

Naviguer dans le paysage contemporain de l'innovation sociale au Canada

Exploration systématique
par la schématisation et la
pensée systémique



Naviguer dans le paysage contemporain de l'innovation sociale au Canada

Exploration systématique par la schématisation et la pensée systémique

Préparé par :

Dilek Sayedahmed, Ph. D.
Maryam Mohiuddin Ahmed, LL.M.
Tara Campbell, M. Des.
Gryphon Theriault-Loubier, M. Sc.
Leena Yahia, M. A.
Sean Geobey, Ph. D.

Avec l'aide de :

Marisol Fornoni
Sarah Leeson-Klym
Sergio Nava-Lara, Ph. D.
Katey Park, Ph. D.
Susana Redekop

Remerciements

Nous sommes immensément reconnaissants à Mike Toye et Sarah Leeson-Klym de CCEDNet pour leurs conseils inestimables et leurs retours continus incroyables. Un merci spécial à Robin Wisener et à toute l'équipe de l'ESDC pour leurs retours constants, qui ont considérablement amélioré notre travail. Un grand merci à Wayne Miranda, qui soutient maintenant le système plus large, et dont les efforts sont grandement appréciés.

Un grand merci à Richard Bartle-Tubbs et Ben McNamee de Daro (anciennement Ajah) pour être des collaborateurs exceptionnels. Nous apprécions particulièrement les retours perspicaces de Ben et les efforts de Richard et Ben pour organiser et animer le Club de Cartographie IRP.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à nos partenaires en Justice, Équité, Diversité et Inclusion (JEDI) : Victor Beausoleil, Narinder Dhami, Rosa Flores Fernandez, Shady Hafez, Tate Juniper, Tara Levandier, Janielle Maxwell et Omar Omar. Votre engagement et vos efforts dans ces domaines enrichissent profondément nos initiatives.

Un merci spécial à Susanna Redekop et Marisol Fornoni pour leurs contributions et leur soutien substantiels.

Résumé

À l'aide d'un processus de schématisations des systèmes axé sur le Programme de préparation à l'investissement (PPI) du Fonds de finance sociale (FFS), l'équipe du Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR) a cherché à comprendre l'écosystème canadien de la finance sociale et de l'innovation sociale. Ce processus nous a permis de cibler les organismes et les personnes importantes au sein du PPI ainsi que de mettre en lumière leurs rôles, leurs liens, leurs objectifs, leurs réalisations et leurs difficultés potentielles. Les résultats aideront les organismes à naviguer dans le PPI et fourniront une vision plus claire de la scène de l'innovation sociale au Canada.

Notre objectif est de contribuer au développement du PPI et de l'économie sociale au Canada. Grâce à des méthodes de schématisation pratiques et axées sur les besoins, nous avons découvert des possibilités d'intégrer de nouveaux acteurs dans l'écosystème et d'établir des relations de soutien.

Notre enquête présente des renseignements essentiels qui permettront d'améliorer les secteurs de la finance sociale et de l'innovation sociale au Canada, pour en faire un espace plus coopératif et plus efficace. En fin de compte, cette recherche vise à préciser un système adaptatif complexe pour les personnes d'aujourd'hui et de demain qui en font partie.

Table of Contents

Acronymes	6
Note sur les rôles des intervenants et la terminologie	7
Résumé	9
1. Introduction	14
Contexte de la finance sociale au Canada	14
Qu'est-ce que le Programme de préparation à l'investissement (PPI)?	14
Schématisation des systèmes	17
Motivation : l'autonomie de l'écosystème canadien de l'IS/FS	17
Faire le lien entre le présent et l'avenir : analyse de l'écosystème du Programme de préparation à l'investissement (PPI)	19
Analyse documentaire et contribution	20
2. Méthodologie et données	22
Établir et mener des enquêtes sur les systèmes : créer une vision systémique	22
Données : Renseignements sur l'organisme	26
Élargir le cadre analytique et tirer parti du partenariat avec Daro (anciennement Ajah)	27
Projets de schématisation des participants du club de schématisation du PPI	30
3. Schématisation et analyse	33
Schématisation des complexités de l'innovation sociale : une approche systémique à facettes multiples	33
Mini-schématisation : cheminement	35
SCHEMA Transition du système <i>Trois horizons</i>	36
SCHEMA Partenaires de soutien à la préparation <i>Projets financés par le PPI</i>	39
SCHEMA Partenaires de soutien à la préparation <i>Couverture des PSP</i>	42
SCHEMA Partenaires de soutien à la préparation <i>Relations ou collaborations potentielles</i>	44
SCHEMA Partenaires de soutien à la préparation <i>Liens avec le monde extérieur</i>	46

SCHEMA Acteurs Flux financiers de l'écosystème de la finance sociale	50
SCHEMA Acteurs <i>Cheminement de l'information dans l'écosystème de la finance sociale</i>	52
SCHEMA Acteurs <i>Flux financiers du Programme de préparation à l'investissement</i>	54
SCHEMA Acteurs <i>Les partenaires du PPI 2021-2023/4 I</i>	58
SCHEMA Acteurs <i>Les partenaires du PPI 2021-2023/4 II</i>	59
SCHEMA Dynamique du système <i>Stocks et flux II</i>	62
SCHEMA Dynamique du système <i>Boucle causale de la préparation à l'investissement</i>	63
Schématisation de « ce qui pourrait être » en envisageant des avenir décoloniaux	65
SCHEMA Schéma décolonial <i>Ingrédients partagés dans des futurs alternatifs</i>	68
SCHEMA Schéma décolonial <i>Réinventer les flux de capitaux</i>	70
SCHEMA Schéma décolonial <i>Soins palliatifs de la modernité et trois horizons</i>	72
4. Gouvernance	73
Vue d'ensemble : Importance et points d'intervention potentiels	73
Vue d'ensemble : tirer parti de l'autonomie	78
5. Conclusion	86
6. References	89

Acronymes

PPI – Programme de préparation à l’investissement

IS/FS – Innovation sociale/Finance sociale

OVS – Organismes à vocation sociale

JEDIA – Justice, équité, diversité, inclusion et accessibilité

PSP – Partenaire de soutien à la préparation

WISIR – Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience

EDSC – Emploi et Développement social Canada

RCDEC – Réseau canadien de développement économique de la communauté

Note sur les rôles des intervenants et la terminologie

Avant d'aller plus loin, il est essentiel d'expliquer certaines nuances terminologiques. Suivant une approche de co-apprentissage et de co-apprentissage continu, cette analyse présente les termes sous la forme d'un dialogue continu, semblable à des « dichotomies ». L'objectif n'est pas d'imposer des définitions définitives au lecteur, mais d'explorer et de mettre en lumière les nuances. On reconnaît que ces termes peuvent encore évoluer au sein de l'écosystème. La conception de nos mini-schémas tient compte de ces nuances.

« **Grossistes** » et « **gestionnaires du Fonds de finance sociale** ». Il s'agit de termes clés qui ont évolué au fil du temps. Au départ, les documents gouvernementaux qualifiaient ces entités de « grossistes ». Cependant, notre registre des intervenants constate actuellement un changement vers le terme « gestionnaires de fonds ». Cette transition reconnaît leur rôle spécialisé dans la gestion du Fonds de finance sociale. Étant donné que ces postes ont été spécifiquement créés pour le Fonds de la finance sociale, parler de « gestionnaires du Fonds de la finance sociale » peut offrir une vision plus claire aux lecteurs et cadrer plus directement avec leurs fonctions et responsabilités actuelles.

« **Intermédiaires** » et « **bailleurs de fonds de la préparation à l'investissement** ». Ces termes jouent des rôles distincts au sein de l'écosystème, qui s'étendent au-delà des limites du Programme de préparation à l'investissement (PPI). Les « bailleurs de fonds de la préparation à l'investissement » englobent un éventail plus large d'entités offrant un soutien financier pour améliorer la préparation à l'investissement des organismes à vocation sociale (OVS), et ne se limitent pas uniquement au contexte du PPI. Lorsque nous abordons spécifiquement le soutien dans le cadre du PPI, nous désignons ces entités comme des « partenaires de soutien à la préparation à l'investissement du PPI » pour décrire exactement leur rôle précis dans la facilitation de la préparation à l'investissement des OVS par l'entremise du PPI. Cette clarification permet de comprendre précisément les fonctions et contributions distinctes de chaque groupe au sein de l'écosystème.

« **Investisseurs** » et « **intermédiaires en finance sociale** ». La distinction entre ces deux termes est capitale pour comprendre la dynamique de la finance sociale. Les « investisseurs », qu'il s'agisse d'organismes publics, d'entreprises ou de particuliers, allouent des fonds à des intermédiaires dans l'espoir d'obtenir un rendement financier. Il est important de reconnaître que les « intermédiaires en finance sociale », qui gèrent et distribuent les ressources du Fonds de finance sociale, collaborent souvent avec un éventail diversifié d'investisseurs au-delà du fonds lui-même. Même si les détails complexes de ces relations avec les investisseurs ne sont pas toujours directement pertinents pour les OVS, comprendre les

divers profils d'investisseurs permettrait de mettre en lumière la manière dont les intermédiaires déploient les capitaux au sein du secteur. Ces renseignements pourraient aider les OVS à choisir les possibilités financières qui correspondent à leurs objectifs et à leurs valeurs.

« Organismes de recherche et de défense » et « créateurs d'écosystèmes (englobent les chercheurs, les organisateurs, les fournisseurs de services et les sensibilisateurs) ». Ces deux termes témoignent du large éventail d'entités contribuant au paysage de la finance sociale. Même si au départ nous étions incertains quant au placement des fournisseurs de services axés sur la préparation à l'investissement, nous constatons maintenant que ces entités forment collectivement un groupe solide au sein de l'écosystème. Ces organismes portent souvent plusieurs chapeaux : ils proposent des programmes de formation, recueillent des données sur le secteur et facilitent les relations. Leurs rôles aux facettes multiples sont particulièrement pertinents dans le contexte de notre « Schéma approfondi des intervenants/schéma des intervenants du PPI », qui souligne leurs contributions essentielles à l'amélioration de la capacité et de la connectivité de l'écosystème.

Enfin, la **finance sociale** représente une forme d'investissement remboursable spécifiquement conçue pour générer des répercussions positives volontaires dans les domaines sociaux, environnementaux ou culturels. Cette définition résume l'essence de la finance sociale en mettant l'accent sur les effets plus vastes et plus profonds qui ne se limitent pas aux simples résultats et avantages. Elle souligne l'engagement à favoriser des changements considérables et importants, en insistant sur l'importance de tenir compte d'un large éventail de considérations dès le départ.

Résumé

La version 2.0 du Programme de préparation à l'investissement (PPI 2.0) exerce ses activités au sein de l'écosystème canadien de l'innovation sociale et de la finance sociale (IS/FS), en constante évolution, afin de renforcer la capacité du système à se comprendre lui-même et à promouvoir l'auto-organisme. Ce rapport n'est pas une analyse à froid d'un programme, mais le début d'un système vivant qui s'observe et qui appuie les réflexions des participants alors qu'ils doivent composer avec sa complexité. Au départ fondée sur le PPI 2.0, cette schématisation s'étend au paysage plus large de l'IS/FS, en mettant l'accent sur la compréhension, la navigation, les prévisions et la co-conception afin de favoriser les relations et la communication entre les collaborateurs.

Les organismes à vocation sociale (OVS) sont au cœur de ce travail; notre équipe a appris de leur expérience des réseaux financiers et de collaboration qui facilitent la préparation à l'investissement. En analysant les subtilités du PPI 2.0 et de l'écosystème canadien de l'IS/FS, notre projet vise à aider ces organismes à comprendre et à trouver leur place dans ce système complexe. Nous sommes motivés par des questions clés sur la nature de l'écosystème canadien de l'IS/FS et sur la façon dont les organismes y retrouvent. Compte tenu de l'échelle, de l'ambiguïté et de la fluidité de l'écosystème canadien de l'IS/FS, nos observations suggèrent que les modèles statiques de l'incidence collective n'offrent peut-être pas les outils efficaces pour composer avec cet environnement complexe.

Notre approche à l'égard de ce rapport reconnaît que le PPI est en transition. Nous espérons que les idées présentées ici contribueront aux futures réflexions associées à la conception de l'écosystème. On en a aussi tenu compte dans la manière de présenter la méthodologie de ce travail et nos conclusions. Par exemple, les OVS qui se retirent prématurément ou qui ne reçoivent pas de financement au titre du PPI 2.0 pourraient servir d'indicateurs avancés de la façon dont ce système pourrait évoluer après le PPI 2.0. En schématisant l'ensemble de l'écosystème canadien de l'IS/FS, nous cherchons à visualiser et à préparer le scénario à long terme, en reconnaissant que le paysage actuel du programme est appelé à évoluer. Cette approche comprend la création de schémas détaillés du système dans son état actuel tout en considérant la transition éventuelle du programme existant vers un ensemble plus permanent de structures institutionnelles et de programmes.

Notre méthodologie intègre une approche relationnelle et décoloniale axée sur l'humain et l'utilisation à l'égard de la schématisation du système. Elle vise à relier tous les aspects du processus du Programme de préparation à l'investissement (PPI) tout en s'assurant que les schémas qui en découlent sont pratiques pour les intervenants. Nous tenons non seulement compte des

organismes et des projets dans le cadre du PPI 2.0, mais nous examinons aussi diverses entités au sein de l'écosystème, comme celles qui sortent du PPI, celles qui n'ont pas réussi à obtenir du financement, les entités qui ne sont pas au courant du PPI et le positionnement des organismes dans le continuum de l'état de préparation à l'investissement.

Nous avons conçu une méthode appelée « mini-schématisation », qui consiste à créer plusieurs petits schémas interreliés pour comprendre le monde complexe de la finance sociale et de l'innovation sociale au Canada. Ce domaine est vaste, souvent flou et évolue constamment. Au lieu de créer un grand schéma compliqué et difficile à utiliser, nous optons pour de plus petits schémas adaptables. Cette approche cadre bien avec les systèmes adaptatifs complexes qu'on peut comparer à la musique de jazz, où la souplesse et la créativité sont essentielles et privilégiées à un plan rigide.

Plus simplement, nous combinons différents outils pour nous aider à déterminer comment améliorer l'autonomie dans les écosystèmes de l'innovation sociale et de la finance sociale. Conformément à notre approche relationnelle et décoloniale à l'égard de la schématisation, nous avons également examiné le contexte actuel tout en songeant à la manière d'évoluer vers un avenir meilleur. Il faut notamment étudier les modèles pour voir ce qui stimule le système et cibler les domaines déterminants où nous pouvons faire la différence, comme améliorer la communication et la rétroaction au sein du système.

Il est important de noter que cette étude n'est pas entièrement axée sur les aspects monétaires; en effet, le présent rapport se concentre principalement sur l'amélioration de l'autonomie et la promotion de collaborations efficaces au sein de l'écosystème.

Avantages de la mini-schématisation multiple :

- *Intégration de schémas conceptuels détaillés* : Nous relient nos mini-schémas à des modèles, des cadres et des concepts propres à l'échelle du système. Ainsi, nous pouvons non seulement tenir compte des éléments statiques du système, mais aussi de ses aspects dynamiques, comme les relations et la circulation de l'information et des capitaux.
- *Compréhension favorisée par de multiples points d'entrée* : Grâce aux nombreux mini-schémas, nous offrons un éventail de perspectives et de points d'entrée. Cette diversité permet aux intervenants de comprendre comment le système d'IS/FS fonctionne actuellement et comment il pourrait évoluer.

Cette méthodologie renforce notre capacité à présenter une vision multidimensionnelle de l'écosystème, ce qui rend nos renseignements plus accessibles et exploitables pour tous les intervenants concernés.

Sources de données secondaires :

- Association nationale des centres d'amitié (**ANCA**) : appuie les OVS autochtones partout au Canada.
- Chantier de l'économie sociale : appuie les OVS au Québec.
- Fondations communautaires du Canada (**FCC**) : appuie les OVS partout au Canada selon les critères les plus généraux.
- Fondation pour les communautés noires (**FPCN**) : travaille directement avec des organismes gérés par des personnes noires, centrés sur les communautés noires et rendant service aux communautés noires (B3), avec le soutien des FCC.
- Fondation canadienne des femmes (**FCF**) : appuie les OVS dirigés par des femmes et des personnes non binaires partout au Canada.

Méthodes d'analyse :

Revue de la littérature et analyse de la littérature grise, y compris :

- présentations informatives des résultats du PPI de **Daro (anciennement Ajah)** et **EDSC** (Emploi et Développement social Canada).
- Données accessibles au public sur les projets financés par le PPI des partenaires de soutien à la préparation et sur leurs autres activités ou collaborations.

Utilisation des données administratives :

Le projet a défini les types de données générées au sein de l'écosystème du PPI, à l'aide des renseignements fournis par les partenaires de soutien à la préparation (PSP) à notre partenaire de données, Daro (anciennement Ajah). L'objectif était de créer des mini-schémas du système qui intègrent les données des bases de données administratives. Ces mini-schémas visent à servir d'outils pratiques pour les organismes à vocation sociale, les acteurs du soutien à l'écosystème, les bailleurs de fonds sociaux, les décideurs politiques et les chercheurs.

Modèle de collecte de données de Daro (anciennement Ajah) :

Les données administratives du PPI 2.0 ont été collectées par Daro (anciennement Ajah) par l'entremise des PSP. Elles nous ont aidés à créer de nombreux mini-schémas, qui sont tous conçus pour répondre à des besoins spécifiques en fonction des résultats souhaités. Nous nous concentrons dans un premier temps sur les cinq PSP, en examinant l'acheminement de l'information dans leurs sous-écosystèmes respectifs. Les points de données clés de ces schémas comprennent le statut des organismes candidats

(approuvés et refusés), précisent s'il s'agit de nouveaux candidats au PPI, le montant demandé, le montant financé et les activités spécifiques pour lesquelles un financement est demandé.

Volet participatif de cette étude :

Les approches participatives sont des cadres ou des processus conçus pour impliquer activement les intervenants, généralement des membres de la communauté ou des parties concernées, dans la prise de décision et la gouvernance. Issus de concepts comme la « recherche-action participative fondée sur la communauté » (Cousins et Earl, 1994; Reason et Bradbury, 2001), ces cadres permettent aux gens d'influencer directement les décisions, comme la manière d'allouer les fonds dans le cas d'un budget participatif, ce qui influence leurs vies et leurs communautés.

L'importance des approches participatives repose sur leur capacité à démocratiser les processus, à améliorer la transparence et à garantir que les résultats cadrent mieux avec les besoins et les préférences de la communauté. En intégrant les voix et les points de vue des personnes concernées par les décisions, les approches participatives à l'égard du changement de système favorisent un sentiment d'appartenance et de responsabilité, ce qui mène à des résultats plus durables et plus équitables.

Ce projet a intégré un volet participatif important par l'entremise des réunions sur le PPI facilitées par le Réseau canadien de développement économique communautaire (DÉC), ainsi que le « club de schématisation du PPI » organisé par Daro (anciennement Ajah). Ces plateformes de collaboration ont été consacrées à la schématisation des activités des divers intervenants de l'écosystème. Le « club de schématisation du PPI » s'est penché sur les objectifs, l'enthousiasme et les méthodologies des participants prenant part à la schématisation. De tels efforts de collaboration sont essentiels pour cibler et se concentrer sur les véritables points d'appui au sein de l'écosystème.

Notre processus de schématisation génère une série de « mini-schémas » qui sont tous conçus pour atteindre des objectifs distincts à l'aide de différentes perspectives :

- **Projets des partenaires de soutien à la préparation (PSP) financés par le PPI :** illustre l'éventail des organismes à vocation sociale (OVS) que chaque PSP appuie, en mettant en lumière la couverture et la portée au sein de l'écosystème.
- **Liens intermédiaires :** dévoile les collaborations et les synergies potentielles entre les PSP, offrant un aperçu de la manière dont ces entités peuvent travailler efficacement ensemble.
- **Liens avec le monde extérieur :** analyse les liens externes potentiels

des PSP au-delà du PPI, offrant une perspective plus vaste de l'interdépendance de l'écosystème.

- **Schématisation des intervenants** : décrit la circulation des connaissances, des conseils, de l'argent ainsi que des biens et des services, ce qui donne une vue d'ensemble de la dynamique d'interaction de l'écosystème.
- **Schématisation des stocks et de la circulation** : visualise les entrées et sorties potentielles de ressources, mettant en lumière les vulnérabilités et la viabilité des organismes au sein de l'écosystème.
- **Contre-cartographie** : résultat de l'exercice collectif entrepris lors de la troisième réunion des partenaires du PPI 2.0 afin de ne pas seulement réfléchir à « ce qui est » et de rêver à « ce qui pourrait être ».

Grâce à cette approche détaillée et multidimensionnelle, nous souhaitons présenter une compréhension nuancée et exploitable de l'écosystème canadien de l'IS/FS, afin d'aider les organismes à aborder efficacement ce paysage complexe.

1/ Introduction

Contexte de la finance sociale au Canada

La finance sociale consiste à investir de l'argent dans le but de créer des effets positifs sur la société, l'environnement ou la culture. Cette approche vise à faire une réelle différence, à engendrer des changements importants qui comptent à long terme.

Au Canada, la finance sociale est devenue plus complexe et plus réfléchie au fil du temps. Dès les premiers sondages d'Imagine Canada, il est clair que de nombreux dirigeants d'organismes de bienfaisance ne connaissaient pas grand-chose à la finance sociale. Au fil des ans, des études plus détaillées ont montré que les organismes utilisent maintenant la finance sociale pour diverses raisons. Ils veulent trouver de nouvelles façons d'obtenir de l'argent, mieux contrôler leurs fonds et surmonter les limites de la finance traditionnelle. Par exemple, les organismes s'efforcent de faire correspondre leurs dépenses à leurs principaux objectifs, d'accroître leur incidence positive sur la société ou l'environnement, de moins dépendre de subventions ponctuelles et de créer des flux de revenus réguliers.

À mesure que ces pratiques se généralisent, il est de plus en plus évident que la finance sociale au Canada évolue et mûrit. Les organismes utilisent maintenant la finance de manière intelligente pour créer de véritables changements, comme l'octroi de prêts sans intérêt pour prévenir l'itinérance ou la mise en place de marchés mobiles pour apporter des aliments frais dans les régions où il n'y a pas d'épiceries.

Ces activités montrent que les organismes utilisent la finance sociale de manière utile. Cette évolution contribue à créer une approche plus détaillée et plus efficace, où la finance est un outil au service de la société et de l'environnement.

Qu'est-ce que le Programme de préparation à l'investissement (PPI)?

Le Programme de préparation à l'investissement (PPI) au Canada est un élément clé de la stratégie du gouvernement visant à aider les organismes à vocation sociale (OVS) comme les organismes de bienfaisance, les organismes sans but lucratif, les entreprises sociales et les entreprises ayant des objectifs sociaux. Depuis son lancement en 2019, la PPI a alloué 100 M\$ en fonds non remboursables pour aider les OVS directement, par l'entremise de subventions, et indirectement, en finançant le développement d'un écosystème plus vaste (qui comprend le coût de la prestation des programmes du PPI 1.0 et 2.0 comme enveloppe pour tous). Ces fonds les ont aidés à

renforcer leurs compétences et leur capacité à mieux accéder à la finance sociale, améliorant ainsi leur préparation à l'investissement, leur stabilité financière et leur résilience.

Préparation à l'investissement désigne le fait d'être prêt à attirer et à accepter des investissements. Pour les OVS, cela signifie avoir les compétences, les connaissances et les ressources nécessaires pour accéder efficacement à l'aide financière et la gérer.

Dans ce contexte, la **résilience** renvoie à la capacité des OVS à résister et à s'adapter aux difficultés financières, à maintenir leur stabilité et à poursuivre leurs missions sociales même dans les moments difficiles.

Outre le PPI, le Fonds de finance sociale (FFS) et le Conseil consultatif sur l'innovation sociale (CCIS) sont d'autres piliers de la stratégie de finance sociale du Canada. Le FFS vise à stimuler le marché de la finance sociale en investissant 755 M\$ sur dix ans, tandis que le CCIS, créé en février 2023, formule des conseils sur les politiques et les initiatives pour promouvoir l'innovation sociale.

Malgré diverses initiatives visant à aider les organismes sans but lucratif et d'autres organismes à vocation sociale, on estime que le paysage canadien de la finance sociale est fragmenté et qu'il manque d'efforts cohérents et de soutien spécialisé adapté à ces organismes (Yahia et Barr, 2023). La stratégie d'innovation sociale et de finance sociale (IS/FS) vise à relever ces défis en favorisant la justice, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité, ce qui permet de renforcer le soutien aux communautés mal desservies et de s'aligner sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Au vu de ce qui précède, voici les recommandations proposées :

- **Renforcer les efforts intégrés** : élaborer des instruments financiers spécialisés spécialement conçus pour les organismes à vocation sociale (OVS).
- **Renforcer l'inclusivité** : promouvoir la justice, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité afin d'offrir un soutien plus solide aux communautés mal desservies.
- **S'aligner sur les ODD des Nations Unies** : s'assurer que les initiatives sont alignées sur les objectifs de développement durable des Nations Unies afin d'offrir une mesure cohérente des répercussions plus vastes des OVS en matière d'innovation sociale.

Quelques ODD potentiellement liés à l'IS/FS

Pas de pauvreté (ODD 1) : les efforts visant à appuyer les OVS peuvent contribuer à réduire la pauvreté en offrant des services essentiels et des possibilités économiques aux communautés mal desservies.

Éducation de qualité (ODD 4) : les OVS jouent souvent un rôle dans les initiatives d'éducation, en offrant une formation et en renforçant les capacités pour améliorer les compétences et l'employabilité.

Travail décent et croissance économique (ODD8) : l'appui aux OVS et aux entreprises sociales peut stimuler les économies locales et créer des emplois, en particulier dans les communautés vulnérables.

Inégalités réduites (ODD 10) : l'importance que la stratégie d'IS/FS accorde à l'équité garantit que l'appui atteint les groupes les plus marginalisés, dans le but de réduire les disparités sociales et économiques.

Villes et communautés durables (ODD 11) : les OVS contribuent au développement urbain durable en offrant des services qui améliorent la résilience et la qualité de vie des communautés.

Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (ODD 13) : certains OVS sont directement impliqués dans des initiatives environnementales, contribuant à l'atténuation des changements climatiques et aux efforts d'adaptation.

Partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17) : la collaboration entre les gouvernements, les OVS et le secteur privé est essentielle pour atteindre les ODD, la stratégie d'IS/FS facilitant de tels partenariats.

Figure 1 Qu'est-ce que le PPI?

Le PPI renouvelé (2021-2023) est un **programme de subventions et de contributions de 50 millions de dollars**. S'appuyant sur le succès du projet pilote du PPI, 27 partenaires mettent en œuvre le programme en deux volets : les **partenaires de soutien à la préparation (36 millions de dollars)**, qui octroient des fonds directement aux OVS, et les **bâtisseurs d'écosystèmes (10 millions de dollars)**, qui construisent et renforcent l'écosystème.

Depuis le projet pilote du PPI, les partenaires de soutien à la préparation ont fourni environ **64 millions de dollars à plus de 1 100 OVS**, afin qu'ils soient en mesure d'améliorer leur préparation à l'investissement.

PARTENAIRES DE SOUTIEN À LA PRÉPARATION

Les subventions permettent aux OVS d'acquiescer les compétences et les capacités nécessaires à l'investissement. Les OVS utilisent leur subvention pour obtenir de l'aide dans la réalisation d'analyses de marché, le développement de nouveaux produits ou services, l'élaboration de plans d'affaires et l'acquisition d'une expertise technique dans des domaines tels que le droit ou les prévisions financières.

TOUS LES PARTENAIRES DU PPI

Garantie des approches et du soutien adapté aux OVS dirigés par et au service des communautés défavorisées, des communautés rurales et isolées, et des organismes de bienfaisance ou à but non lucratif.



Source: EDSC

Schématisation des systèmes

Les schémas des systèmes sont des représentations visuelles des systèmes qui permettent de mieux comprendre comment les différents éléments d'un système sont liés et s'influencent mutuellement. Il existe de nombreux types de schémas de systèmes qui peuvent servir à communiquer une variété d'aspects et de qualités des systèmes. Par exemple, les schémas des intervenants tentent de montrer les liens entre les différents intervenants d'un système. Les diagrammes de boucles causales tentent de montrer les liens de causalité et les mécanismes de rétroaction parmi des réseaux de variables. Les diagrammes des stocks et de la circulation représentent l'accumulation (stocks) et la circulation (vitesse de changement) de quantités au sein d'un système. Même si ces types de schémas (et bien d'autres) ont tous un aspect différent, ils mettent tous l'accent sur les relations et les liens entre les éléments. Selon le type de schéma, ces relations peuvent représenter des mouvements, des causalités, des associations, des liens sociaux, etc.

La schématisation des systèmes s'inspire des principes de la pensée systémique, une approche holistique visant à comprendre le comportement des systèmes complexes. Grâce à la schématisation des systèmes, nous pouvons saisir les aspects structurels et dynamiques d'un système, en représentant non seulement les composants et leurs relations, mais aussi les boucles de rétroaction et les dynamiques qui façonnent le comportement du système. Les intervenants peuvent ainsi mettre au point des modèles mentaux plus nuancés des systèmes qu'ils étudient ou qu'ils cherchent à influencer, dans l'espoir de faciliter une prise de décision et une résolution des problèmes plus efficaces. Il est important de se rappeler que les schémas sont des abstractions; ils ne peuvent pas saisir l'ensemble d'un système donné. De plus, ils ne sont pas neutres et sont façonnés par les perspectives de leurs créateurs.

Motivation : l'autonomie de l'écosystème canadien de l'IS/FS

L'un des principaux objectifs de cette recherche est de faciliter une autonomie efficace au sein de l'écosystème canadien de l'IS/FS, à l'aide de mini-schémas stratégiques afin de composer avec ses complexités et découvrir des points d'intervention pour l'améliorer. Ces outils sont essentiels pour décrire les subtilités du système ainsi qu'apporter des précisions concernant la gestion efficace et les voies de l'évolution.

Comprendre la circulation de l'information et les relations au sein d'un système, en particulier un système aussi dynamique que le paysage canadien de l'IS/FS, pose des défis importants. On souhaite décortiquer le fonctionnement de cet écosystème, en accordant une attention particulière à la dynamique du PPI et à son rôle dans l'environnement général. L'objectif est de décoder les activités du système afin d'améliorer la navigabilité, d'expliquer les liens entre ses composants, de faciliter la communication et

de trouver des possibilités de collaboration pour envisager d'autres avenir. Grâce à un examen complet et approfondi, le projet s'efforce de découvrir des mécanismes nuancés et des possibilités de partenariats au sein de cet écosystème.

Les *principes*¹ de gestion des ressources communales d'Elinor Ostrom, qui orientent le développement de structures de gouvernance adaptables et durables, font partie intégrante de l'approche. Ces principes sont mis en lumière comme suit :

- 1. Limites clairement définies :** les droits et l'accès aux ressources sont clairement définis.
- 2. Conformité aux conditions locales :** les règles sont adaptées aux conditions et aux besoins locaux.
- 3. Dispositions relatives au choix collectif :** tous les intervenants concernés par les règles participent à leur modification. Ce principe souligne l'importance de l'inclusivité dans les processus décisionnels, en s'assurant que toutes les personnes concernées par les décisions relatives aux ressources communes puissent participer. Il favorise l'idée que tous les intervenants, en particulier ceux des communautés marginalisées, devraient activement participer à l'élaboration des règles et des objectifs qui régissent leurs ressources. Dans ce contexte, des organismes comme l'Association nationale des centres d'amitié (ANCA) et la Fondation pour les communautés noires (FPCN) sont essentiels. Comme le PPI accorde une importance à la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion (JEDI), la participation de ces organismes est particulièrement pertinente. L'ANCA, qui entretient des liens étroits avec les communautés autochtones, et la FPCN, qui œuvre à l'avancement des communautés noires, jouent un rôle essentiel s'assurant que les objectifs de l'écosystème correspondent aux divers besoins et aspirations de ces groupes. Leur participation active est essentielle pour fixer de nouveaux repères qui tiennent compte d'un plus large éventail de perspectives, améliorant ainsi l'inclusivité et l'efficacité de l'écosystème.

¹ Elinor Ostrom était une économiste politique dont les travaux se sont largement concentrés sur la gouvernance et la gestion des ressources communes. En 2009, elle est devenue la première femme à recevoir le prix Nobel d'économie pour son analyse de la gouvernance économique, en particulier des biens communs. Le cadre de travail d'Ostrom est particulièrement remarquable parce qu'il remet en question l'idée reçue selon laquelle les biens communs sont mal gérés et devraient être réglementés par les autorités centrales ou privatisés. Elle a défini huit principes pour une gestion réussie des ressources communes. Ces principes visent à promouvoir une gestion durable et à long terme des ressources communes par une action collective et ont été largement appliqués dans divers contextes, notamment la gestion de l'environnement, la gouvernance communautaire et l'innovation sociale. Ses travaux soulignent l'importance des systèmes de gouvernance locale, de la prise de décision participative et de l'adaptabilité des institutions à l'évolution des circonstances.

4. **Surveillance** : Les superviseurs ont des comptes à rendre aux utilisateurs qu'ils servent.
5. **Sanctions graduelles** : Les sanctions varient en fonction de la gravité de l'infraction.
6. **Mécanismes de résolution des conflits** : L'accès à des méthodes locales et peu coûteuses de résolution des conflits est assuré.
7. **Reconnaissance minimale du droit d'association** : Le droit d'association est reconnu sans interférences extérieures.
8. **Systèmes imbriqués** : Les activités de gouvernance sont organisées en couches multiples qui tiennent compte du contexte local et du contexte plus large.

Il est important de noter que cette étude ne porte pas uniquement sur les considérations monétaires. En effet, ce rapport n'est pas principalement axé sur les finances, mais vise plutôt à améliorer la gouvernance et à favoriser l'inclusivité au sein de l'écosystème. En intégrant ces principes à la méthodologie des mini-schémas, les intervenants peuvent collaborer pour façonner et gérer efficacement l'écosystème. Cette approche est non seulement rigoureuse, mais aussi pragmatique, puisqu'elle favorise un système de gouvernance participatif, adaptable et en phase avec la dynamique spécifique des domaines de la finance sociale et de l'innovation sociale. La recherche jette les bases d'une exploration approfondie de l'autonomie, offrant des cadres pratiques et des idées pour appuyer les objectifs à long terme et la durabilité de l'écosystème.

Faire le lien entre le présent et l'avenir : analyse de l'écosystème du Programme de préparation à l'investissement (PPI)

Le cadre des **trois horizons** permet d'analyser le changement au fil du temps. Il examine le présent (horizon 1), l'étape de transition (horizon 2) et l'avenir à long terme (horizon 3). Ce cadre permet de planifier les besoins actuels tout en tenant compte des transformations futures.

Nous utilisons le cadre des trois horizons pour comprendre l'état actuel et les changements en cours au sein de l'écosystème du Programme de préparation aux investissements (PPI). Ce cadre permet de reconnaître les conditions existantes, les transitions en cours et les scénarios futurs potentiels, sans présupposer de résultats particuliers pour le PIR.

Dans cette optique, nous avons examiné l'évolution du secteur de la finance sociale, en nous penchant sur les développements survenus avant 2017 et en

réfléchissant à la manière dont il pourrait continuer à évoluer. Le PPI est un élément important de cette évolution, car il facilite le passage à de nouvelles pratiques et possibilités.

Le cadre des trois horizons oriente dans la prise en compte des aspects immédiats et à long terme de la transformation de l'écosystème. Il souligne la nécessité d'évaluer la pertinence et l'incidence des changements à différents moments.

Nous avons aussi collaboré avec des intervenants clés de l'écosystème, comme New Power Labs (NPL) et Emploi et Développement social Canada (EDSC). En intégrant leurs points de vue et leurs ressources, y compris des schémas, des images et des analyses de l'écosystème de la finance sociale, nous souhaitons approfondir notre compréhension et améliorer l'exploration de l'économie sociale du Canada. Cette approche collaborative enrichit notre étude et appuie l'objectif plus général de faire progresser les secteurs de l'innovation sociale et de la finance sociale au Canada.

Analyse documentaire et contribution

Notre examen porte sur la nature complexe et imprévisible des systèmes, où les comportements et les modèles émergent des interactions dynamiques entre leurs composantes. Ces interactions mènent souvent à des résultats nouveaux et inattendus, qui façonnent l'évolution et l'incidence du système.

Dans le domaine de la conception de services et de l'entrepreneuriat social, des chercheurs comme Muljono (2023) et Narayan et Agrawal (2020) ont examiné la manière dont les entités de ces systèmes interagissent et s'influencent. Leurs recherches mettent en lumière les dynamiques complexes en jeu et offrent une base pour comprendre comment les différentes composantes d'un système peuvent influencer le changement et l'adaptation.

S'appuyant sur cette assise, notre étude présente une nouvelle approche que nous avons appelée « mini-schématisation », qui représente notre interprétation unique de la contre-schématisation critique. Cette méthodologie s'inspire des travaux de chercheurs comme Kim (2015), qui ont redéfini la mini-schématisation participative afin d'exposer les structures de pouvoir et les récits sous-jacents au sein des communautés. Peluso (1995) a aussi souligné le potentiel d'autonomisation de la contre-schématisation en permettant aux communautés d'affirmer leurs points de vue et de remettre en question les limites conventionnelles. Notre stratégie de mini-schématisation vise à mettre au jour les dynamiques de pouvoir nuancées et les possibilités de défense au sein du PPI, en offrant une perspective nuancée à travers laquelle on peut voir et influencer l'évolution du système.

En outre, notre travail cadre avec la recherche sur la durabilité et de changement systémique, comme les études de Costa et Mateu (2015), qui ont

analysé les pratiques de transformation dans les coopératives d'habitation en utilisant le cadre des points d'intervention de Meadows. Ce cadre permet de cibler les domaines clés pour un changement percutant, à l'instar de notre approche de mini-schématisation qui cherche à localiser et à exploiter les possibilités stratégiques au sein de l'écosystème du PPI.

Notre contribution à la littérature a deux volets : premièrement, nous offrons une nouvelle perspective sur la compréhension des systèmes complexes en adaptant la méthodologie de la contre-schématisation à travers une série de mini-schémas. Deuxièmement, nous relient nos résultats à des discussions plus générales sur le changement systémique et la durabilité. Cette approche offre un cadre complet et exploitable qui facilite la navigation et l'influence sur la dynamique complexe des systèmes à l'étude.

2/ Méthodologie et données

Établir et mener des enquêtes sur les systèmes : créer une vision systémique

Dans notre examen de l'écosystème canadien de l'IS/FS dans le cadre du Programme de préparation à l'investissement (PPI), nous adoptons une méthodologie qui met l'accent sur les perspectives relationnelles et axées sur l'utilisateur, tout en s'orientant vers la décolonialité (Andreotti, 2021). Cette approche reconnaît l'importance de comprendre les relations et les collaborations dynamiques qui constituent l'essence de l'écosystème. Tout comme une carte physique des ruines anciennes de Rome ne prend tout son sens que dans le contexte de la Rome moderne, notre étude cherche à comprendre le passé, le présent et l'avenir incertain du PPI dans le cadre plus large de l'écosystème canadien de l'IS/FS.

Compte tenu de l'avenir incertain du PPI, notre analyse dépasse sa portée immédiate. Nous insistons sur le besoin continu de préparer les OVS à l'investissement, indépendamment de l'évolution future de ces fonctions au sein de l'écosystème. Cette perspective stratégique nous aide à anticiper et à nous préparer à l'évolution à long terme du secteur, en nous assurant que notre schématisation du système reste pertinente et proactive.

La section sur la méthodologie définit un double objectif : schématiser l'état actuel du PPI et de son écosystème tout en anticipant son évolution. La distinction ne se limite pas à consigner des « mesures disparues » pour favoriser une compréhension « vivante » de la façon dont l'écosystème continue à se développer et à s'adapter. Cette approche cadre avec l'écosystème général de la finance sociale et de l'économie sociale, qui s'assure que nos efforts de schématisation ne sont pas seulement réfléchis, mais aussi de nature prédictive et stratégique.

Notre méthodologie repose sur l'intégration de cas d'utilisation et l'application de divers principes et « mini-schémas », qui améliorent la granularité et l'applicabilité de notre analyse. Inspirée par les principes d'évaluation de Michael Quinn Patton², notamment l'évaluation axée sur l'utilisateur, notre étude met l'accent sur les interprétations fondées sur l'utilisation réelle. Cette philosophie sous-jacente permet de s'assurer les

2 Michael Quinn Patton est un expert renommé dans le domaine de l'évaluation des programmes. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages influents sur la recherche qualitative et les méthodes d'évaluation, dont « l'évaluation axée sur l'utilisation », selon laquelle il préconise des évaluations conçues pour les intervenants afin d'améliorer les programmes et les résultats. Le travail de Patton souligne l'importance de rendre les évaluations pratiques et pertinentes pour les besoins des personnes impliquées dans le programme ou l'intervention évalué.

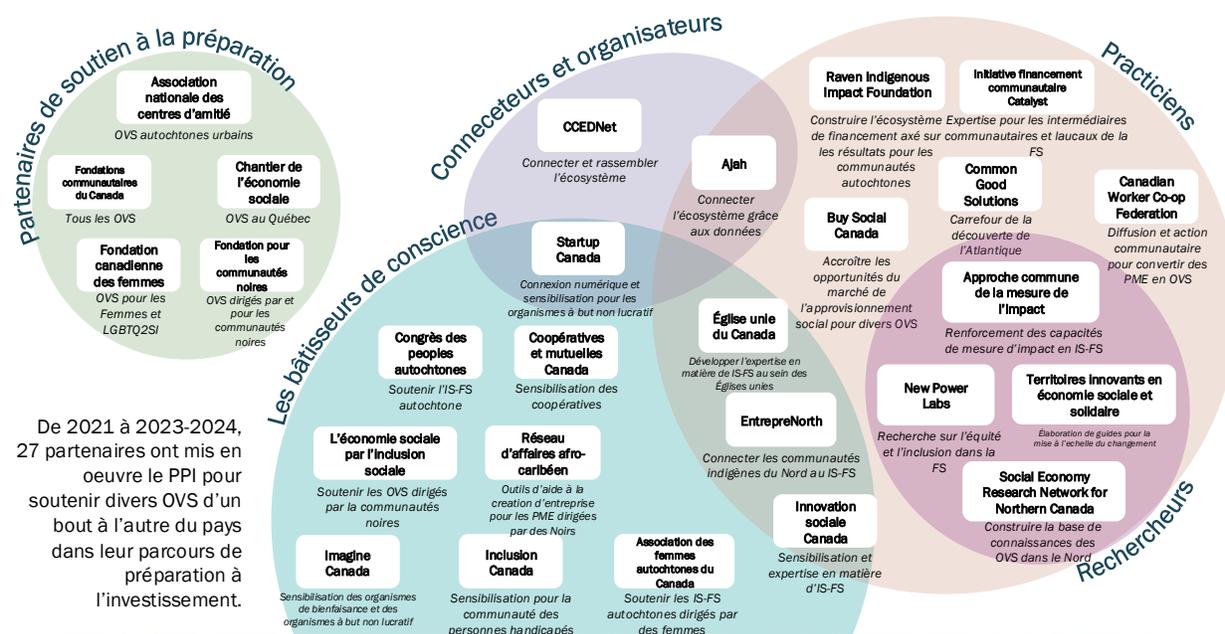
besoins, les mesures et la rétroaction de ceux qui font partie de l'écosystème orientent directement notre schématisation du système, ce qui la rend intrinsèquement relationnelle et axée sur l'utilisateur.

En nous concentrant sur le rôle du PPI dans le cadre d'une transition vers les trois horizons, nous souhaitons relier de manière holistique et pratique toutes les composantes du processus du PPI au sein de l'écosystème canadien plus large de l'IS/FS. Cela élargit la pertinence de notre étude et garantit que nos schématisations servent d'outils pratiques pour aborder et influencer l'avenir de l'économie sociale du Canada.

Pensée systémique participative : Approche collaborative qui implique les intervenants dans le processus de compréhension et de schématisation des relations complexes et de la dynamique d'un système. Elle met l'accent sur la compréhension collective et la création conjointe de connaissances afin de cibler les comportements et les modèles du système, ainsi que les possibilités de changement.

Méthodes de schématisation : Techniques utilisées pour représenter visuellement et analyser les relations, les processus et les structures au sein d'un système. Ces méthodes permettent de comprendre plus facilement les interactions systémiques et orientent la prise de décision stratégique en illustrant la manière dont les différents composants sont interreliés et ont une incidence les uns sur les autres.

Figure 2 Organismes de l'écosystème du PPI



Source: EDSC

Les mini-schémas

Notre méthodologie des mini-schémas est conçue pour offrir plusieurs avantages, en particulier dans le contexte d'écosystèmes à grande échelle comme l'écosystème de l'IS/FS du Canada. Cette approche :

- 1. Favorise la flexibilité et l'adaptabilité :** les mini-schémas sont particulièrement utiles dans les écosystèmes caractérisés par une grande ambiguïté et une grande fluidité. Ils nous permettent d'adapter rapidement nos analyses et nos stratégies à l'évolution de l'écosystème.
- 2. Convient à des groupes d'intervenants importants et diversifiés :** l'écosystème canadien de l'IS/FS compte un large éventail d'intervenants. Les mini-schémas nous permettent de répondre aux besoins spécifiques et aux perspectives des différents groupes sans perdre la cohérence de notre analyse globale.
- 3. Améliore la compréhension des dynamiques complexes :** en se concentrant sur des domaines ou des thèmes de l'écosystème plus vaste, les mini-schémas nous permettent d'approfondir les complexités et d'obtenir une compréhension plus nuancée que celle d'un seul grand schéma.

Cette méthodologie cadre avec notre approche stratégique plus générale qui consiste à être réfléchi et prédictif, en s'assurant que nos idées restent pertinentes et exploitables face à un avenir incertain.

De plus, notre recherche utilise une méthodologie de schématisation et de pensée systémique participative, impliquant un large éventail de participants dans différents formats afin de cultiver des perspectives systémiques complètes. Voici comment nous avons collaboré avec les participants au PPI dans le cadre de différentes réunions.

- **Trois réunions sur le PPI**, organisées par le Réseau canadien de développement économique de la communauté (RCDÉC), qui servent de plateformes interactives pour les principaux intervenants du PPI. Ces réunions rassemblent un groupe diversifié de participants comme des partenaires de soutien à la préparation (PSP), des connecteurs, des organisateurs, des sensibilisateurs, des praticiens et des chercheurs. Les discussions lors de ces réunions sont axées sur l'échange de renseignements concernant des projets en cours, la résolution des problèmes, le point sur les progrès et l'exploration des objectifs futurs.
- **Les séances de création conjointe du groupe d'intendance des principes de JEDI**, animées par le Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience (WISIR) en partenariat avec le RCDÉC, sont conçues pour intégrer les principes de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion (JEDI)

dans le cadre du PPI. Ces séances impliquent des sensibilisateurs et des praticiens dans un environnement collaboratif et se concentrent sur les difficultés actuelles et futures tout en façonnant des visions et des objectifs.

- **Le club de schématisation du PPI**, organisé par Daro (anciennement Ajah), sert de plateforme de collaboration pour les professionnels et les passionnés de schématisation au sein du réseau du PPI. Son objectif principal est de favoriser une communauté où les gens peuvent échanger et explorer des techniques de schématisation innovantes et des idées. Cette initiative est essentielle pour améliorer les efforts collectifs de schématisation, car elle permet aux participants d'apprendre les uns des autres, d'améliorer leurs méthodologies et d'appliquer ces progrès pour mieux comprendre et visualiser le paysage complexe de l'innovation sociale et de la finance sociale. En facilitant l'échange de connaissances et de pratiques exemplaires, le club de schématisation vise à renforcer la capacité du réseau du PPI à schématiser et à analyser efficacement l'écosystème, appuyant ainsi la prise de décisions éclairée et la planification stratégique au sein du secteur de la finance sociale.
- **Les séances d'évaluation, de reconnaissance et de mise à l'épreuve de la réalité**, menées par le WISIR avec EDSC, agissent comme des dialogues continus avec EDSC. Ces réunions facilitent l'échange de rétroaction, garantissent l'harmonisation aux objectifs politiques plus généraux et favorisent l'apprentissage collaboratif, en adaptant le PPI à un écosystème plus vaste et aux besoins politiques.

Outre les séances interactives susmentionnées, notre étude a entrepris la schématisation des systèmes en analysant les rapports de tiers, y compris les documents écrits et les notes de réunion. Cette approche à deux volets favorise une compréhension globale du PPI et de l'écosystème canadien de l'IS/FS, en combinant l'engagement direct des intervenants à un examen de la littérature et des analyses existantes.

Notre objectif initial est de présenter les modèles de comportement au sein de l'écosystème, à l'aide de mini-schémas pour décrire ces modèles. Ce processus vise à découvrir les diverses perspectives des intervenants en englobant un large éventail de points de vue sur l'écosystème de l'IS/FS et du PPI. Grâce à la conception participative, l'objectif est d'apprendre conjointement avec les acteurs, les agents et les intervenants, y compris ceux dont les points de vue pourraient autrement être négligés. Collaborer avec un groupe varié enrichit notre compréhension et favorise les relations nécessaires à un changement systémique à long terme.

Les objectifs de nos groupes de participants sont multiples et visent à explorer des questions potentielles comme les suivantes :

- L'efficacité des pratiques actuelles au sein du PPI et de l'écosystème canadien de l'IS/FS, et les stratégies adoptées par les organismes et les individus pour réussir ou survivre.
- L'écosystème du point de vue des décideurs principaux, comme ceux d'EDSC, y compris les facteurs perçus, les composantes et les attitudes à l'égard de l'écosystème.
- Le point de vue des autres intervenants, y compris les bénéficiaires, sur l'écosystème, en soulignant ce qui compte pour chaque groupe et leur conceptualisation de l'écosystème.
- Les influences externes sur l'écosystème et leurs effets involontaires ou lointains, afin de comprendre l'incidence plus large et la causalité au sein du système.
- L'objectif apparent de l'écosystème, en comparant les résultats observés aux objectifs souhaités des participants.

En nous réunissant et en réfléchissant de manière systémique, nous utilisons des schémas de systèmes fondés sur l'utilisation pour résumer les complexités de l'écosystème. Reconnaisant la valeur de la schématisation en tant qu'outil d'apprentissage et de co-apprentissage, nous tirons parti de l'expertise des leaders en matière de changement social, comme le RCDÉC. Ces réunions sont des « mécanismes d'évaluation collective », selon l'analogie d'Otto Scharmer³, qui permettent aux participants de percevoir le système plus large dont ils font partie et de relever les lacunes qui touchent les différents secteurs. Cette approche facilite non seulement une compréhension globale de l'écosystème, mais prépare aussi le terrain pour des solutions innovantes et des interventions stratégiques.

Données : Renseignements sur l'organisme

L'analyse des nombreuses données recueillies dans le cadre de cette étude a posé un défi de taille qui a exigé une approche stratégique à l'égard de l'organisme et de l'analyse. Les données publiques secondaires tirées des sites Web de cinq PSP, enrichies par nos interactions en personne et nos communications par courriel concernant les projets du PPI, ont été déterminantes pour nos schématisations axées sur le PPI. Nous avons effectué une analyse et un examen approfondis des données publiques, notamment de tableaux, de feuilles Excel, de listes et de documents provenant des cinq PSP suivants :

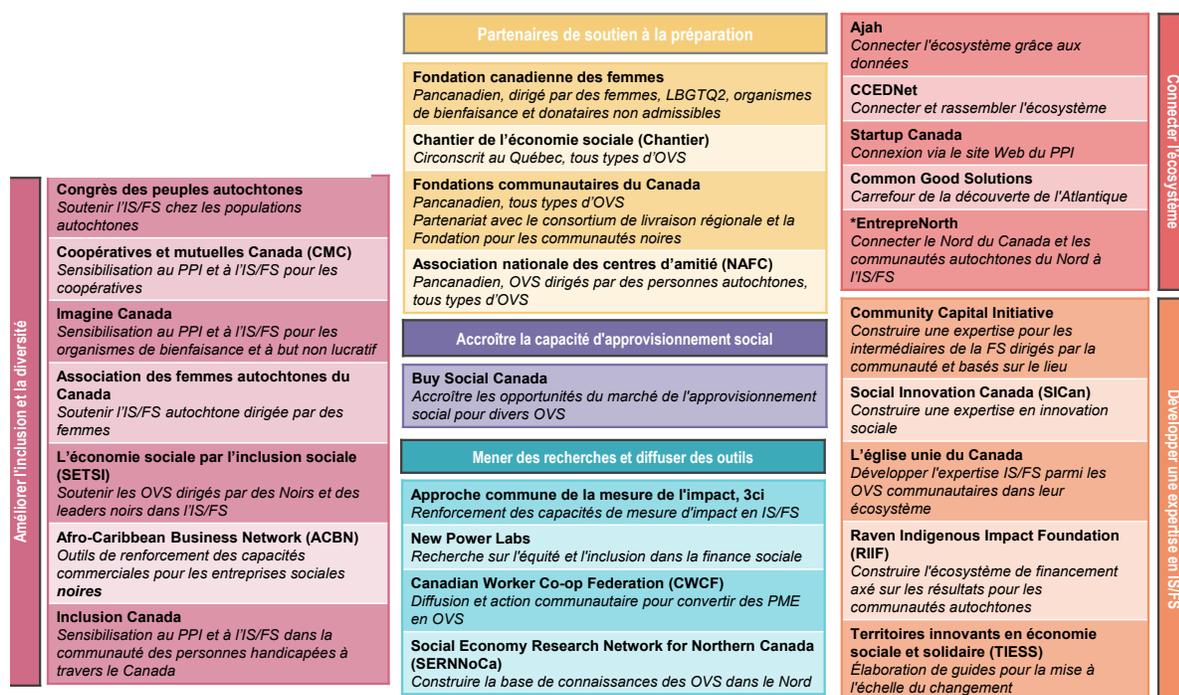
³ Otto Scharmer a introduit la méthodologie de la théorie U, qui propose que la qualité des résultats produits par tout système dépend de la conscience avec laquelle les personnes dans le système mènent leurs activités. Son travail souligne l'importance de se concentrer sur le lieu intérieur à partir duquel nous menons nos activités et sert de guide aux dirigeants d'entreprises, de gouvernements et de la société civile pour explorer les sources plus profondes du changement systémique.

Sources de données secondaires

- Association nationale des centres d'amitié (**ANCA**) : appuie les OVS autochtones partout au Canada.
- **Chantier** de l'économie sociale : appuie les OVS au Québec.
- Fondations communautaires du Canada (**FCC**) : appuie les OVS partout au Canada, selon les critères les plus généraux.
- Fondation pour les communautés noires (**FPCN**) : se concentre sur des organismes gérés par des personnes noires, centrés sur les communautés noires et rendant service aux communautés noires (B3), avec le soutien des FCC.
- Fondation canadienne des femmes (**FCF**) : appuie les OVS dirigés par des femmes et des personnes non binaires partout au Canada.

Élargir le cadre analytique et tirer parti du partenariat avec Daro (anciennement Ajah)

Figure 3 Les partenaires du PPI 2021-2023/4



Source: EDSC

Notre approche à l'égard de la schématisation, à la fois axée sur l'humain et sur l'utilisation, a dépassé les limites immédiates du PPI. Elle a englobé un plus grand nombre d'organismes ainsi que leurs pratiques et initiatives de schématisation respectives au sein de l'écosystème canadien, mettant en lumière une intégration complète de diverses perspectives et méthodologies.

- Les organismes qui quittent ou qui ne font pas partie du PPI.
- Les candidats qui n'ont pas réussi à obtenir un financement au titre du PPI.
- Les organismes qui ne connaissent pas le PPI.
- Les intervenants du paysage de la préparation à l'investissement sont répartis en fonction de leur niveau de préparation : élevé (étape 4), moyen (étapes 2 et 3) et faible (étape 1). L'étape 1 est intitulée « Démarrage », l'étape 2, « En cours », l'étape 3, « Établissement » et l'étape 4 « Prêt à l'investissement ».

Étapes de la préparation à l'investissement

Étape 1 – Démarrage : Cette étape fondamentale s'adresse aux intervenants qui se trouvent au début de leur parcours de préparation à l'investissement. À ce niveau, les entités ont une idée ou un concept initial, mais n'ont pas de plan d'affaires complet, de projections financières précises ou une présence notable sur le marché. On met l'accent sur la définition du modèle opérationnel, la réalisation d'une première étude de marché et la recherche de possibilités de financement. Cette étape critique jette les bases du développement ultérieur.

Étape 2 – En cours : À cette étape, les intervenants ont dépassé le stade de l'élaboration du concept initial et peaufinent activement leurs activités commerciales. Il faut améliorer le modèle opérationnel en tenant compte de la rétroaction, mettre en œuvre les stratégies initiales et, éventuellement, de mettre à l'essai des produits ou des services. Les systèmes de gestion financière sont formalisés et les premiers indicateurs de rendement sont mis en place. L'objectif est de valider le concept opérationnel et d'établir un historique de rendement qui attirera d'autres investissements.

Étape 3 – Établissement : À cette étape, les intervenants ont réussi à démontrer la viabilité de leur modèle opérationnel et se concentrent désormais sur l'expansion et la durabilité. Il faut souvent élargir la portée du marché, rationaliser les opérations et obtenir des cycles de financement plus importants. Des systèmes financiers solides sont en place et on met l'accent sur la création d'une clientèle solide et l'amélioration des flux de revenus. Les participants consolident leur présence sur le marché et se préparent à une croissance importante.

Étape 4 – Prêt à l'investissement : Les intervenants sont parfaitement équipés pour recevoir et gérer efficacement les investissements. Ils ont fait leurs preuves, disposent d'une clientèle établie et d'une situation financière solide. À cette étape, les entreprises sont bien placées pour montrer aux investisseurs potentiels qu'elles sont capables d'élargir leurs activités et de générer régulièrement des rendements profitables.

Organismes à vocation sociale (OVS)

Les OVS sont des entités dont le principal objectif est de créer des répercussions sur le plan social, environnemental, culturel ou économique, plutôt que de privilégier le profit. Ces organismes comprennent les organismes sans but lucratif, les organismes caritatifs, les entreprises sociales, les coopératives et d'autres entreprises qui intègrent des missions sociales à leur modèle opérationnel. Les OVS visent à relever les défis sociétaux et à contribuer au bien-être des communautés, en réinvestissant souvent leurs profits dans leurs missions sociales afin de renforcer leurs répercussions. Elles mènent leurs activités dans divers secteurs et industries et offrent des biens ou des services qui bénéficient directement à la société ou à l'environnement.

Cette vision inclusive et cette approche à l'égard de la schématisation ont permis à notre analyse de se concentrer sur les OVS et d'obtenir une vue d'ensemble de la dynamique, des difficultés et des possibilités de l'écosystème.

Les données administratives du PPI ont été compilées par Daro (anciennement Ajah), un connecteur d'écosystème et un conservateur de données essentiel. Notre partenariat avec Daro a largement contribué à notre analyse, bien que de manière nuancée en raison des délais d'accès aux données. Par conséquent, l'ensemble de données compilées par Daro est devenu l'objectif par lequel nous avons examiné l'écosystème en général, ce qui a permis d'enrichir notre compréhension et notre interprétation.

Les données administratives sur les organismes et les demandeurs de Daro (anciennement Ajah) englobent :

- l'état de la demande (approuvée ou refusée);
- l'historique des demandes du PPI (recensement des anciens demandeurs);
- les montants du financement demandés et accordés;
- l'utilisation prévue des fonds;
- l'harmonisation aux objectifs de développement durable (ODD), à l'échelle organisationnelle et spécifiquement pour le projet financé.

Même si elles n'ont pas été directement intégrées d'entrée de jeu, ces données nous ont aidés à façonner nos analyses et conclusions finales. Elles nous ont permis d'examiner les modèles de soutien, de cerner les domaines de besoin et de comprendre les divers objectifs poursuivis par les organismes au sein de l'écosystème. Les données dérivées de Daro (anciennement Ajah) ont apporté une perspective précieuse qui a amélioré notre capacité à distinguer

le paysage opérationnel et ses répercussions pour l'avenir de la finance sociale au Canada.

Daro a également joué un rôle essentiel dans la mise sur pied du club de schématisation du PPI, un effort de collaboration entre divers organismes, y compris le Waterloo Institute of Social Innovation & Resilience (WISIR). Afin de présenter de manière concise le large éventail de projets de schématisation entrepris par les participants, nous avons préparé un résumé qui présente les objectifs principaux et les contributions de chaque organisme impliqué. Cet effort s'inscrit dans le cadre de notre approche méthodologique plus générale, qui met l'accent sur la schématisation participative des systèmes et la création de divers mini-schémas. Ensemble, ces schémas visent à mettre en lumière différents aspects de l'écosystème de l'innovation sociale et de la finance sociale, démontrant l'engagement collectif à améliorer la compréhension et la navigabilité au sein de cet espace.

Projets de schématisation des participants du club de schématisation du PPI

Le club de schématisation du PPI, hébergé par Daro (anciennement Ajah), est conçu pour réunir les experts et les passionnés de schématisation de la communauté du PPI. Son existence est essentielle pour promouvoir l'échange de techniques et d'idées novatrices en matière de schématisation, ce qui permet d'améliorer les initiatives collectives de schématisation au sein du réseau. Le club offre aux membres un espace indispensable pour engager le dialogue, échanger les connaissances et peaufiner en collaboration leurs compétences en matière de schématisation. Cette collaboration vise à mieux comprendre et représenter l'écosystème de l'innovation sociale et de la finance sociale, en appuyant les objectifs du PPI. Finalement, le club de schématisation contribue à faire progresser les capacités analytiques du réseau, en s'assurant que les efforts de schématisation sont plus efficaces, plus perspicaces et plus adaptés à l'évolution des besoins du secteur de la finance sociale.

Par conséquent, dans le cadre de notre approche participative à l'égard de la schématisation du système, nous mettons en lumière une série de mini-schémas préparés par divers organismes impliqués dans la schématisation ou qui s'y intéressent. Ces schémas sont des outils essentiels pour les OVS et les autres intervenants afin de naviguer dans le paysage complexe de l'innovation sociale et de la finance sociale. Vous trouverez ci-dessous un résumé de ces efforts de schématisation qui donnent un aperçu de l'effort collectif déployé pour améliorer la compréhension et l'accessibilité au sein de l'écosystème.

- **WISIR** : Se concentre sur la schématisation de l'écosystème de l'innovation sociale et de la finance sociale à l'aide de documents, de données et de ressources du PPI. Les efforts visent à comprendre l'écosystème du PPI et à créer de multiples mini-schémas pour les OVS

en mettant en lumière les projets du PPI financés et les candidats non financés.

- **10C** : Met en œuvre le projet Harvest Impact, qui schématise les intermédiaires offrant un financement social aux OVS. Ce projet explore aussi les intérêts et les domaines potentiels des nouveaux intermédiaires, en s'appuyant sur l'analyse des données spatiales pour visualiser les relations et les réseaux.
- **Coopératives et mutuelles Canada** : Schématise plus de 7 500 coopératives au Canada, en les cataloguant selon les principes de JEDI. Cette initiative vise à relever les points communs, les possibilités de connexion et les sources de financement social, en particulier pour les coopératives desservant des communautés sous-représentées.
- **New Power Labs** : Se concentre sur la schématisation des flux de capitaux, y compris les subventions et les investissements à impact social, en mettant l'accent sur la diversité des organismes bénéficiaires. Grâce aux diagrammes de Sankey et aux analyses géographiques, le projet vise à mettre en lumière les disparités et à favoriser une distribution plus équitable des ressources.
- **Fondations communautaires du Canada** : Utilise Carto pour schématiser les partenaires régionaux et les résultats de financement, dans le but de diversifier les types d'OVS qui demandent et reçoivent un financement.
- **Buy Social Canada** : Schématise le réseau des entreprises à vocation sociale certifiées à travers le Canada et le paysage du soutien commercial et financier qui leur est offert, dans le but de cerner les lacunes et les possibilités en matière d'approvisionnement social.
- **Afro-Caribbean Business Network** : Se concentre sur la schématisation des entreprises à vocation sociale d'origine africaine et caribéenne en assurant le suivi du soutien apporté à différentes étapes de leur développement et en analysant les taux d'approbation et de rejet.
- **EntrepreNORTH** : Schématise les communautés autochtones du Nord, y compris les entrepreneurs, les entreprises et les OVS, afin de comprendre leurs difficultés et leurs possibilités uniques. Le projet vise à créer un fonds à impact social dans le Nord et à concevoir des programmes de soutien financier sur mesure, en respectant l'origine des données et les systèmes de propriété des communautés.

Ces projets de schématisation, qui ont tous leur propre objectif et leur propre méthodologie, permettent collectivement de mieux comprendre l'écosystème de la finance sociale, en mettant en lumière les lacunes, les possibilités et les domaines à explorer davantage. Grâce à ces initiatives, nous souhaitons favoriser un environnement plus connecté, plus inclusif et plus favorable à l'innovation sociale et à la finance sociale.

Dans le cadre des travaux du club de schématisation du PPI, les participants ont recensé *plusieurs difficultés et considérations* et en ont discuté. Parmi les questions clés mises en lumière, citons l'optimisation de l'utilité des schémas, l'équilibre entre l'inclusivité et la facilité de navigation, la gestion responsable des données sensibles et la délimitation des flux d'investissement importants, des relations et des réseaux. Ces discussions ont mis en évidence le besoin capital de pratiques méticuleuses de collecte et de visualisation des données, ainsi que le respect de normes éthiques dans les efforts de schématisation qui concernent les écosystèmes pertinents sur le plan social. En intégrant ces considérations à notre méthodologie et à notre analyse, et en capitalisant sur les leçons retenues des projets de schématisation, notre objectif est d'autonomiser les OVS et les autres intervenants. Notre objectif est de faciliter leur capacité à prendre des décisions éclairées, à encourager la collaboration et à accroître les répercussions positives de la finance sociale et des efforts d'innovation.

3/ Schématisation et analyse

Schématisation des complexités de l'innovation sociale : une approche systémique à facettes multiples

Les systèmes complexes et tout ce qui les accompagne présentent des qualités et des comportements uniques difficiles à prédire ou à décomposer en éléments plus simples. Ces qualités uniques proviennent de la complexité des interactions et des relations entre les parties du système. Souvent, ces interactions font apparaître de nouveaux modèles ou comportements qui n'étaient pas évidents auparavant. Cette recherche utilise une nouvelle approche fondée sur le concept selon lequel les systèmes sont constitués de systèmes plus petits, qui sont eux-mêmes des parties de systèmes encore plus grands. Nous examinons le réseau complexe de la circulation de l'information et des systèmes plus petits qui constituent le monde de l'innovation sociale et de la finance sociale.

Reconnaissant le rôle important que joue l'information dans la connexion et l'orientation de ces systèmes, notre recherche se sert de mini-schémas détaillés pour décomposer et comprendre ces interactions complexes.

Les relations fondées sur l'information et les fonctions ou objectifs latents des systèmes, souvent insaisissables et implicites, exigent un examen nuancé. En observant les comportements des systèmes au fil du temps, il est possible de présenter ces objectifs sous-jacents, une tâche qui, dans notre cas, a souligné l'importance de notre stratégie de mini-schématisation à facettes multiples. Cette méthode permet non seulement de comprendre les dynamiques relationnelles et de navigation au sein de l'écosystème, mais aussi d'éviter les pièges des schémas excessivement grands et lourds, qui peuvent empêcher de comprendre le système plutôt que l'améliorer.

Notre approche s'éloigne de l'utilisation traditionnelle de grands schémas complexes qui tentent de tout saisir en même temps. Si ces grands schémas peuvent donner une bonne vue d'ensemble et mettre en lumière les limites de l'écosystème, leur taille et leur complexité les rendent parfois moins utiles. C'est pourquoi nous utilisons plutôt une variété d'outils de schématisation qui nous aident à voir le système sous différentes perspectives et à répondre aux besoins des différentes personnes impliquées. Ces outils sont particulièrement utiles lorsqu'ils sont utilisés conjointement, car ils nous aident à localiser les points problématiques et nous guident dans la mise en œuvre de changements spécifiques.

Utiliser les mini-schémas pour les conversations catalytiques et les enquêtes stratégiques

L'objectif de ces mini-schémas était d'aider les OVS qui découvrent l'écosystème à composer avec celui-ci. Ces schémas sont conçus pour assumer des rôles de navigation et de relation, en aidant les OVS à comprendre leur position par rapport aux autres et à élaborer une stratégie pour évoluer au sein de l'écosystème. En outre, notre objectif s'étend à la confrontation et à l'examen de l'état actuel de l'écosystème du PPI. Nous nous sommes efforcés non seulement de saisir le paysage plus large de l'innovation sociale et de la finance sociale au Canada, mais aussi, et surtout, de *renforcer le soutien aux OVS au sein de cet écosystème*.

En intégrant diverses méthodologies issues de la littérature, nos mini-schémas axés sur les besoins visent à susciter des conversations catalytiques. Ces discussions cherchent à souligner l'incidence du PPI et à préconiser un financement supplémentaire – besoin qui exige toujours un soutien solide. Grâce à notre analyse de la schématisation, nous souhaitons aussi améliorer les capacités de compréhension de tous les partenaires et des OVS. Même si nous sommes convaincus que le processus de schématisation est plus important que les schémas qui en découlent, il est essentiel de s'assurer que les partenaires disposent du temps, des compétences et des ressources nécessaires pour percevoir l'écosystème avec précision et, à leur tour, progresser collectivement vers l'écosystème idéal qu'on s'imagine.

Faciliter le dialogue transformateur grâce à des questions de formulation stratégiques

Même si n'avons pas toutes les réponses, nous proposons des questions de formulation pour accompagner nos mini-schémas et favoriser les conversations catalytiques.

Ces schémas du système, associés à une analyse approfondie des modèles mentaux sous-jacents possibles, sont conçus pour aider les intervenants à engager des dialogues transformateurs. Notre objectif est d'aller au-delà des débats conventionnels centrés sur la rareté des ressources et les pressions externes en faveur du changement, et de favoriser des discussions qui permettent ce qui suit :

- Sensibiliser davantage aux complexités de l'écosystème.
- Favoriser l'acceptation de rôles et de points de vue divers.
- Encourager le développement d'autres points de vue et optiques innovants.

Cette approche vise à mieux faire comprendre l'écosystème aux intervenants, en les encourageant à reconsidérer leurs mesures et leurs contributions potentielles à l'amélioration du bien-être collectif.

Mini-schématisation : cheminement

Préparer le terrain : le cadre des trois horizons

L'écosystème canadien de l'IS/FS est confronté à des difficultés, notamment l'achèvement potentiel du PPI. Pour s'y attaquer, il est essentiel d'adopter une stratégie proactive et adaptable, qui intègre des idées associées à la dérive des objectifs et au cadre des trois horizons. Cette approche est bonifiée par des méthodes de schématisation décoloniale et participative qui mettent l'accent sur la participation des communautés. Ensemble, ces outils offrent un moyen structuré de gérer les complexités de l'écosystème, en s'assurant que l'élaboration de la stratégie reste dynamique et inclusive.

Dans l'écosystème canadien de l'IS/FS, l'utilisation de ces deux outils conceptuels suivant une approche décoloniale qui cherche à imaginer et à schématiser non seulement « ce qui est », mais aussi « ce qui pourrait être », aide les intervenants à comprendre les défis actuels et à envisager un avenir durable. Elle favorise une vision équilibrée qui reconnaît le besoin immédiat de combler les lacunes issues du PPI tout en élaborant des stratégies innovantes qui s'adaptent à l'évolution des objectifs.

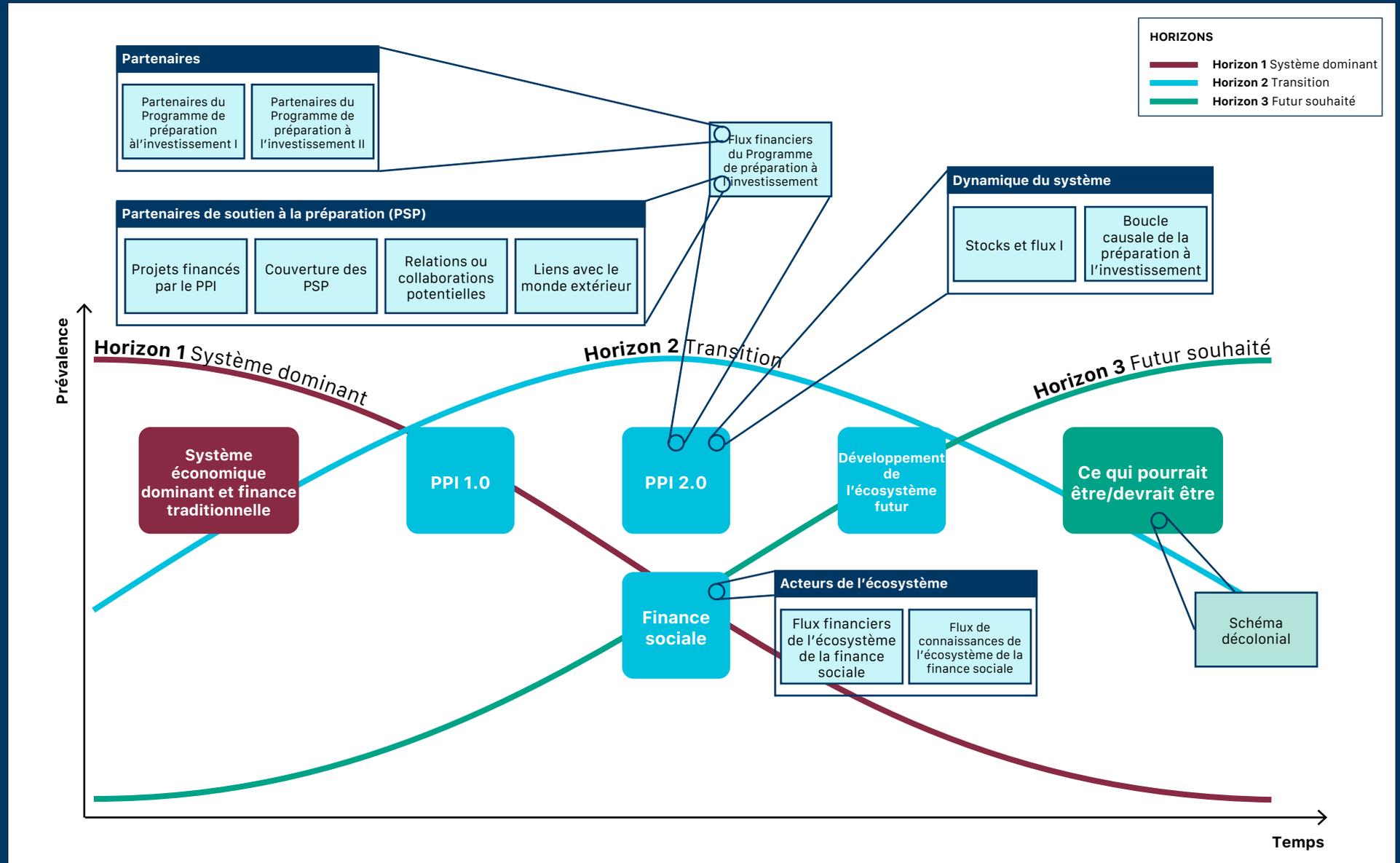
Le rapport utilise cette approche intégrative dans ses mini-schémas pour offrir une vue détaillée des problèmes actuels et des orientations futures de l'écosystème de la FS. L'utilisation du cadre des trois horizons permet un examen systématique des dynamiques de transition et des nouvelles possibilités, orientant ainsi l'adaptation et la transformation des intervenants. On ne considère pas la fin de programmes comme le PPI comme une simple clôture, mais comme une occasion de revoir et de remodeler l'avenir de l'écosystème, afin de garantir sa pertinence et sa résilience face à des difficultés qui évoluent continuellement.

Chaque case du schéma ci-dessous représente un mini-schéma qui cadre avec un horizon spécifique, comme l'horizon 1, 2 ou 3 du PPI. Le troisième horizon est particulièrement important, car il nous guide vers le « futur » ou la perspective « à long terme », où nous commençons à dessiner « ce qui pourrait être ».

Transition du système | Trois horizons

Au Canada, l'IS/FS répond de manière proactive à ses défis qui évoluent, notamment la fin potentielle du PPI, en adoptant des méthodes de schématisation décoloniales et participatives qui donnent la priorité à la participation des communautés. Cette approche inclusive aide à envisager un avenir qui est non seulement durable, mais qui

témoigne aussi des divers besoins et perspectives des communautés. En schématisant les réalités actuelles et des futurs possibles, les intervenants peuvent relever et combler les lacunes tout en se préparant à des transitions stratégiques.



Questions d'orientation pour chaque horizon du PPI : Priorité et objectif de l'écosystème

- Comment les intentions de l'écosystème cadrent-elles avec sa priorité pour chaque horizon?
- Quelle est la priorité actuellement?
- Quelles sont les entités ou les questions qui ont été oubliées ou négligées parmi les horizons? Pourquoi?
- Avons-nous accordé la priorité aux domaines les plus importants en tenant compte de chaque horizon et de la planification future de ce qui pourrait être?

(Remarque : le terme « intention » renvoie aux résultats escomptés ou aux objectifs que nous voulons atteindre, tandis que le terme « priorité » renvoie à l'affectation des ressources, comme le temps et les efforts).

Le schéma du cadre des trois horizons représente visuellement l'approche méthodologique de cette étude pour examiner le PPI au sein de l'écosystème canadien de l'IS/FS.

Le schéma est divisé en trois grands horizons qui représentent différentes étapes du PPI et l'ensemble de l'écosystème.

- **Horizon 1 (H1) – Activités habituelles** : Il s'agit de l'état actuel, où les structures et les pratiques existantes dominent. Ici, on met l'accent sur les projets financés par le PPI et sur le statu quo à l'égard du fonctionnement. Cet horizon se distingue par des améliorations progressives au sein du système existant, jugées comme des « activités habituelles ».
- **Horizon 2 (H2) - Transition** : Cet horizon illustre l'émergence de l'innovation et la phase de transition, où l'ancien et le nouveau coexistent. Dans le contexte du schéma, il présente le passage du PPI 1.0 au PPI 2.0, ce qui témoigne d'un développement ou d'un changement dans la manière dont le programme fonctionne et dont la finance sociale est abordée.
- **Horizon 3 (H3) – Vision de « ce qui pourrait être/devrait être »** : Le troisième horizon intègre notre approche décoloniale dans un avenir à long terme, où les nouvelles pratiques et les nouveaux systèmes « pourraient être » pleinement intégrés et établis, dans un monde idéal. Dans cette partie du schéma, un PPI 3.0 potentiel est le point d'inflexion, qui pourrait représenter un mouvement vers un état évolué de l'écosystème avec un avenir durable et résilient, incluant toutes les voix.

Le schéma illustre également divers éléments qui influencent le système.

- **Partenaire de soutien à la préparation** : Différents types de partenaires sont présentés, y compris les partenaires internes et externes du PPI.
- **Partenaires et bénéficiaires du PPI** : Il y a des différences entre les partenaires d'EDSC et d'autres partenaires, ainsi qu'entre les bénéficiaires des programmes.
- **Intervenants des OVS** : Les organismes à vocation sociale qui font partie de l'écosystème.
- **Dynamique du système** : Précise l'interaction entre les différents éléments du système.

Le schéma est un outil qui facilite les conversations stratégiques et les enquêtes sur la manière dont l'écosystème surmonte les difficultés actuelles, comme l'élimination progressive du PPI 2.0, et sur les stratégies qui peuvent favoriser la résilience et la durabilité futures. Il s'agit d'une représentation visuelle qui permet aux intervenants de se situer dans le système, de comprendre leur trajectoire et de s'organiser en conséquence.

La conception du schéma présente aussi le passage du temps et l'idée qu'en passant d'un horizon à l'autre, il est important de comprendre les éléments à préserver, les innovations en cours et les objectifs futurs du système. Cela correspond à l'importance que notre étude accorde à une approche dynamique à facettes multiples, sensible aux complexités de l'écosystème de l'innovation sociale et conçue pour être réactive et itérative.

Mini-schémas axés sur les partenaires de soutien à la préparation (PSP)

Au début de la collaboration avec l'écosystème du Programme de préparation à l'investissement (PPI), la complexité et le dynamisme présentaient un défi important. La vaste portée et le niveau d'activité de l'écosystème exigeaient un point de départ clair pour une navigation efficace et une compréhension globale. On s'est concentré sur les cinq partenaires de soutien à la préparation (PSP) afin de délimiter leurs rôles et leurs interactions au sein de l'écosystème du PPI et du paysage plus large de la finance sociale canadienne (FS). Cette orientation stratégique visait à déchiffrer les complexités du système et à relever les possibilités de collaboration potentielle par l'intermédiaire de ces PSP.

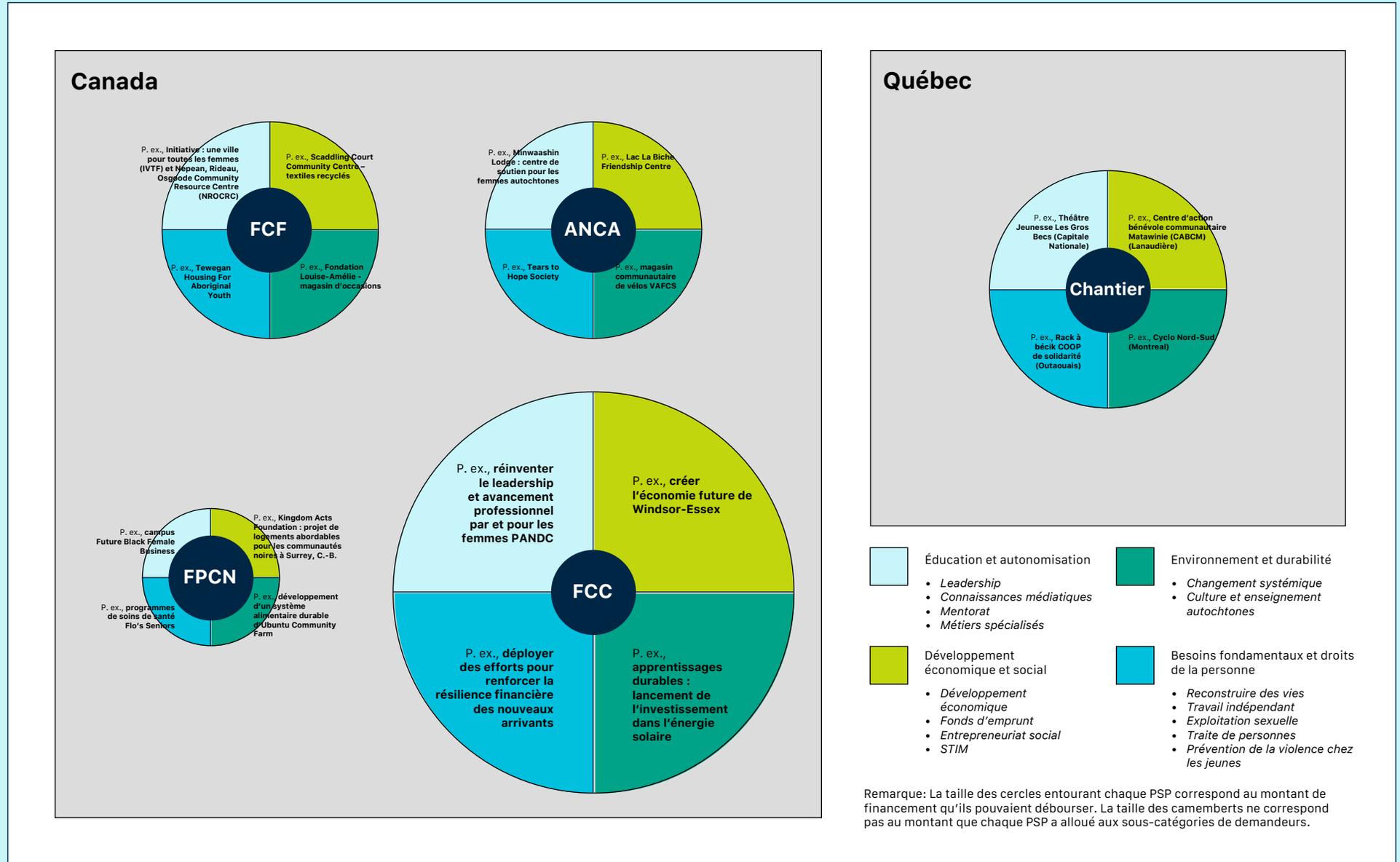
Schématisation des projets financés par le PPI : Un examen plus approfondi des initiatives financées par des PSP

Partenaires de soutien à la préparation | Projets financés par le PPI

Public cible : Ce schéma est une ressource pour les candidats et les partenaires actuels et potentiels des OVS, car elle donne un aperçu du paysage des projets associés au PPI.

Objectif visé : Le schéma présente l'ensemble des projets financés par les différents PSP, y compris l'ampleur de l'investissement de chaque projet.

Source des données du schéma : Le schéma est constitué à partir des documents internes du PPI et des renseignements disponibles sur les sites Web des PSP.



Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Priorité et objectif de l'écosystème

- Comment les intentions de l'écosystème cadrent-elles avec sa priorité?
- Quelle est la priorité actuellement?
- Quelles sont les entités ou les questions qui ont été oubliées ou négligées? Pourquoi? Avons-nous accordé la priorité aux domaines les plus importants?

(Remarque : le terme « intention » renvoie aux résultats escomptés ou aux objectifs que nous voulons atteindre, tandis que le terme « priorité » renvoie à l'affectation des ressources, comme le temps et les efforts).

Notre premier mini-schéma, les « Projets financés par des PSP » met en évidence la couverture et l'éventail des OVS appuyés par chaque PSP. Ce schéma constitue une représentation visuelle de la portée et de la diversité des projets, en mettant en lumière les domaines dans lesquels la collaboration et l'échange de ressources pourraient être optimisés entre les PSP. Voici les détails du schéma.

- **Public cible :** Ce schéma est une ressource pour les candidats et les partenaires actuels et potentiels des OVS, car elle donne un aperçu du paysage des projets associés au PPI.
- **Objectif visé :** Le schéma présente l'ensemble des projets financés par les différents PSP, y compris l'ampleur de l'investissement de chaque projet. C'est un outil qui permet de visualiser l'incidence du PPI dans l'optique des initiatives financées.
- **Source des données du schéma :** Le schéma est constitué à partir des documents internes du PPI et des renseignements disponibles sur les sites Web des PSP. Ainsi, on obtient une représentation complète et précise du paysage des projets financés.

Grâce à sa représentation visuelle, ce schéma permet non seulement de mieux comprendre les types de projets que le PPI englobe, mais aussi de jeter les bases d'une collaboration et d'un partenariat prospectifs entre les intervenants de l'écosystème.

Schéma « Liens intermédiaires »

Ce schéma, intitulé « Liens intermédiaires », vise à mettre en lumière le potentiel de collaboration entre les PSP. Il joue un rôle essentiel puisqu'il schématise les relations de coopération existantes et possibles, en améliorant la compréhension du réseau actuel tout en découvrant de nouvelles alliances potentielles. En mettant en évidence ces connexions potentielles, le schéma

encourage la collaboration et cherche à combler les lacunes entre les PSP, en rendant les voies du partenariat plus visibles et plus accessibles.

Le schéma compte deux sections.

Version 1 : Mini-schéma pour la couverture des PSP, qui comprend :

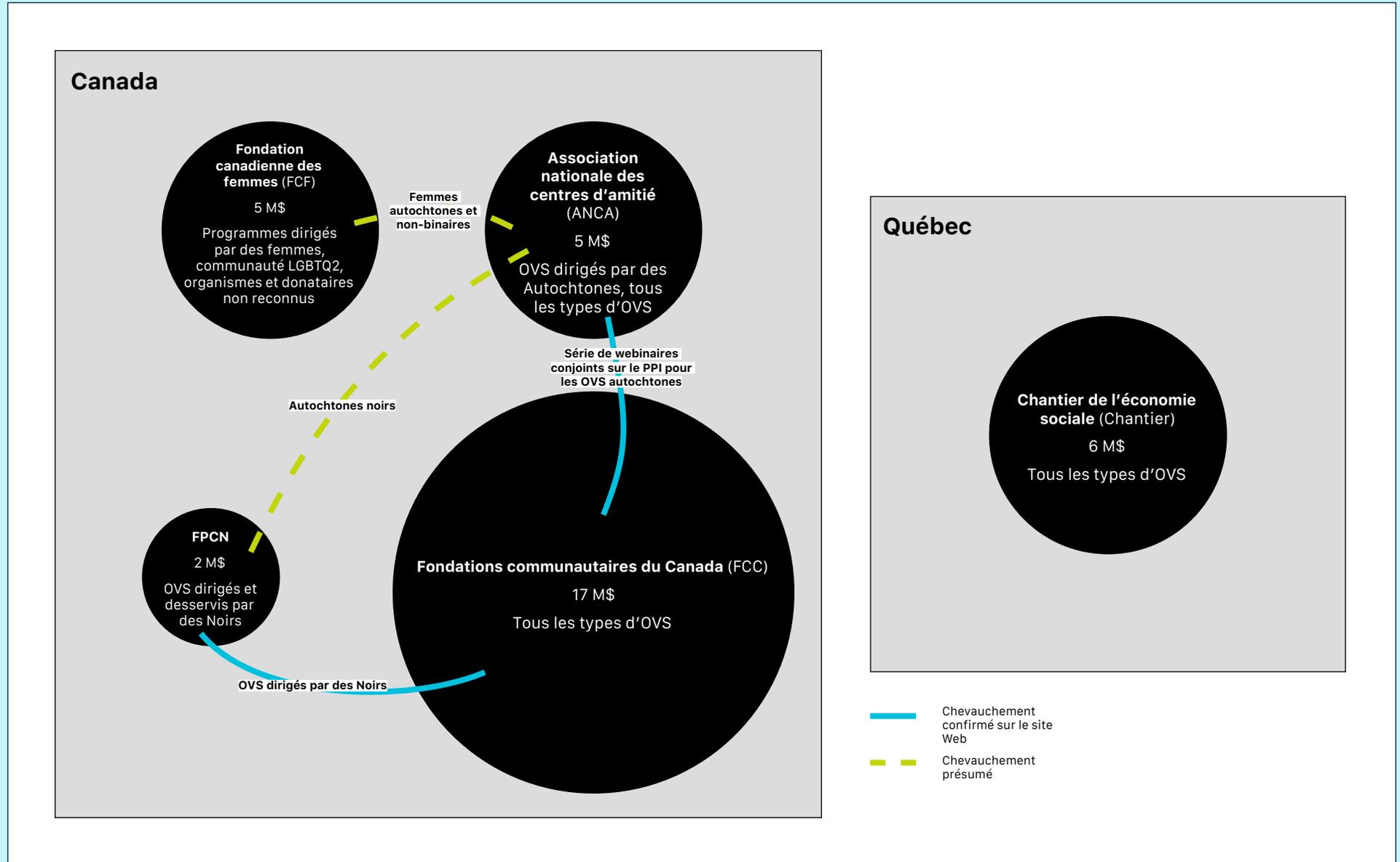
- Public cible : Les OVS actuels et potentiels, les partenaires potentiels du PPI ou les OVS, et les participants au Fonds de finance sociale en général qui cherchent à comprendre les couches opérationnelles de l'écosystème.
- Objectif visé : Guider les candidats vers le PSP qui convient à leur OVS; offrir aux partenaires potentiels du PPI une vue d'ensemble des différents PSP.
- Source des données du schéma : Documents internes du PPI, documents de réunion sur le PPI et sites Web publics des PSP.

Partenaires de soutien à la préparation | Couverture des PSP

Public cible : Ce schéma est une ressource pour les candidats et les partenaires actuels et potentiels des OVS, car elle donne un aperçu du paysage des projets associés au PPI.

Objectif visé : Le schéma présente l'ensemble des projets financés par les différents PSP, y compris l'ampleur de l'investissement de chaque projet.

Source des données du schéma : Le schéma est constitué à partir des documents internes du PPI et des renseignements disponibles sur les sites Web des PSP.



Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Priorité et objectif de l'écosystème

- Comment les intentions de l'écosystème cadrent-elles avec sa priorité?
- Quelle est la priorité actuellement?
- Quelles sont les entités ou les questions qui ont été oubliées ou négligées? Pourquoi? Avons-nous accordé la priorité aux domaines les plus importants?

(Remarque : le terme « intention » renvoie aux résultats escomptés ou aux objectifs que nous voulons atteindre, tandis que le terme « priorité » renvoie à l'affectation des ressources, comme le temps et les efforts).

Version 2 : Mini-schéma des relations ou des collaborations potentielles et des effets de levier possibles entre les PSP, qui comprend :

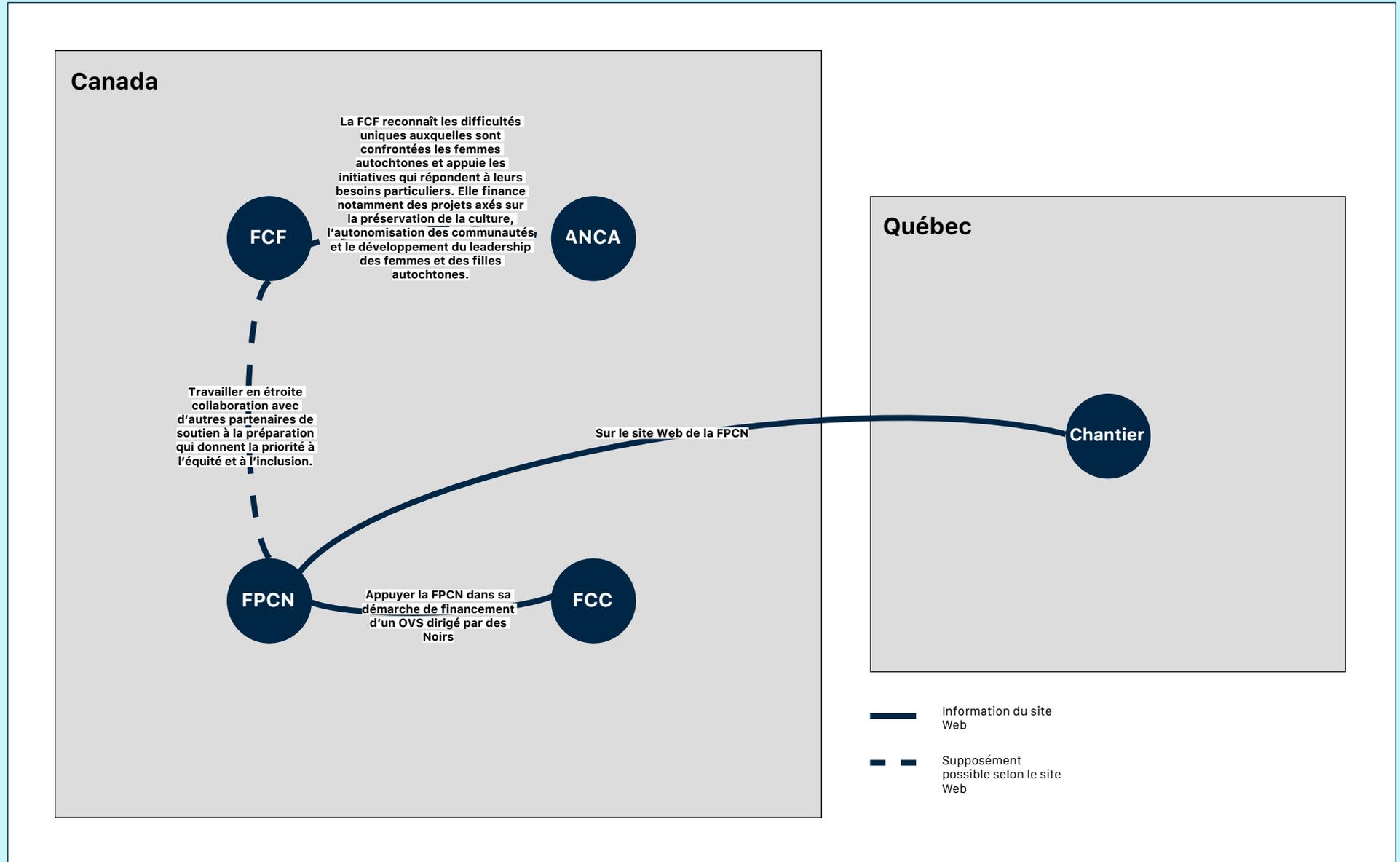
- Public cible : les OVS actuels et potentiels et les participants au Fonds de finance sociale en général qui cherchent à comprendre certaines des possibilités de développement de relations ou qui recherchent des points d'intervention.
- Objectif visé : aider les OVS à se faire une idée du type de points d'intervention et d'angles potentiels qui pourraient être envisagés pour les partenaires ou avec ceux-ci, dans une perspective centrée sur l'humain.
- Source des données du schéma : Documents internes du PPI, documents de réunion sur le PPI et sites Web publics des PSP.

Partenaires de soutien à la préparation | Relations ou collaborations potentielles

Public cible: les OVS actuels et potentiels et les participants au Fonds de finance sociale en général qui cherchent à comprendre certaines des possibilités de développement de relations, ou qui recherchent des points d'intervention.

Objectif visé : aider les OVS à se faire une idée du type de points d'intervention et potentiels qui pourraient être envisagés pour les partenaires ou avec ceux-ci, dans une perspective centrée sur l'humain.

Source des données du schéma : Documents internes du PPI, documents de réunion sur le PPI et sites Web publics des PSP.



Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Priorité et objectif de l'écosystème

- Comment les intentions de l'écosystème cadrent-elles avec sa priorité?
- Quelle est la priorité actuellement?
- Quelles sont les entités ou les questions qui ont été oubliées ou négligées? Pourquoi? Avons-nous accordé la priorité aux domaines les plus importants?

(Remarque : le terme « intention » renvoie aux résultats escomptés ou aux objectifs que nous voulons atteindre, tandis que le terme « priorité » renvoie à l'affectation des ressources, comme le temps et les efforts).

L'approche à double facette décrite ci-dessus et qui compte deux versions permet non seulement de mieux comprendre le paysage des PSP, mais aussi de favoriser un environnement propice à l'innovation et à la collaboration au sein de l'écosystème.

Le schéma « Liens avec le monde extérieur »

Le schéma « Liens avec le monde extérieur », qui fait partie de notre série, présente une vision élargie de la manière dont les PSP peuvent interagir avec des organismes extérieurs et leur rôle dans l'écosystème plus vaste de l'IS/FS. Ce schéma donne une image claire du potentiel de mobilisation et d'influence des PSP, en mettant en lumière les possibilités d'établir de nouveaux partenariats et collaborations au-delà de l'environnement immédiat, dans le paysage plus large de l'IS/FS.

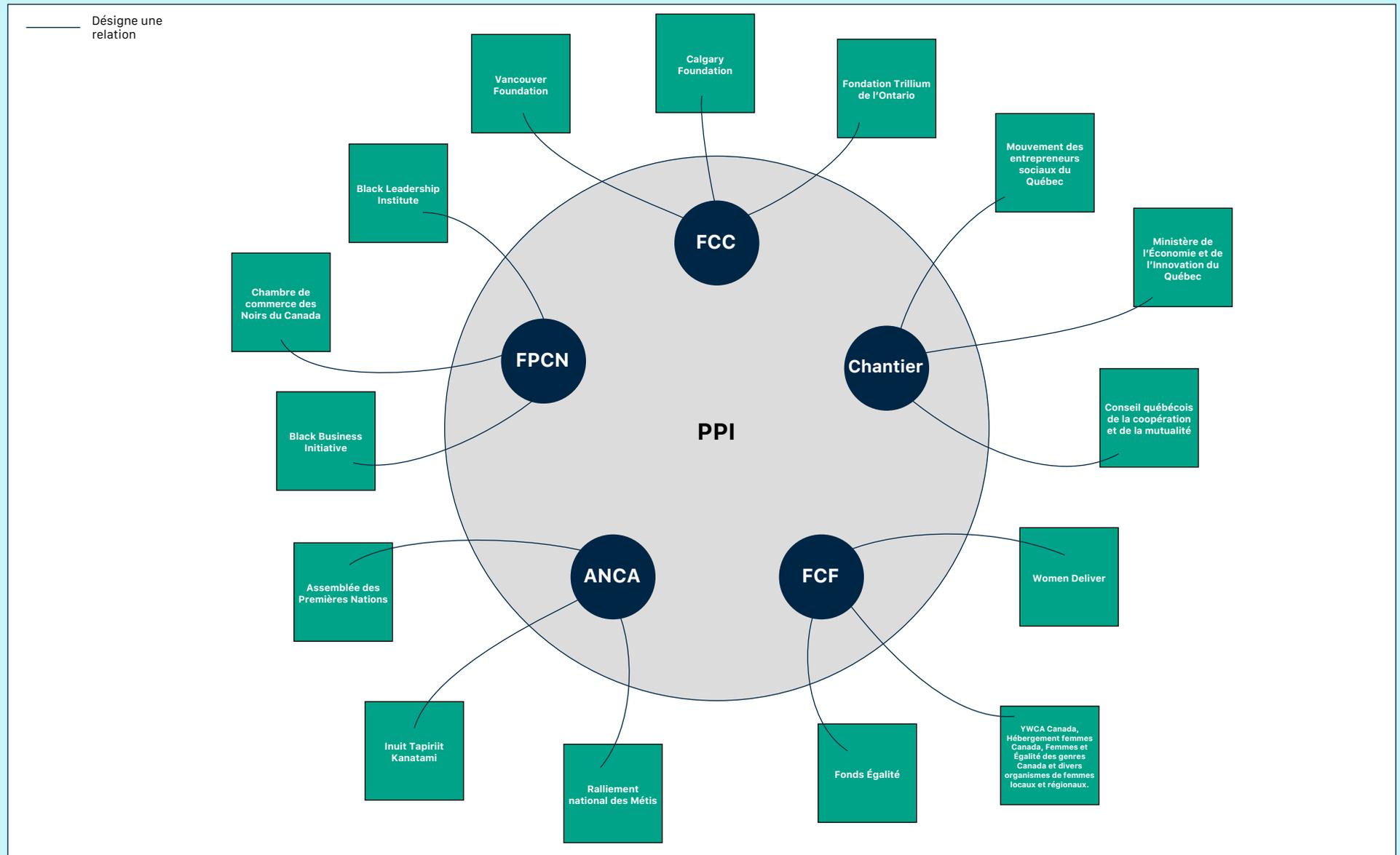
Partenaires de soutien à la préparation | Liens avec le monde extérieur

Public cible : Le public principal comprend les intervenants et les OVS qui collaborent actuellement ou qui pourraient collaborer avec les PSP et ceux qui s'intéressent au paysage de la finance sociale au Canada, en se concentrant sur les liens externes pertinents pour les OVS.

Objectif visé : Le schéma vise à donner un aperçu de l'écosystème de la finance sociale au Canada, en mettant en évidence les liens et les interactions potentielles des PSP avec

des entités de l'extérieur de leur réseau immédiat. Pour les OVS, il s'agit d'un outil qui permet de comprendre les possibilités de collaboration plus vastes et l'incidence que ces relations peuvent avoir au sein du secteur de la finance sociale.

Source des données du schéma : Les données de ce schéma proviennent des sites Web PSP publics, ce qui garantit que les renseignements sont accessibles et pertinents pour l'écosystème.



Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Priorité et objectif de l'écosystème

- Comment les intentions de l'écosystème cadrent-elles avec sa priorité?
- Quelle est la priorité actuellement?
- Quelles sont les entités ou les questions qui ont été oubliées ou négligées? Pourquoi? Avons-nous accordé la priorité aux domaines les plus importants?

(Remarque : le terme « intention » renvoie aux résultats escomptés ou aux objectifs que nous voulons atteindre, tandis que le terme « priorité » renvoie à l'affectation des ressources, comme le temps et les efforts).

Inspirés par les possibilités de partenariat, ces mini-schémas sont essentiels pour décrire le paysage actuel et planifier les efforts de collaboration futurs. Ce sont des outils qui permettent d'explorer le développement d'entreprises coopératives et de favoriser des relations mutuellement bénéfiques. En schématisant les liens existants et potentiels, ces mini-schémas permettent aux organismes des secteurs de l'IS/FS de relever et d'exploiter les possibilités de partenariat. Cette stratégie favorise la collaboration stratégique au sein de l'écosystème canadien de l'IS/FS, améliorant ainsi la capacité collective à atteindre des objectifs communs.

- **Public cible :** Les OVS, particulièrement ceux qui collaborent ou qui envisagent de collaborer avec les PSP dans le paysage canadien de la finance sociale. Le schéma cible les OVS qui cherchent à élargir leurs liens externes et à comprendre leur rôle et les possibilités qui s'offrent à eux à l'échelle de l'écosystème.
- **Objectif visé :** Le schéma cherche à offrir une compréhension claire aux OVS de l'écosystème canadien de la finance sociale, en mettant l'accent sur les liens potentiels et existants entre les PSP et les entités externes. Il aide les OVS à relever et à tirer parti des possibilités de collaboration plus vastes, en soulignant comment ces relations peuvent influencer leur position et leur succès au sein de l'ensemble du secteur de la finance sociale.
- **Source des données du schéma :** Les données du schéma sont tirées des sites Web publics des PSP, qui présentent des renseignements pertinents sur la dynamique de l'écosystème et les rôles des différentes entités, garantissant ainsi que les OVS ont accès à des renseignements essentiels pour leur planification stratégique et leur prise de décision.

Grâce à cette vision globale, le schéma « Liens avec le monde extérieur » permet non seulement de mieux comprendre le rôle du PPI dans un cadre

plus large, mais il favorise aussi une approche prospective pour établir des partenariats externes percutants.

Schématisation des intervenants

Mieux comprendre grâce à la schématisation des intervenants : une perspective axée sur les OVS

Pour faciliter les discussions entre les participants de l'écosystème, nous avons conçu plusieurs schémas des intervenants interreliés.

1. *Schéma des intervenants de haut niveau* : Notre schéma fondamental offre une vue d'ensemble, présentant le mouvement des ressources financières, de l'expertise, des biens et des services de l'écosystème. Il est sous-divisé en deux types distincts pour plus de clarté et de précision.
 - a. *Flux de connaissances et circulation de l'information* : Cette variante met l'accent sur la diffusion et l'échange de connaissances et d'informations entre les intervenants. Elle vise à illustrer la manière dont les idées, l'expertise et les données circulent, favorisant l'innovation et la prise de décision éclairée.
 - b. *Flux d'argent* : Cette version est consacrée au suivi de la distribution et de l'allocation des ressources financières. Elle cherche à expliquer les voies par lesquelles les financements et les investissements naviguent dans l'écosystème, appuyant diverses initiatives et entités.
2. *Schéma approfondi des intervenants/schéma des intervenants du PPI* : Cette couche fondamentale ouvre la voie à une analyse plus approfondie, menant à la création d'un second schéma qui divise les OVS en deux catégories : ceux qui ont reçu du financement au titre du PPI (bénéficiaires) et ceux qui n'en ont pas reçu. Ces analyses ont également été stimulées par les données administratives du PPI qui ont été conservées par Daro (anciennement Ajah) concernant les candidats au PPI par rapport aux bénéficiaires, ce qui a permis de mieux comprendre ces dynamiques, offrant une image plus claire de la circulation de l'information au sein de l'écosystème.

Au cours de l'élaboration de ces schémas, nous avons dû faire face à la réalité : il n'était pas possible de répondre à toutes les questions, étant donné la vaste nature et dynamique de l'écosystème de la finance sociale au Canada. Néanmoins, en examinant les difficultés et les dépendances auxquelles les OVS se sont heurtés, nous avons été en mesure de poser des questions déterminantes. Même si nous n'avons pas toutes les réponses, cette approche nous a permis de mieux cerner les problèmes, de mettre en lumière les dynamiques sous-jacentes et les domaines potentiels d'exploration et de soutien. Notre analyse de la charge que se partagent les différents groupes d'OVS, notamment en termes d'accès aux connaissances et aux conseils, nous

permet de mieux comprendre. La question essentielle suivante s'est posée : quels organismes sont principalement responsables de la diffusion des connaissances et des conseils aux OVS qui n'ont pas reçu de financement du PPI? En outre, cette approche nuancée nous a également permis d'examiner de plus près les rôles et l'influence des grossistes et des intermédiaires, en évaluant leurs contributions et leurs positions dans le paysage de la finance sociale.

Schémas des intervenants :

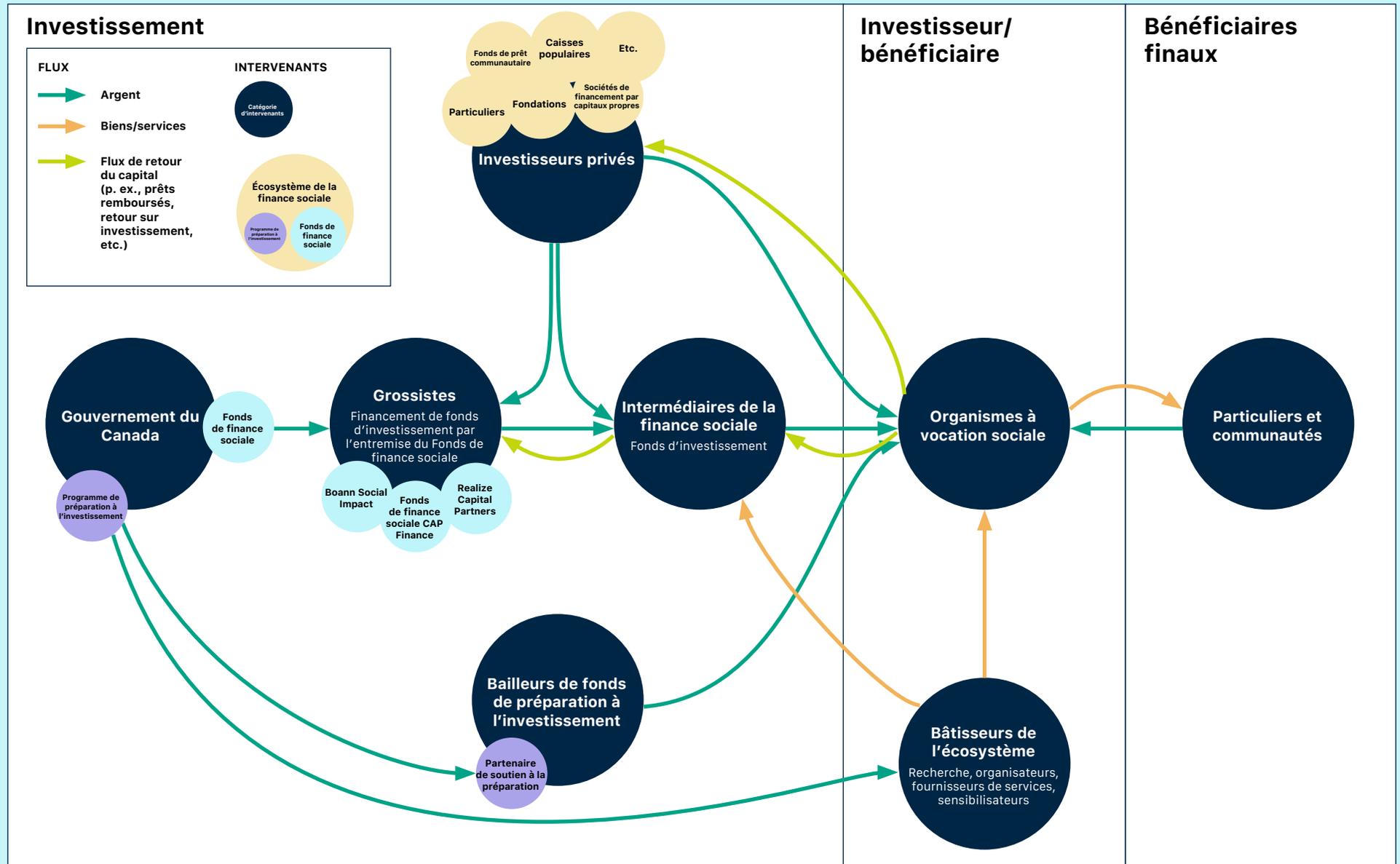
- **Public cible :** Ce schéma s'adresse principalement aux intervenants du secteur de la finance sociale et aux OVS. Ce groupe se compose d'entités qui s'impliquent activement impliquées dans l'écosystème de la finance sociale ou qui s'y intéressent, qu'il s'agisse d'initiatives communautaires locales ou d'organismes plus importants cherchant à naviguer dans le paysage financier en vue d'un impact social.
- **Objectif :** Le schéma vise à donner une vue d'ensemble des différents acteurs de l'écosystème de la finance sociale et de leurs relations potentielles ou existantes. Il est conçu pour aider les OVS à naviguer dans cet écosystème et à faciliter la recherche de possibilités de financement appropriées et réalisables. En expliquant la structure et la dynamique de l'écosystème de la finance sociale, le schéma met en lumière les voies permettant aux OVS d'obtenir un financement et un soutien adaptés à leurs objectifs et à leurs besoins.
- **Source des données du schéma :** Les données de ce schéma sont tirées de la correspondance, de la rétroaction, des rencontres et des réunions du Réseau canadien de développement économique de la communauté (RCDÉC), combinées aux documents de politique publique figurant sur les sites Web du gouvernement du Canada sur le PPI et le Fonds de finance sociale. Cette approche intègre des renseignements fondamentaux détaillés provenant des interactions et des discussions du RCDÉC avec le contexte politique plus large, offrant ainsi une vue d'ensemble de l'écosystème de la finance sociale.

Acteurs | Flux financiers de l'écosystème de la finance sociale

Public cible : Ce schéma s'adresse principalement aux intervenants du secteur de la finance sociale et aux OVS.

Objectif visé : Le schéma vise à donner une vue d'ensemble des différents acteurs de l'écosystème de la finance sociale et de leurs relations potentielles ou existantes. Il est conçu pour aider les OVS à se retrouver dans l'écosystème.

Source des données du schéma : Les données de ce schéma sont tirées de la correspondance, de la rétroaction, des rencontres et des réunions du RCDÉC, combinées aux documents de politique publique figurant sur les sites Web du gouvernement du Canada sur le PPI et le Fonds de finance sociale.



Questions d'orientation pour les conversations catalytiques sur la schématisation des intervenants :

- Qu'entend-on par « intermédiaires »?
- Tirent-ils vraiment parti de leur expertise pour offrir aux OVS les outils et les connaissances nécessaires pour composer avec les complexités du paysage de l'IS/FS?
- Comment distingue-t-on les « intermédiaires » des « bailleurs de fonds de préparation à l'investissement »?
- Avec quels intervenants un OVS pourrait-il envisager de collaborer lorsqu'il examine les options de financement remboursable ou s'engage à cet égard?

Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Habitudes, tendances et relations

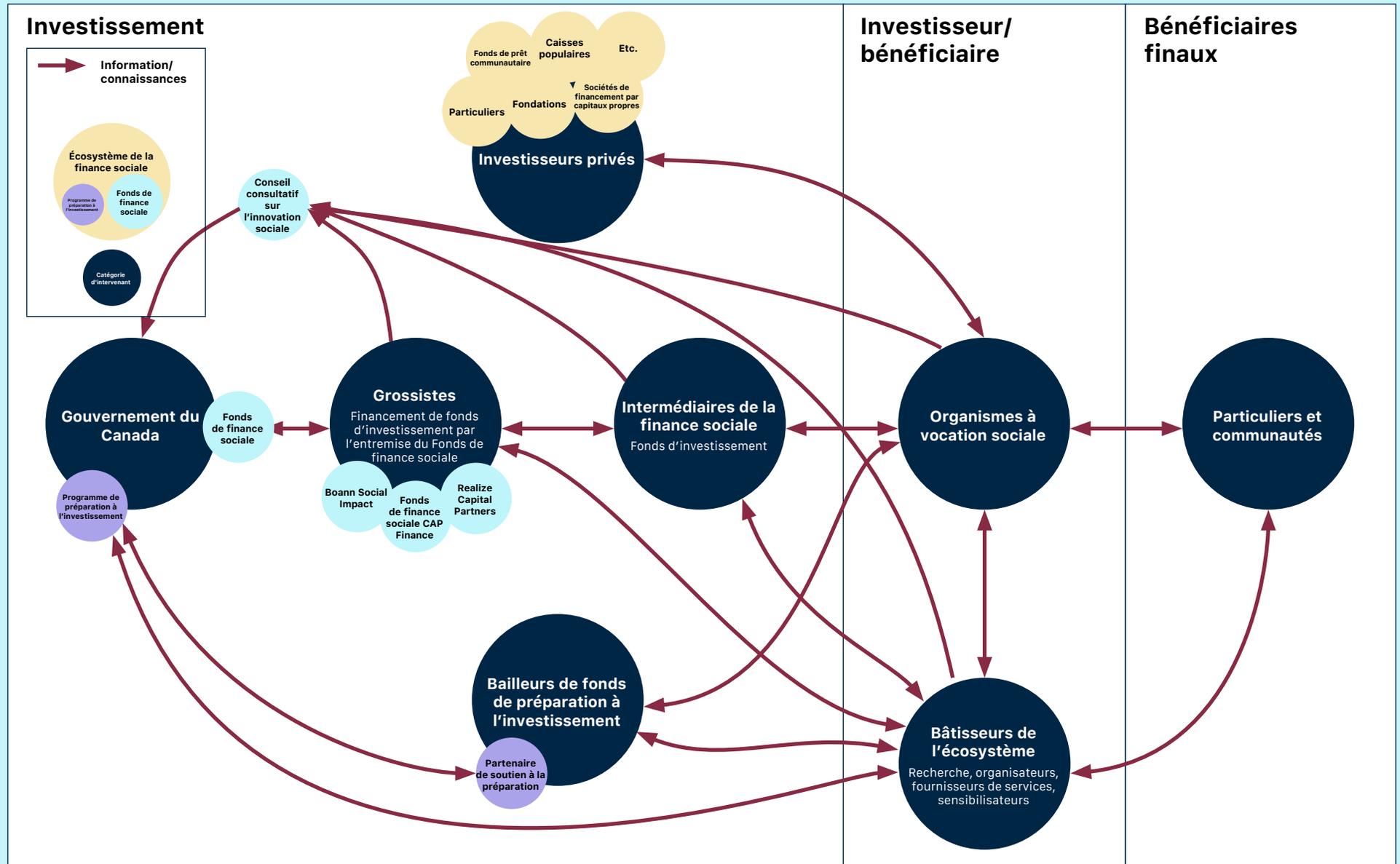
- Quelles pratiques ou tendances définissent cet écosystème? Relevez les pratiques positives ainsi que celles qui nuisent au progrès. Y a-t-il un moyen de transformer les pratiques négatives en pratiques positives?
- Avons-nous établi une base solide (amélioré l'environnement) pour l'établissement de relations fructueuses? Nos stratégies et nos actions sont-elles harmonisées pour garantir le succès?

Acteurs | Cheminement de l'information dans l'écosystème de la finance sociale

Public cible : Ce schéma s'adresse principalement aux intervenants du secteur de la finance sociale et aux OVS.

Objectif visé : Le schéma vise à donner une vue d'ensemble des différents acteurs de l'écosystème de la finance sociale et de leurs relations potentielles ou existantes. Il est conçu pour aider les OVS à se retrouver dans l'écosystème.

Source des données du schéma : Les données de ce schéma sont tirées de la correspondance, de la rétroaction, des rencontres et des réunions du RCDÉC, combinées aux documents de politique publique figurant sur les sites Web du gouvernement du Canada sur le PPI et le Fonds de finance sociale.



Questions d'orientation pour les conversations catalytiques sur la schématisation des intervenants :

- Qu'entend-on par « intermédiaires »?
- Tirent-ils vraiment parti de leur expertise pour offrir aux OVS les outils et les connaissances nécessaires pour composer avec les complexités du paysage de l'IS/FS?
- Comment distingue-t-on les « intermédiaires » des « bailleurs de fonds de préparation à l'investissement »?
- Avec quels intervenants un OVS pourrait-il envisager de collaborer lorsqu'il examine les options de financement remboursable ou s'engage à cet égard?

Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Habitudes, tendances et relations

- Quelles pratiques ou tendances définissent cet écosystème? Relevez les pratiques positives ainsi que celles qui nuisent au progrès. Y a-t-il un moyen de transformer les pratiques négatives en pratiques positives?
- Avons-nous établi une base solide (amélioré l'environnement) pour l'établissement de relations fructueuses? Nos stratégies et nos actions sont-elles harmonisées pour garantir le succès?

Schématisation de la structure de soutien de l'écosystème

Du point de vue des OVS, il a été instructif de schématiser les différents acteurs de l'écosystème, y compris les PSP, les connecteurs et les rassembleurs de l'écosystème, les sensibilisateurs, les praticiens et les chercheurs. Cet exercice a soulevé des questions pertinentes sur les rôles spécifiques de ces entités dans l'apport de connaissances et d'expertise essentielles aux OVS, dans le but de réduire leur charge et leur dépendance à l'égard du soutien externe. En outre, la présence constante, mais quelque peu invisible des grossistes dans le schéma des intervenants – marquée par leur absence lors des réunions et des rassemblements – a mis en lumière une lacune dans notre compréhension de l'écosystème. Cette divergence souligne l'importance d'intégrer les perspectives de l'offre et de la demande afin d'obtenir une vue d'ensemble du fonctionnement de l'écosystème.

Grâce à l'élaboration de ces schémas des intervenants, éclairés par une réflexion sur les moyens potentiels de transférer les capacités aux partenaires et aux OVS, nous nous sommes efforcés de découvrir et d'aborder les interdépendances complexes au sein de l'écosystème de la finance sociale. Notre objectif était de faciliter des réflexions et des discussions

plus approfondies qui pourraient conduire à des structures de soutien plus efficaces et plus durables pour les OVS, améliorant ainsi la résilience globale de l'écosystème et sa capacité d'innovation.

Dynamique des liens : gouvernement, grossistes, intermédiaires et OVS

Questions d'orientation pour les conversations catalytiques sur la schématisation des intervenants :

- Qu'entend-on par « intermédiaires »?
- Tirent-ils vraiment parti de leur expertise pour offrir aux OVS les outils et les connaissances nécessaires pour composer avec les complexités du paysage de l'IS/FS?
- Comment distingue-t-on les « intermédiaires » des « bailleurs de fonds de préparation à l'investissement »?
- Avec quels intervenants un OVS pourrait-il envisager de collaborer lorsqu'il examine les options de financement remboursable ou s'engage à cet égard?

Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Habitudes, tendances et relations

- Quelles pratiques ou tendances définissent cet écosystème? Relevez les pratiques positives ainsi que celles qui nuisent au progrès. Y a-t-il un moyen de transformer les pratiques négatives en pratiques positives?
- Avons-nous établi une base solide (amélioré l'environnement) pour l'établissement de relations fructueuses? Nos stratégies et nos actions sont-elles harmonisées pour garantir le succès?

Le cheminement du soutien et du financement au sein de l'écosystème de l'IS/FS au Canada commence par le gouvernement, qui est la principale source de financement et d'élaboration des politiques pour les initiatives sociales. Le gouvernement canalise les fonds et les ressources vers les grossistes, des entités qui regroupent le financement et le soutien pour les distribuer plus efficacement dans l'écosystème. Les grossistes, à leur tour, interagissent directement avec les intermédiaires en leur offrant des ressources financières, des conseils et un soutien stratégique. Ces intermédiaires sont des organismes spécialisés dans le recensement et le soutien des OVS susceptibles d'avoir un impact social important. Ils constituent un lien essentiel en offrant des ressources sur mesure, un mentorat et l'accès aux réseaux nécessaires aux OVS pour élargir leurs activités et réaliser leurs missions sociales.

Dans cette structure de soutien en cascade, chaque acteur joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité globale et de la durabilité de l'écosystème.

- **Le gouvernement fédéral** initie l'échange en donnant la priorité aux domaines de l'innovation sociale et de la finance sociale et en les finançant, préparant ainsi le terrain pour un changement systémique.
- **Les grossistes** sont des nœuds essentiels qui réunissent et redistribuent les ressources, garantissant que les investissements atteignent les parties de l'écosystème où ils peuvent avoir la plus grande incidence.
- **Les intermédiaires** tirent parti de leur expertise pour offrir aux OVS les outils et les connaissances nécessaires pour composer avec les complexités du paysage de l'IS/FS.
 - **Les bailleurs de fonds de préparation à l'investissement**, probablement des « intermédiaires spécialisés » qui « préparent » les OVS à recevoir et à utiliser les fonds de manière efficace. Les PSP offrent un soutien sur mesure, garantissant que les OVS disposent des outils, des connaissances et des ressources nécessaires pour réussir à mettre en œuvre leurs projets. Ce soutien devrait idéalement inclure le renforcement des capacités, des conseils en matière de planification financière et une orientation stratégique pour composer avec le paysage complexe de la finance sociale.
- Les **organismes à vocation sociale (OVS)**, à l'extrémité de cette chaîne, utilisent ces ressources pour régler des problèmes sociaux urgents, grâce au soutien et au financement structurés qu'ils reçoivent.

Cet échange interrelié d'informations et de ressources financières est conçu pour renforcer la capacité des OVS à créer des solutions durables et efficaces. En comprenant les rôles et les interactions entre ces intervenants, les OVS peuvent naviguer plus efficacement dans l'écosystème, en tirant parti des ressources disponibles pour maximiser leur impact social.

Dans le contexte plus large de l'écosystème de l'IS/FS au Canada, les « *intermédiaires* » peuvent servir de connecteurs essentiels entre les bailleurs de fonds (comme le gouvernement ou les investisseurs privés) et les OVS, grâce à leur expertise pour offrir des services essentiels comme l'accès au financement, le renforcement des capacités et les conseils stratégiques. Ces entités pourraient contribuer à simplifier les complexités du paysage de l'IS/FS, en s'assurant que les OVS bénéficient des liens, des ressources et du soutien nécessaires.

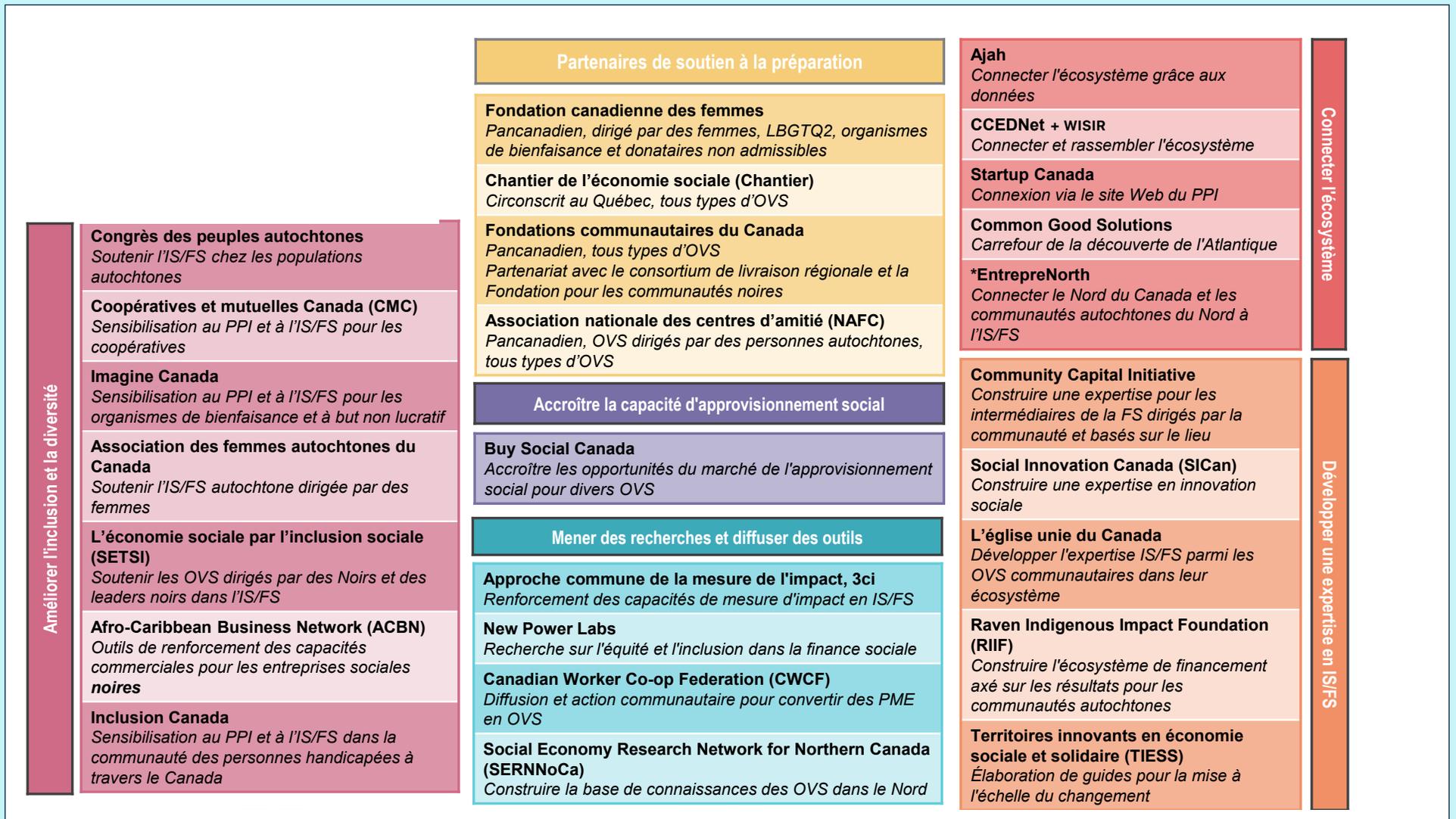
S'inspirant du PPI, les *PSP du PPI* relèvent d'une catégorie spécifique au sein des intermédiaires puisqu'ils se concentrent exclusivement sur la préparation des OVS à l'investissement. Ils offrent un soutien personnalisé visant à

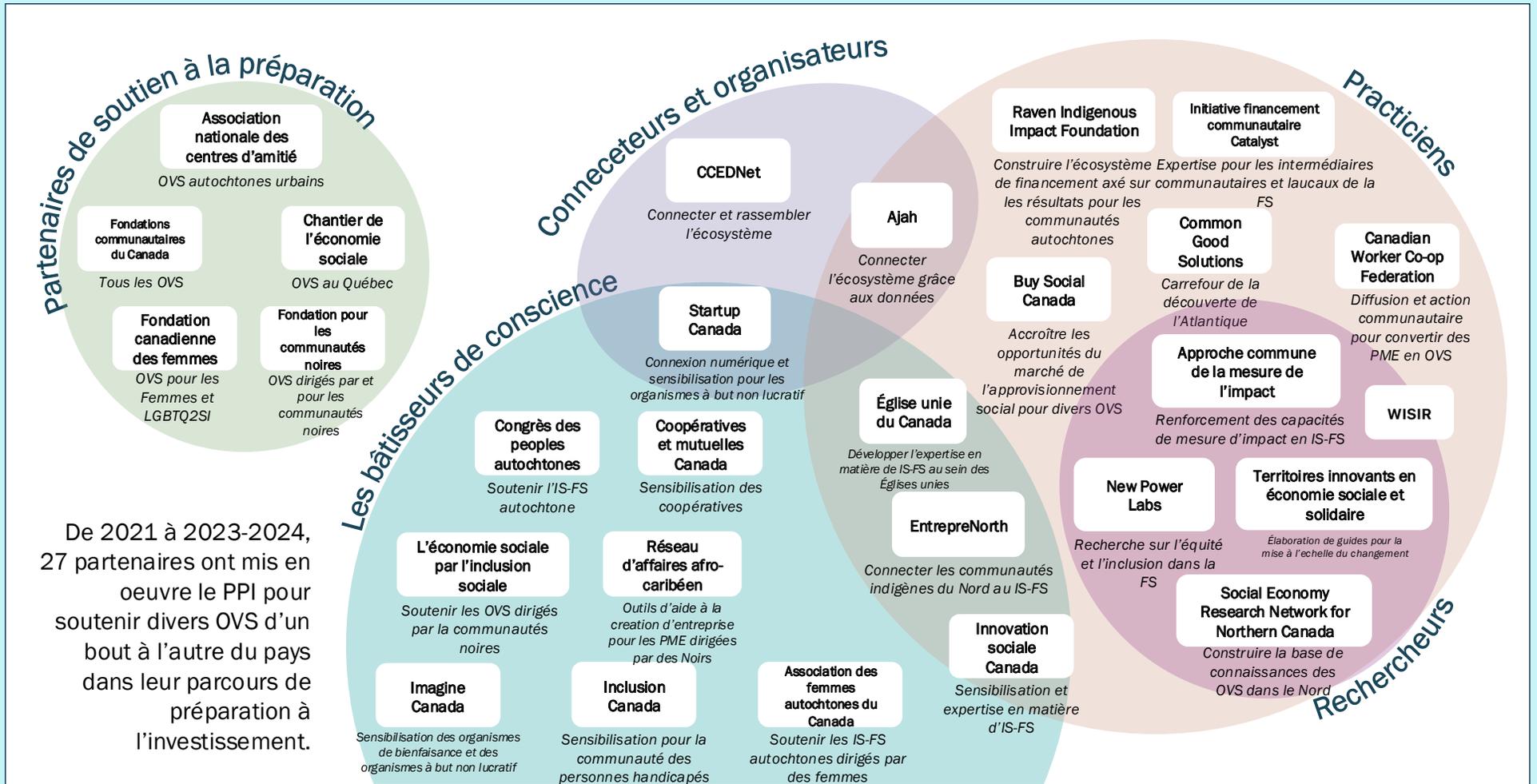
renforcer les capacités organisationnelles, à améliorer les connaissances financières et à élaborer des cadres stratégiques. Cela permet de s'assurer que les OVS sont bien préparés pour attirer et gérer efficacement les investissements, jouant ainsi un rôle essentiel dans l'écosystème puisqu'ils comblent le fossé entre les investisseurs potentiels et les OVS qui ont besoin d'aide.

La différence semble résider dans la spécificité des services : alors que tous les PSP sont des intermédiaires qui se concentrent sur la préparation à l'investissement, tous les intermédiaires ne sont pas des partenaires de soutien à la préparation, car certains peuvent offrir des services plus généraux qui ne sont pas uniquement axés sur la préparation financière.

Perspectives d'évolution : images et graphiques d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) sur l'amélioration de la préparation à l'investissement

L'examen de nos schémas des intervenants, en particulier le schéma des intervenants du PPI, parallèlement aux images et aux schémas d'EDSC, nous invite à entreprendre un processus de réflexion complémentaire, qui nous permet de mieux comprendre l'écosystème. Cette approche favorise un état d'esprit dans lequel nous cherchons comment nos idées et celles d'EDSC peuvent s'éclairer mutuellement, en mettant en lumière les domaines de synergie et de collaboration potentielle. En considérant ces schémas non pas comme des entités distinctes, mais comme des parties d'un ensemble plus vaste, nous pouvons définir des objectifs communs, reconnaître les possibilités de soutien mutuel et améliorer notre planification stratégique. Cette pensée intégrative renforce notre capacité à aider efficacement les OVS, en tirant parti des atouts des deux séries de schémas pour créer une image plus cohérente et plus complète de l'écosystème.





Adapté du diagramme d'EDSC

Exploiter l'analogie de la baignoire pour analyser l'écosystème

L'analogie de la baignoire est un concept utilisé pour illustrer la manière dont les différents facteurs d'un système évoluent au fil du temps, un peu comme le niveau de l'eau dans une baignoire monte et descend selon le débit d'entrée et de sortie de l'eau. Elle aide à comprendre la dynamique des systèmes en les comparant au simple fait de remplir et de vider une baignoire. Cette analogie met en lumière l'équilibre entre les entrées (ce qui entre dans le système) et les sorties (ce qui sort du système), offrant ainsi un moyen simple de visualiser l'accumulation et l'épuisement des ressources ou des éléments au sein d'un système donné.

Dans notre étude de l'écosystème de la finance sociale, nous avons utilisé l'analogie de la baignoire pour guider l'élaboration du mini-schéma des stocks et des flux. Cet outil représente visuellement le mouvement et l'accumulation des ressources, des idées et de l'influence au sein de l'écosystème au fil du temps, ce qui permet de comprendre son évolution et de contribuer à la planification stratégique.

La distinction entre les éléments réalistes et irréalistes de l'analogie de la baignoire a constitué un point de discussion essentiel de notre étude. Cette discussion a permis de souligner le bien-fondé de l'adoption d'une stratégie de multiples mini-schémas au lieu de s'appuyer sur un seul schéma complet. Le raisonnement est centré sur les avantages de la flexibilité et de l'adaptabilité offerts par l'utilisation de nombreux mini-schémas.

Cette considération découle des hypothèses implicites formulées par Senge et Meadows concernant l'infaillibilité des robinets dans l'analogie – en supposant qu'ils fonctionnent parfaitement selon le plan. Cependant, nous soutenons qu'en réalité, particulièrement dans le domaine de la finance sociale, les robinets ne fonctionnent pas nécessairement de manière aussi transparente qu'en théorie. L'écart entre le fonctionnement théorique et la fonctionnalité pratique des robinets souligne la nécessité d'adopter une approche fondée sur les mini-schémas et les mini-évaluations qui sont à la fois improvisés et adaptables.

Mini-schématisation des stocks et des flux

Nos idées sont nées des observations faites lors des réunions sur le PPI et des discussions du groupe d'intendance des principes de JEDI, comme nous l'avons souligné dans la section précédente. Nous avons constaté que la question de l'accès au financement semblait passer par des *étapes* distinctes. Ces étapes, particulièrement évidentes dans les données collectées auprès des PSP, comprenaient les suivantes : « Démarrage », « En

cours », « Établissement » et « Prêt à l'investissement ». Cette progression nous a incités à approfondir ce que signifie réellement être « prêt pour l'investissement » pour les différents acteurs de l'écosystème. Nous avons constaté que les organismes sont souvent préoccupés par le fait d'atteindre cette étape, notamment en raison des limitations financières et de la fin imminente des sources de financement provisoires.

En essayant de visualiser le système dans son ensemble, nous avons été confrontés au défi d'incorporer différents types de financement, y compris le *financement remboursable* (comme le Fonds de finance sociale) et le financement non remboursable (comme le PPI). Étant donné que nous nous sommes concentrés sur le PPI, nous avons choisi de concentrer notre mini-schéma des stocks et des flux sur le financement non remboursable. Cette décision nous a permis d'explorer la manière dont la modification des taux d'entrée et de sortie de ces stocks pouvait influencer les changements dans les niveaux de « stocks » de la « baignoire » de l'écosystème.

L'élaboration de schémas a été structurée comme un processus en deux étapes, intégrant les idées issues des réunions régulières avec EDSC. Ces discussions, centrées sur les nuances entre le financement remboursable et le financement non remboursable et leurs effets sur la préparation à l'investissement, ont joué un rôle essentiel. De même, les données administratives du PPI qui ont été compilées par Daro (anciennement Ajah) ont été un atout majeur dans ce processus.

Description du schéma de la dynamique des systèmes (ci-dessous)

Notre analyse, fondée sur les réunions sur le PPI et les discussions sur les principes de JEDI, a permis de définir les étapes de l'accès au financement, de l'étape « démarrage » à l'étape « prêt à l'investissement ». Les préoccupations concernant la préparation à l'investissement en raison de contraintes financières ont orienté notre attention sur le financement non remboursable – notre étude de cas s'est penchée sur le PPI. Notre mini-schéma « Stocks et flux », élaboré à partir des renseignements recueillis lors des réunions régulières avec EDSC et des données collectées par Daro (anciennement Ajah), a exploré la dynamique de l'écosystème de financement, en mettant l'accent sur l'incidence des différents types de financement sur l'état de préparation à l'investissement.

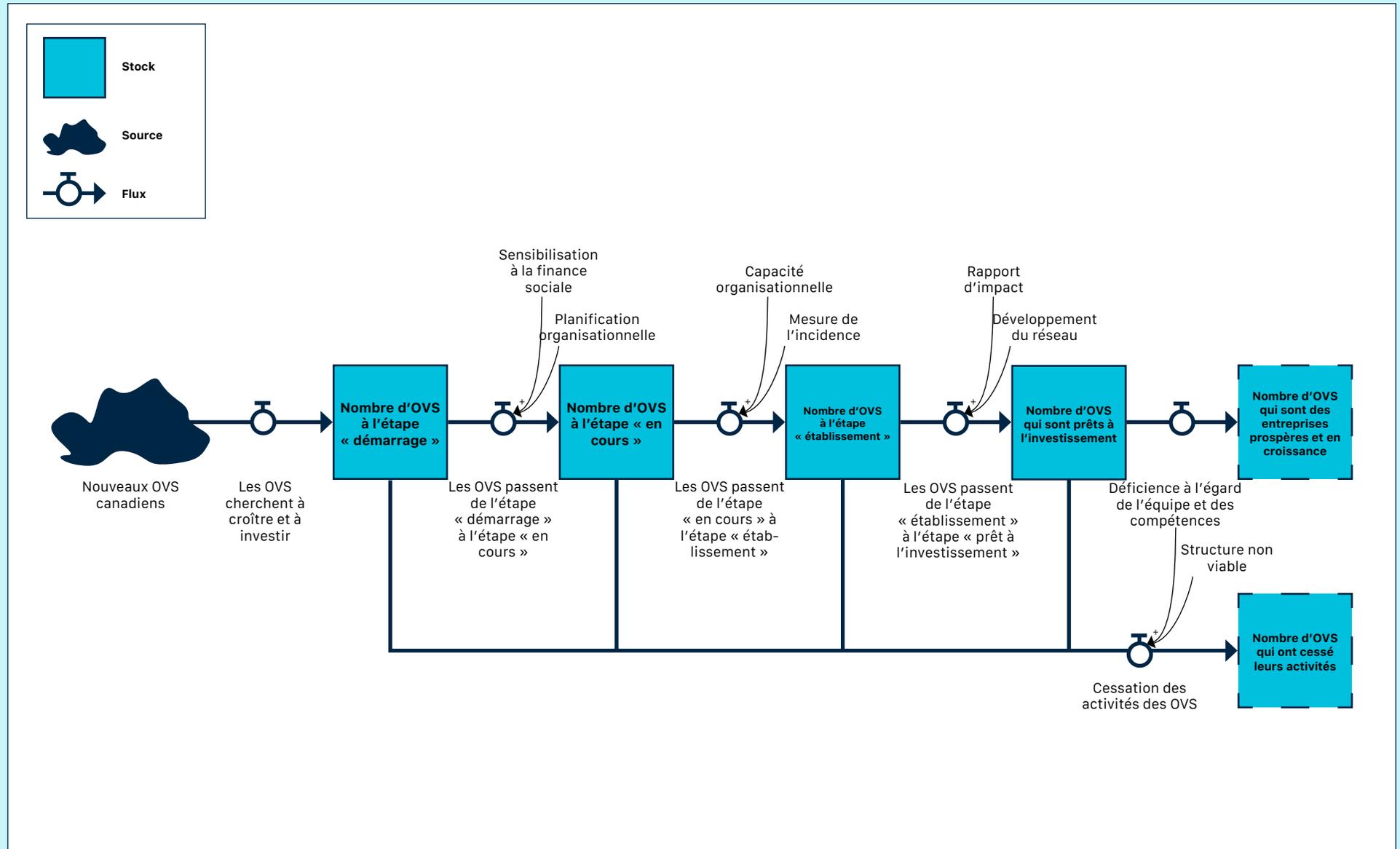
Dynamique du système | Stocks et flux II

Public cible : Les intervenants du secteur de la finance sociale et les organismes à vocation sociale (OVS) qui cherchent des fonds non remboursables.

Objectif visé : Analyser l'incidence des changements dans les « stocks » dans la « baignoire » de l'écosystème, en se concentrant sur la façon dont l'ajustement de ces taux d'entrée et de sortie peut affecter ces niveaux. Cette analyse vise à faire comprendre clairement le processus et les défis auxquels les OVS sont confrontés

lorsqu'ils accèdent à des capitaux non remboursables.

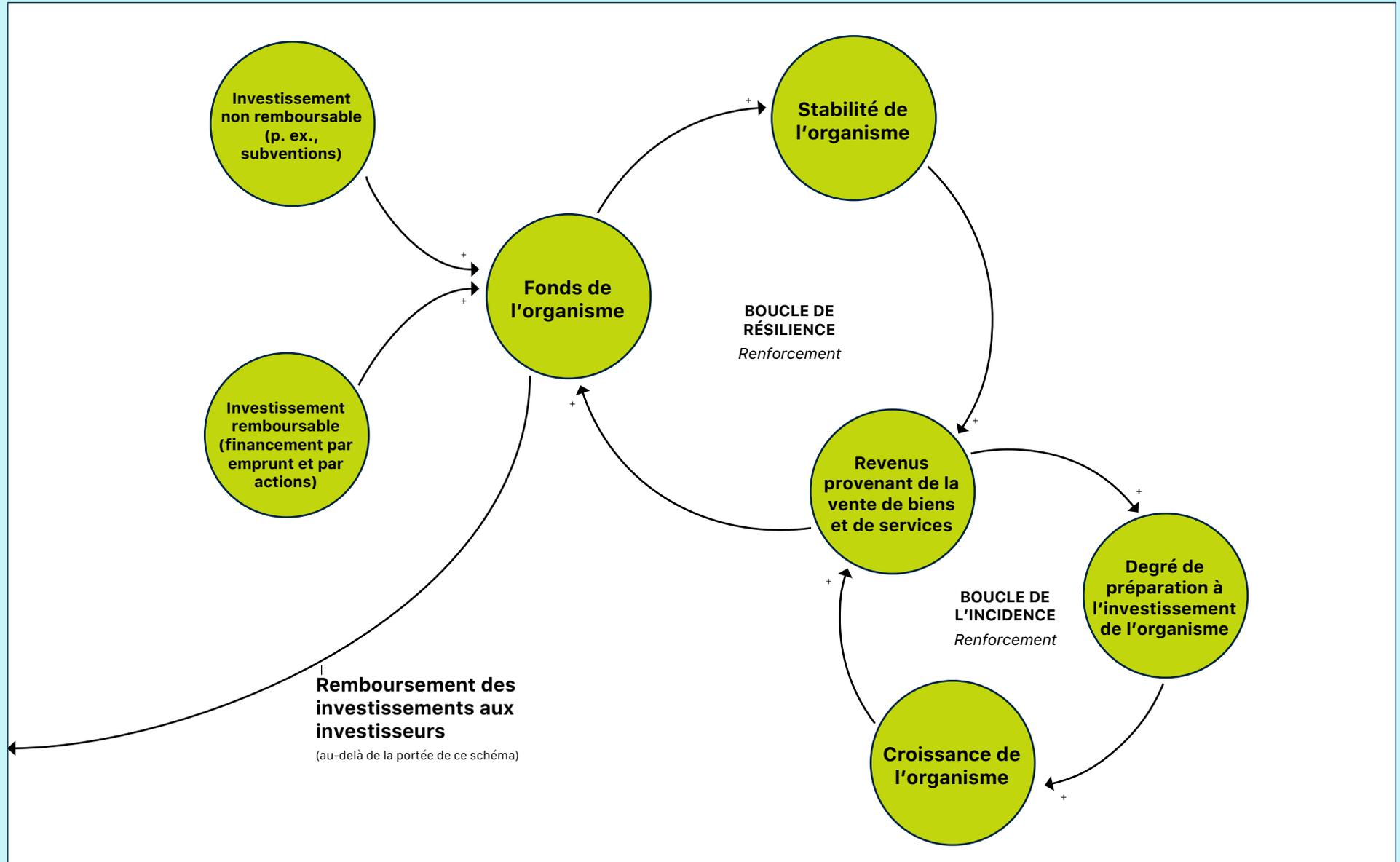
Source des données du schéma : Les données du schéma proviennent d'une compréhension approfondie du système, renforcée par les renseignements recueillis lors des réunions de contrôle avec Emploi et Développement social Canada (EDSC).



Dynamique du système | Boucle causale de la préparation à l'investissement

Dans le cadre de la mini-schématisation, trois voies ont été envisagées pour les OVS : rester à une étape, faire une transition ou risquer de fermer en raison d'une préparation insuffisante à l'investissement. Cette visualisation favorise les discussions sur l'influence des débits et de l'incidence sur les écosystèmes, ce qui encourage les interventions stratégiques dans une optique de durabilité.

Nous examinons aussi les boucles de la résilience et de l'incidence pour mieux comprendre la dynamique de l'écosystème. L'analyse des données du PPI met en lumière les lacunes à l'égard des compétences et des réseaux, ce qui nous permet d'élaborer des schémas des stocks et des flux. Cet outil aide à comprendre les besoins de l'écosystème et les rôles des partenaires qui permettent de favoriser la croissance et l'indépendance des OVS.



Questions d'orientation pour les schémas ci-dessus : Habitudes, tendances et relations

- Quelles pratiques ou tendances définissent cet écosystème? Relevez les pratiques positives ainsi que celles qui nuisent au progrès.
- Y a-t-il un moyen de transformer les pratiques négatives en pratiques positives? Avons-nous établi une base solide (amélioré l'environnement) pour l'établissement de relations fructueuses? Nos stratégies et nos actions sont-elles harmonisées pour garantir le succès?

Notre mini-schéma affirme que les OVS peuvent suivre trois voies potentielles : se retrouver dans un des « stocks » de l'étape, être dans un « stock » intermédiaire entre les étapes ou faire face au risque de cesser ses activités s'ils ne sont pas prêts pour l'investissement et que le débit est insuffisant. Cette visualisation permet de favoriser les discussions sur les facteurs qui accélèrent ou ralentissent ces débits et les répercussions de ces changements pour les OVS au sein de l'écosystème.

Le mini-schéma des stocks et des flux est donc un outil essentiel pour faciliter le dialogue sur la dynamique de l'écosystème. Il aide les intervenants à comprendre comment des débits variables de croissance ou de déclin de petits « stocks » peuvent avoir une incidence sur l'ensemble de l'écosystème. Ce schéma favorise une vision holistique de l'écosystème, incitant les intervenants à envisager des interventions stratégiques susceptibles d'avoir une incidence positive sur les débits et, par conséquent, la santé globale et la durabilité de l'écosystème.

L'analyse des données administratives du PPI qui ont été compilées par Daro (anciennement Ajah) a fourni de précieux renseignements sur les besoins de l'écosystème et les lacunes qui restent à combler, servant de base à la formulation de questions essentielles. Les données ont révélé qu'une part importante des demandes (50,9 %) et des subventions (53,5 %) a été allouée à des initiatives liées à l'élaboration de plans d'affaires, à l'expertise technique et au développement d'équipes et de compétences. Inversement, alors que 9 % des demandes visaient le développement de réseaux, seuls 7 % des subventions ont été accordées dans ce domaine. L'interprétation des demandes en tant que reflet des besoins suggère un manque de compétences et de capacités au sein de l'écosystème.

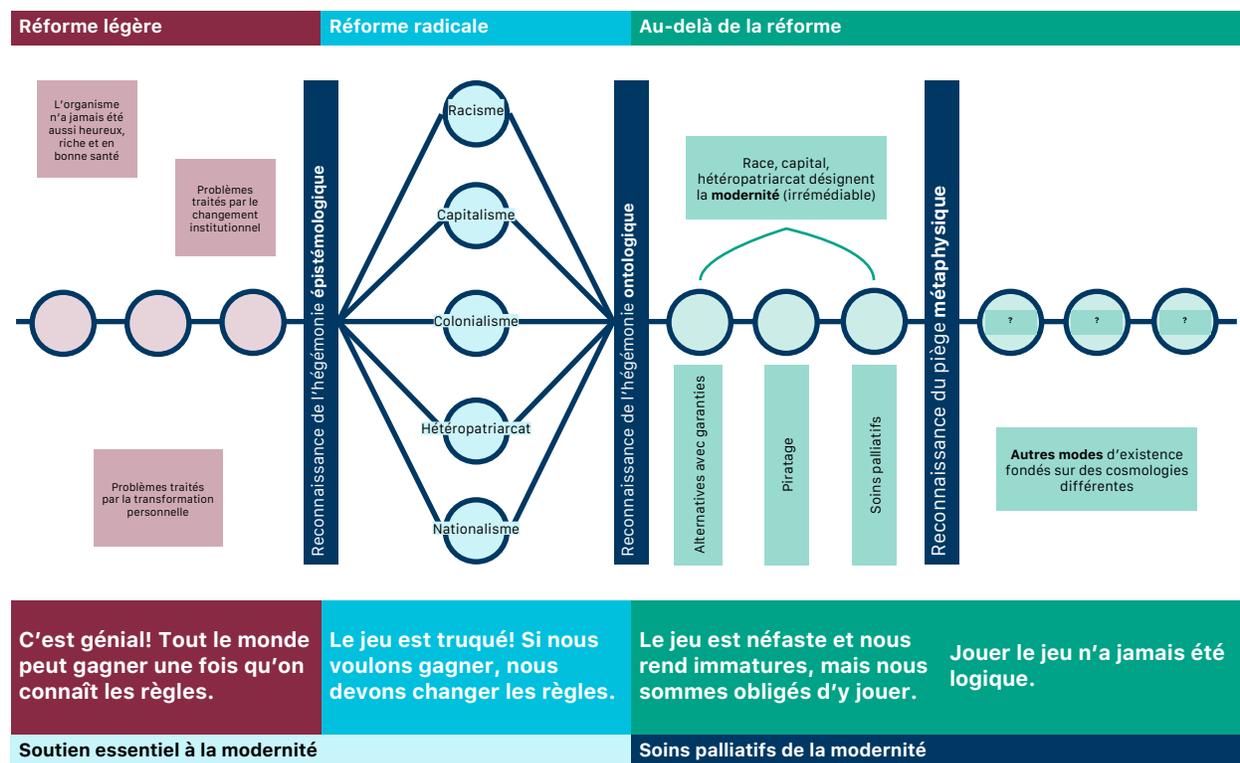
L'élaboration du schéma des stocks et des flux a exigé l'examen des rôles cruciaux que les partenaires de l'écosystème pourraient jouer pour répondre aux besoins non satisfaits en matière de développement de réseaux. Elle a également exploré des stratégies visant à maintenir la vitalité de l'écosystème et à promouvoir la croissance continue des réseaux au-delà du PPI. Cette

analyse a intégré des réflexions sur les facteurs susceptibles d'influencer les trajectoires positives et négatives des OVS dans leur préparation à l'investissement. Elle s'est spécifiquement concentrée sur la manière dont ces dynamiques pourraient affecter la capacité des OVS à passer d'une dépendance cyclique au financement social à un état de préparation structuré, défini par la capacité et l'état d'esprit d'indépendance.

Schématisation de « ce qui pourrait être » en envisageant des avensirs décoloniaux

S'inspirant du schéma social de la modernité et de la réforme d'Andreotti et coll. (2021) (figure 4), notre approche à l'égard de la schématisation de « ce qui pourrait être » s'oriente vers l'espace « au-delà de la réforme ». Cet exercice a consisté à être explicite dans notre compréhension des fondements coloniaux de la finance sociale et à la considérer dans ses meilleures formes comme des modèles de changement social qui existent dans l'espace de la « réforme radicale ». Toute mesure menant à l'espace « au-delà de la réforme » signifiait d'incorporer des cadres de sagesse (Pannikar, 1999) provenant d'autres cosmologies. Pour appliquer ces autres manières d'être à notre schématisation, nous avons centré le symbole et l'imagination collective (Robinson, 2022) comme outils pour rêver d'un monde qui n'aurait plus besoin de la finance sociale.

Figure 4 Schéma sociale de la modernité/colonialité (Andreotti, 2021)



Un déplacement vers l'espace « au-delà de la réforme » impliquait d'adopter une approche de conception pluriverselle (Escobar, 2018) et d'imaginer de nombreux futurs différents issus d'autres cosmologies enracinées dans de multiples valeurs, visions du monde et expériences vécues.

Dans la pratique, l'approche de conception pluriverselle s'est manifestée par des approches participatives à l'égard de la schématisation en tant que pratique de base dans notre travail de schématisation. Dans le cadre du travail de schématisation de « ce qui pourrait être », il s'agissait de créer un espace pour que les organismes partenaires du PPI 2.0 puissent pratiquer l'imagination collective. Cela a pris la forme d'une séance de schématisation collective lors de la troisième réunion de tous les partenaires. On a plongé les participants dans une expérience de méditation guidée et ils ont été invités à rêver d'un monde qui n'aurait pas besoin de financement social. Ils ont reçu du matériel d'artisanat et des fournitures artistiques, et ont été invités à faire part de leurs rêves sous forme de dessins, de poèmes, de mots et de tout autre format qu'ils souhaitaient. Le collage d'images ci-dessous reflète les artefacts collectifs qui ont formé les schémas de « ce qui pourrait être » du PPI 2.0.

Figure 5 Recueil d'imaginaires qui n'ont pas besoin de finance sociale



En rassemblant les renseignements du schéma collectif, l'équipe du WISIR a créé le schéma suivant de « ce qui pourrait être » un monde au-delà de la finance sociale. Parmi les thèmes principaux figurent le fait de mettre la terre au cœur de la vie, en mettant l'accent sur l'apprentissage et la relation avec les sagesse ancestrales, la justice, l'espoir, les relations profondes, l'équité, la communauté, l'appartenance, le bien-être, la régénération et la liberté.

Schéma décolonial | Ingrédients partagés dans des futurs alternatifs

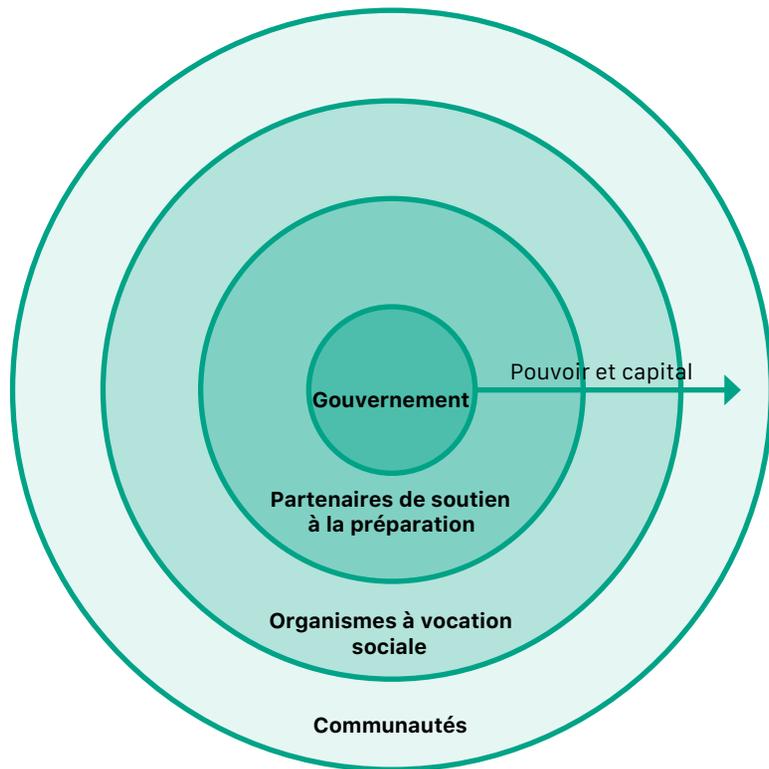
Aucune version française disponible



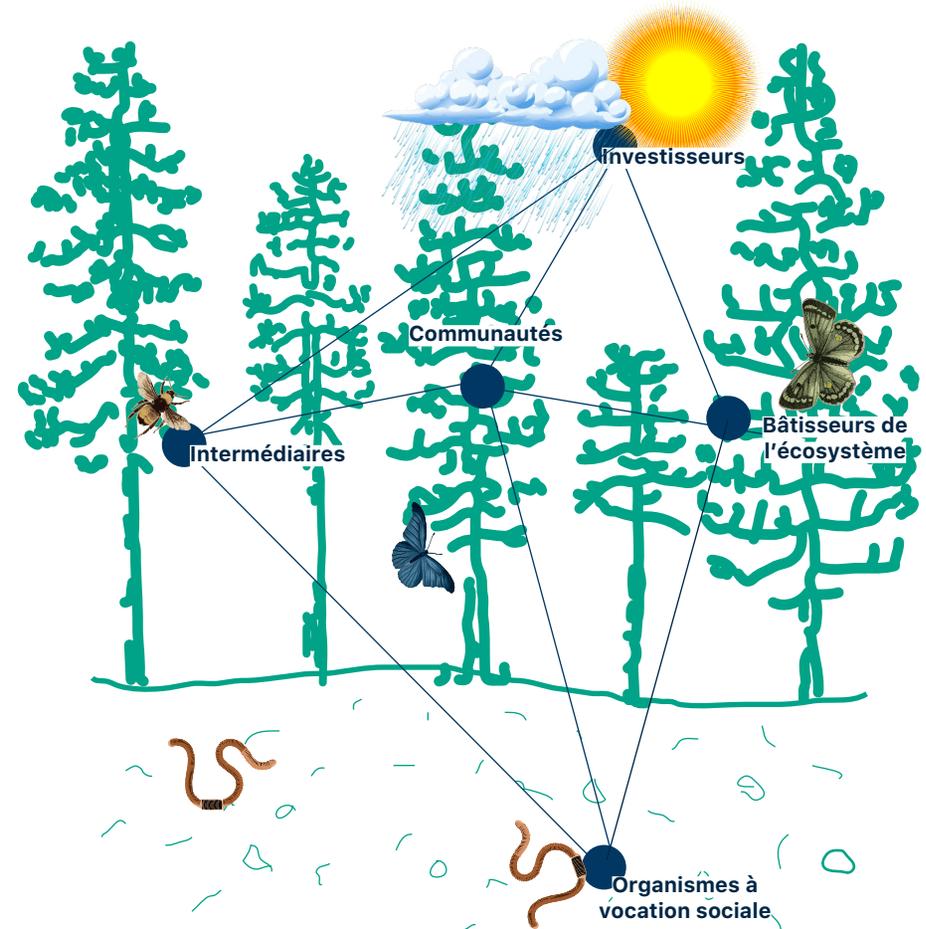
Ces idées d'avenirs communs révèlent le besoin d'une « pédagogie inversée » (Ahmed & Nemin, 2022) qui, appliquée aux structures existantes de l'écosystème de la finance sociale, exige de décentrer les sources d'investissement et de se recentrer sur une vision plus large, interconnectée et systémique. La figure 2 ci-dessous imagine une restructuration de notre vision de la finance sociale qui adopte une approche systémique globale (Koester et coll., 2006) et considère la communauté comme une variété au sein des communautés, comme les graines, les plantes et les espèces d'arbres dans la forêt.

Schéma décolonial | Réinventer les flux de capitaux

Réalité actuelle



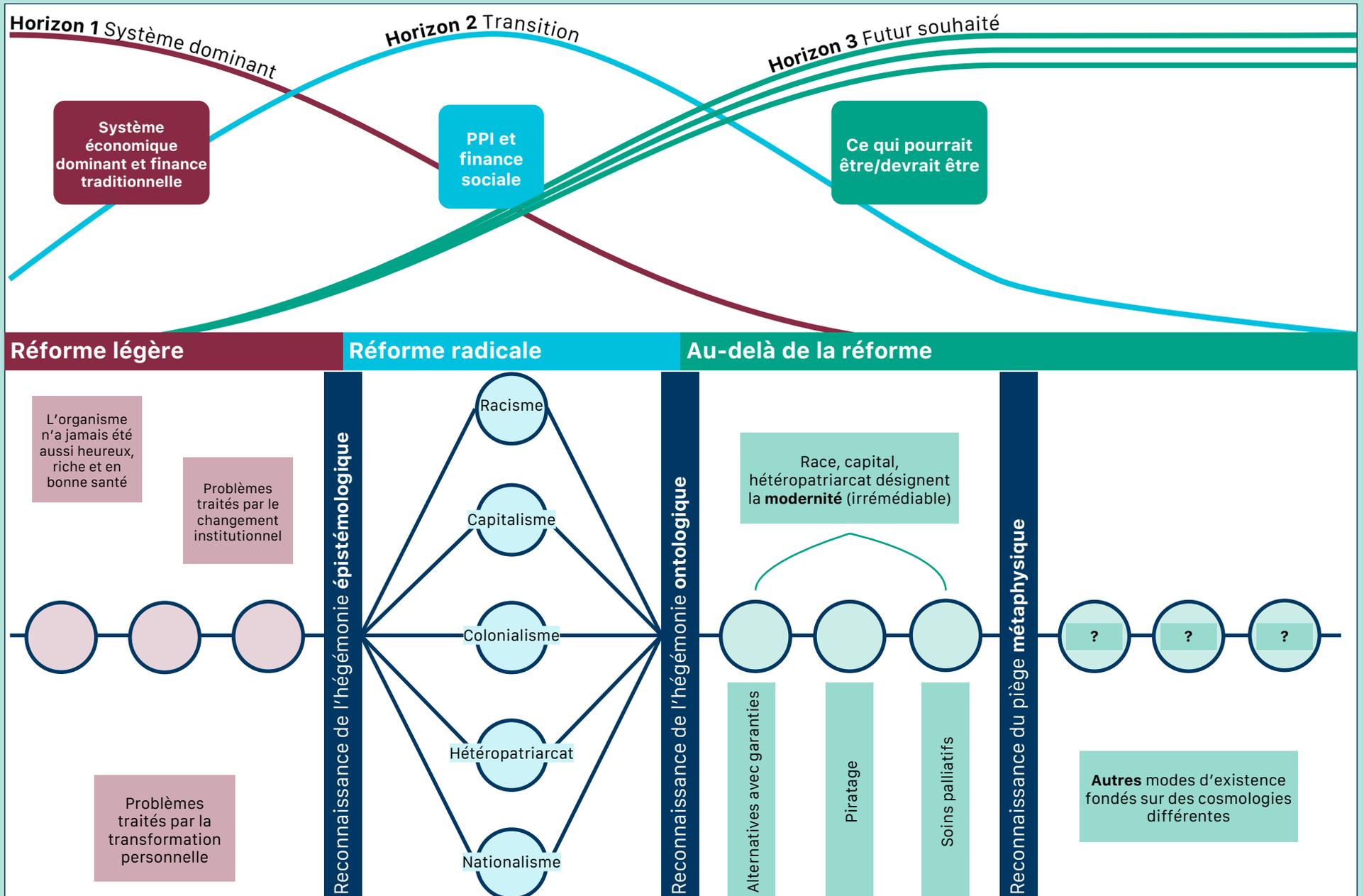
Ce qui pourrait être



Ce schéma alternatif considère les OVS comme des vers, des créatures et d'autres organismes qui appuient les flux de nutriments vers les graines et la vie végétale (communautés). Dans cette optique de systèmes entiers, les pollinisateurs (abeilles, colibris et autres) témoignent du rôle de bâtisseurs d'écosystèmes et d'intermédiaires qui transmettent des renseignements importants et appuient l'épanouissement de la forêt par la fertilisation croisée. L'investissement prend de nombreuses formes dans cette approche, comme la lumière du soleil, qui peut être considérée comme un capital non remboursable, et la pluie (et d'autres sources d'eau par l'irrigation), considérée comme un capital remboursable qui circule à nouveau dans l'écosystème par l'entremise du cycle de l'eau.

En schématisant ces avenir alternatifs, l'équipe du WISIR a remarqué des valeurs, des pratiques et des modèles dans notre écosystème actuel, en particulier dans les organismes dirigés par des PANDC comme l'Association nationale des centres d'amitié (ANCA) et la Fondation pour les communautés noires (FPCN), qui pourraient ouvrir la voie à l'espace « au-delà de la réforme ». Toute version future des programmes comme le PPI 2.0 gagnerait à se concentrer sur ces valeurs, pratiques et modèles et à explorer les moyens de créer l'espace nécessaire à leur intégration. Notre dernier schéma de *ce qui pourrait être* juxtapose le schéma d'Andreotti et coll. avec notre schéma plus large des trois horizons, notant un mouvement vers le troisième horizon, notre *ce qui pourrait être*, des futurs pluriversels alignés sur l'espace « au-delà de la réforme ».

Schéma décolonial | Soins palliatifs de la modernité et trois horizons



4/ Gouvernance

Vue d'ensemble : Importance et points d'intervention potentiels

L'un des principaux objectifs de cette recherche était d'utiliser des mini-schémas comme outils pour faciliter l'autonomie à long terme au sein de l'écosystème. Nous ciblons stratégiquement les points d'intervention potentiels dans les paysages complexes, dynamiques et souvent insaisissables du PPI et de l'écosystème canadien plus vaste de l'IS/FS. Compte tenu de la fluidité et de la complexité de ce contexte, nous avons adopté une méthodologie innovante qui comprend la création de mini-schémas. Ces outils sont conçus pour être dynamiques et adaptatifs puisqu'ils nous aident à naviguer dans les complexités du système et à relever les possibilités de changement important. Cette approche s'est avérée cruciale non seulement pour comprendre l'état actuel de l'écosystème, mais aussi pour anticiper les défis et les possibilités à venir, améliorant ainsi notre capacité à effectuer une transformation systémique.

Les huit principes d'Ostrom pour la gouvernance des biens communs :

- 1. Limites clairement définies :** Les limites de la ressource et les droits de ceux qui peuvent l'utiliser doivent être clairement définis.
- 2. Conformité aux conditions locales :** Les règles régissant l'utilisation des ressources communes doivent être adaptées aux besoins et aux conditions locales.
- 3. Dispositions relatives au choix collectif :** Les personnes concernées par ces règles doivent pouvoir participer à leur modification.
- 4. Surveillance :** Des superviseurs, qui sont responsables à l'égard des utilisateurs ou qui sont les utilisateurs, doivent vérifier régulièrement l'état de la ressource et le comportement des utilisateurs.
- 5. Sanctions graduelles :** Les utilisateurs qui enfreignent les règles de la communauté s'exposent à des sanctions graduelles, en fonction de la gravité et du contexte de l'infraction.
- 6. Mécanisme de résolution des conflits :** Les usagers et leurs représentants doivent pouvoir accéder rapidement à des instances locales à faible coût pour résoudre les conflits entre les usagers ou entre les usagers et les représentants.
- 7. Reconnaissance minimale des droits d'association :** Le droit des usagers à créer leurs propres institutions ne doit pas être remis en cause par des autorités gouvernementales externes.

8. Systèmes imbriqués : Pour les ressources qui font partie de systèmes plus vastes, les activités de gouvernance doivent être organisées en plusieurs niveaux, avec de petites institutions locales imbriquées dans des organismes plus vastes et globaux.

En outre, l'adoption de ces stratégies de schématisation cadre avec les principes de gouvernance des biens communs d'Elinor Ostrom, soulignant l'importance des structures de gouvernance durables et à long terme dans les domaines de l'innovation sociale et de la finance sociale⁴. Ce faisant, nous visons à établir une base solide pour les analyses futures, fondée sur la synergie entre la pensée systémique et les principes de gouvernance. Ce travail n'est pas seulement académique; il s'agit d'un effort pragmatique pour cerner les points d'intervention qui pourraient conduire à des transformations considérables et positives au sein de l'écosystème canadien de la finance sociale, soulignant notre engagement à favoriser des mécanismes de gouvernance à long terme, inclusifs et efficaces dans le domaine de l'innovation sociale.

Donella Meadows est une penseuse et une scientifique de l'environnement qui a élaboré un cadre appelé « *Leverage Points : Places to Intervene in a System* » pour aider à cerner les points d'intervention les plus efficaces dans les systèmes complexes. Ce cadre est composé de neuf points d'intervention, classés par ordre d'efficacité, les points d'intervention les plus élevés ayant un plus grand potentiel pour produire des changements importants dans un système.

Compte tenu des résultats de cette recherche concernant l'écosystème canadien de l'IS/FS, on recommande de donner la priorité aux points d'intervention suivants, mis en **gras**.

Points d'intervention adaptés de l'ouvrage de Meadows « Places to Intervene in a System », énumérés par ordre d'efficacité croissante

- 1. L'état d'esprit ou le paradigme** dont est issu le système – ses objectifs, sa structure de pouvoir, ses règles, sa culture.
- 2. Les objectifs du système.**
3. La répartition du pouvoir sur les règles du système.
4. Les règles du système (mesures incitatives, pénalités, contraintes).

⁴ Elinor Ostrom, lauréate du prix Nobel d'économie, a défini les principes clés d'une gouvernance efficace des ressources communes, remettant en question l'idée reçue selon laquelle les biens communs sont mal gérés et devraient être réglementés par les autorités centrales ou privatisés. Ses recherches ont démontré que les communautés pouvaient s'organiser pour gérer les ressources de manière durable sans intervention extérieure.

5. Circulation de l'information.

6. La circulation des matières et les liens entre les matières.
7. Favoriser des boucles de rétroaction positive.
8. Réglementer des boucles de rétroaction négative.
9. Les constantes, les paramètres, les chiffres (subventions, impôts, normes).

La schématisation et l'analyse de l'écosystème du PPI ont exigé de parcourir les complexités des paysages de l'IS/FS du Canada. Ce processus, fondé sur la construction et l'interprétation de mini-schémas, permet d'examiner les structures systémiques qui façonnent ces paysages. Au cœur de cet effort se trouve l'objectif, inspiré par Donella Meadows, de cerner les points d'intervention potentiels au sein de l'écosystème canadien de l'IS/FS afin de faciliter une transformation systémique importante.

Meadows met l'accent sur le pouvoir des points d'intervention en tant que points d'un système complexe où un petit changement peut produire de grands changements dans l'ensemble. Notre analyse, suivant la hiérarchie des points d'intervention de Meadows, révèle le profond potentiel d'impact à différents niveaux, en se concentrant particulièrement sur les points d'intervention les plus puissants : *l'état d'esprit ou le paradigme dont le système est issu, les objectifs du système et la structure de la circulation de l'information.*

- **L'état d'esprit du système** : Le fondement de notre approche systémique à l'égard de l'innovation sociale repose sur la compréhension et, le cas échéant, le changement de l'état d'esprit ou du paradigme qui sous-tend l'écosystème canadien de l'IS/FS. Grâce à nos mini-schémas, nous avons découvert des modèles et des relations qui soulignent le besoin de changer de paradigme pour des modèles de financement et d'innovation sociale plus collaboratifs, plus inclusifs et plus souples. Ce changement est essentiel, car il sous-tend tous les autres éléments du système, de ses objectifs à ses règles en passant par ses activités.
- **Objectifs du système** : Les objectifs qui guident le système constituent un autre point d'intervention clé cerné par notre analyse. En examinant l'écosystème du PPI, nous avons commencé à nous demander si les objectifs actuels témoignent correctement des réalités et des besoins complexes des OVS et de leurs communautés. La réévaluation et la réharmonisation de ces objectifs pourraient orienter l'écosystème vers des résultats plus durables et plus percutants, en s'assurant qu'il sert de catalyseur pour une véritable innovation sociale.
- **Circulation de l'information** : Notre étude souligne aussi l'importance de la circulation de l'information au sein de l'écosystème, reconnaissant

que l'accès à l'information et la qualité de celle-ci influencent considérablement la prise de décision et l'innovation. En créant des mini-schémas qui expliquent la circulation de l'information, nous souhaitons mettre en lumière les obstacles et les possibilités d'amélioration de la transparence, de la communication et de la collaboration entre les intervenants. L'amélioration de l'échange et de l'utilisation de l'information dans l'écosystème peut permettre aux acteurs de prendre des décisions stratégiques mieux éclairées, conformes au nouveau paradigme et aux objectifs révisés.

Notre exploration du PPI et de l'écosystème canadien plus vaste de la FS et de l'IS, par la création et l'analyse de mini-schémas, constitue une étape fondamentale pour cibler et tirer parti de ces points d'intervention critiques. En harmonisant nos efforts aux idées de Meadows concernant les points d'intervention, nous approfondissons non seulement notre compréhension de l'état actuel de l'écosystème, mais nous mettons aussi en lumière les voies de sa transformation. Cette approche offre une balise pour naviguer dans les complexités de l'innovation sociale, nous guidant vers un avenir où l'écosystème canadien de l'IS et de la FS est plus résilient, inclusif et percutant.

Relier les idées des mini-schémas aux points d'intervention de Meadows

Les mini-schémas élaborés dans le cadre de notre analyse servent d'outils d'illustration puisqu'ils nous aident à comprendre l'interaction complexe au sein de l'écosystème du PPI et ses répercussions plus larges sur les paysages canadiens de l'IS et de la FS. Ces schémas, lorsqu'ils sont examinés sous l'angle des points d'intervention de Donella Meadows, offrent des perspectives profondes sur la manière dont le changement systémique peut être initié et soutenu.

Changement d'état d'esprit ou de paradigme : réflexion sur les perspectives de partenariat à partir des schémas « Liens avec le monde extérieur »

Les perspectives potentielles de partenariat, telles qu'analysées par nos mini-schémas, soulignent le besoin d'encourager des partenariats solides et des efforts de collaboration au sein de l'écosystème. La motivation à chercher des perspectives de partenariat à l'aide du schéma « Liens avec le monde extérieur » met en évidence le rôle central de l'état d'esprit qui façonne la capacité d'innovation et d'action collective de l'écosystème. Ces schémas révèlent que l'évolution du paradigme systémique vers un modèle plus interrelié et coopératif peut considérablement améliorer la résilience et l'efficacité de l'écosystème. En facilitant une meilleure compréhension des partenariats potentiels et des liens externes, ces outils appuient directement le point d'intervention le plus élevé de Meadows : modifier les paradigmes sous-jacents dont le système est issu.

Si on considère la schématisation et l'évaluation des intervenants, le rôle du PPI semble consister à faire évoluer l'état d'esprit du système vers la reconnaissance de l'importance de la finance sociale et des valeurs sous-jacentes qui favorisent des pratiques financières durables et équitables. L'interaction entre le PPI et ses partenaires influence probablement l'état d'esprit collectif, en favorisant une vision commune qui valorise à la fois les rendements financiers et l'impact social positif. La désignation de champions ou d'influenceurs au sein du schéma des intervenants qui peuvent jouer un rôle central dans l'évolution des mentalités, comme les leaders d'opinion dans le domaine de la finance sociale qui peuvent modifier le discours sur les priorités d'investissement, pourrait être un élément clé à retenir.

Objectifs du système : le rôle du mini-schéma des stocks et des flux

Le « mini-schéma des stocks et des flux », inspiré de l'analogie de la baignoire, présente des renseignements essentiels sur la dynamique de l'accès au financement non remboursable et sur la progression des organismes vers la préparation à l'investissement. Ce schéma aide à comprendre les objectifs qui animent le système, en particulier le soutien aux OVS à travers les différentes étapes de leur développement. En visualisant le flux des ressources et en relevant les étapes où les OVS peuvent rencontrer des difficultés, ce schéma incite à réévaluer les objectifs du système pour s'assurer qu'ils cadrent avec les besoins et les réalités des OVS. Cette concordance avec le deuxième point d'intervention de Meadows souligne l'importance de redéfinir les objectifs du système pour favoriser un écosystème plus favorable et plus inclusif.

Si on considère la schématisation et la détection des intervenants, l'engagement du PPI auprès de ses partenaires témoigne d'une approche stratégique visant à adapter les objectifs de l'écosystème à la mission globale de promotion le financement social. Cela pourrait impliquer de définir des objectifs communs pour lesquels le PPI et ses partenaires peuvent travailler, comme l'augmentation des investissements dans des secteurs sociaux spécifiques ou l'atteinte des communautés mal desservies. La schématisation a pu mettre en lumière la manière dont les objectifs du PPI et de ses partenaires se rejoignent ou divergent, ce qui permet de voir où il est possible de se réaligner ou où des défis peuvent surgir en raison d'objectifs contradictoires. Il est particulièrement important de favoriser l'engagement collectif et la diffusion à grande échelle d'indicateurs de résultats orientés vers la société et convenus d'un commun accord. Cette stratégie est essentielle non seulement pour suivre efficacement les progrès accomplis dans l'atteinte d'objectifs sociaux unifiés, mais aussi, et peut-être surtout, pour garantir une approche inclusive. Une telle inclusivité garantit que tous les intervenants sont non seulement d'accord, mais aussi équitablement engagés dans la mesure des progrès, ce qui favorise un effort cohérent en faveur de l'amélioration de la situation sociale.

Circulation de l'information : amélioration par la schématisation des « Liens intermédiaires » ainsi que la schématisation des intervenants; explorer la dynamique de la circulation de l'information : où est-elle acheminée, est-elle acheminée et quelles en sont les raisons sous-jacentes?

Les schémas « Liens intermédiaires » jouent un rôle essentiel pour expliquer la circulation de l'information au sein de l'écosystème. En schématisant les relations et les collaborations potentielles entre les PSP, ces mini-schémas mettent en lumière les points d'intervention critiques de la circulation de l'information définis par Meadows. L'amélioration de la transparence et de l'accessibilité de l'information peut permettre aux intervenants de prendre des décisions éclairées, de favoriser la collaboration et de relever les possibilités d'innovation au sein de l'écosystème. Cette approche répond directement au besoin d'améliorer la façon dont l'information est échangée et utilisée, améliorant ainsi la fonctionnalité et l'incidence globale de l'écosystème.

Nos approches à l'égard de la schématisation des intervenants ont pu mettre en lumière la manière dont le PPI, ses partenaires et d'autres intervenants s'échangent l'information. La circulation de l'information peut inclure des données sur le rendement des investissements, des conversations et des mesures à impact social, les bonnes pratiques par rapport aux pratiques exemplaires, et les leçons retenues de l'expérience. Comprendre la circulation de l'information existante peut révéler si tous les partenaires ont un accès égal à l'information et s'il existe des obstacles à une communication ouverte qui pourraient nuire à l'efficacité du système. Un point d'action précis pourrait consister à améliorer ou à établir de nouveaux canaux d'échange d'informations, comme des réunions régulières des intervenants, des rapports conjoints ou des plateformes collaboratives accessibles en ligne, qui peuvent aider à synchroniser les efforts et permettre une prise de décision fondée sur des données.

Vue d'ensemble : tirer parti de l'autonomie

Grâce à l'analyse complète de l'écosystème canadien de l'IS/FS et de son alignement aux principes de gouvernance des biens communs d'Elinor Ostrom, nous pouvons discerner des idées clés sur la gouvernance et l'orientation future de ce système complexe, particulièrement par le point d'intervention de Meadows concernant les « objectifs du système ».

Les « **dispositions relatives au choix collectif** » constituent l'un des principes fondamentaux d'Elinor Ostrom en matière de gouvernance des ressources communes, qui met l'accent sur le rôle des processus décisionnels inclusifs. Ce principe affirme que les individus et les organismes directement concernés par les règles qui régissent une

ressource commune doivent participer activement à l'élaboration et à la modification de ces règles. En pratique, cela signifie qu'il faut créer des mécanismes décisionnels collectifs qui permettent aux intervenants d'influencer les normes et politiques opérationnelles de la ressource ou du système dont elles font partie. L'objectif est de s'assurer que la structure de gouvernance est démocratique, adaptable et témoigne des besoins et des valeurs de la communauté, favorisant ainsi la durabilité et la coopération.

Les principes d'Ostrom mettent l'accent sur la gestion collective et l'utilisation durable des ressources communes. Dans le contexte de l'écosystème canadien de l'IS/FS, en particulier lorsqu'on considère l'avenir tel qu'il est décrit dans le troisième horizon, le principe des « dispositions relatives au choix collectif » semble le plus pertinent. Ce principe affirme que les individus et les organismes concernés par les règles opérationnelles devraient pouvoir participer à la modification de ces règles. Au fur et à mesure de l'évolution du PPI, le fait de s'assurer que les intervenants ont leur mot à dire dans la définition des objectifs du système pourrait constituer un point d'intervention essentiel. Lors de la transition du système vers le troisième horizon – envisagé comme un avenir où de nouvelles pratiques sont établies – les objectifs devraient être redéfinis en collaboration afin de tenir compte des aspirations collectives et de répondre aux besoins émergents de l'écosystème.

Favoriser une prise de décision inclusive : le rôle de l'ANCA et de la FPCN dans la promotion des principes de JEDI

Au fur et à mesure que les principes d'Elinor Ostrom sont analysés, l'importance des « dispositions relatives au choix collectif » devient évidente. Ce principe souligne l'importance de l'inclusivité dans les processus décisionnels, en s'assurant que toutes les personnes concernées par les décisions relatives aux ressources communes puissent participer que ces décisions. Il favorise l'idée que tous les intervenants, en particulier ceux des communautés marginalisées, devraient activement participer à l'élaboration des règles et des objectifs qui régissent leurs ressources. Dans ce contexte, des organismes comme l'Association nationale des centres d'amitié (ANCA) et la Fondation pour les communautés noires (FPCN) sont essentiels.

La participation de ces organismes est d'autant plus importante que le PPI met davantage l'accent sur les principes de JEDI et les approches équitables.

L'ANCA, qui entretient des liens étroits avec les communautés autochtones, et la FPCN, qui œuvre à l'avancement des communautés noires, jouent un rôle essentiel s'assurant que les objectifs de l'écosystème correspondent aux divers besoins et aspirations de ces groupes. Leur participation active est essentielle pour fixer de nouveaux repères qui tiennent compte d'un plus large éventail de perspectives, améliorant ainsi l'inclusivité et l'efficacité de l'écosystème.

PLEINS FEUX : L'ANCA et la FPCN au sein du PPI

Mise en œuvre des principes de JEDI par l'ANCA : Au sein du PPI, l'ANCA a joué un rôle déterminant dans la défense et la mise en œuvre de politiques qui garantissent que les voix autochtones ne sont pas seulement entendues, mais qu'elles occupent une place centrale dans les processus décisionnels. Elle a été à l'origine d'initiatives qui impliquent directement les chefs des communautés autochtones dans la conception et l'évaluation des mécanismes de financement, en s'assurant qu'ils sont conformes aux systèmes de connaissances traditionnelles et aux pratiques culturelles.

Le rôle de la FPCN dans l'élaboration des choix collectifs : La Fondation pour les communautés noires (FPCN) a joué un rôle proactif au sein du PPI lorsqu'elle a redéfini la manière dont les décisions sont prises, en s'assurant qu'elles reflètent les besoins réels des communautés noires. La FPCN a organisé des ateliers et des forums réunissant des décideurs politiques, des leaders communautaires et des bailleurs de fonds pour concevoir ensemble des stratégies de financement inclusives et équitables. Ces forums servent de modèle pour la manière dont les dispositions relatives au choix collectif peuvent être structurées afin de garantir que les principes de JEDI sont au premier plan de la conception et des résultats des programmes.

En recensant les activités spécifiques de l'ANCA et de la FPCN dans le cadre du PPI, ces études de cas illustrent la manière dont le principe des dispositions relatives au choix collectif est mis en œuvre pour améliorer la réactivité de l'écosystème aux divers besoins de ses intervenants. L'importance accordée aux principes de JEDI garantit que les structures de gouvernance n'appuient pas seulement l'inclusivité, mais qu'elles permettent également à ces communautés de considérablement influencer l'orientation future de l'écosystème.

Redéfinir la participation : manière dont l'ANCA et la FPCN pourraient façonner la finance sociale

De plus, en tant que représentant d'un réseau de centres au service des populations autochtones vivant en milieu urbain, l'ANCA pourrait entreprendre

d'établir de nouveaux repères pour la participation autochtone à la finance sociale, en s'assurant que les objectifs du système cadrent avec les besoins et les aspirations spécifiques des communautés autochtones. De même, la FPCN peut plaider pour que les objectifs englobent l'avancement des communautés noires dans l'écosystème de l'IS/FS. En impliquant des organismes comme l'ANCA et la FPCN dans les processus décisionnels, le système pourrait tirer parti des idées de Meadow à l'égard des objectifs en tant que puissants points d'intervention, en passant d'un modèle universel d'objectifs à un ensemble d'aspirations plus personnalisées et inclusives qui répondent aux nuances des diverses communautés.

CAS : Le modèle de financement Ubuntu de la FPCN

Le modèle de financement Ubuntu dont se sert la Fondation pour les communautés noires (FPCN) est profondément ancré dans la philosophie africaine d'Ubuntu, qui incarne l'essence de l'existence mutuelle : « Je suis parce que nous sommes ». Ce modèle favorise l'autonomisation des communautés en donnant la priorité au soutien collectif et à l'échange des responsabilités au sein de la communauté noire, en se concentrant particulièrement sur les ressources financières et sociales.

Cette approche à l'égard du financement défend les principes de la communauté, du partage et d'entraide, ce qui en fait un modèle distinctif dans le domaine de la finance sociale. En mettant l'accent sur ces valeurs, le modèle Ubuntu encourage les pratiques qui favorisent le soutien mutuel, le respect et la solidarité entre les membres de la communauté, ce qui constitue un exemple puissant pour les autres membres de l'écosystème.

En outre, le modèle de financement Ubuntu offre des avantages éducatifs pour l'ensemble de l'écosystème en servant d'exemple pratique de la façon dont le financement peut cadrer avec les valeurs culturelles et les objectifs de la communauté, démontrant ainsi l'efficacité des stratégies de financement axées sur la communauté. Cette approche permet non seulement de répondre aux besoins immédiats de la communauté noire, mais contribue également à la durabilité et à l'autonomisation à long terme.

Principes du modèle de financement Ubuntu :

- **Autonomisation de la communauté** : s'assure que la prise de décision est non seulement participative, mais aussi profondément intégrée à la contribution et aux besoins de la communauté, favorisant ainsi l'autonomisation par une participation active.
- **Équité et justice** : l'importance est accordée à la distribution équitable des ressources, en donnant la priorité aux communautés qui ont été marginalisées ou mal desservies dans le passé.
- **Transparence** : entretient des communications claires et fait preuve d'ouverture dans les activités, en favorisant la confiance et la responsabilité au sein de la communauté.
- **Durabilité** : encourage les projets et les initiatives qui ont une incidence à long terme, en appuyant la durabilité à la fois sur le plan financier et environnemental.

Le modèle de financement Ubuntu pourrait donc être un exemple instructif dans ce contexte, en définissant les pratiques qui respectent ou divergent des principes Ubuntu. Ce cas met en lumière les avantages éducatifs pour l'écosystème en général, en montrant comment les modèles de financement peuvent cadrer avec les valeurs culturelles et le bien-être de la communauté, influençant en fin de compte les stratégies de finance sociale en général.

Des organismes comme l'ANCA et la FPCN, et bien d'autres, peuvent être considérés comme des acteurs clés dans la création conjointe de nouveaux objectifs pour l'écosystème. Alors que le PPI progresse vers son troisième horizon – où les nouvelles structures et les nouveaux systèmes deviennent normatifs – leur participation garantit que toutes les voix sont entendues. Le modèle de financement Ubuntu dont se sert la FPCN et les avantages éducatifs qu'il peut offrir à l'ensemble de l'écosystème illustrent spécifiquement ce concept.

Dans le contexte de l'écosystème canadien de l'IS/FS, le modèle Ubuntu est particulièrement pertinent, car il met en lumière le principe des « dispositions relatives au choix collectif » d'Elinor Ostrom. Ce principe affirme que les individus et les organismes concernés par les règles opérationnelles d'un système devraient pouvoir participer à la modification de ces règles. Le modèle Ubuntu fait la promotion de ce principe en s'assurant que les décisions de financement et la gouvernance impliquent les membres de la communauté qui sont les plus touchés par ces décisions, favorisant ainsi une approche plus inclusive et équitable à l'égard de la gestion des ressources.

La pertinence du modèle Ubuntu dans ce scénario est multiple :

- **Inclusivité et équité** : Garantit que les besoins et les aspirations uniques des communautés noires sont reconnus et pris en compte puisqu'ils cadrent avec les objectifs plus généraux de l'innovation sociale et de la finance sociale pour répondre aux divers besoins des communautés.
- **Autonomisation et participation** : En impliquant les membres de la communauté dans les processus décisionnels, le modèle les responsabilise et s'assure que leur voix est entendue, ce qui est essentiel pour la durabilité et la pertinence des initiatives entreprises.
- **Adaptabilité et réactivité** : À mesure que le PPI et d'autres initiatives semblables évoluent, le fait de disposer d'un modèle qui favorise l'adaptation à l'évolution des besoins et des aspirations de la communauté peut contribuer à la mise en place de systèmes résilients et réactifs.

En intégrant des modèles comme le modèle d'Ubuntu, des organismes comme la FPCN et l'ANCA peuvent contribuer activement à redéfinir les objectifs et les méthodes de l'écosystème de l'IS/FS, en le rendant plus inclusif et en les harmonisant aux principes de la gestion collective et de l'utilisation durable des ressources communes. Cette approche permet non seulement de répondre aux besoins immédiats, mais aussi de jeter les bases d'un développement et d'une résilience communautaires à long terme, essentiels pour le troisième horizon des nouvelles pratiques et normes dans l'écosystème.

Recommandations : Explorer le troisième horizon de la finance sociale canadienne

Alors que l'écosystème canadien de l'IS/FS évolue vers un avenir projeté dans le troisième horizon, de petits changements apportés aux objectifs du système peuvent entraîner des changements importants. L'un de ces objectifs, fréquemment abordé lors de nos réunions sur le PPI avec le RCDÉC, est de recourir à la finance sociale seulement. Cette ambition témoigne d'une vision plus large visant à développer une culture autonome de la finance sociale et de l'innovation sociale au-delà de l'achèvement du PPI.

Recommandations axées sur la gouvernance

- **Peaufiner les objectifs du système** : Mettre l'accent sur la définition d'objectifs à long terme qui s'adaptent à l'évolution des besoins de l'écosystème, comme l'intégration complète de la finance sociale aux systèmes financiers traditionnels.
- **Adopter des sanctions graduelles** : Suivre le principe d'Elinor Ostrom qui consiste à mettre l'accent sur la responsabilité plutôt que sur les pénalités. Établir un système dans lequel les mesures correctives sont proportionnelles aux comportements et visent à renforcer les normes communautaires et les objectifs à long terme.
- **Cultiver une culture de responsabilité** : S'assurer que les structures de gouvernance de l'écosystème favorisent la durabilité et la résilience à long terme tout en cadrant avec les valeurs et les besoins divers de tous les groupes communautaires, y compris les communautés noires et autochtones.
- **Impliquer les intervenants dans la définition des objectifs** : Impliquer toutes les parties concernées dans le processus de définition des objectifs afin d'améliorer la réactivité et l'adaptabilité de l'écosystème aux changements.
- **Mettre en œuvre un processus décisionnel imbriqué** : Créer des organes décisionnels interreliés qui tiennent compte des divers intérêts au sein de l'écosystème, en s'assurant que les décisions sont prises aux niveaux appropriés pour gérer efficacement les ressources communes.

Orientation opérationnelle

- **Faire respecter les normes communautaires** : Des organismes comme l'Association nationale des centres d'amitié (ANCA) et la Fondation pour les communautés noires (FPCN) pourraient superviser le respect des nouvelles normes, en s'assurant que les règles sont respectées et que les écarts sont gérés de manière à promouvoir la responsabilité mutuelle.
- **Appuyer la prise de décisions localisée** : Utiliser le principe des « systèmes imbriqués » pour permettre de prendre davantage les décisions à l'échelle communautaire, ce qui tient compte des expériences vécues des communautés représentées.
- **Favoriser une gouvernance inclusive** : S'assurer que l'implication de groupes comme l'ANCA et la FPCN dans la définition et l'atteinte des objectifs redéfinis du troisième horizon contribue à créer une étude de cas pour une gouvernance collective efficace.

En se concentrant sur ces domaines stratégiques, l'écosystème canadien de l'IS/FS peut évoluer vers un avenir durable et autogéré qui correspond aux valeurs et aux objectifs communs de ses intervenants. Cette approche permet non seulement d'appuyer les ambitions uniques des communautés autochtones et noires, mais aussi de promouvoir un écosystème d'innovation sociale équitable en général. Ce cadre de gouvernance collective, prévu pour le troisième horizon, établira probablement de nouvelles normes pour une gestion inclusive et réactive du système.

5/ Conclusion

Le présent rapport amorce une phase exploratoire de l'examen de l'écosystème canadien de l'IS/FS et jette les bases d'une recherche et d'une exploration continues. Il vise à renforcer la connaissance du système et à améliorer les capacités organisationnelles et d'adaptation des OVS. Cet effort dépasse le cadre du PPI pour s'étendre à l'ensemble du paysage de l'IS/FS.

Les objectifs de cette initiative sont multiples.

- **Doter les OVS et les intervenants de l'écosystème des outils et des connaissances nécessaires pour naviguer efficacement dans les réseaux financiers et de collaboration complexes nécessaires à la préparation à l'investissement.** Ce projet reconnaît que même si les ressources financières sont essentielles, il ne faut pas uniquement se concentrer sur celles-ci. L'objectif consiste aussi à favoriser un environnement de collaboration autonome.
- **Promouvoir l'autonomie au sein de l'écosystème, en donnant aux OVS et aux partenaires les moyens de jouer un rôle actif dans l'élaboration de leur environnement opérationnel.**
- **Améliorer les capacités relationnelles et d'adaptation des OVS afin de renforcer leurs interactions au sein de l'écosystème et avec les intervenants externes.**
- **Renforcer les capacités d'évaluation des OVS et de leurs partenaires, en s'assurant qu'ils sont prêts à cerner les possibilités et les défis émergents au sein de l'écosystème et à y répondre.**

En mettant l'accent sur ces objectifs, l'initiative vise non seulement à préparer les OVS aux investissements financiers, mais aussi à leur donner les moyens de contribuer à un écosystème de l'IS/FS durable et réactif. L'enquête a révélé des aspects clés de l'écosystème canadien de l'IS/FS, soulignant sa portée, ses complexités inhérentes et sa nature dynamique. Les résultats révèlent que les modèles statiques traditionnels d'impact collectif ne permettent pas de s'adapter à cet environnement complexe, suggérant que des stratégies plus adaptables et flexibles pour l'engagement de l'écosystème sont nécessaires.

La méthodologie adoptée, qui comprend la schématisation des systèmes centrés sur l'humain et sur l'utilisation, a permis de produire des schémas utiles pour les intervenants engagés dans le processus du PPI. La technique de la « mini-schématisation multiple », caractérisée par son adaptabilité et sa couverture complète, résume efficacement la nature multidimensionnelle de l'écosystème.

L'analyse a permis d'examiner de manière critique l'état actuel du PPI et de l'écosystème canadien de l'IS/FS, établissant ainsi une base pour les développements stratégiques futurs. Elle souligne l'importance de la transition vers des structures institutionnelles et des systèmes de soutien durables pour la longévité de l'écosystème.

Une approche participative, démontrée par les réunions sur le PPI et le club de schématisation du PPI, a favorisé une schématisation collaborative et inclusive, recensant les points d'intervention essentiels au sein de l'écosystème. Ce processus a débouché sur une série de « mini-schémas » qui donnent un aperçu des possibilités de collaboration, des connexions externes et de la dynamique des ressources.

En résumé, la recherche a considérablement contribué à clarifier les complexités de l'écosystème canadien de l'IS/FS, aidant les OVS et les autres intervenants à s'adapter efficacement et à prospérer dans cet environnement. Une mobilisation continue et une schématisation adaptative sont essentielles pour créer un environnement propice à l'innovation sociale.

Le rapport souligne l'utilisation de mini-schémas comme instruments pour favoriser l'autonomie à long terme au sein de l'écosystème, en se concentrant particulièrement sur le PPI et l'IS/FS. L'exploration stratégique vise à mettre en évidence les points d'intervention essentiels pour en assurer l'efficacité, conformément aux principes de gouvernance des biens communs d'Elinor Ostrom, de sorte à promouvoir une gouvernance durable et inclusive.

L'analyse cherche à définir et à exploiter les points d'intervention importants pour une transformation systémique au sein de l'écosystème canadien de l'IS/FS, selon les concepts de Donella Meadows. Il faut réévaluer les paradigmes fondamentaux du système, les objectifs et la circulation de l'information afin d'améliorer la résilience, l'inclusivité et l'incidence.

Le rapport envisage de redéfinir en collaboration les objectifs du système pour répondre à l'évolution des besoins, où des entités comme l'ANCA et la FPCN jouent un rôle clé pour assurer une gouvernance adaptative et inclusive.

Les recommandations concernant les prochains schémas mettent l'accent sur les mises à jour continues, l'inclusion des intervenants, l'harmonisation à la pensée systémique et les principes de gouvernance, l'adaptabilité, l'utilisation de la technologie et le renforcement des capacités éducatives afin de maintenir la pertinence et l'efficacité de l'orientation de l'écosystème canadien de l'IS/FS vers un avenir durable et autonome.

Recommandations concernant les prochains schémas

- **Évolution et réévaluation continues** : Les prochains mini-schémas devraient être régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'évolution du paysage de l'écosystème canadien de l'IS/FS. Cela implique de réévaluer les objectifs du système, les intervenants et l'interaction des différents éléments au sein de l'écosystème.
- **Mobilisation et inclusion des intervenants** : Mobiliser un large éventail d'intervenants dans le processus de schématisation afin de s'assurer que les différents points de vue et besoins sont pris en compte. Cela permettra de créer des schémas plus complets et plus inclusifs.
- **Intégration de la pensée systémique et des principes de gouvernance** : Continuer à adapter la création et l'analyse des mini-schémas aux principes de la pensée systémique et de la gouvernance, en particulier ceux de Meadows et d'Ostrom. Cette approche permettra de cerner et d'exploiter les points d'intervention efficaces au sein du système.
- **Adaptabilité et réactivité** : Concevoir les mini-schémas de manière à ce qu'ils soient adaptables et permettent de réagir rapidement aux changements qui surviennent dans l'écosystème. Cette flexibilité sera capitale pour composer avec les incertitudes et la dynamique du paysage de l'IS/FS.
- **Utilisation de la technologie et des outils de collaboration** : Tirer parti de la technologie et des outils de schématisation collaborative pour faciliter la création conjointe et la mise à jour continue des schémas. Cela peut améliorer l'accessibilité et la nature interactive des schémas, permettant une participation plus vaste et des mises à jour en temps réel.
- **Éducation et renforcement des capacités** : Utiliser les mini-schémas comme outils pédagogiques pour renforcer les capacités des intervenants, en les aidant à comprendre les complexités du système et le rôle qu'ils y jouent. Cela peut favoriser une vision commune et une action collective pour atteindre les objectifs de l'écosystème.

En respectant ces recommandations, nous pouvons nous assurer que les prochains mini-schémas et schémas du système resteront pertinents, perspicaces et contribueront à guider l'écosystème canadien de l'IS/FS vers un avenir durable et autonome.

6/ References

- Andreotti, A., Garcia, S. M., Gomez, A., Hespanha, P., Kazepo, Y., & Mingione, E. (2001). Does a Southern European model exist?. *Journal of European Area Studies*, 9(1), 43-62.
- Braun, W. (2002). *The System Archetypes*.
- Braun, B. (2007, July). The dynamics of the eroding goals archetype. In *Conference Proceedings, The 2007 International Conference of the System Dynamics Society and 50th Anniversary Celebration*.
- Checkland, P. B. (1989). Soft systems methodology. *Human Systems Management*, 8(4), 273-289.
- Costa, G., & Mateu, C. (2015). Just sustainability transition practices: Cooperative housing in Catalonia. *Journal of Sustainability Research*, 7(1), 125-140.
- Cousins, B. & Earl, L. (Eds.) (1995). *Participatory evaluation in education: Studies in evaluation use and organizational learning*. The Falmer Press.
- Dietz, T., Ostrom, E., & Stern, P. C. (2003). The struggle to govern the commons. *Science*, 302(5652), 1907-1912.
- Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Duke University Press.
- Kim, A. M. (2015). Critical cartography 2.0: From "participatory mapping" to authored visualizations of power and people. *Landscape and Urban Planning*, 142, 215-225.
- Koester, R. J., Eflin, J., & Vann, J. (2006). Greening of the campus: a whole-systems approach. *Journal of cleaner production*, 14(9-11), 769-779.
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2013). The limits to growth (1972). In *The future of nature* (pp. 101-116). Yale University Press.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- MindTools. (n.d.). Soft Systems Methodology (SSM). Retrieved from <https://www.mindtools.com/a4gq7ua/soft-systems-methodology-ssm>
- Muljono, P. (2023). Ecotones: Tensions, innovations, and systemic changes. *Proceedings of Relating Systems Thinking and Design (RSD12) 2023 Symposium*. Toronto, October 9-17, 2023.

- Narayan, L., & Agrawal, S. (2020). Ecological concepts and systems change: Insights from Indian social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 210-230.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Panikkar, R. (1995). *A dwelling place for wisdom*. Motilal Banarsidass Publishers.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Peluso, N. L. (1995). Whose woods are these? Counter-mapping forest territories in Kalimantan, Indonesia. *Antipode*, 27(4), 383-406.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage.
- Robinson., C. (2022, January 9). *Change happens if our collective imagination changes*. Medium. <https://cassierobinson.medium.com/change-happens-if-our-collective-imagination-changes-7a1c0475a578>.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Sharpe, B. (2015). Three Horizons: The patterning of hope. *Journal of Holistic Healthcare*, 12(1).
- Sharpe, B. (2014). Three Horizons and working with change. *APF Compass*, 6-8.
- Stroh, D. P. (2015). *Systems thinking for social change: A practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*. Chelsea Green Publishing.
- Systems Oriented Design. (n.d.). Library of Systemic Relations. Retrieved from <https://systemsorienteddesign.net/library-of-systemic-relations/>
- Yahia, L., & Barr, C. (2023). *Journey to Impact: Unlocking Purpose Through Social Finance*. Imagine Canada. Retrieved from <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/journey-to-impact-unlocking-purpose-through-social-finance.pdf>