laboratoires à trouver les ressources nécessaires pour examiner, établir et mettre en œuvre un laboratoire. De nombreux participants ont révélé avoir passé plus de temps que prévu à la mobilisation des ressources pour le lancement du laboratoire, alors que d'autres ont reconnu avoir mis en œuvre un laboratoire relativement productif à cause du manque de ressources (des ressources supplémentaires leur auraient permis de faire un meilleur travail.)

## 6.3 Domaine des laboratoires d'innovation

### 6.3.1 Communication de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale ainsi que de l'évaluation

Les équipes et les commanditaires du programme LabWISE peuvent contribuer au domaine émergent des laboratoires de changement en communiquant la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale et l'évaluation de l'initiative LabWISE au sein des divers réseaux d'innovation sociale au Canada, aux États-Unis et ailleurs.

### 6.3.2 Comparaison des modèles de laboratoire

Bien que l'apparition de différents modèles de laboratoire au Canada (p. ex. le MaRS Solutions Lab, le Co-Lab, les laboratoires d'innovation sociale et les laboratoires sociaux) élargisse grandement les possibilités offertes aux professionnels, très peu d'information, voire aucune, leur est fourni concernant la façon de déterminer le modèle de laboratoire le plus adapté à leurs besoins. Les commanditaires et les équipes de laboratoire du programme LabWISE pourraient travailler en collaboration avec les professionnels d'autres laboratoires afin de comparer systématiquement les similitudes et les différences entre les modèles, d'évaluer les forces et les faiblesses relatives de chacun et de définir les conditions rendant un modèle pertinent ou non. Non seulement le fruit de tels efforts serait utile aux professionnels dans la pratique, mais le processus pourrait également faire ressortir la façon dont chaque modèle pourrait être amélioré.

### 6.3.3 Établissement de pratiques communes

L'évaluation du programme LabWISE a permis de cerner certaines lacunes concernant l'application de la méthodologie des laboratoires d'innovation sociale. Les autres modèles de laboratoire *peuvent* présenter ces mêmes lacunes. En voici des exemples :

- Différentes techniques de prototypage, particulièrement pour les innovations sociales et non techniques;
- Les questions, les méthodes et les indicateurs utilisés pour évaluer les laboratoires, y compris les prototypes en particulier et les laboratoires en général;
- Les options pour intégrer des modes de connaissance et des processus de changement autochtones (ce qui est essentiel dans des milieux autochtones) et ainsi enrichir le modèle de laboratoire et contribuer à la réconciliation entre les communautés autochtones et non autochtones au Canada;
- Les différents types de fonctions, de rôles et de dépenses ayant trait aux laboratoires qui aident les professionnels à établir des budgets pour leurs travaux.

Les priorités pour l'établissement de pratiques communes pourraient ressortir des activités décrites au point 6.3.2.

#### **6.3.4 Consolidation de l'écosystème d'investissement**

Les responsables de laboratoire et les commanditaires peuvent contribuer à l'amélioration de l'écosystème d'investissement en commanditant conjointement des recherches et des discussions sur le sujet avec des investisseurs qui participent déjà à d'autres laboratoires sur le même sujet. Les investisseurs logiques possibles sont notamment les groupes affiliés (p. ex. les Fondations communautaires du Canada, Centraide United Way Canada, Fondations philanthropiques Canada, le Réseau canadien des subventionneurs en environnement) et les organismes de différents ordres de gouvernement qui dirigent des laboratoires ou qui investissent dans des laboratoires (p. ex. le ministère de l'Énergie de l'Alberta).