

## Combiner l'impact et l'effet social

Alexandre Michaud, Université Saint-Paul

### ABSTRACT

Social purpose organizations, whether from the community sector or the social economy, are faced with a growing number of funders demanding the adoption of private-sector productivity standards. These organizations must present reports analyzing their social impacts. At the same time, they are faced with an economic and social environment marked by crises. Issues such as climate change, wealth inequality, and systemic racism are becoming increasingly important in their communities. They are sensitive to these issues and want to understand and tackle them. However, the tools for analyzing systemic crises are different from impact assessment models. Given the importance of these two perspectives, the author imagines an analytical framework combining social efficiency modeling and macrosocial modeling. To do so, he mobilizes the principle of social effect recently developed by Philippe Dufort, which he implements within a logical model of social impact.

### RÉSUMÉ

Les organisations à finalité sociale, qu'elles soient issues du communautaire ou de l'économie sociale, font face à un nombre grandissant de bailleurs de fonds demandant l'adoption de critères de productivité issus du privé. Elles doivent présenter des comptes rendus faisant l'analyse de leurs impacts sociaux. Parallèlement, elles sont confrontées à un environnement économique et social marqué par des crises. Des enjeux tels que les changements climatiques, les inégalités de richesse, et le racisme systémique deviennent de plus en plus importants au sein de leur communauté. Les organisations, sensibles à ces problématiques, veulent les comprendre et y faire face. Cependant, les outils permettant l'analyse des crises systémiques se distinguent des modèles d'évaluation d'impact. Vu l'importance de ces deux perspectives, nous souhaitons imaginer un cadre d'analyse combinant la modélisation de l'efficacité sociale et la modélisation macrosociale. Pour ce faire, nous mobilisons la notion d'effet social développée récemment par Philippe Dufort, que nous appliquons dans le cadre d'un modèle logique de l'impact social.

**Keywords / Mots clés :** social innovation, emancipatory social innovation, systemic transition, organizations, social economy, social impact, social effect / innovation sociale, innovation sociale émancipatrice, transition systémique, organisations, économie sociale, impact social, effet social

### INTRODUCTION

Afin de mobiliser des ressources en provenance d'institutions publiques ou privées, les organisations de l'économie sociale et les organisations communautaires doivent démontrer leur perfor-

mance sociale et économique (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013, 5; Dorion, 2016, 27; Sengupta, 2016; Sauvage, Lachapelle et Tremblay, 2021). Elles sont encouragées à présenter comment elles peuvent générer le plus grand impact social possible avec les moyens dont elles disposent. Cette demande externe conduit à l'adoption de modèles d'analyse de l'impact social visant à évaluer, contrôler et quantifier l'efficacité sociale de l'organisation et de ses projets (Sauvage et al., 2021).

Au-delà de son aspect stratégique pour l'acquisition de financements publics et privés, l'attention portée envers la présentation de l'impact social et de son développement peut avoir certains avantages pour les organisations à finalité sociale. En effet, l'évaluation d'impact pourrait permettre, entre autres, une amélioration des capacités de planification des organisations, les aidant à mieux détailler et prioriser leurs enjeux, en plus de les aider à développer des pratiques plus efficaces (Esteves, Franks et Vanclay, 2012). Comme le mentionnent Zappalà et Lyons (2009), des méthodes comme le SROI (*social return on investment* ou *retour social sur investissement*) auraient, notamment, le potentiel d'améliorer la performance des organisations et leur capacité à communiquer leur valeur ajoutée avec d'autres parties prenantes. Toutefois, en se concentrant principalement sur l'impact social, l'organisation pourrait omettre certains aspects cruciaux, notamment les interactions complexes entre celle-ci et son environnement. Dans une telle perspective, des interrogations essentielles demeurent sans réponse : Quelles influences l'organisation exerce-t-elle au sein de sa communauté? Favorise-t-elle des dynamiques d'oppression ou contribue-t-elle à les atténuer? De quelle manière ses initiatives impactent-elles non seulement sa communauté, mais également le système global dans lequel elle évolue? En outre, comment les activités de l'organisation sont-elles contraintes ou façonnées par son contexte historique et social? Il devient significatif de se pencher sur ces questions, puisque les organisations à finalité sociale n'ont pas seulement la responsabilité de répondre à des besoins immédiats, mais doivent aussi traverser, interagir et se confronter à des enjeux systémiques tels que la pauvreté, le racisme et la privatisation des services publics, pour n'en nommer que quelques-uns.

Ce type de réflexion, centré sur la complexité des enjeux sociaux et des transformations systémiques, amène certains auteurs et autrices à élaborer de nouvelles façons de comprendre l'incidence des organisations sur leur environnement. Par exemple, Antadze et Westley (2012) mentionnent que la mise en œuvre de modèles d'évaluation en innovation sociale nous demande de porter une plus grande attention sur les processus afin de déceler son « impact sur le système au sens large » (146). Ils mobilisent alors le concept d'évaluation du développement afin de prendre en compte cet élément. Similairement, Owen, Ceyhan, Cruickshank et Christou (2022) argumentent que, pour saisir le contexte et la complexité des innovations sociales, il faut adopter des méthodes d'évaluation inclusives centrées sur l'humain, la participation et l'interdisciplinarité (11). Récemment, Dufort (2019, 2022) a formulé le concept d'effet social afin d'élaborer des analyses « orientées vers des transitions systémiques » (Dufort, 2022, p. 14). Ce concept, ayant pour objectif de positionner l'organisation au sein de courants macrosociaux, permet d'évaluer de quelle manière celle-ci influence son contexte au sens large.

Cependant, ces perspectives, même si elles peuvent nous permettre de prendre en compte des éléments contextuels et systémiques, perdent certains avantages propres à la modélisation d'impact usuelle, y compris son caractère instrumental, accessible et vérifiable et, selon le modèle, quantifiable.

Considérant la nécessité des organisations de faire usage de modèles centrés sur l'efficacité sociale et économique, mais aussi l'importance de faire valoir certains éléments de nature systémique, nous développerons dans les pages suivantes un modèle combiné de l'impact et de l'effet social. Pour ce faire, nous commencerons par développer plus en détail notre problématique, en présentant l'état de financement des organisations à vocation sociale canadiennes. Nous présenterons comment les contraintes propres à cette situation entrent en contradiction avec la volonté de ces organisations, menant au besoin de formuler un modèle leur permettant de démontrer efficacement leur performance sociale et économique tout en soulignant leur incidence sur des enjeux systémiques, ce qui peut leur permettre d'être plus en mesure de réaliser leur mission. Par la suite, nous allons introduire les fondements de l'analyse de l'impact et de l'effet social avant de passer à leur modélisation combinée. Nous proposerons alors une modification du modèle logique présenté par la Fondation Kellogg, ajoutant la notion d'effet social à un modèle à la fois éprouvé et accessible. En dernier lieu, nous explorerons les limites et avantages du modèle, suggérant par le fait même quelques pistes de recherche potentielles.

## L'ENJEU DU FINANCEMENT ET DES CRISES SYSTÉMIQUES

La littérature sur les organisations à finalité sociale canadiennes tend à souligner une transformation dans leurs relations avec les bailleurs de fonds, marquée par une croissance de l'influence des financeurs, l'adoption d'une logique de sous-traitance ainsi que l'instauration d'une dynamique de compétition et d'évaluation en provenance du secteur privé. Depelteau, Fortier et Hébert (2013) font observer qu'au Québec, les changements dans la structure de financement entraînent des conséquences directes sur la gestion des organismes communautaires. Ceux-ci doivent consacrer plus de ressources à des activités administratives et à l'évaluation de leur efficacité, en plus de démontrer que leurs projets sont innovants et plus désirables que ceux portés par des organisations similaires.

Au niveau de l'économie sociale, Dorion (2016) remarque que, par leur diversité (en matière de besoins et de mission), les entreprises d'économie sociale reçoivent des critères de financement qui sont multiples et parfois contradictoires. Devant naviguer entre des financements issus de milieux divers, ces entreprises doivent concevoir des stratégies de financement et de planification démontrant leur habileté à générer des revenus et avoir un impact social. Tout comme pour les organismes communautaires, l'organisation de l'économie sociale doit balancer sa nature sociale et associative avec une logique en provenance du secteur privé

qui relève de son activité économique, la qualité de son encadrement technique et budgétaire, la présence d'un marché viable (même si sa rémunération est mixte), sa compétitivité dans la proposition de réponse, la qualité de ses ressources humaines, le caractère raisonnable de ses besoins financiers et de sa capacité de remboursement. (p. 14)

Godbout (2021) souligne également que l'organisation de l'économie sociale rencontre des difficultés grandissantes en ce qui a trait à ses besoins de financement. Ses rencontres avec des praticiens de divers domaines semblent montrer que ceux-ci font face à des demandes croissantes de la part des bailleurs de fonds.

Pour le reste du Canada, on remarque les mêmes tendances. Déjà en 2012, Karaphillis, Asimakos et Moore notent que, dans les provinces de l'Atlantique, le manque de financement du secteur public amène les organisations de l'économie sociale à accroître leur dépendance vis-à-vis du secteur bancaire, les menant à adopter des mesures pour prouver leur efficacité économique (par exemple, la présentation d'un modèle d'affaire, le score de crédit, la capacité à générer des revenus). Récemment, Southcott (2022) a fourni une analyse des difficultés auxquelles fait face l'économie sociale au Nunavut. Les praticiens et praticiennes sur le terrain mentionnent une diminution du financement public, une diversification des sources de financement et l'imposition de modèles d'évaluation et de comptes rendus. En général, selon Sengupta (2016), les organisations de l'économie sociale au Canada font face à une hausse de la demande pour des services sociaux, à une augmentation des exigences de performances de la part des bailleurs de fonds, à une limitation des financements à des projets ou des contrats de sous-traitance, à la mise en œuvre de modèles d'évaluation sociaux et économiques, ainsi qu'à la nécessité de maintenir des relations constantes avec leurs investisseurs.

En raison de la combinaison de ces éléments, les organisations porteuses d'innovations sociales sont plus enclines à mobiliser des outils et des modèles leur permettant de planifier, de contrôler et d'évaluer leur efficacité économique. Sur le plan économique, cette approche peut passer par la présentation d'un plan d'affaires, la recherche de différents bailleurs de fonds et de capital patient, et la commande d'études de marché. Au niveau social, les organisations peuvent faire un usage croissant de modèles et mesures d'impact afin de prouver de quelle manière et à quel niveau elles pourront répondre (à court et à long terme) à des besoins sociaux spécifiques.

### **L'enjeu de la transition et des crises systémiques**

Parallèlement à cette transformation de la relation entre les bailleurs de fonds et les organisations sociales, il survient des changements majeurs sous forme de crises dans l'environnement économique, naturel et social. En effet, les organisations sociales ne doivent pas seulement répondre à des besoins immédiats, mais doivent aussi surmonter une société traversant des crises majeures, allant de l'accroissement de la pauvreté à l'accroissement de défis climatiques. Ces différents points sont mis en évidence par les praticiens et praticiennes lors d'entretiens menés par Godbout :

En ce qui concerne l'avenir de l'ÉS, tous les informateurs rencontrés s'entendent sur le fait qu'il va dépendre de sa capacité à répondre aux nouveaux enjeux socioéconomiques comme l'environnement, la mobilité, etc. L'ÉS se voit donc dans l'obligation de repenser ses façons de faire en les élargissant à ces nouvelles tendances. (Godbout, 2021, p. 125)

Ce point a été mis en évidence lors d'une entrevue avec le sociologue Benoît Lévesque réalisée par Fossati et Degrave. Celui-ci met l'accent sur la vision transformatrice des innovations sociales actuelles :

[Il] y a une nouvelle génération d'innovations sociales qui se dessinerait à partir, non plus de la reconfiguration de l'État-providence, mais de plus en plus à partir d'une transition écologique et sociale. ... Le mode de production, comme le mode de consommation ou les formes de gouvernance, doivent être repensés avec un souci d'équité entre les générations

dans le temps et à l'échelle de la planète entre le Nord et le Sud. (Fossati, Degrave et Lévesque, 2018)

Ailleurs, Lévesque souligne cette vision en affirmant qu'il est désormais nécessaire de « rendre compte des innovations dans la perspective de la transformation » et ainsi de mieux tenir compte de ces multiples initiatives qui œuvrent pour « mettre en lumière une autre vision du développement » (Lévesque, 2016, 33). Dans le même sens, Klein (2017) souligne que la crise du néolibéralisme encourage l'émergence d'acteurs sociaux faisant preuve d'une « volonté de transformation sociale visant à redéfinir la société sur des bases plus solidaires, plus équitables, voire plus éthiques, communautaires, écologiques et citoyennes » (20). Il présente alors une perspective « transformationniste » sur l'innovation sociale, afin de prendre en compte les organisations tentant de « construire des options face aux pratiques dominantes en mettant l'économie au service des personnes et de la société » (p. 21).

En continuité avec ces réflexions, Châteauvert et al. (2020) soulignent l'existence d'un mouvement émancipateur en innovation sociale, rassemblant des initiatives ayant pour objectif de « transformer les conditions d'existence des collectivités et de mettre en échec les structures de domination » (p. 36). Voyant la popularisation de ces initiatives comme une « conséquence du système capitaliste en général », Dufort (2019, 6) a développé un cadre d'analyse ayant pour objectif de tenir compte de la perspective de ces organisations dont l'objectif ne serait pas seulement de reconfigurer le modèle de développement, mais aussi de confronter l'ordre économique et politique dominant. De telles initiatives, illustrées par diverses études de cas dans Apostolopoulou et al. (2022), sont actuellement étudiées par des centres/groupes de recherche canadiens comme le CRITS (Centre de recherche sur les innovations et les transformations sociales) et le CRITIC (Collectif de recherche sur les initiatives, transformations et institutions des communs).

L'ensemble de ces recherches pointe vers le fait que les organisations issues de l'économie sociale et les initiatives communautaires se rendent compte de l'importance de crises écologiques et socioéconomiques, et souhaitent les confronter et les résoudre malgré les contraintes identifiées précédemment au niveau de la structure de financement.

### **L'IMPORTANCE D'IMAGINER UN MODÈLE COMBINÉ**

Ce contexte, marqué par l'accroissement de défis liés au financement des organisations et l'émergence de crises systémiques, peut être problématique pour les organisations. En effet, comme elles adoptent des discours et des actions axées sur la transformation sociale, celles-ci doivent faire face à des occasions de financement qui leur demandent plutôt de mettre l'accent sur des éléments de rendement social et économique. La situation devient conflictuelle quand ces impératifs deviennent un obstacle ou encore un antagoniste à leur vision transformatrice. Comme le mentionnent Sauvage et al. (2021) dans leur analyse des difficultés de financement en ÉS, l'insistance sur des indicateurs de performance « peut avoir tendance à effacer les spécificités de l'entreprise d'économie sociale par rapport à l'entreprise classique », ce qui peut « restreindre [sa] mission sociale ». Cet antagonisme existant entre l'évaluation de la performance et la capacité des organisations à développer pleinement leur vision sociale a aussi été étudié au sein du secteur communautaire par Depelteau, Fortier et Hébert (2013) et, plus récemment, par Castillo (2023).

Afin d'aborder ce problème, il faut donc développer des outils permettant aux organisations d'analyser leur contexte et stratégie de transformation sociale, tout en rendant compte de leur niveau de performance sociale et économique. C'est pour cette raison que nous proposons de combiner le concept d'impact social à celui d'effet social avancé dans Dufort (2022). D'un côté, la mobilisation de modèles d'évaluation de l'impact permet de démontrer l'efficacité économique et sociale de l'organisation à une diversité de bailleurs de fonds. D'un autre côté, mettre l'accent sur l'effet social permet de positionner l'innovation sociale au sein de dynamiques de pouvoir historiques, et de cerner son rôle parmi des tendances de transformations systémiques. Au bout du compte, un tel modèle devrait permettre de prouver que l'organisation utilise bien ses ressources et répond de manière performante à des besoins sociaux, mais devrait aussi montrer comment ses activités transforment la communauté dans laquelle elle se situe et comment elle se positionne dans des rapports de forces systémiques qui participent à l'évolution de la société dans son ensemble.

Afin de nous diriger vers la formulation de ce modèle liant impact et effet social, nous commencerons par explorer la définition et les éléments fondamentaux de ces deux concepts.

## LA PERSPECTIVE D'IMPACT

La perspective d'impact s'inscrit dans le paradigme entrepreneurial/néolibéral en innovation sociale. Selon ce paradigme, le but de l'organisation à vocation sociale est de produire des biens et des services novateurs et efficaces pour répondre à des besoins sociaux. L'économie et l'entrepreneuriat social, ainsi que le communautaire, ont pour objectif de faire circuler « de nouveaux produits, services, méthodes et pratiques qui permettent de combler des besoins sociaux spécifiques qui n'étaient pas satisfaits de façon aussi efficace par les autres solutions existant sur le marché » (Durand Folco, 2021). En plus de combler les lacunes du marché, ces initiatives constituent une réponse au remaniement néolibéral de l'État (Evans, Richmond et Shields, 2005). Il n'est donc pas question d'effectuer une transition systémique ou une érosion des structures de pouvoir, mais plutôt de générer une réponse aux externalités et lacunes du mode de production capitaliste (Durand Folco, 2019; Châteauvert et al., 2020).

Dans ce contexte théorique, l'évaluation d'impact vise à schématiser les activités sociales de l'organisation afin de démontrer aux parties prenantes que les résultats demandés sont livrés de manière performante (Lim, 2010; Bosma, Schott, Terjesen et Kew, 2016). Le contenu et l'implication des évaluations d'impact dans le secteur communautaire canadien ont été étudiés par Evans et al. (2005), qui soulignent l'accent mis sur les résultats et la performance économique. Baines (2010) a obtenu des résultats similaires lors de son étude des effets du cadre néolibéral sur le secteur communautaire canadien. Suivant cette logique, l'évaluation d'impact demande donc la mise en relation des intrants de l'organisation, ce qu'elle réussit à produire et les impacts sociaux sur sa population cible et sa communauté. Cette mise en relation peut se centrer sur les activités et dynamiques internes de l'organisation (Investors in People, 2015), ou peut viser une explication plus générale centrée sur le processus de production (SROI Network, 2012). Enfin, il y a lieu de souligner que, contrairement aux mesures économiques axées sur la production, la mesure et la modélisation de l'impact s'orientent vers la longue durée. Par définition, l'impact social renvoie aux

« changements durables à long terme qui se produisent dans la vie des bénéficiaires ainsi que dans la communauté en général » (El Ebrashi, 2013, p. 190).

## LA PERSPECTIVE DE L'EFFET SOCIAL

Comparativement à la perspective d'impact, la perspective d'effet social s'insère dans la tradition émancipatrice en innovation sociale. Selon ce courant, les organisations porteuses d'innovations sociales ne doivent pas seulement répondre à des besoins non comblés par le marché ou l'État, mais doivent aussi se confronter aux causes systémiques de ces lacunes (Durand Folco, 2019). Ainsi, leur objectif est « [d'orienter] les pratiques sociales dans le sens d'un projet d'émancipation » (Châteauvert et al., 2022, 36). L'accent est alors mis sur la capacité de l'organisation à (1) « préfigurer et auto-organiser la vie sociale dans les interstices » (Dufort, 2019, 12), et/ou (2) générer des transformations sociales dans son environnement (ibid.). Pour ces raisons, on voit donc ce courant associé aux initiatives qui visent « à abolir les systèmes d'oppression » (Lachapelle, 2019) tels que le capitalisme (Germain, 2023; Lachapelle, 2017). En cohérence avec l'approche émancipatrice, le concept d'effet social renvoie à la relation entre l'organisation et son environnement et, plus précisément, aux structures de pouvoir qui la composent. En quelques mots, nous pouvons définir l'effet social comme la participation d'une organisation à un processus historique de transformation des structures macrosociales de la société. Selon Dufort, cette transformation passe par le renforcement de trois grands mouvements ayant accompagné le développement de la société capitaliste : la marchandisation, la protection sociale et l'émancipation (il s'agit des trois mouvements néopolanyiens décrits par Nancy Fraser [2010 et 2013]). La marchandisation vise l'extension des marchés capitalistes par l'érosion des différentes régulations officielles et populaires encourageant son encadrement moral. Les forces de protection sociale quant à elles mènent à la conservation des communautés et des solidarités « contre les effets sociaux du marché non régulé » (Fraser, 2010, 17). Enfin, le mouvement d'émancipation vise à remettre en question et éroder les dynamiques d'oppression dans la société. Comme le mentionne Fraser :

L'émancipation vise à mettre en lumière la domination d'où qu'elle vienne, de la société comme de l'économie. Si l'idée maîtresse de la protection est d'assujettir les échanges marchands à des normes non économiques, celle de l'émancipation est de soumettre les échanges marchands et les normes non marchandes à un examen critique. (Fraser, 2010, p. 17)

Selon cette perspective, l'organisation sociale ne peut pas échapper aux mouvements historiques évoqués précédemment. Non seulement elle naît à l'intersection de plusieurs forces préexistantes, mais ses activités sont vouées à les renforcer d'une manière ou d'une autre. Si l'impact social fait référence à la finalité logique des activités de l'organisation, l'effet social s'intéresse à la dynamique par laquelle un contexte social détermine l'émergence d'innovations sociales pour ensuite être transformé par celles-ci. Puisqu'on considère ici l'organisation dans son ensemble, certaines de ses activités (par exemple, la mobilisation de ressources monétaires) peuvent participer à un courant historique tandis que d'autres activités (par exemple, l'investissement des ressources monétaires dans un projet) peuvent renforcer un courant inverse. Ainsi, la perspective de l'effet social s'ouvre sur le caractère potentiellement paradoxal des organisations et de leurs impacts (Dufort, 2022).

Différents auteurs et autrices ont déjà exploré ce dernier point, concernant les paradoxes en innovation sociale. Récemment, les conséquences de ceux-ci dans la pratique, surtout sur le plan de la contradiction entre l'organisation néolibérale et la volonté de justice sociale, ont été explorées par Gaudet, Dussault et Claude (2023). Un historique du concept et de ces différentes interprétations est aussi offert par Denos (2022) qui va étendre sa revue de la littérature à l'ensemble du domaine des organisations hybrides.

### Les fondements de l'analyse de l'effet social

Comme mentionné dans la section précédente, les organisations porteuses d'innovations sociales vont produire différents effets sociaux en fonction de leur stratégie de mobilisation et d'investissement des ressources. Un premier effet social, l'effet primordial, découle de la manière dont l'organisation utilise les ressources à sa disposition. Un second effet social, l'effet secondaire, découle de la manière dont l'organisation mobilise les ressources essentielles à ses activités. C'est la combinaison de ces deux effets sociaux qui nous permet de classifier les innovations sociales sur un spectre que Dufort (2022, p. 21) divise en six catégories :

1. *L'émancipation solidaire* : l'organisation vise principalement un effet d'émancipation, mais se fonde sur des ressources issues de la collectivité (protection sociale).
2. *La collectivisation émancipatrice* : l'organisation vise la protection sociale, mais mobilise des discours, des stratégies et des symboles associés au courant d'émancipation.
3. *L'émancipation marchandisante* : l'organisation vise un effet d'émancipation, mais encourage aussi un effet de marchandisation par la mobilisation de ressources marchandes.
4. *L'émancipation libérale* : l'organisation vise principalement des objectifs marchands, mais inclut dans sa stratégie de vente et/ou de marketing des discours et symboles faisant appel au courant d'émancipation (par exemple, une banque affichant un drapeau arc-en-ciel lors du Mois de la fierté).
5. *La protection du marché* : l'organisation mobilise des ressources issues de la collectivité afin de protéger un marché sectoriel ou une organisation aux activités marchandes (par exemple, un syndicat souhaitant contrer la fermeture d'une usine).
6. *La protection sociale marchandisante*<sup>1</sup> : l'organisation renforce un marché afin de protéger la cohésion d'une collectivité (par exemple, un mouvement anti-mondialisation souhaitant renforcer l'industrie nationale).

Cette catégorisation permet de classifier les organisations en fonction de leur relation avec leur environnement ainsi que leur participation à des courants historiques qui viennent contrer ou renforcer le statu quo. Elle a donc le potentiel de servir aux organisations contemporaines qui souhaiteraient mettre de l'avant des projets transformateurs et remettre en question les causes systémiques des crises qu'elles traversent. En revanche, cette typologie n'est pas encore un instrument d'évaluation. Elle offre simplement un éventail où il est possible de catégoriser théoriquement les innovations sociales, mais elle n'indique pas pour autant comment les analyser ou comment en arriver à cette catégorisation. De plus, la typologie des effets sociaux manque certaines qualités associées à l'évaluation d'impact, que ce soit sur le plan de l'accessibilité, la facilité



de mise en œuvre, ou encore la capacité de traduire l'analyse en conclusions pratiques concernant la performance de l'organisation.

En tenant compte à la fois des potentialités et des limites de cette typologie, nous proposons dans la section suivante une nouvelle méthode d'analyse pour les organisations à but social. Cette méthode combine la typologie des effets sociaux avec le modèle d'évaluation logique de la Fondation Kellogg, offrant ainsi un modèle qui conserve les avantages de l'évaluation d'impact tout en facilitant une analyse critique et systémique des organisations sociales et de leurs activités.

### **COMBINER L'IMPACT ET L'EFFET SOCIAL : UN MODÈLE LOGIQUE**

Afin de combiner l'analyse de l'effet et de l'impact social, il faut considérer certains standards et bonnes pratiques. En nous rapportant à la littérature à ce sujet, il est possible d'isoler certaines contraintes découlant de la nature de l'évaluation d'impact et de la relation entre les organisations et leurs financeurs.

D'une part, en consultant le travail comparatif de Zappalà et Lyons (2009), nous remarquons que les méthodologies standards d'évaluation d'impact reposent sur des principes communs, incluant la transparence des données, la vérifiabilité, l'inclusion des objectifs des parties prenantes et la mobilisation de données pouvant faciliter l'évaluation de l'efficacité de l'organisation. D'autre part, si l'on consulte la revue de la littérature effectuée par Rawhouser, Cummings et Newbert (2019), nous remarquons qu'il existe un ensemble de bonnes pratiques sous-tendant l'évaluation d'impact. D'après ces auteurs, les modèles devraient, selon les données disponibles, être clairs et éprouvés, en plus d'utiliser des informations instrumentales et quantifiables pouvant expliquer la génération de l'impact de manière causale. Finalement, au niveau du contexte canadien, Best, Hilary et Harji (2013) remarquent que les investisseurs sociaux tendent à demander des évaluations d'impact « crédibles, accessibles et vérifiables » (p. 8). Celles-ci sont alors utilisées pour suivre et examiner les projets en matière de performance au sein d'un portfolio d'investissements sociaux. Les investisseurs canadiens auraient une préférence pour les modèles quantitatifs simples, axés sur les produits permettant une comparaison avec leurs autres engagements.

Ces recherches nous indiquent que notre modèle combiné devrait être éprouvé, clair, accessible, vérifiable et instrumental. À des fins de contrôle et d'évaluation, il devrait aussi être chronologique, et démontrer comment l'impact et l'effet social découlent d'une chaîne d'événements liés à des éléments quantitatifs tels que la mobilisation des ressources et leur utilisation. Pour les mêmes raisons, l'utilisation de ce modèle devrait permettre aux gestionnaires et aux parties prenantes de suivre, modifier et évaluer les activités, l'impact et l'effet social. Si ces critères sont satisfaits, la combinaison des deux perspectives peut être réalisée sans conflit tout en respectant les particularités de chacune.

Cependant, nous estimons qu'il ne suffit pas de suivre les principes de base de l'analyse de l'impact et de l'effet social. Il faut aussi considérer les besoins des organisations sur le terrain. Comme mentionné dans la première section de notre texte, les organisations à finalité sociale issues de l'économie sociale et du communautaire doivent consacrer un nombre de ressources croissant à des activités administratives d'évaluation, de suivi et de contrôle de l'impact social, ce qui peut réduire leur capacité à produire des biens et services pour leur population cible. Dans ce contexte, il pour-

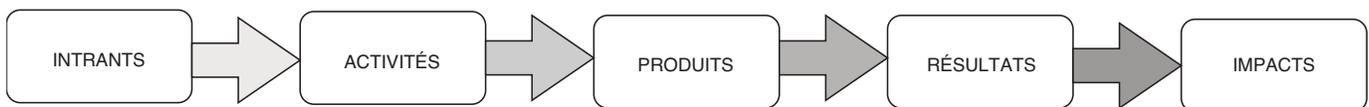
rait être utile de produire des modèles aussi simples que possible afin d'alléger la charge qui pèse sur les praticiens et praticiennes. De même, il faudrait que le modèle repose sur des données accessibles. Plus le modèle est complexe, plus il exige des recherches approfondies, ce qui peut requérir des formations et même l'embauche de contractants spécialisés en évaluation d'impact. Nous ajoutons donc comme principe que le modèle doit être simple, intuitif et réalisable sur la base de l'expérience interne de l'organisation ainsi que des documents que celle-ci doit produire dans le cadre de ses fonctions (par exemple, un rapport annuel).

Après avoir examiné divers modèles d'analyse d'impact, nous avons choisi le modèle logique proposé par la Fondation Kellogg (W. K. Kellogg Foundation, 2004). D'autres modèles sont aussi pertinents, mais nous avons finalement sélectionné le modèle logique puisque celui-ci, en plus de respecter les critères énumérés ci-dessus, propose une analyse simple pouvant entièrement être réalisée à partir des données internes à l'organisation. Il a été utilisé dans divers cas depuis son élaboration. Il peut servir à l'analyse de programmes communautaires (Crisan et Dan, 2016; Gadais et Bardocz-Bencsik, 2022), à l'évaluation d'OSBL et d'organismes caritatifs (Daigo et Sakuno, 2021), et à celle d'initiatives d'économie sociale et d'entreprises sociales (Utomo et Pangeran, 2020; Owen et al., 2015). Ces exemples montrent que le modèle logique est à la fois reproductible et malléable, qu'il est mobilisable dans une variété de contextes et qu'il peut servir à analyser des projets simples ou complexes. Le modèle est aussi fortement éprouvé et estimé, ayant été utilisé pour l'évaluation de programmes nationaux (Liebow et al., 2009) et d'institutions financières (Rausch, 2012). Il peut en outre être utilisé à différents stades du déploiement d'un projet, de la planification à l'évaluation finale, et il est facilement modifiable afin de produire des analyses quantitatives ou qualitatives.

### L'utilisation du modèle logique

Sous sa version la plus simple, le modèle logique se déploie de la manière suivante :

Figure 1. Forme simple du modèle logique



Adapté : W. K. Kellogg Foundation, 2004

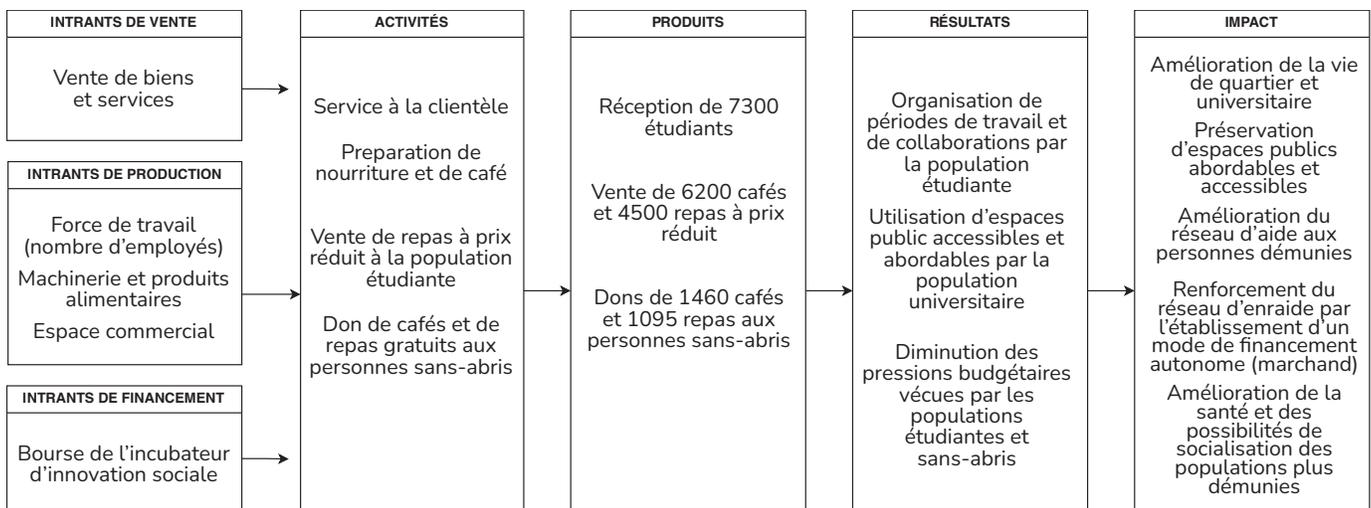
Comme on peut le constater d'un coup d'œil, le modèle est composé de cinq éléments : les intrants, les activités, les produits, les résultats et les impacts (2). Les *intrants* désignent toutes les ressources, monétaires ou autres, utilisées par l'organisation pour réaliser sa mission et mettre en place des projets générateurs d'impact. Les *activités*, quant à elles, sont tous les travaux effectués par l'organisation afin de réaliser ses projets; cela peut inclure, par exemple, des activités de production ou de distribution. Au bout du compte, avec la reproduction des activités, l'organisation peut évaluer ses *produits*, soit la quantité de biens et services fournis pour chacune de ses populations cibles. Au fil du temps, les activités et les produits s'accumulent et débouchent sur des *résultats* à court et à moyen terme. Ces résultats peuvent être définis comme l'ensemble des changements chez les utilisateurs et utilisatrices. Enfin, les *impacts* désignent l'ensemble des changements durables observés dans l'environnement dans lequel l'organisation opère. Bien que

la réalité soit souvent plus complexe que le supposerait le modèle logique, celui-ci est très utile pour présenter de manière accessible, visuelle et intuitive la performance et les projets de l'organisation. De plus, ce modèle mobilise des informations qui sont en partie déjà suivies par les organisations à finalité sociale. Par exemple, des données sur les ressources, les activités et les produits peuvent se trouver dans les rapports annuels des entreprises d'économie sociale.

Afin d'assurer la compréhension du modèle, nous pouvons maintenant présenter un exemple théorique simple : supposons qu'un groupe d'étudiants décide de fonder un café à côté de leur université afin d'offrir un espace de travail accessible pour la population universitaire. Ils prévoient d'offrir un système de tarification à l'heure ou à la journée, afin de miser sur l'accessibilité, et investir une part des surplus pour offrir des cafés et repas gratuits aux personnes sans-abris de la communauté. Ayant reçu une bourse de démarrage d'un incubateur d'innovation sociale, l'entreprise doit fournir un compte rendu de son efficacité économique et sociale.

Si à la fin de l'année, le projet réussit à servir 7 300 étudiants (6 200 cafés et 4 500 repas) en plus d'offrir 1 460 cafés et 1 095 repas gratuits, celui-ci pourrait présenter le modèle d'impact suivant :

Figure 2. Application du modèle logique



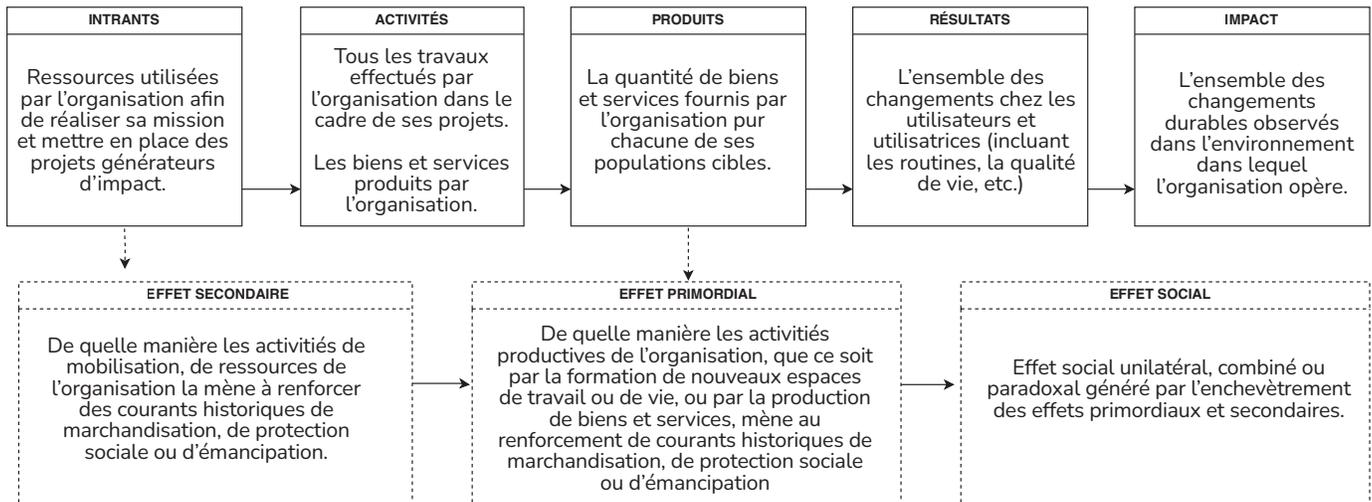
Adapté : W. K. Kellogg Foundation, 2004, p. 12

Le modèle logique illustre comment divers facteurs, tels que les ventes de biens et services, l'utilisation du travail et de la machinerie, et les dons en argent, contribuent à la production des activités clés de l'organisation qui peut ensuite avoir un impact social.

### Intégrer l'effet social : un modèle combiné

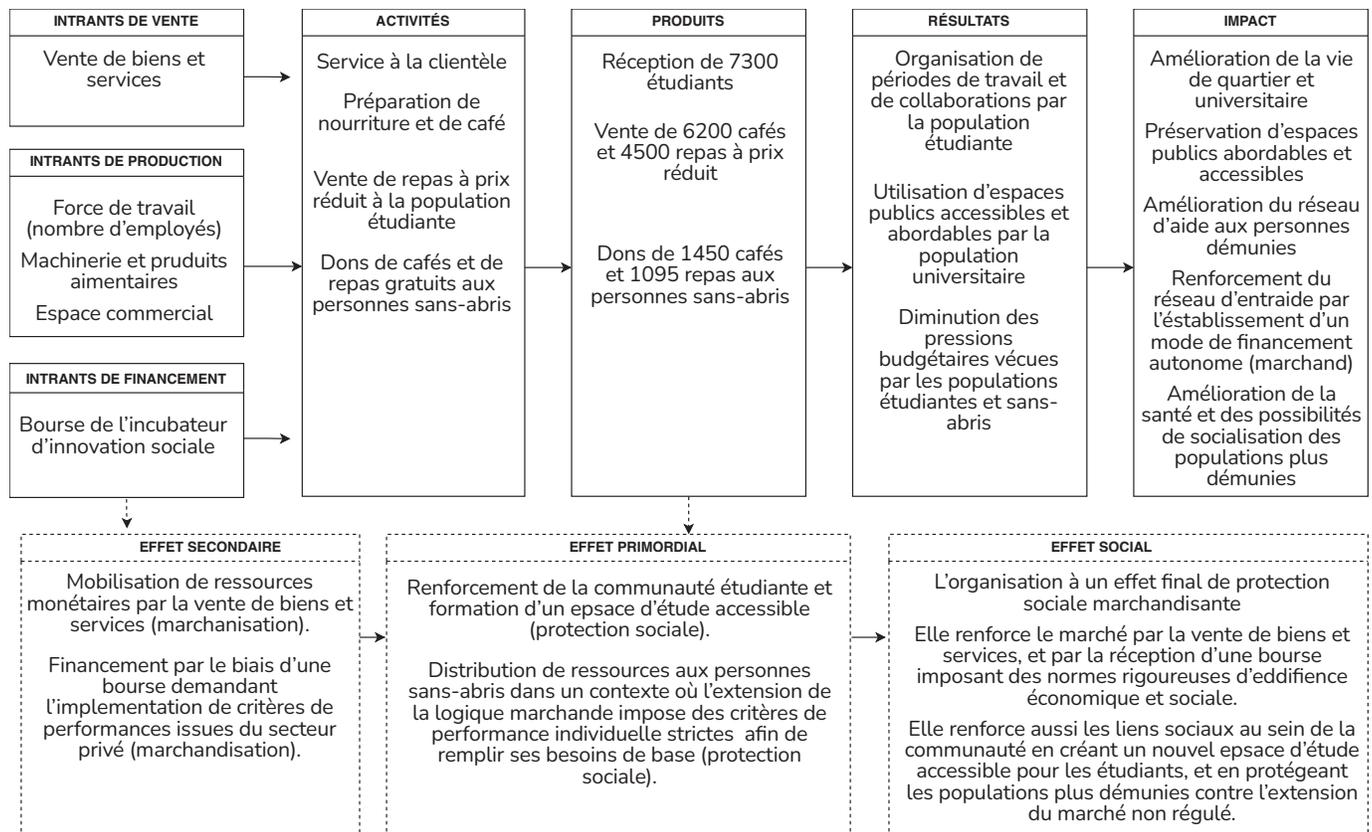
Nous pouvons facilement intégrer l'effet social au modèle logique en apportant deux modifications. D'une part, nous pouvons ajouter l'effet secondaire comme conséquence des intrants, interprété ici comme le reflet du processus de mobilisation des ressources. D'autre part, nous pouvons intégrer l'effet primordial comme annexe des produits, puisque ces derniers donnent une indication générale de l'utilisation des ressources à court et moyen terme. Une telle modification du modèle logique simple prendrait l'apparence suivante :

Figure 3. Modèle combiné de l'impact et de l'effet social



Comme nous pouvons le voir, ce modèle met principalement l'accent sur l'évaluation de l'impact social. Il est après tout une variante d'un modèle logique. Cependant, il permettrait à l'organisation de consacrer ses ressources principalement aux demandes des bailleurs de fonds, tout en préservant l'option d'ajouter des considérations systémiques au besoin. Suivant l'exemple précédent, l'adoption du modèle combiné mènerait à la schématisation suivante :

Figure 4. Modèle combiné de l'impact et de l'effet social



Le modèle combiné, en plus de souligner les intrants, met l'accent sur les effets secondaires découlant de la mobilisation de ressources. Il en résulte que l'organisation produit un effet secondaire de marchandisation, car la vente de biens et services et l'acceptation de la bourse nécessitent l'adoption de comportements axés sur la génération de profits conformément aux critères de performance du secteur privé. Après avoir décrit les activités de l'organisation, le modèle combiné met en évidence l'effet primordial qui ressort des produits de l'organisation. Dans ce cas, le café social offre un effet primordial de protection sociale, limitant ainsi les dommages de l'extension du marché tout en renforçant les capacités de rassemblement et d'action de la communauté étudiante. Enfin, le modèle combiné examine comment la combinaison de l'effet secondaire et de l'effet primordial conduit à un effet social de protection sociale marchandisante.

### LES AVANTAGES DU MODÈLE

Le modèle détaillé dans la section précédente est utile si l'on souhaite démontrer la performance de l'organisation dans la gestion de ses ressources et sa capacité à générer un impact positif, tout en portant attention à la manière dont ses activités transforment son environnement et s'insèrent dans des rapports de force systémiques. Il a l'avantage d'utiliser des données organisationnelles et financières facilement accessibles à l'interne, et peut être déployé et reproduit dans une multitude de contextes. Son aspect causal permet aux parties prenantes de planifier la production des impacts sociaux, de les évaluer et de les modifier à mesure que le projet évolue. Après un certain temps, le modèle peut être utilisé afin de former un narratif chronologique sur l'organisation et son rôle historique. En plus de ces avantages, le modèle combiné permet d'identifier à l'avance les dérives stratégiques de l'organisation qui pourraient enfreindre le développement.

### LES LIMITES DU MODÈLE

Le modèle combiné de l'impact et de l'effet social comporte aussi plusieurs limites méthodologiques dont les praticiens et chercheurs doivent être conscients. Certaines des limites les plus marquantes sont :

1. *L'exclusion des dynamiques internes à l'organisation et à la forme juridique* : le modèle n'inclut pas l'influence potentielle du modèle de gestion, des enjeux de représentation, de la division du travail ou de l'usage de technologies sur la génération de l'effet social. Il n'indique pas non plus l'influence de la forme juridique de l'organisation (par exemple, l'effet d'être constitué sous forme d'OSBL plutôt que d'entreprise privée).
2. *La supposition d'une logique causale* : le modèle suppose une logique causale lors de l'évaluation, la planification et la modification du processus de génération des impacts/effets sociaux. La réalité est plus complexe et se compose de plusieurs éléments environnementaux et comportementaux imprévisibles.
3. *L'élimination des dynamiques dialectiques propre à la transformation sociale* : bien que le modèle puisse expliquer comment la création et la reproduction de l'organisation ainsi que ses activités impliquent une mise en relation avec son environnement, cette dynamique n'est pas expliquée dans un cadre dialectique. Le modèle

n'explique pas comment les impacts sociaux de l'organisation mènent, en retour, à son altération.

Le modèle ne tient pas compte de plusieurs variables externes : il va considérer l'influence de mouvements macrosociaux liés à la mobilisation de ressources, mais il ne va pas analyser le lieu de provenance de ces occasions.

## CONCLUSION

Notre exploration de l'effet et de l'impact social, ainsi que leur combinaison sous un modèle logique, va permettre l'émergence d'une analyse, tant par les chercheurs que par les praticiens, évaluant clairement l'efficacité des organisations sociales ainsi que leur positionnement dans des dynamiques systémiques. Le modèle combiné peut être mobilisé pour le contrôle et la planification de l'innovation sociale. Il peut aussi permettre la communication avec une diversité de parties prenantes ayant des objectifs différents (par exemple, communiquer à la fois avec un partenaire issu du secteur privé et des bénévoles en provenance de mouvements sociaux émancipateurs).

Au bout du compte, le modèle logique combiné pourrait mener à l'amélioration de la conscience stratégique des organisations. Dans un environnement où la privatisation des moyens de financement conduit à des conflits entre la finalité politique des organisations et leurs besoins économiques, un modèle intégré facilitera non seulement l'atténuation de ces paradoxes organisationnels, mais encouragera aussi l'usage des ressources de manière subversive. Ainsi, une organisation à visée émancipatrice pourrait examiner comment il est possible de mobiliser des ressources marchandes, optimiser son impact social, développer son autonomie économique et en même temps atténuer en retour le courant de marchandisation initial. En revanche, malgré les bienfaits cités ci-dessus, l'application du modèle devrait se faire de manière critique par rapport aux débats soulevés dans la littérature. Comme le souligne Vanclay (2020), l'analyse d'impact pourrait être utilisée par des organisations comme instrument de marketing au lieu d'être un vecteur de création de valeur sociale. Ainsi, certaines compagnies pourraient forcer des impacts sociaux sur leurs activités et rendre leurs utilisateurs victimes de « whitewashing, greenwashing, redwashing et bluewashing » (Vanclay, 2020, p. 129). Afin de limiter ce risque, les organisations pourraient alors faire réviser leurs analyses par des experts indépendants. De plus, plusieurs auteurs soulignent que la modélisation de l'impact social peut être améliorée par la participation des communautés au sein desquelles agissent les organisations (Momtaz, 2006; Lockie, Franetovich, Sharma et Rolfe, 2008; Munté-Pascual, Khalifaoui, Valero et Redondo-Sama, 2022). La participation de la communauté permet alors de mieux représenter la réalité des utilisateurs, d'éviter certains partis pris et d'augmenter la visibilité des enjeux ciblés par l'organisation (Munté-Pascua et al., 2022).

Tout en reconnaissant cet apport critique de la littérature, nous pensons que la prochaine étape dans le développement du modèle combiné serait de pallier certaines limites identifiées et de faciliter son utilisation par les organisations. Il faudrait non seulement l'appliquer sur le terrain et y ajouter certains éléments manquants (par exemple, l'influence de la gestion), mais il faudrait aussi trouver une façon de l'instrumentaliser de manière stratégique et militante. Un tel modèle augmenterait la compétence des organisations à modifier leur contexte et leurs opportunités au lieu d'en être seulement les victimes historiques.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Philippe Dufort et Simon Tremblay-Pepin, professeurs à l'École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère, pour leur appui et leurs conseils constructifs.

## NOTE

1. Dufort (2022) n'utilise pas le terme « protection sociale marchandisante ». Le terme qu'il utilise est plutôt celui de « nationalisme économique ». Cependant, nous jugeons ce terme insuffisant puisqu'il limite la combinaison de la protection sociale et de la marchandisation à un cadre national sans prendre en compte les autres niveaux de protection sociale (par exemple, la province, la région, la municipalité et le quartier). Sans modifier l'essence du modèle, nous utiliserons le terme « protection sociale marchandisante » en continuité avec la notion d'« émancipation marchandisante ».

## RÉFÉRENCES

- Antadze, Nino, et Frances R. Westley. (2012). Impact metrics for social innovation: Barriers or bridges to radical change? *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 133–150.
- Apostolopoulou, Elia, Dimitrios Bormpoudakis, Alexandros Chatzipavlidis, Juan José Cortés Vázquez, Ioana Florea, Mary Gearey, Julyan Levy, Julia Loginova, James Ordner, Tristan Partridge, Alejandra Pizarro, Hannibal Rhoades, Kate Symons, Céline Veríssimo, et Noura Wahby (2022). Radical social innovations and the spatialities of grassroots activism: Navigating pathways for tackling inequality and reinventing the commons. *Journal of Political Ecology*, 29(1), 144–188.
- Baines, Donna. (2010). Neoliberal restructuring, activism/participation, and social unionism in the nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 5–28.
- Besaçon, Emmanuelle, et Thibault Guyon. (2013). Les principales approches de l'innovation sociale. Dans Emmanuelle Besaçon, Nicolas Chochoy, et Thibault Guyon (dir.), *L'innovation sociale* (pp. 29–48). Paris : L'Harmattan.
- Best, Hilary, et Karim Harji. (2013). *Social impact measurement use among Canadian impact investors* [rapport final]. Toronto, ON: Venture Deli/Purpose Capital. URL : <https://karimharji.com/wp-content/uploads/Social-Impact-Measurement-Use.pdf> [30 novembre 2023].
- Bosma, Niels, Thomas Schøtt, Siri Terjesen et Penny Kew. (2016). *Global entrepreneurship monitor 2015 to 2016: Special report on social entrepreneurship* [rapport de recherche]. Global Entrepreneurship Research Association. URL : <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542> [30 novembre 2023]
- Châteauvert, Julie, Philippe Dufort, Jonathan Durand Folco, Anahi Morales Hudon, Jamel Stambouli, Simon Tremblay-Pepin et Amanda Wilson. (2020). *Manuel pour changer le monde*. Montréal : Lux Éditeur.
- Crisan, Emil, et Madalina Dan. (2016). Developing a logic model for a local community program. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 9(2), 22–26.
- Daigo, Ebe, et Sakuno Seiichi. (2021). Research on local problem-focused charity sport event: Multi-stakeholder perspective and social impact logic model. *International Journal of Sport and Health Science*, 19(1), 10–21.
- Denos, Guillaume. (2022). *Trajectoires et mécanismes d'émergence des innovations sociales : immersion dans une organisation naissante de l'ESS*. Angers : Université d'Angers. URL : <https://univ-angers.hal.science/tel-04041724/document> [30 novembre 2023].
- Depelteau, Julie, Francis Fortier et Guillaume Hébert. (2013). *Les organismes communautaires au Québec : financement et évolutions des pratiques* [rapport de recherche]. Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS). URL : <https://iris-recherche.qc.ca/publications/les-organismes-communautaires-au-quebec-financement-et-evolution-des-pratiques/> [30 novembre 2023].
- Dorion, Claude. (2016). *Le financement de l'économie sociale au Québec*. Liège, Belgique : Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC). URL : <https://hdl.handle.net/11159/91> [30 novembre 2023].

- Dufort, Philippe. (2019). *L'innovation sociale émancipatrice : fondements théoriques néopolanyiens* [notes de recherche du CRITS n° 1]. Ottawa : Centre de recherche sur les innovations et transformations sociales (CRITS). URL : <https://innovationsocialeusp.ca/crits/publications/linnovation-sociale-emancipatrice?> [30 novembre 2023].
- Dufort, Philippe. (2022). L'innovation sociale émancipatrice : fondements théoriques néopolanyiens. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 13(1), 12–26. URL : <https://anserj.ca/index.php/cjnser/article/view/526/364> [30 novembre 2023].
- Durand Folco, Jonathan. (2021). L'innovation sociale comme champ de bataille. *Les carnets du CRITS*. Ottawa : CRITS. URL : <https://innovationsocialeusp.ca/crits/blogue/linnovation-sociale-comme-champ-de-bataille?> [30 novembre 2023].
- Durand Folco, Jonathan. (2019). Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale : entre marchandisation, reconnaissance et émancipation. Dans Juan-Luis Klein, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne, et Yanick Noiseux (dir.), *Trajectoires d'innovation* (pp. 55–65). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- El Ebrashi, Raghda. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209.
- Esteves, Ana Maria, Daniel Franks et Frank Vanclay. (2011). Social impact assessment: The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34–42.
- Evans, Bryan, Ted Richmond et John Shields. (2005). Structuring neoliberal governance: The nonprofit sector, emerging new modes of control and the marketisation of service delivery. *Policy and Society*, 24(1), 73–97.
- Fossati, Ela Callorda, Florence Degrave et Benoît Lévesque. (2018). L'innovation sociale : retour sur les marches d'une construction théorique et pratique. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 23(1), 2–21.
- Fraser, Nancy. (2010). Marchandisation, protection sociale et émancipation. Les ambivalences du féminisme dans la crise du capitalisme. *Revue de l'OFCE*, 2010/3 (114), 11–28.
- Fraser, Nancy. (2013). A triple movement? *New Left Review*, 81.
- Gadais, Tegwen, et Mariann Bardocz-Bencsik. (2022). Analyzing a sport for development program's logic model by using key actors' perceptions: The case of Pour 3 Points organization in Montreal. *PLoS ONE*, 17(5).
- Gaudet, Stéphanie, Bénédicte Dussault et Mélanie Claude. (2023). Les paradoxes de l'engagement entrepreneurial de jeunes adultes québécois. *Anthropologie et société*, 47 (1), 87–108.
- Germain, Stuart W. (2023). Community fridges and emancipatory social transformation. *Carnets du CRITS*. Ottawa : CRITS. URL : <https://innovationsocialeusp.ca/crits/blogue/community-fridges-and-emancipatory-social-transformation?> [30 novembre 2023].
- Godbout, Isabelle. (2021). *Avancées et reculs de la reconnaissance politique de l'économie sociale au Québec (1996 à 2016)* [mémoire de maîtrise en sociologie, UQAM]. Archipel. URL : <https://archipel.uqam.ca/15380/1/M17019.pdf> [30 novembre 2023].
- Harrison, Dennis. (2012). L'innovation sociale et l'entrepreneur schumpétérien : deux lectures théoriques. *Revue interventions économiques*, 45. DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1710>
- Investors in People. (2015). *Sixth generation Investors in People Standard*. Investors in People. URL : <https://www.goodmanjones.com/public/downloads/6nOfJ/investors-in-people-goodmanjones.pdf> [30 novembre 2023].
- Karaphillis, George, Seth Asimakos et Stephen Moore. (2012). Financing social economy organizations. Dans Rupert Downing (dir.), *Canadian public policy and the social economy* (pp.197–215). Victoria : University of Victoria.
- Klein, Juan-Luis. (2017). *L'innovation sociale au cœur de l'analyse de la transformation sociale. La programmation scientifique du CRISES, 2014-2020 [Cahiers du CRISES ET1703]*. Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). URL : [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/02/CRISES\\_ET1703.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/02/CRISES_ET1703.pdf) [30 novembre 2023].
- Lachapelle, Marc D. (2019). Perspectives et dialogue—perspectives décoloniales et innovation sociale. *Carnets du CRITS*. URL : <http://innovationsocialeusp.ca/crits/blogue/perspectives-et-dialogue-perspectives-decoloniales-et-innovation-sociale?> [30 novembre 2023].



- Lachapelle, Marc D. (2017), Innover pour innover? Réflexion sur les limites de l'innovation sociale. *Séminaire de l'innovation sociale d'IDEOS*. HEC Montréal. URL : [https://www.researchgate.net/publication/330563602\\_Innover\\_pour\\_innover\\_Reflexions\\_sur\\_les\\_limites\\_de\\_l\\_innovation\\_sociale](https://www.researchgate.net/publication/330563602_Innover_pour_innover_Reflexions_sur_les_limites_de_l_innovation_sociale) [30 novembre 2023].
- Lévesque, Benoît. (2016). Les innovations sociales et les transformations. Un enchaînement qui ne va pas de soi. Dans Juan-Luis Klein, Annie Camus, Christian Jetté, Christine Champagne, Matthieu Roy (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (pp. 21–33). Québec, QC : Presse de l'Université du Québec.
- Liebow, Edward, Jerry Phelps, Bennett Van Houten, Shyanika Rose, Carlyn Oriens, Jennifer Cohen, Philip Monroe, et Christina H. Drew. (2009). Toward the assessment of scientific and public health impacts of the National Institute of Environmental Health Sciences Extramural Asthma Research Program using available data. *Environmental Health Perspectives*, 117(7), 1147–1154.
- Lim, Terence. (2010) *Measuring the value of corporate philanthropy: Social impacts, business benefits, and investor returns* [rapport de recherche]. New York : Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP). URL : [https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/MVCP\\_report\\_singles.pdf](https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/MVCP_report_singles.pdf) [30 novembre 2023].
- Lockie, Stewart, Maree Franetovich, Sanjay Sharma et John Rolf (2008). Democratisation versus engagement? Social and economic impact assessment and community participation in the coal mining industry of the Bowen Basin, Australia. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 26(3), 177–187. doi:10.3152/146155108X357257
- Momtaz, Salim. (2006). Public participation and community involvement in environmental and social impact assessment in developing countries: An application of the Vroom-Yetton model using Bangladesh as a case study. *The International Journal of Environmental, Cultural, Economic, and Social Sustainability: Annual Review*, 2(4), 89–98. doi:10.18848/1832-2077/CGP/v02i04/54233
- Munté-Pascual, Ariadna, Andrea Khalfaoui, Diana Valero, et Gisela Redondo-Sama. (2022). Social impact indicators in the context of the Roma community: Contributions to the debate on methodological implications. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–10. doi:10.1177/16094069211064668
- Owen, Frances, Jingyu Li, Lisa Whittingham, Jennifer Hope, Courtney Bishop, Anne Readhead, et Laurie Mook. (2015). Social return on investment of an innovative employment option for persons with developmental disabilities. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 209–228.
- Owen, Violet, Pinar Ceyhan, Leon Cruickshank et Elisavet Christou (2022, 25 juin-3 juillet). Evaluating social innovations: How Creative Evaluation (CE) can help articulate their values and impacts. Dans Lockton, D., Lenzi, S., Hekkert, P., Oak, A., Sádaba, J., Lloyd, P. (dir.), *DRS2022: Bilbao*. Bilbao, Espagne. doi:10.21606/drs.2022.607
- Rausch, Ela., 2012. CDFIs as catalysts for improving social outcomes. *Community Investments*, 24(1), 18–33.
- Rawhouser, Hans, Michael Cummings, et Scott L. Newbert. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
- Sauvage, Laurent, Nathalie Lachapelle et Diane-Gabrielle Tremblay. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue interventions économiques*, 66. URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14348> [30 novembre 2023].
- Sayarh, Ilham, et Karim Bennis. (2020). L'innovation sociale et l'entrepreneuriat : évolution et principales approches. *Revue internationale des sciences de gestion*, 3(3), 552–573.
- Sengupta, Ushnish. (2016). The future of social economy leadership and organizational composition in Canada: Demand from demographics, and difference through diversity. *Revue interventions économiques*, 54.
- Southcott, Chris. (2022). The social economy and renewable resource development in Nunavut, barriers and opportunities. Dans D.C. Natcher et T. Koivurova (dir.), *Renewable economies in the Arctic* (pp. 99–122). New York, NY : Routledge.
- SROI Network. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. SROI Network. URL : <https://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf> [30 novembre 2023].
- Utomo, Hendro, et Perminas Pangeran. (2020). Social entrepreneurship business model of coconut sugar for increasing farmers' welfare: Case study in Indonesian village cooperative. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(7), 631–641.

- Vanclay, Frank. (2020). Reflections on social impact assessment in the 21<sup>st</sup> century. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(2), 126–131. doi:10.1080/14615517.2019.1685807
- W. K. Kellogg Foundation. (2004). *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, Michigan : W. K. Kellogg Foundation. URL : [https://www.naccho.org/uploads/downloadable-resources/Programs/Public-Health-Infrastructure/KelloggLogicModelGuide\\_161122\\_162808.pdf](https://www.naccho.org/uploads/downloadable-resources/Programs/Public-Health-Infrastructure/KelloggLogicModelGuide_161122_162808.pdf) [30 novembre 2023].
- Zappalà, Gianni, et Mark Lyons. (2009). *Addressing disadvantage: Consideration of models and approaches to measuring social impact*. Sydney, Australie : Centre for Social Impact. URL : <https://library.bsl.org.au/jspui/bitstream/1/2340/1/MeasuringImpact.pdf> [30 novembre 2023].

## L' AUTEUR

**Alexandre Michaud** travaille présentement sur une maîtrise en innovation sociale à l'Université Saint-Paul. Courriel : alexandre.d.michaud@gmail.com