



ANNUAL REPORT RAPPORT ANNUEL 2015-2016

Mission & Vision	2
Values	3
Valeurs.....	4
President's Message	5
Executive Director's Message	6
Rapport du président.....	8
Rapport de la directrice générale	9
Social Innovation Today: Summary Report	11
L'innovation social aujourd'hui: rapport sommaire...	20
Membership and Support/Adhésion and soutien ...	30

*Move Beyond Bars. Create Second Chances.
Voir au-delà des barreaux : Donner une deuxième chance.*

*St. Leonard's
Society of Canada*

St. Leonard's Society of Canada is a membership-based, charitable organization dedicated to community safety.

*Société St-Léonard
du Canada*

La Société St-Léonard du Canada est un organisme de bienfaisance constitué de membres et voué à la sécurité de la collectivité.

MISSION

The mission of SLSC is to promote a humane and informed justice policy and responsible leadership to foster safe communities. It:

- i) endorses evidence-based approaches to criminal and social justice;*
- ii) conducts research and develops policy;*
- iii) supports its member affiliates; and*
- iv) advances collaborative relationships and communication among individuals and organizations dedicated to social justice.*

La mission de la SSLC est de promouvoir la formulation de politiques éclairées et compatissantes en matière de justice et un leadership responsable qui contribueront à des collectivités plus sûres. La Société:

- i) endosse les approches de justice pénale et sociale reposant sur des données concluantes;*
- ii) œuvre dans les domaines de la recherche et de l'élaboration des politiques;*
- iii) offre un soutien à ses membres affiliés;*
- iv) s'applique à créer des liens de collaboration et de communication entre les personnes et les organismes voués à la justice sociale.*

VISION

SLSC strives to be a leading learning organization, respected by peers and the community at large for researching and promoting "what works" in community corrections and other areas of social justice.

La SSLC aspire à être une organisation chef de file en matière d'apprentissage, une organisation qui soit respectée par ses pairs et la population dans son ensemble pour ses activités de recherche et de promotion des approches efficaces dans le domaine des services correctionnels communautaires et d'autres secteurs de la justice sociale.

SLSC'S VALUES

Social Responsibility

We believe in acting ethically and effectively to address the needs of the community and its members as we pursue our vision. We will promote socially responsible conduct throughout the justice system.

Integrity

We believe in acting with consistency, honesty, fairness and respect. We are accountable and our operations will be transparent and evaluated.

Vision

We believe in the power of vision to inspire, encourage learning and creativity in realizing our mission. As leaders, we believe our vision will be a rallying call for others to join our quest for safe communities. We will work closely with our members, volunteers and partners to effect system-wide change.

Commitment

We believe that action must be sustained by determined and enthusiastic dedication in order to achieve positive social change. Long-term commitment and an appreciation of our history are integral to our progress.

Human Worth

We believe in the inherent worth and potential of all individuals.

LES VALEURS DE LA SSLC

Responsabilité sociale

Nous croyons qu'il nous faut chercher à réaliser notre vision tout en respectant les principes de l'éthique et en agissant de manière efficace pour répondre aux besoins de la collectivité et de ceux et celles qui la composent. Nous militerons en faveur de comportements socialement responsables dans le système de justice tout entier.

Intégrité

Nous croyons qu'il nous faut faire preuve de cohérence, d'honnêteté, d'équité et de respect. Nous sommes imputables et nos opérations seront transparentes et assujetties à une évaluation.

Vision

Nous croyons en la force qui découle d'une vision qui soit source d'inspiration, qui incite à l'apprentissage et à la créativité dans les moyens de réaliser notre mission. En tant que chefs de file, nous croyons que notre vision incitera d'autres gens à se joindre à nous en vue d'assurer la sécurité des collectivités. Nous collaborerons de près avec nos membres, nos bénévoles et nos partenaires en vue de contribuer au changement dans l'ensemble du système.

Engagement

Nous croyons que pour provoquer des changements sociaux positifs, l'action doit s'appuyer sur une détermination et un enthousiasme à toute épreuve. L'engagement à long terme et une appréciation de notre histoire font partie intégrante de notre avancement.

Dignité humaine

Nous croyons en la valeur et au potentiel intrinsèques de toute personne.

PRESIDENT'S MESSAGE

As my 3-year term as President of the St. Leonard's Society of Canada comes to an end, I wish to look both back in gratitude to the people and activities that have contributed to the high regard in which the National Society is held by its external stakeholders and affiliate members, and forward to the exciting future of the organization that is currently in design.

First, my sincere thanks to our National Executive Director Elizabeth White who so capably leads the National team of staffers and volunteers. Besides their assiduous attention to the business of the National Society, they research and write our policies, plan and manage our events, and represent us well at national and international conferences. Just knowing that I could count on this team at all times over the past 3 years has been a bedrock of my presidency.

Looking forward, I wish the incoming President all the excitement and joy that leading an organization into its transformation can provide! I want to thank the Renewal Strategy work group for its dedication to the Mission and Vision of the St. Leonard's Society of Canada, the platform from which all SLSC policies and programs ascend, and for its energy and ongoing work to promote and facilitate the transformation in progress.

I leave the presidency confident that the St. Leonard's Society of Canada is evolving into its bright future, strengthened by the commitment of its members across the country, and eager to embrace the new opportunities and activities which will enhance its reputation on the national and international scene.

Rebecca Howse, President

EXECUTIVE DIRECTOR'S MESSAGE

The government's commitment to review segregation, mandatory minimum sentences, and conditions of parole and pardons, signals an opportunity to apply evidence-based approaches to criminal justice. While those reviews did not bear fruit in 2015-16, there were no new tough on crime measures introduced. An openness to consultation should improve the effectiveness of dialogue between civil society and the government. A sense of change in the country and in the justice arena in particular emerged.

Change is underway within SLSC as well. At the 2015 Annual General meeting, Howard Sapers and Mary Campbell spoke to the many issues currently impacting federally sentenced people. They challenged the audience to speak out about conditions of confinement, mental health care, deaths in custody, and the over-representation of indigenous people in the system. When the election was called, SLSC was ready with an information piece reflecting our concerns and values which was distributed widely. Following the election, we provided each government M.P. with a summary of those issues.

Plans put in place by the membership resulted in constructive outreach to members and external stakeholders who generously provided us with their opinions about the mission and activities of SLSC. Grounded by that work, SLSC initiated a change process which will guide it into the next 50 years of mission driven work.

The economy has struggled this past year and non-governmental organizations have felt the impact. As well, for many years government has sought to find and promote alternatives to government funding or financing

of our work. Social innovation as a field of endeavour and evaluation has evolved considerably from the notion of small businesses operated to give clients work skills and constructive occupation. Knowing that there are emerging tools and the chance to creatively increase the scope of ngo service with the proper tools, training, and expertise, SLSC built on its experience of the past several years and hosted a Creating Opportunities day in the winter. Excellent presenters including Sarah Schulman of InWith Forward educated and stimulated the attendees with their experiences and knowledge. New relationships were forged which will lead to an ongoing network to be hosted by the National Associations Active in Criminal Justice, who were our key partners in this event. Moderated by Mary Pat MacKinnon and sponsored in part by Public Safety Canada and the Mennonite Central Committee of Ontario, the day was gauged a huge success by those present.

The Board of Directors generously governed the Society throughout the year. Their individual and collective contributions made the work of the staff easier and I thank them all for their efforts. Particular thanks go to outgoing President Rebecca Howse whose principled and clear sighted oversight has supported the staff and the Society so capably. As always the staff and students have outperformed any reasonable level of expectation and I thank them for their outsized gifts of time and talent.

Elizabeth White, Executive Director



*Rebecca Howse,
President/président*

RAPPORT DU PRÉSIDENT

Au moment où prend fin mon mandat de trois ans à titre de présidente de la Société St-Léonard du Canada, je désire exprimer ma gratitude envers les gens et pour les activités que nous avons menées et qui ont contribué au haut niveau d'estime dont jouit notre Société de la part de ses parties prenantes externes et de ses membres affiliés. Je suis impatiente de prendre connaissance de l'avenir stimulant que l'organisation est actuellement en voie de concevoir.

D'abord, je désire exprimer mes remerciements les plus sincères à notre directrice générale, Elizabeth White, qui a su gérer efficacement notre équipe nationale d'employés et de bénévoles. Outre leur attention assidue aux affaires de la Société nationale, ils font les recherches nécessaires et rédigent nos politiques, ils planifient et gèrent nos manifestations, et nous représentent bien dans le cadre de conférences nationales et internationales. Le simple fait de savoir que je pouvais compter sur cette équipe en tout temps au cours des trois dernières années a constitué la pierre d'assise de ma présidence.

Pour ce qui est de l'avenir, je souhaite à la prochaine présidente toute l'excitation et la joie que peut procurer le fait de diriger une organisation en transformation. Je tiens à remercier le Groupe de travail sur la stratégie de renouvellement pour son attachement à la mission et la vision de la Société St-Léonard du Canada – la plateforme dont découlent toutes politiques et tous les programmes de la SSLC – et pour son énergie et son travail soutenu dans le but de promouvoir et de faciliter la transformation en cours.

Je quitte la présidence en étant confiante que la Société St-Léonard du Canada est vouée à un brillant avenir, renforcé par l'engagement de ses membres dans l'ensemble du pays, et qu'elle est impatiente de profiter des nouvelles possibilités et activités qui contribueront à rehausser sa réputation sur les scènes nationale et internationale.

Rebecca Howse, Président

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

L'engagement du gouvernement de procéder à l'examen de l'isolement carcéral, des peines minimales obligatoires ainsi que des conditions afférentes à la libération conditionnelle et à la réhabilitation, annonce une occasion d'appliquer des approches fondées sur des preuves en justice pénale. Bien que de tels examens n'aient pas donné de fruits en 2015-2016, aucune mesure de répression de la criminalité n'a été introduite. Une ouverture à consulter devrait améliorer l'efficacité du dialogue entre la société civile et l'État. Un vent de changement s'est fait sentir au pays, notamment dans le champ de la justice.

Des changements sont en cours au sein de la SSLC aussi. Lors de l'Assemblée générale annuelle, Howard Sapers et Mary Campbell ont traité des nombreux enjeux affectant actuellement les personnes purgeant une peine fédérale. Ils ont incité l'auditoire à rompre le silence et à parler des conditions carcérales, des soins de santé mentale, des décès en détention et de la surreprésentation des peuples autochtones dans le système. Au moment où la campagne électorale a été lancée, la SSLC était prête et disposait d'un document d'information reflétant ses préoccupations; celui-ci a été distribué à grande échelle. Après l'élection, tous les députés ont reçu un sommaire de ces enjeux.

Les plans mis en place par nos membres ont donné lieu à des efforts constructifs en vue de rejoindre nos membres et nos parties prenantes externes, qui nous ont fait part de leurs opinions au sujet de la mission et des activités de la SSLC. S'appuyant sur ce travail, la SSLC a entamé un processus de changement qui la guidera dans son travail inspiré par la mission pour les 50 années à venir.

L'Économie a souffert au cours de la dernière année et les répercussions se sont fait sentir chez les organisations



*Elizabeth White,
Executive Director/
directrice générale*

non gouvernementales. Il y a plusieurs années aussi que le gouvernement cherche à trouver et à promouvoir des mesures de rechange au financement gouvernemental pour financer notre travail. L'innovation sociale en tant que domaine d'action et d'évaluation a évolué considérablement depuis le concept de petites entreprises exploitées dans le but de doter nos clients de compétences de travail et de leur assurer une occupation constructive. Sachant que de nouveaux outils émergent et qu'il y aurait une chance que l'on puisse élargir de champ de services des ONG, si l'on disposait des outils, de la formation et de l'expertise appropriés, la SSLC a mis à contribution son expérience des dernières années et organisé une journée sur la création de possibilités (Creating Opportunities day) au cours de l'hiver. D'excellents conférenciers, dont Sarah Schulman de InWith Forward, ont fait profiter les participants de leurs expériences et de leurs connaissances. De nouveaux liens se sont créés qui entraîneront la mise sur pied d'un réseau continu, sous les auspices des Associations nationales intéressées à la justice criminelle (ANIJC), nos partenaires clés dans cette initiative. Des l'avis des personnes présentes, cette journée, animée par Mary Pat MacKinnon et commanditée en partie par Sécurité publique Canada et la section de l'Ontario du Comité central mennonite, s'est avérée un franc succès.

Le conseil d'administration a généreusement géré la Société tout au long de l'année. Leurs contributions individuelles et collective ont facilité le travail du personnel et je les remercie de tous leurs efforts. Je tiens à remercier particulièrement notre présidente sortante, Rebecca Howse, dont le contrôle fondé sur des principes et une vision claire a été d'un soutien si efficace pour notre personnel et la Société. Comme toujours, notre personnel et nos étudiants ont excédé toutes nos attentes raisonnables et je les remercie pour le don énorme de leur temps et de leur talent.

Elizabeth White, directrice générale

SOCIAL INNOVATION TODAY: CREATING OPPORTUNITIES

SYMPOSIUM SUMMARY REPORT

On February 29, 2016, the St. Leonard's Society of Canada (SLSC), in collaboration with the National Associations Active in Criminal Justice (NAACJ), hosted Social Innovation Today: Creating Opportunities. Almost 50 representatives from governmental and non-governmental sectors gathered in Ottawa to learn alongside leaders in social innovation.

Hill + Knowlton Strategies Vice-President Mary Pat McKinnon facilitated the discussions and kept participants on track to achieve our goals of the day:

- 1 To deepen our understanding of social innovation in Canada;
- 2 To explore the potential for integrating social innovation, and particularly social enterprises, within the criminal justice sector; and
- 3 To build interest in and capacity for using social finance models to alleviate the impacts of our justice system.

***Insights and Perspectives: Inspiring Social Innovation:
Dr. Sarah Schulman, InWithForward***

Sarah Shulman opened the symposium with a dynamic presentation about creating change from the ground up by creating the conditions that allow for change to happen.

After sharing a few stories about successfully working with people who were marginalized,¹ Sarah illustrated how these 'positive deviants,' illustrate the need for new roles, new job descriptions, new spaces and new metrics—new

1 Read some of the stories in Sarah's article, "9 months, 7 solutions" online here (EN only): <http://inwithforward.com/resources/9-months-7-solutions>

ways of thinking about and doing things for the sake of inclusion.

In closing, Dr. Shulman encouraged participants to be socially innovative by continuing to try on new hats and lenses; by seeing things differently in order to change the status quo and truly permeate our culture for the better.

Learn more about Sarah's start-ups online:

<http://inwithforward.com/> <https://inouttoronto.wordpress.com/>

<http://j5thspace.ca/> <http://kudoz.ca/>

“Innovation is putting on a new form of thinking cap”

- Dr. Sarah Shulman

Kelsey Spitz of Social Innovation Generation National (SiG) then introduced SiG and spoke about the “seeds and soil” of social innovation.

First and foremost, Kelsey emphasised that innovation is not only a destination but also a journey. We must change the thinking and the conditions that led us to where we are today, and create conditions for people to thrive, for services and solutions to get to scale and have an impact, and address the root causes of issues in our society.

- **Relationships:** Social innovation thrives and endures within relationships—with partners, allies, adversaries and strangers.
- **Resources:** Leveraging new resources, impact investing and mobilizing private capital has the potential to transform social capital into social services.

She cautioned participants to set boundaries and realistic expectations.

She closed with Dr. Frances Westley’s reflection on the future of social innovation: to reach out, reach up and down, and reach deep into our culture, with care.

Visit <http://www.sigeneration.ca/> and watch Dr. Westley, SiG, speak about the Future of Social Innovation here: <https://www.youtube.com/watch?v=R5mALi2Se48>

Kendra LaFleche of Deloitte Canada discussed different types of investments, and the benefits and challenges of impact investing.

She advised that Deloitte is involved in the language of impact investing, which is emerging as an important theme within social innovation. They are particularly involved in bridging consistent language across business and not-for-profit (NFP) sectors.

Kendra encouraged NFPs and non-governmental organizations (NGOs) to help frame the market. New investments may open the door to new partnerships, influence corporate social responsibility (CSR) and transform government service delivery.

She also stated her belief that it is the perception of risk, not the reality of risk, which presents challenges for our work with criminalized and marginalized populations.

Youth justice is one opportunity for NGOs to engage with new partners and investors, similar to her experience with YOUCAN to provide employment skills for justice-involved youth.

Table discussion:

What possibilities exist for social innovation and social enterprise start-ops/expansions in our networks, organizations, departments, and work more generally?

- Seeking and carving out opportunities to work within different cultural mindsets (not against)
- Need for meaningful profession/occupation as well as enjoyable recreation
 - o Giving clients opportunities to do good in their communities, to give back

- Providing training opportunities:
 - o Provide opportunities to learn new skills/appeal to new interests (not just in terms of employment)
- Specific populations that would benefit from socially innovative practices:
 - o High needs, lower-functioning clients
 - o Elderly offenders: Connecting organizations that specialize in nursing care with NFPs so that we can offer supportive housing with nursing or palliative care
 - o Women’s employment and skills training
 - o Homeless men and women
 - o Dual-diagnosis populations

Participants were generally interested in finding opportunities for their clients and organizations.

Some remarked upon the considerable time it takes to identify an appropriate product or service, develop a marketing strategy, build relationships and secure investments. Each table reported training in business planning and management as an important piece.

Elspeth McKay of Operation Come Home brought the discussion down from the conceptual level to demonstrate how social enterprise works at a practical, local level.

Operation Come Home (OCH) operates five businesses with a social mandate, which seek to augment their mission, accomplishments and revenues.

Elspeth acknowledged that there is no ‘magic bullet,’ but rather some key ingredients for success:

- A quality service that meets a need at a fair market price;
- A reliable workforce that is motivated;
- A business plan that includes three-year financial projections and a risk management plan;
- Business acumen at the Board of Directors level;

- Corporate partners as well as other non-traditional sectors;
- A well-developed marketing strategy that includes social media and awareness campaigns;
- Involved youth ('clients') in all aspects, from planning to budgets to implementation.

Visit the OCH site to learn more: <http://operationcomehome.ca/social-enterprises/>

Following lunch, **Karen Pitre, Special Advisor to the ON Premier on Community Hubs**, discussed the role and contributions of community hubs in Ontario.

Hubs seek to coordinate planning and address realities in an integrated, client-centred and outcomes-based way. Further to the strategy and action plan that was launched in August 2015 (EN: <https://www.ontario.ca/page/community-hubs-ontario-strategic-framework-and-action-plan>, FR: <https://www.ontario.ca/fr/page/les-carrefours-communautaires-en-ontario-un-cadre-strategique-et-plan-daction>), a Community Hub Framework Advisory Group has been tasked to implement 27 recommended actions in 7 areas, and has started to align all Ministries in the same direction.

The Advisory Group is also developing a database of public property to match available space with community-based services and needs, such as schools and seniors centres, for instance.

Karen advised that the Ministry of Community Safety and Correctional Services (MCSCS) is interested in exploring opportunities for Hubs to play a role in diversion and community policing. She mentioned Sheldon Kennedy's Child Advocacy Centre and its success at demonstrating a good Return on Investment (ROI) as well as at removing barriers to privacy.

She reiterated the need for systemic change from the ground-up, and encouraged participants to explain why change is needed through stories and case studies in order to drive legislative and policy change.

Mary Pat McKinnon facilitated table discussions around the following three questions:

1. *Thinking about your networks, your organisations, your department, and your work, where do you see the greatest potential for social innovation within the criminal justice sector?*

Strategy:

- o Development of re-integrative hubs with scalability
- o Job training and skills development models; workforce development
- o Amend/expand government mandates

Education:

- o Public education

2. *What would accelerate the expansion of social innovation and social enterprises within the criminal justice sector?*

Changing/Developing Mechanisms:

- o To help absorb risk for initiatives (increased bail supervision contracts)
- o To emphasize collaboration not competition
 - Align funding to people or issues, not departments or categories
- o Reallocate government budgets to provide greater community-based options

Information Sharing:

- o Building relationships between community stakeholders, ex-offenders and government
- o Identifying issues and working on a micro-level; sharing these developments at a macro-level

- o Increasing the opportunities to share information, collaborate and network
 - o Developing an environment tolerant to failure
- 3. *What could we do together within the criminal justice sector and with others outside the sector to accelerate this work?***
- o Divert or reallocate criminal justice dollars
 - o Resolve privacy concerns

An Armchair Panel with *Susan Tolton, Employment and Social Development Canada (EDSC)*, *Monica Mavrak, Public Safety Canada (PS)*, and *Adam Jagelewski, MaRS Centre for Impact Investing* discussed the role of the government in social finance.

Susan Tolten:

- Quebec is much further ahead than the rest of Canada
- Governments cannot solve complex social problems on their own; they need to work in partnership with others
- EDSC has identified six barriers to address:
 - i. Business model & business skills
 - ii. Market opportunities and procurement
 - iii. Legislative & regulatory limits (Income Tax Act and Transfers)
 - iv. Access to loans and capital
 - v. Metrics, measuring impact, and common indicators (30% of budgets are now evaluation)
 - vi. Awareness of knowledge networks

Monica Mavrak advised that Public Safety Canada is developing a framework and action plan to support social finance projects within crime prevention.

PS is interested in social enterprise as a means to build upon what exists in communities, leverage funding opportunities and relationships in order to influence change.

Adam Jaglewski reported that MaRS acts as an intermediary to attract sources of capital by creating new products for NFPs, or helping market NFPs as a desirable investment. He suggested that participating NGOs start by developing a business case for a Social Enterprise or a Social Impact Bond (SIB).

Profile your Social Enterprise and learn from others at the MaRS Annual Conference, or other MaRS events: <https://www.marsdd.com/events/>

Visit the MaRS Library for publications and videos: <https://www.marsdd.com/mars-library/>

The Global Social Economy Forum (GSEF) will take place 7-9 September 2016 in Montreal QC (EN: <http://www.gsef2016.org/program/who-why/?lang=en>, FR: <http://www.gsef2016.org/programme/pour-qui-pourquoi/>)

Ryan Turnbull of Eco-Ethnomics shared practical information about developing, starting and evaluating a Social Enterprise.

He emphasized that it takes time for NGOs to develop their knowledge and capacity, and to get an enterprise off the ground. Often NGOs have to tailor their expectations. It can take up to three years from an idea to launch, and years until a Social Enterprise (SE) breaks even.

Feasibility studies are essential and will help determine an appropriate fair market value (FMV). Other factors for success include organizational capacity and readiness; buy-in; assets and core competencies; and a passionate champion.

Mr. Turnbull reminded participants that SEs are not businesses, nor are they programs, and must be viewed and evaluated with a new lens, that will contribute to a new toolbox of resources.

He suggested that ongoing public awareness, ‘work force development’ and training, access to capital and

hybrid legislation are needed to increase the community's capacity for success. He noted three key messages:

- Rather than compare an SE to a business, create a new standard. Choose comparators carefully.
- Use a multi-dimensional evaluation framework, which links to concrete outcomes.
- Track, measure and evaluate the climate you are operating in.

Closing Reflections and Ideas to Advance Social Innovation within the Criminal Justice Sector

Mary Pat McKinnon noted recurring themes that emerged throughout the day:

- There is considerable interest in creating the conditions that allow change and innovation to happen.
 - o Systemic changes are required to reduce barriers and increase opportunities for delivering innovative services.
- NGOs and community-based groups are eager to learn more about business planning, investment options and tax implications.
- Participants would benefit from an inventory of international practices and initiatives.
 - o It was very clear that we must examine successes as well as 'failures.' Enterprises that do not succeed are not 'failures' if we can learn from them to continue improving.
- Cultural revolutions can be incremental. Innovation happens at micro, meso and macro levels.
- There is an appetite to stay connected and continue these conversations, perhaps through a Community of Practice or national network..

The St. Leonard's Society of Canada (SLSC) and the National Associations Active in Criminal Justice (NAACJ) will follow up to create and maintain a network for those who wish to stay involved in these discussions.

L'INNOVATION SOCIALE AUJOURD'HUI : CRÉER DES POSSIBILITÉS

RAPPORT SOMMAIRE DU SYMPOSIUM

Le 29 février 2016, la Société St-Léonard du Canada (SSLC), en collaboration avec les Associations nationales intéressées à la justice criminelle (ANIJC), a présenté L'innovation sociale aujourd'hui : créer des possibilités. Près de 50 représentants des secteurs gouvernemental et non gouvernemental ont convergé vers Ottawa pour s'instruire aux côtés de chefs de file du domaine de l'innovation sociale.

Mary Pat McKinnon, vice-présidente de Hill+Knowlton Strategies anime la discussion et veille à ce que les participants demeurent sur la bonne voie en vue d'atteindre les objectifs de la journée, en l'occurrence :

1. Approfondir notre compréhension de l'innovation sociale au Canada;
2. Explorer les possibilités que le système de justice pénale puisse intégrer l'innovation sociale, et plus particulièrement certaines entreprises sociales;
3. Développer un intérêt et la capacité d'utiliser les approches de financement social pour alléger les impacts de notre système de justice.

Points de vue et perspectives : susciter l'innovation sociale : Sarah Schulman, Ph. D., InWithForward

Sarah Schulman procède à l'ouverture du symposium en présentant un exposé dynamique sur les moyens de susciter le changement de la base en mettant en place les conditions qui permettent au changement de se produire.

Après avoir relaté quelques expériences réussies de travail auprès de personnes marginalisées,¹ Sarah montre comment

1 Pour connaissance de certains des récits de Sarah dans 9 Months, 7 Solutions, offerts en ligne [anglais seulement] : <http://inwithforward.com/resources/9-months-7-solutions>

ces « déviants positifs » font ressortir la nécessité de nouveaux rôles, de nouvelles descriptions de tâches, de nouveaux espaces et de nouvelles façons de mesurer — en l’occurrence, de nouvelles façons de réfléchir et de faire les choses par souci d’inclusion.

En conclusion, Mme Schulman incite les participants à faire preuve d’innovation sociale en continuant de mettre à l’essai diverses approches, en voyant les choses de manière différente afin de changer le statu quo et de vraiment infiltrer notre culture pour le meilleur.

Pour en savoir davantage au sujet des nouvelles entreprises de Sarah en ligne :
<http://inwithforward.com/> <http://fifthspace.ca/> <http://kudoz.ca/>

« Innover veut dire adopter une nouvelle façon d’approcher la réalité »

- Sarah Schulman, Ph. D.

Kelsey Spitz de Social Innovation Generation National (SIG) présente par la suite SIG et parle des « semences et du terreau » de l’innovation.

Elle insiste d’abord et avant tout que l’innovation est non seulement une destination, mais aussi un parcours. Il nous faut modifier la façon de penser et les conditions qui nous ont menés là où nous sommes aujourd’hui et créer les conditions qui permettront aux personnes de s’épanouir, aux services et solutions de prendre de l’envergure et d’avoir de l’influence, et s’attaquer aux causes profondes des enjeux dans notre société.

- Relations : l’innovation sociale prospère et se perpétue au sein de relations — avec des partenaires, des alliés, des adversaires et des étrangers.
- Ressources : faire fond sur de nouvelles ressources et influencer l’investissement; la mobilisation de capitaux privés pourrait potentiellement transformer le capital social en services sociaux.

Elle avertit les participants de fixer des limites et des attentes réalistes.

Elle conclut en référant à la réflexion de Frances Westley sur l’avenir de l’innovation sociale : tendre la main, vers le

haut et vers le bas, et puiser profondément et prudemment dans notre culture.

Consultez le site <http://www.sigeneration.ca/> pour entendre Frances Westley discuter de l'avenir de l'innovation sociale : <https://www.youtube.com/watch?v=R5mAli25e48>.

Kendra LaFleche de Deloitte Canada traite de différents types d'investissements ainsi que des avantages et difficultés de l'investissement à impact.

Elle indique que Deloitte contribue au langage de l'investissement à impact, qui émerge comme l'un des thèmes importants en innovation sociale. Deloitte contribue notamment assurer la cohérence du langage dans le secteur des affaires et le secteur des organismes sans but lucratif (OSBL).

Kendra encourage les OSBL et les organismes non gouvernementaux (ONG) à aider à encadrer le marché. De nouveaux investissements pourraient donner lieu à de nouveaux partenariats, avoir une influence sur la responsabilité sociale des entreprises et transformer la prestation de service gouvernementale.

Elle affirme aussi sa conviction voulant que ce soit la perception du risque, et non la réalité du risque, qui pose le plus d'obstacles à notre travail auprès de populations criminalisées et marginalisées.

Le secteur de la justice des mineurs est l'une des occasions qui s'offrent aux ONG de s'impliquer avec de nouveaux partenaires et investisseurs, comme dans le cas de l'expérience propre de Kendra auprès de YOUCAN dans le but d'améliorer les compétences de travail de jeunes aux prises avec la justice.

Table de discussion :

Quelles possibilités d'innovation sociale et de lancement/expansion d'entreprises sociales s'offrent à nous dans nos réseaux, nos organisations, nos ministères et nos milieux de travail dans l'ensemble?

- Chercher et exploiter les occasions qui s'offrent d'œuvrer dans le cadre de différentes mentalités culturelles (et non à leur rencontre)
- Il existe un besoin de professions/occupations significatives, de même que de possibilités récréatives agréables
 - o Offrir aux clients l'occasion de faire du bien et de redonner à leur collectivité
- Offrir des occasions de formation :
 - o Offrir des occasions d'apprentissage de nouvelles compétences/susciter de nouveaux intérêts (non seulement au chapitre de l'emploi)
- Populations particulières pouvant profiter de pratiques socialement novatrices :
 - o Les clients à risque élevé, ayant un niveau de fonctionnement plus bas
 - o Les délinquants plus âgés : établir des liens entre des organismes spécialisés en soins infirmiers et des ONG afin de nous permettre d'offrir du logement avec services de soutien, assortis de soins infirmiers ou palliatifs
 - o L'emploi et l'acquisition de compétences de travail pour les femmes
 - o Les femmes et les hommes sans abri
 - o Les populations à double diagnostic

Les participants souhaitent généralement trouver des possibilités pour leurs clients et leurs organisations.

Certains discutent du temps considérable requis pour trouver un produit ou un service convenable, élaborer une stratégie de mise en marché, établir des relations et obtenir des investissements. Chacune des tables voit la formation au chapitre de la planification et de la gestion des affaires comme un élément important.

Elsbeth McKay d'Opération rentrer au foyer (ORF) abaisse le niveau de la discussion du conceptuel au plus concret pour démontrer comment fonctionne l'entreprise sociale aux niveaux pratique et local.

Opération rentrer au foyer (ORF) exploite cinq entreprises ayant un mandat social et visant à étendre leur mission, leurs réalisations et leurs revenus.

Elsbeth reconnaît qu'il n'existe pas de solution magique, mais plutôt certains ingrédients clés menant au succès :

- Un service de qualité qui comble un besoin à un prix raisonnable ;
- Une main-d'œuvre fiable et motivée;
- Un plan d'affaires qui inclut des prévisions budgétaires sur trois ans et un plan de gestion des risques;
- Un bon sens des affaires au sein du conseil d'administration;
- Des partenaires corporatifs et d'autres émanant de secteurs non traditionnels;
- Une stratégie de mise en marché bien élaborée, qui inclut des campagnes dans les médias sociaux et des campagnes de sensibilisation;
- L'implication de jeunes (clients) à tous les niveaux, depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre de budgets. Consulter le site <http://operationcomehome.ca/social-enterprises/> pour en savoir davantage au sujet d'ORF.

Après le déjeuner, *Karen Pitre, conseillère spéciale à la première ministre de l'Ontario en matière de carrefours communautaires* discute du rôle et de l'apport des carrefours communautaires en Ontario.

Ces carrefours cherchent à coordonner la planification et à s'attaquer aux réalités d'une manière intégrée, centrée sur le client et les résultats. Outre la stratégie et le plan d'action lancés en août 2015 (EN : <https://www.ontario.ca/page/community-hubs-ontario-strategic-framework-and-action-plan>, FR : <https://www.ontario.ca/fr/page/les-carrefours-communautaires-en-ontario-un-cadre->

strategique-et-plan-daction), le Groupe consultatif chargé du cadre pour les carrefours communautaires s'est vu confier de mettre en œuvre 27 actions recommandées dans 7 secteurs, et a entrepris d'assurer que tous les ministères vont dans la même direction.

Le Groupe consultatif est également à élaborer une banque de données des propriétés publiques pouvant être appariées aux services et besoins communautaires, tels des écoles et des centres pour aînés, par exemple.

Karen indique que le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (MSCSC) souhaiterait explorer les occasions qui s'offrent pour les carrefours de jouer un rôle au chapitre de la déjudiciarisation et de la police communautaire. Elle mentionne que, compte tenu du succès qu'il a connu, le Sheldon Kennedy Child Advocacy Centre constitue un bel exemple de rendement des investissements (RI), en plus de la suppression des obstacles à la vie privée.

Elle réitère le besoin de changements systémiques, de la base en montant, et encourage les participants à utiliser des récits et des études de cas pour expliquer pourquoi des changements s'imposent afin de susciter des changements législatifs et politiques.

Mary Pat McKinnon facilite une table de discussion abordant les trois sujets suivants :

1. En pensant à vos réseaux, vos organisations, votre ministère et votre travail, où voyez-vous le plus grand potentiel d'innovation sociale dans le secteur de la justice pénale?

Stratégie :

- o Élaboration de carrefours de réintégration évolutifs
- o Approches axées sur la formation à l'emploi et le développement de compétences; développement de la main-d'œuvre
- o Modification/élargissement des mandats gouvernementaux

Éducation :

- o Éducation du public

2. Qu'est-ce qui pourrait accélérer l'essor de l'innovation sociale et des entreprises sociales dans le secteur de la justice pénale?

Modification/développement de mécanismes :

- o Pour aider à amortir les risques liés à certaines initiatives (ententes de surveillance accrue pour les personnes libérées sous caution)
- o Pour mettre l'accent sur la collaboration plutôt que sur la concurrence
 - Accorder le financement en fonction des gens et des enjeux, non pas des ministères ou de catégories
- o Procéder à une réallocation des budgets gouvernementaux afin d'offrir plus d'options communautaires

Partage de l'information :

- o Créer des liens entre les parties prenantes de la collectivité, les ex-délinquants et les instances gouvernementales
- o Dégager les enjeux et travailler du point de vue micro, puis partager les constats sur le plan macro
- o Favoriser les occasions de partager de l'information, de collaborer et de réseauter
- o Promouvoir un environnement qui tolère l'échec

3. Comment, nous du secteur de la justice pénale, pourrions-nous collaborer avec d'autres n'en faisant pas partie pour accélérer ce travail?

- o En réorientant et en réallouant le financement destiné à la justice pénale
- o En dissipant les préoccupations relatives à la vie privée

Un panel informel—*Susan Tolton, Emploi et Développement social Canada (EDSC), Monica Mavrak, Sécurité publique Canada (SP) et Adam Jagelewski, MaRS Centre for Impact Investing*—a présenté une causerie traitant du rôle gouvernemental en financement social.

Susan Tolten:

- Le Québec est beaucoup plus avancé que le reste du Canada
- Les gouvernements ne sont pas en mesure de résoudre des problèmes sociaux complexes à eux seuls; ils ont besoin de travailler en partenariat avec d'autres
- EDSC a mis le doigt sur six obstacles auxquels il faudrait s'arrêter :
 - i. Le modèle d'entreprise et les compétences en affaires
 - ii. Les débouchés commerciaux et l'approvisionnement
 - iii. Les restrictions législatives et réglementaires (Loi de l'impôt sur le revenu et les transferts)
 - iv. L'accès à des emprunts et à du capital
 - v. Le système de mesure, la mesure des impacts et les indicateurs communs (à l'heure actuelle, 30 % des budgets sont consacrés à l'évaluation)
 - vi. La sensibilisation aux réseaux de connaissances

Monica Mavrak indique que Sécurité publique (SP) est à élaborer un cadre et un plan d'action destinés à soutenir les projets de financement social en prévention de la criminalité.

SP s'intéresse à l'entreprise sociale comme moyen de mettre à contribution ce qui existe dans les collectivités, de maximiser les possibilités de financement et les relations en vue d'influer sur le changement.

Adam Jagelowski signale que MaRS agit comme intermédiaire pour attirer des sources de capital en créant de nouveaux produits pour les OSBL ou en aidant à mettre les OSBL en marché en tant qu'investissements souhaitables. Il suggère que les ONG participant commencent par effectuer une analyse de rentabilité pour une entreprise sociale ou un contrat d'impact social (CIS).

Établissez un profile de votre entreprise sociale et apprenez des autres lors de la Conférence annuelle de MaRS ou d'autres événements de Mars : <https://www.marsdd.com/events/>

Consultez la bibliothèque de MaRS pour prendre connaissance de ses publications et de ses vidéos : <https://www.marsdd.com/mars-library/>

Le Forum mondial de l'économie sociale (FMES) se tiendra du 7 au 9 septembre 2016 à Montréal (Québec) (EN : <http://www.gsef2016.org/program/who-why/?lang=en>, FR : <http://www.gsef2016.org/programme/pour-qui-pourquoi/>)

Ryan Turnbull de la firme Eco-Ethonomics partage de l'information utile sur les moyens de concevoir, de mettre en place et d'évaluer une entreprise sociale.

Il maintient qu'il faut du temps aux ONG pour développer leurs connaissances et leur capacité et pour lancer une entreprise. Dans bien des cas, les ONG doivent ajuster leurs attentes. Il peut s'écouler jusqu'à trois années entre le concept et sa mise en œuvre et de nombreuses années avant qu'une entreprise sociale (ES) ne présente un résultat équilibré.

Il est essentiel de procéder à des études de faisabilité qui aideront à établir la juste valeur marchande (JVM) de l'entreprise. Parmi les autres facteurs de succès, on note la capacité et l'état de préparation organisationnels; l'adhésion; les actifs et les compétences de base; un porte-parole passionné.

M. Turnbull rappelle aux participants que les entreprises sociales ne sont pas des commerces, non plus que des programmes, et qu'il faut les évaluer en fonction de critères différents, qui contribueront à la création d'une nouvelle trousse de ressources.

Selon lui, il faut une sensibilisation continue du public, développer et former une main-d'œuvre, avoir accès à du capital et se doter de lois hybrides dans le but d'accroître la capacité de la collectivité de réussir. Il propose trois messages clés :

- Plutôt de comparer une entreprise sociale à un commerce, il faut créer une nouvelle norme et choisir les éléments de comparaison prudemment.
- Utilisez un cadre d'évaluation multidimensionnel, associé à des résultats concrets.
- Suivez, mesurez et évaluez le climat dans lequel vous évoluez.

Conclusion : quelques idées et réflexions visant l'avancement de l'innovation sociale dans le secteur de la justice pénale.

Mary Pat McKinnon fait état de thèmes récurrents soulevés au cours de la journée:

- Il existe un intérêt considérable à créer les conditions qui permettront au changement et à l'innovation de se produire :
 - o Des changements systémiques s'imposent pour réduire les obstacles et augmenter les possibilités de livrer des services novateurs.
- Les ONG et les groupes communautaires sont impatientes d'en apprendre davantage au sujet de la planification des affaires, des options d'investissement et des implications fiscales.
- Les participants pourraient profiter d'un inventaire international de pratiques et d'initiatives.
 - o Il est très clair que nous devons nous pencher sur les réussites, de même que sur les échecs. Une entreprise qui ne réussit pas n'est pas nécessairement un échec, si on peut apprendre de celle-ci pour continuer de s'améliorer.
- Une révolution culturelle peut être progressive. L'innovation se produit sur les plans micro, méso et macro.
- Il existe un désir de demeurer en lien et de poursuivre ces conversations par le truchement d'une communauté de pratique ou d'un réseau national.

La Société St-Léonard du Canada (SSLC) et les Associations nationales intéressées à la justice criminelle (ANIJC) assureront un suivi dans le but de créer et de maintenir un réseau à l'intention de celles et ceux qui désirent poursuivre ces discussions.

MEMBERSHIP AND SUPPORT

ADHÉSION ET SOUTIEN

We would like to thank the following individuals and organizations whose generous support over the past year has helped us to carry out our mission and goals. While every effort has been made to ensure these lists are complete, please let us know if we have inadvertently omitted your name or spelled it incorrectly.

Nous désirons remercier les individus et organismes suivants dont l'aide généreuse offerte l'année dernière nous a permis de poursuivre notre mission et la réalisation de nos objectifs. Veuillez nous avvertir si une erreur ou une omission s'y est glissée par inadvertance malgré tous nos efforts.

Board of Directors – Conseil d'administration

Brooke, Catherine*
Doyle, Oliver
Howse, Rebecca
Irving, Meagan*

Jesseman, Rebecca
Kelly, Cathy Ann
McDonaugh, Sandy
Murphy, Jim

Peirone, Amy**
Ross, Monica
Sinclair, Victor
Snelgrove, Merrikay

**left during year **joined during year*

Members – Membres

Brooke, Catherine
Broughton, Wayne
Clinton, John
Crowell, George
Diggon, Stuart
Doyle, Oliver
Fang, John
Gagnon, Michel
Gall, Donald
Graham, Skip
Haines, Susan

Horne, Mike
Howse, Rebecca
Innocente, Nathan
Irving, Meagan
Jesseman, Rebecca
Lumley, Heather
Madon, Perviz
Marconato, Vince
McDonaugh, Sandy
Murphy, Jim
Robertson, Renee

Ross, Monica
Rowe, Darrell
Sinclair, Victor
Snelgrove, Christopher
Snelgrove, Merrikay
Stein, Nancy
Tindal, Mardi & Doug
White, Elizabeth
Wong, Adeline
Woodhead, Glen

Committees – Comités

The Chairs and leaders of the Society's committees and ad hoc work groups wish to thank the members for their work over the course of the year.

Les présidents et chefs des comités et groupes de travail ad hoc de la société tiennent à remercier les membres de leurs efforts au cours de l'année passée.

Donors – Donateurs

Organizations

Kelly Huibers McNeely	SLS Hamilton
LexisNexis	SLS Peterborough
Maison Cross Roads	SLS North Vancouver
Purple Urchin	
SLCS London & Region	
SLP Peel	

Individuals – Particuliers

Atkinson, Paul & Beverley	Harris, David A.	Ross, Monica
Bohemier, Robert	Horne, Mike	Rowe, Darrell
Bonneville, Bonita	Howse, Rebecca	Sinclair, Victor
Brooke, Catherine	Innocente, Leo & Jennifer	Snelgrove, Christopher
Broughton, Wayne	Innocente, Nathan	Snelgrove, Merrikay
Burnell, Brian	Irving, Brian	Stein, Nancy
Carter, Warren	Irving, Meagan	Strasser, Steve
Clinton, John	Irving, Valerie	Taylor, Beverley
Colon, Brianna	Jesseman, Rebecca	Tindal, Mardi & Doug
Courmier, Julien	Ladd, Mary Ann	Wallace, Erin
Crowell, George	Lang, Dawn	White, Elizabeth
de la Bourdonnaye, Donna	Lumley, Heather	Wong, Adeline
Dineen, Louise	Madon, Perviz	Woodhead, Glen
Diggon, Stuart	Maher, Meghan	Young, Sheree
Doyle, Oliver	Marconato, Vince	
Fang, John	Marsland, John	
Faul, Lindsay	McDonaugh, Sandy	
Finn, Sheila	McDonaugh, Shannon	
Gagnon, Michel	McFadyen, Trudy	
Gall, Donald	Murphy, Jim	
Graham, Skip	Murphy, Michelle	
Grant, Christa	Nussey, Clayton	
Gray, Vennie & Jeanette	Quinn, Rose	
Haines, Susan	Robertson, Renee	
Handy, Anne	Rogers, Glenn	

Program and project funding is gratefully acknowledged from Public Safety Canada ***Merci aux organismes suivants pour subventionner nos programmes et projets Sécurité publique Canada***

*St. Leonard's
Society of Canada*



*Société St-Léonard
du Canada*

211 Bronson, Suite 208
Ottawa, ON K1R 6H5
613.233.5170

Fax / téléc. 613.233.5122
info@stleonards.ca
www.stleonards.ca

2015-2016 Staff and Placement Students Équipe et stagiaires

Leslie Cowie
Anita Desai
Elyse Jodouin
Glenn A. J. Provick

Meagan Strasser
Elizabeth White
David Whiteley

Volunteers – Bénévoles

Daryl Clark

Joanne Knox

Affiliates and Associate Members Organismes Affiliés et Associés

House of Hope (Ottawa)
Maison Cross Roads (Montréal)
St. Leonard's Home, Trenton
St. Leonard's House, Windsor
St. Leonard's Society of North Vancouver
St. Leonard's Society of Toronto
St. Leonard's Society of Peterborough
St. Leonard's Society of Sudbury

*Audited Financial Statements available on request
États financiers vérifiés disponibles sur demande*

*registered charitable organization – organisme de bienfaisance reconnu
#12894 6829 RR0001*