

CJNSER / ReCROES

Volume 14(2), 2023



Canadian Journal of
**Nonprofit
and Social
Economy
Research**

Revue canadienne de
**Recherche
sur les
OSBL et
l'économie
sociale**



ISSN: 1920-9355

Official journal of the Association of Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)
Revue officielle de l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)

Editors / Rédacteurs

Laurie Mook	Arizona State University	Editor-in-Chief
Marco Alberio	Alma Mater Studiorum, Università di Bologna; Canada Research Chair in Social Innovation and Territorial Development, Université du Québec à Rimouski (UQAR)	Rédacteur francophone Special Issues Editor
Micheal Shier	University of Toronto	Book Review Editor

Editorial Board / Comité de rédaction

Rocio Aliaga-Isla	Université de Liège, Belgium	JJ McMurtry	York University
Leslie Brown	Mount Saint Vincent University	Agnes Meinhard	Ryerson University
Mario Coscarello	University of Calabria (Italy), National University of Quilmes (Argentina)	Vic Murray	University of Victoria
Raymond Dart	Trent University	Adam Parachin	University of Western Ontario
Jean-Marc Fontan	Université du Québec à Montréal	Susan Phillips	Carleton University
Corinne Gendron	Université du Québec à Montréal	Steven Rathgeb Smith	University of Washington, USA
Barbara Giullari	Università di Bologna	Michael Roy	Glasgow Caledonian University
Michael Hall	YMCA, Toronto	Daniel Schugurensky	Arizona State University
Margaret Harris	Tessa Hebb, Carleton University	Roger Spear	The Open University
Roger Lohmann	West Virginia University, USA	Luc Theriault	University of New Brunswick
Judith Madill	University of Ottawa	Mirta Vuotto	Universidad de Buenos Aires, Argentina

Former Editors / Anciens rédacteurs

Jorge Sousa (Editor), 2018–2021; JJ McMurtry (English Language Editor), 2015–2018; Denyse Côté (French Language Editor), 2016–2018; François Brouard (Rédacteur en chef francophone fondateur), 2009–2015; Peter Elson (Founding English Language Editor), 2009–2015

Former Book Review Editors / Anciens rédacteurs des critiques de livres

Martine Vezina (French Language Book Review Editor), 2016–2019; JJ McMurtry (English Language Book Review Editor), 2009–2013; Marcelo Vieta (English Language Book Review Editor), 2013–2018; Louise Briand (Comptes rendus francophones), 2011–2015; René Lachapelle (Comptes rendus francophones), 2009–2010

Managing Editor / Directrice de la rédaction

Marilyn Bittman, CISP Journal Services, Simon Fraser University

Detailed instructions for contributors and submission guidelines available at www.ANSERJ.ca.

Comments or queries should be submitted to bittmanme@shaw.ca.

Funding / Le financement

Funding for this journal is provided by the Aid to Scholarly Journals program from the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC). / Les fonds pour cette revue proviennent du programme Aide aux revues savantes du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada



Table of Contents / Table des matières

EDITORIAL / ÉDITORIAL

Laurie Mook & Marco Alberio 3 – 6

RESEARCH ARTICLES

Breaking the Cycle of Abuse and Closing the Housing Gap: A Mixed Methods Community-Based Study on Second-Stage Shelters
Krys Maki 7 – 29

Quality Translated? Comparing Nonprofit Evaluation Practices in Germany and the United States Karl Urban 30 – 53

Récit d'une recherche-action participative avec trois coopératives : une démarche scientifique transformative Justine Ballon 54 – 76

RESEARCH NOTE

Combiner l'impact et l'effet social Alexandre Michaud 77 – 94

PERSPECTIVES FOR THE FIELD

La réalité multiscale dans la gouvernance des OSBL et EÉSS en alimentation scolaire : le rôle clé de l'expression d'un but commun pour rallier les parties prenantes
France Desjardins, Salmata Ouedraogo, & Pierre-André Tremblay 95 – 98

La gouvernance forestière: un regard pour mieux voir les acteurs de l'économie sociale Guy Chiasson et Jacques L. Boucher 99 – 103

La gestion locale du vieillissement : le cas de Tracadie au Nouveau-Brunswick Majella Simard 104 – 108

BOOK REVIEWS

Indigenous Economics: Sustaining Peoples and Their Lands.
By Ronald Trosper Lauren Dubay 109 – 112

La fabrique de l'émancipation : repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaires.
Par Bruno Frère et Jean-Louis Laville Salimata Konate 113 – 116

EDITORIAL / ÉDITORIAL

Laurie Mook

Arizona State University

Marco Alberio

Alma Mater Studiorum, Università di Bologna;
Canada Research Chair in Social Innovation and Territorial Development,
Université du Québec à Rimouski (UQAR)

Welcome to issue 14(2) of the *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*! We are pleased to present three research articles, a research note, three perspective pieces, and two book reviews.

Our first article, “Breaking the Cycle of Abuse and Closing the Housing Gap: A Mixed Methods Community-Based Study on Second-Stage Shelters” by **Krys Maki**, investigates transitional housing for survivors of intimate partner violence known as second-stage shelters. The study reveals that these shelters provide numerous benefits to survivor but operate in a challenging context of chronic underfunding that impacts their capacity to maintain their programming and staffing. The research contributes to the limited body of knowledge on transitional supportive housing and provides insights into how second-stage shelters help survivors meet their individual goals.

Bienvenue au numéro 14(2) de la *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*! Nous avons le plaisir de vous présenter trois articles de recherche, une note de recherche, trois Perspectives sur le terrain et deux comptes rendus de livres.

Notre premier article, « Breaking the Cycle of Abuse and Closing the Housing Gap: A Mixed Methods Community-Based Study on Second-Stage Shelters » [« Briser le cycle de la maltraitance et combler l'écart en matière de logement : une étude communautaire à méthodes mixtes sur les refuges de deuxième étape »] de **Krys Maki**, examine les logements de transition pour les survivantes de violence dans le couple, connus sous le nom de « refuges de deuxième étape ». L'étude révèle que ces refuges offrent de nombreux avantages aux survivantes, mais qu'ils opèrent dans un contexte difficile de sous-financement chronique, ce qui a un impact sur leur capacité à maintenir leurs programmes et leur personnel. La recherche contribue au corpus limité de connaissances sur les logements de transition avec services de soutien et donne un aperçu de la façon

Next is “Quality Assurance Translated? Comparing Nonprofit Management Practices in Germany and the United States” by **Karl Urban** who presents findings from a study of management practice in youth career-assistance nonprofits in Germany and the United States, focusing on the area of quality assurance. The research uncovers substantial quantitative and qualitative differences between both countries in nonprofit managers’ quality assurance practices. The results are discussed within the institutional framework used for hypothesis formulation, and the article concludes with suggestions for future comparative research into international nonprofits.

In “Récit d’une recherche-action participative avec trois coopératives : une démarche scientifique et transformative” [“An Account of Participatory Action Research Into Three Cooperatives: A Transformative Scientific Approach”], **Justine Ballon** takes an innovative approach to participatory action research (PAR) with three cooperatives, aiming to co-produce dual knowledge (scientific and practical). She provides tools for the implementation of PAR in the social and solidarity economy by actor researchers and researcher practitioners, analyzing its contributions and limitations.

In a research note entitled “Combiner l’impact et l’effet social” [“Linking Social Impact with Social Effect”], **Alexandre Michaud** conceptualizes an analytical framework that combines social efficiency and macrosocial modeling. The author proposes a change to the logic model developed by the Kellogg Foundation, adding the notion of social effect to a model that is both proven and accessible, exploring

dont l’hébergement de transition aide les survivantes à atteindre leurs objectifs individuels.

Ensuite, « Quality Assurance Translated? Comparing Nonprofit Evaluation Practices in Germany and the United States » [« Assurance qualité traduite? Comparaison des pratiques d’évaluation d’OSBL en Allemagne et aux États-Unis »] de **Karl Urban** présente les résultats d’une étude sur les pratiques de gestion dans les organisations sans but lucratif d’aide à la jeunesse en Allemagne et aux États-Unis, en se concentrant sur le domaine de l’assurance qualité. La recherche révèle des différences quantitatives et qualitatives significatives entre les pratiques d’assurance qualité des gestionnaires d’OSBL dans les deux pays. Les résultats sont discutés dans le cadre institutionnel utilisé pour la formulation des hypothèses, et l’article se termine par des suggestions pour de futures recherches comparatives internationales sur les OSBL.

Dans « Récit d’une recherche-action participative avec trois coopératives : une démarche scientifique et transformative », **Justine Ballon** adopte une approche innovante de la recherche-action participative, visant avec trois coopératives à coproduire un double savoir (scientifique et pratique). Elle fournit des outils pour la mise en œuvre de la recherche-action participative dans l’économie sociale et solidaire par des acteurs-chercheurs et des chercheuses-praticiennes, en analysant ses apports et ses limites.

Dans une note de recherche intitulée « Combiner l’impact et l’effet social », **Alexandre Michaud** conceptualise un cadre d’analyse qui combine l’efficacité sociale et la modélisation macrosociale. L’auteur propose de modifier un modèle logique développé par la Fondation Kellogg en ajoutant la notion d’effet social à ce modèle éprouvé et accessible, tout en explorant ses limites et ses avantages et en suggérant des pistes de recherche et d’amélioration.

its limitations and advantages, and suggesting potential avenues for research and improvement.

Our three Perspectives for the Field pieces revolve around the topic of shared governance, illustrating how stakeholders from multiple sectors come together to address an issue, and the bottlenecks that appear. Understanding these points of tension and the degree to which they can be altered provides insights for future partnerships.

Frances Desjardins, Salmata Ouedraogo and Pierre-André Tremblay, in “La réalité multiscalaire dans la gouvernance des OSBL et EÉSS en alimentation scolaire : le rôle clé de l’expression d’un but commun pour rallier les parties prenantes” [“The Multi-Scalar Reality of Governance by NPOs and Social and Solidarity Economy Enterprises Responsible for School Meals: The Key Role of Expressing a Common Goal to Rally Stakeholders”], explore partnerships facilitating successful school meal programs and how the latter are coordinated based on the common purpose of the interventions and values that underlie such partnerships.

In their article, “La gouvernance forestière: un regard pour mieux voir les acteurs de l’économie sociale” [“Forest Governance: A Look to Better See the Actors of the Social Economy”], **Guy Chiasson and Jacques Boucher** examine governance in shared forests. They highlight the role that actors from multiple sectors played in the development of Quebec’s public forests over the past two centuries.

In the third and last Perspectives piece, “La gestion locale du vieillissement: le cas de Tracadie au Nouveau-Brunswick” [“Local Management of Aging: The Case of Tracadie in New Brunswick”], **Majella Simard** analyzes the territorial management of aging for New

Nos trois Perspectives sur le terrain tournent autour du thème de la gouvernance partagée, démontrant comment les parties prenantes de plusieurs secteurs se réunissent pour traiter une question, et les goulots d’étranglement qui s’en suivent. Comprendre ces points de tension et dans quelle mesure ils peuvent être modifiés permet d’envisager de futurs partenariats.

Dans l’article de perspective « La réalité multiscalaire dans la gouvernance des OSBL et EÉSS en alimentation scolaire : le rôle clé de l’expression d’un but commun pour rallier les parties prenantes », **France Desjardins, Salmata Ouedraogo et Pierre-André Tremblay** explorent les partenariats qui facilitent la réussite des programmes de repas scolaires et la façon dont les interventions et l’action sont organisés sur la base d’un but et des valeurs communs.

Dans leur article « La gouvernance forestière : un regard pour mieux voir les acteurs de l’économie sociale », **Guy Chiasson et Jacques Boucher** s’intéressent à la gouvernance des forêts partagées. Ils soulignent le rôle qu’ont joué les acteurs de multiples secteurs dans le développement des forêts publiques québécoises au cours des deux derniers siècles.

Dans le troisième et dernier article de perspective, « La gestion locale du vieillissement : le cas de Tracadie au Nouveau-Brunswick », **Majella Simard** analyse la gestion du vieillissement des municipalités du Nouveau-Brunswick au cours d’un certain nombre d’années. Bien que des amé-

Brunswick municipalities over a number of years. While improvements were made, the challenges that remain provide insights for further development.

We are pleased to complete the issue with two book reviews. **Lauren Dubay** reviews *Indigenous Economics: Sustaining Peoples and Their Lands* by Ronald Trosper, and **Salimata Konate** reviews *La fabrique de l'émancipation. Repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaires* [*The Manufacturing of Emancipation. Rethinking the Critique of Capitalism Based on Democratic, Ecological and Solidarity-Based Experiences*] by Bruno Frère and Jean-Louis Laville.

On a technical note, we have added two important links to the submission section of our website. One provides tools for determining authorship recognition (see the helpful tools section on <https://www.apa.org/science/leadership/students/authorship-paper>), and the other provides guidance for contribution acknowledgements (<https://credit.niso.org/>). The journal encourages careful attention to these guides.

Please share the issue and articles on your social media to help us with our goal of increasing readership and citations] and consider our journal for your future work!

We hope you enjoy this issue!

This article was edited in part with ChatGPT-3.5. Upon generating draft language, the authors reviewed, further edited, and revised the language to their own liking. They take ultimate responsibility for the contents of this publication.

liorations aient été apportées au fil des années, les défis qui subsistent permettent d'envisager certaines pistes de développement.

Ce numéro se termine par deux comptes rendus de livres. **Lauren Dubay** présente le livre *Indigenous Economics: Sustaining Peoples and Their Lands* [Économie autochtone : soutenir les peuples et leurs terres] de Ronald Trosper. **Salimata Konate** quant à elle recense *La fabrique de l'émancipation. Repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaires* de Bruno Frère et Jean-Louis Laville.

Nous tenons enfin à vous aviser que nous avons ajouté deux liens importants à la section « Soumissions » de notre site web. Le premier fournit des lignes directrices sur comment déterminer le ou les auteurs d'un ouvrage (<https://www.apa.org/science/leadership/students/authorship-paper>). Le second fournit des conseils et une taxonomie pour reconnaître la contribution de différents auteurs ou collaborateurs d'un ouvrage (<https://credit.niso.org/>). La revue encourage fortement les auteurs à suivre ces lignes directrices.

N'hésitez pas à partager le numéro et les articles sur vos médias sociaux pour nous aider à atteindre notre objectif d'augmenter le nombre de visiteurs sur notre site et de citations des articles. De plus, veuillez considérer la revue pour vos futures publications!

Nous espérons que vous apprécierez ce numéro. Bonne lecture!

La version originale en anglais de ce texte a été en partie mise au point avec ChatGPT-3.5. Après la génération d'un brouillon par le logiciel, les auteurs l'ont revue, mise au point davantage et révisée. Ils ont ensuite traduit en français la version originale. Ils assument la responsabilité finale du contenu de cette publication.

Breaking the Cycle of Abuse and Closing the Housing Gap: A Mixed Methods Community-Based Study on Second-Stage Shelters

Krys Maki, Saint Paul University

ABSTRACT

This Canadian study investigates second-stage shelters, a type of transitional housing for survivors of intimate partner violence. Data collection included an online survey and semi-structured interviews. The survey was completed with 97 responses by executive directors of second-stage shelters from every province and territory. Seventeen semi-structured interviews were conducted with executive directors and current and former residents of second-stage shelters in five provinces and territories across Canada. The results indicate that these shelters provide many benefits to survivors, but operate in a challenging context of chronic underfunding, which affects their capacity to maintain their programming and staffing. This study contributes to the small body of research on transitional supportive housing, providing new insights into how second-stage shelters help survivors meet their individual goals and into the role played by these shelters in the continuum of supports for women and children fleeing violence.

RÉSUMÉ

Cette étude canadienne se concentre sur les refuges de deuxième étape, un type de logement de transition pour les survivants de violence dans le couple. Elle se fonde sur une collecte de données comprenant un sondage en ligne, des entrevues semi-structurées et des groupes de discussion. Le sondage a reçu 97 réponses de la part de directeurs généraux de refuges de deuxième étape situés dans toutes les provinces et tous les territoires. Dix-sept entrevues semi-structurées ont été menées auprès de directeurs généraux et de résidentes actuelles et anciennes de refuges de deuxième étape dans cinq des provinces et territoires du Canada. La recherche s'est terminée par deux groupes de discussion nationaux avec des travailleurs et des gestionnaires de refuges. Les résultats indiquent que ces refuges offrent de nombreux avantages aux survivantes, mais qu'ils fonctionnent dans un environnement difficile de sous-financement chronique qui affecte leur capacité à maintenir une programmation et une dotation en personnel adéquates. Cette étude contribue au petit corpus de recherches sur les logements de transition avec services de soutien en offrant de nouvelles perspectives sur la façon dont les refuges de deuxième étape aident les survivantes à atteindre leurs objectifs individuels et sur le rôle joué par ces refuges parmi les divers soutiens aux femmes et aux enfants fuyant la violence.

Keywords / Mots clés : intimate partner violence, women's housing, second-stage shelters, mixed methods / violence dans le couple, logement pour femmes, refuges de deuxième étape, méthodes mixtes

INTIMATE PARTNER VIOLENCE AND WOMEN'S HOMELESSNESS

Intimate Partner Violence (IPV) is a serious social problem in Canada, representing 30 percent of all police-reported crime (Burczycka, Conroy, & Savage, 2018). According to the World Health Organization, IPV is the most common form of violence against women (VAW) and can include “physical aggression, sexual coercion, psychological abuse and controlling behaviours” (World Health Organization, 2021). National data indicate that 44 percent of women who have been in an intimate relationship have experienced some form of violence by an intimate partner over their lifetime (Statistics Canada, 2021). However, this is an underestimation as many victims do not report IPV to the police (Perreault, 2015), especially Indigenous and Black women because they face disproportionate levels of police violence and criminalization (Canadian Women's Foundation, Women's Shelters Canada, Pauktuutit Inuit Women of Canada, Anita Olsen Harper, & Jihan Abbas, 2020).

Survivors of IPV face housing precarity and potential homelessness when they flee abuse, which is a growing concern in North America and internationally (Canada Mortgage and Housing Corporation, 2018; Mekolichick, Davis, & Choulnard, 2008; Melbin, Sullivan, & Cain, 2003; Wendt & Baker, 2013). Research has shown that IPV is also a leading cause of women's homelessness in Canada and the United States (Burnett, Ford-Gilboe, Berman, Wathen, & Ward-Griffin, 2016; Kirkby & Mettler, 2016; Mosher & Homes for Women, 2013; Van Berkum & Oudshoorn, 2015). The lack of safe and affordable housing is a potentially lethal barrier for women who plan to leave an abuser (Burnett, Ford-Gilboe, Berman, Ward-Griffin & Wathen, 2015; Burnett et al., 2016; Mosher & Homes for Women, 2013; Noble, 2015; Tutty, Ogden, Giurgiu & Weaver-Dunlop, 2014). Several studies have demonstrated that women fleeing violence are most at risk for lethality when they leave their abusive partner (Dawson, Sutton, Carrigan, & Grand'Maison, 2018; Office of the Chief Coroner, 2019).

A patchwork of housing policies has failed to meet the housing needs of IPV survivors. Some progress includes amendments to the Residential Tenancy Acts (RTAs), the Special Priority Status, and the Canada Housing Benefit. Residential Tenancy Act amendments allow survivors to end tenancy agreements early and without financial penalty if documentation is provided to the landlord. The Special Priority Status ranks survivors higher in need on the social housing system to be housed quickly. In partnership with the federal government, Ontario implemented the Canada Housing Benefit to prioritize those with the most financial need on the social housing wait list in combination with a portable housing benefit (Ontario, 2019). Finally, some VAW organizations are exploring Housing First, a federally funded rapid rehousing program that moves homeless individuals into stable long-term housing with support for up to one year.

While these policy changes are welcomed, there are some considerable drawbacks as they are not available in all regions and they are reliant on available affordable housing stock, which is limited, particularly in the North (Government of Canada, 2019). Moreover, these policies are not accessible to everyone as the eligibility criteria require survivors provide “proof” of the abuse. This type of documentation does not always exist as many survivors do not make official reports of their abuse (Perreault, 2015). Women residing in VAW shelters may also be excluded from these housing pro-

grams as they are often unable to prove that they are co-habiting with their abuser (Mendoza, Samsa, McCalla, Sarangi, Françoise Mouè, & Valentim, 2017). Indeed, women's homelessness is often invisible and "hidden" as many turn to informal support networks and stay with friends and family to avoid street homelessness (Auffrey, Tutty, & Wright, 2017; Bernas, Dunsmore, English, Friesen, MacDonald, MacKinnon, Spring, & Wilson 2019; Fotheringham, Walsh, & Burrowes, 2014). As such, IPV survivors are often not counted in definitions of "chronic homelessness," the key demographic for homelessness policies (Maki, 2017; Bernas et al., 2019; Schwan, Versteegh, Perri, Caplan, Baig, Dej, Jenkinson, Brais, Eiboff, & Pahlevan Chaleshtari, 2020; Yakubovich & Maki, 2022).

CONTINUUM OF SUPPORTS FOR IPV SURVIVORS

Nonprofit organizations working within the broader social economy provide an integral response to the safety and housing challenges facing IPV survivors by providing affordable housing and social supports. Many survivors fleeing violence need more than a roof over their heads; support, services, and safety planning are necessary to assist them with their transition. Over the past five decades, the VAW shelter sector in Canada has developed a series of programs and interventions to support survivors of domestic violence with their safety and housing needs (Maki, 2019; Augusta-Scott, Scott, & Tutty, 2017; Burnett et al., 2015, 2016; Fotheringham & Turner, 2018; Noble, 2015; Tutty, 2015). Often referred to as "stages," the housing options include short-term first stage emergency shelter (1–3 months), longer-term second stage shelter (transitional housing) (6 months–2 years), and long-term third stage shelter (varies, often until children age out).

While much is known about first stage emergency shelters, little national research has explored second stage shelters. Emergency shelters are an important and life-saving aspect of the continuum of supports; however, the supports that follow crisis intervention, such as second stage shelters, are a necessary next step (Tutty, 2015). Unfortunately, there is a significant shortage of second stage shelters across Canada (149 compared with 415 emergency shelters) (Women's Shelters Canada, 2023). Northern communities are underserved, with only three second stage shelters across all three territories (Maki, 2019). There are only three known second stage shelters on First Nations reserves and there is only one Inuit second stage shelter.

Operating as nonprofit organizations, second stage shelters are transitional housing programs that provide safe affordable housing (apartment style residences), support, and services to IPV survivors and their children who are at high risk of danger post-separation and who need additional support to transition to independent living (Maki, 2019; Hoffart, 2015; Tanguy, Cousineau, & Fedida, 2017). These shelters are a critical component of the continuum of supports for IPV survivors and combating gender-based violence (BC Housing, 2019; Hoffart, 2015; Melbin et al., 2003; Canada Mortgage and Housing Corporation, 2018; Mekolichick et al., 2008; Correia & Melbin, 2005; SPR Associates, 1997; Webster, 2013). As well there is compelling evidence that suggests that second stage shelters are an important factor in preventing women's homelessness (Hoffart, 2015; Mekolichick et al., 2008; Tutty et al., 2014).

Among the few evaluative studies conducted on these programs, researchers have found that these shelters provide numerous benefits to IPV survivors including increased safety, additional time to heal, independence, and helping residents secure permanent housing (Baker, Niolon, & Oliphant,

2009; British Columbia Society of Transition Houses, 2019; Correia & Melbin, 2005; Hoffart, 2015; Mekolichick et al., 2008; Melbin et al., 2003; SPR Associates, 1997; Tanguy et al., 2017). While programming and service delivery differ, the literature notes the overarching goal of second stage shelters “is to ensure that women are provided with housing stability and are able to live successfully in the community without returning to either homelessness or abuse” (Tutty et al., 2008, p. 44). Studies found second stage shelters act as a “bridge to self-sufficiency and permanent housing” (Correia & Melbin 2005, p. 3) and that longer lengths of stay results in better housing and healing outcomes for survivors (Mekolichick et al., 2008).

Given the paucity of published studies on second stage shelters, additional research on transitional housing for IPV survivors is warranted. The research was led by a nonprofit national network of VAW shelters. The goal of the research was to build on the existing literature and develop a deeper understanding of second stage shelters in Canada. To gain comprehensive knowledge of the work of second stage shelters, the research questions were broad and exploratory: 1) what are the goals and purpose of second stage shelters; 2) what is the scope of programs and supports; and 3) what are the differing organizational structures and practices? Additionally, there were evaluative components focused on what is working well, what needs improvement, and forward-looking visions of what could be possible for new builds and the sector as a whole. This study is unique in several ways. First, it is the first study of its kind to map out the second stage shelter landscape nationally to understand the differing organizational structures and programs, as well as gaps and challenges. Second, the study is community-based and participatory with an overarching goal of creating impactful social change. This article reports on the overarching themes related to the goals of second stage programs from the combined data sources and provides new national-level insights into these programs for IPV survivors.

METHOD

This study was designed using feminist participatory action research (FPAR), which combines a participatory design with action-oriented research methods (Maguire, 2001, 2004; Ponc, Reid, & Frisby, 2010; Paradis & Mosher, 2012). It is a type of community-based research that emphasizes collaboration and active involvement with community members throughout all stages of the research process. Feminist participatory action research differs from other research methods in how it is explicitly grounded in feminist theory and focuses on gender inequality, often from an intersectional framework that recognizes power dynamics and how social locations and identities intersect to shape people’s experiences (Ponc, Reid, & Frisby, 2010). This research approach provides researchers with a framework for ethical, collaborative, and empowering research that is with and alongside rather than “on” VAW organizations. It challenges traditional ways of knowing and knowledge creation by situating community organizations as experts to drive research linked to social change (Maguire, 2004; Paradis & Mosher, 2012; Reid & Gillberg, 2014). Feminist participatory action research was selected as it aligned best with the research objectives and the needs and goals of the second stage shelter representatives who participated on the advisory committee that guided the project.

The project built on previous feminist community-led research by L’Alliance (Tanguy et al., 2017), the Alberta Council of Women’s Shelters (Hoffart, 2015), and Women’s Shelters Canada (Maki,

2019). As well, a literature review of 13 evaluative studies on transitional housing for IPV survivors was completed (Clark, Wood, & Sullivan, 2019; Correia & Melbin, 2005; Dessie, Wood, & Sullivan, 2018; Hoffart, 2015; Mekolichick et al., 2008; Melbin et al., 2003; Novac, Brown, & Bourbonnais, 2009; SPR Associates, 1997; Strategic Prevention Solutions, 2011; Tanguy et al., 2017; Washington State Coalition Against Domestic Violence, 2015; Webster, 2013; Wendt & Baker, 2013). The findings and learnings from these studies and literature review provided a foundation to shape the interview and survey questions to address knowledge gaps and capture key insights. Specifically, five key themes emerged from the literature review including the benefits of safety, longer length of stay, programs, community, and defining success for survivors (for a detailed analysis see Maki, 2020).

The nonprofit VAW shelter network led the research study with the input of an advisory committee made up of nine second stage shelter experts from across Canada. The involvement of the committee ensured that the research was designed from the onset in a way that could capture the realities of second stage shelters and that the results and knowledge mobilization were communicated in a way that was driven by the shelters we collaborated with. This in turn informed the recommendations that would be pivotal for advocacy resulting from the research.

MIXED METHODS

The study took place over a nine-month period between 2019 and 2020. Methods included an online survey and semi-structured interviews. There are many advantages to mixed methods studies. The survey allowed the researchers to gather a wide scope of data on second stage shelters across different regions, while interviews allowed for deeper insights into the goals and outcomes of second stage shelters and grounded the findings in participants' experiences. Combining these methods enables a more sophisticated understanding of second stage shelters where different aspects of the data provide different insights (Williams & Moser, 2019).

The study integrated feminist evaluation to enable a process of learning to facilitate space for participants to share their differing perspectives, knowledge, and experience to inform how the findings can support social change (Hay, 2012). This study did not go through a formal ethics review process as it was primarily evaluative, focusing on the benefits, drawbacks, strengths, and weaknesses of second stage shelters (see Canadian Institutes of Health Research, Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada, and Social Sciences and Humanities Research Council, 2018). However, the advisory committee and individual second stage shelters had their own feminist ethical standards, which were adhered to for site visits and interviews.¹

SURVEY

A national survey was developed in consultation with the advisory committee to address the gaps in the literature (as discussed above) and a previous survey conducted by Women's Shelters Canada (Maki, 2019). From this foundational work, the researcher learned how different these organizations were from emergency shelters. As such, the survey design included questions that specifically addressed the housing support aspects of second stage shelters, the longer-term stay of these organizations (including follow-up support), and evaluative components regarding how organizational leaders perceived their strengths and weaknesses in providing residents housing, supports, and serv-

ices. We wanted to learn what makes these shelters different and to gather national data on the different types of models, programming, services, admission practices, house policies, number of units, funding, staffing, and goals of these organizations. The survey was designed to be completed by a manager who understood the daily operations of the shelter, often an executive director (ED). It contained a combination of 48 close-ended quantitative multiple choice and matrix questions as well as 13 open-ended questions for a total of 61 questions. Due to the unique organizational structure of second stage shelters, multiple choice check boxes could not fully capture the distinct activities, location, and mandates of the organizations. To address this limitation, ample comment boxes were provided to ensure that respondents were given the opportunity to elaborate on their unique approaches to service delivery. The online survey was open from October to December 2019 and was available in English and French. A total of 97 second stage shelter managers responded representing a 72 percent ($N = 135$) response rate.² Survey responses were received from every province and territory; rural, remote, and northern shelters; Indigenous shelters; metropolitan centres, and small cities and towns. The sample is representative of the diversity of second stage shelters in Canada. Analysis was conducted using SPSS-26, running primarily descriptive statistics. Frequencies were computed alongside open coding of survey comments in NVivo.

QUALITATIVE SEMI-STRUCTURED INTERVIEWS

Interview questions were developed by examining gaps in the literature and the preliminary results from the survey. The questions were reviewed by the advisory committee and participating shelter directors. Interviews allowed us to go deeper into questions related to the complexity of how these shelters operate in relation to staffing, funding, and localized housing contexts. As well, it provided managers an opportunity to elaborate and reflect on the organizational goals and how effectively they felt that they were meeting these goals. A total of 18 interview questions were designed for managers around four key themes: goals and purpose; programs and services; staffing; and strengths and areas for improvement. For current residents, 10 interview questions were designed that built on previous literature gaps to include four key areas: experience living in the second stage shelter; programs and services; staff support; and strengths and areas of improvement for these organizations. For the former residents, three additional questions were added to the 10 questions asked of the current residents regarding their individual goals and if they were able to meet them, follow-up services after they moved, and what ways the shelter helped them. The themes overlapped with the questions asked of managers intentionally, to be able to compare the answers among residents (current and former) and those delivering services.

Between August 2019 and February 2020, 17 semi-structured interviews were conducted at five second stage shelters located in Vancouver, British Columbia, Whitehorse, Yukon Territory, Mississauga, Ontario, Montréal, Québec, and Gander, Newfoundland and Labrador, with six current residents, six former residents, and five executive directors.³ Sampling methods were purposeful; shelters were nominated and then selected by the advisory committee. The interviewer also had the opportunity to conduct an on-site visit during data collection. Each partnering shelter provided a tour of the facilities including community spaces and an empty unit. This provided important context to how the spaces feel and are organized. With the consent of participants, interviews were audio-recorded and then transcribed verbatim. Transcribed interviews were uploaded to NVivo for coding.

Since few studies have examined the experiences of women residing in shelters generally (Tutty, 2015), residents were included in the sample. As the interviewer did not work in a shelter, participants were able to share candidly. Detailed demographic information was not collected on the survivors as the sample size was small and anonymity was strictly maintained. Among the current and former residents, six identified as Caucasian and six identified as women of colour, three of whom had precarious immigration status. All had children in or out of their care. All were survivors of domestic violence and shared that their cases were high risk. Although the focus of the interviews was on the shelter services not their abuse, extra care was taken to ensure that survivors felt safe and comfortable participating. The interviewer approached the interviews from a feminist trauma-informed lens to promote the safety and resilience of the interview participants (Alessi & Kahn, 2022). All questions that were asked to residents were reviewed and approved by the advisory committee and the partnering shelter EDs. Participants could have a support person present of their choosing and also chose the location of the interview (common area, own apartment, board room, etc.). Interviews were voluntary and they could also end the interview at any time without any negative consequences. Counselling supports were offered onsite if they felt distressed following the interview. None of the participants requested counselling or a support person. They were offered a \$50 honorarium for their time.

The data were analyzed using a “pluralistic and flexible approach to data coding” that categorizes qualitative data to generate meaning (Williams & Moser, 2019, p. 46). Interview coding for EDs and current and former residents were done separately, as some of the interview questions differed. The emerging themes were then individually and collectively analyzed to see where participant’s views digressed or overlapped. This strategy was useful for the evaluative questions, whereby the ED and service users’ perspectives could be compared. In line with the study’s feminist methods, the researcher also integrated a reflexive analysis, which allowed for an inductive approach whereby codes and themes were conceptualized from the qualitative data: “Reflexive iteration is at the heart of visiting and revisiting the data and connecting them with emerging insights, progressively leading to refined focus and understandings” (Srivastava & Hopwood, 2009, p. 77). This allowed the researcher to better analyze second stage shelters as a whole rather than uniquely separate and disconnected organizations. This was an ongoing process whereby reflection on what the data was showing, and the research questions (e.g., what do second stage shelters do, how are they structured, how do they help) helped focus the analysis on the key patterns in the data. The key themes were conceptualized based on a reflexive analysis of the data with the understanding of the researcher’s positionality as a researcher at a national network of VAW shelters.

A limitation of the mixed methods model is that it often requires more capacity (staffing, resources, and time) to analyze the multiple layers of data. Additionally, interviews and site visits in each province and territory would have provided a more comprehensive sample. However due to resources and capacity, the advisory committee selected five diverse regions.

RESULTS

The results of this study demonstrate that the primary goals of second stage shelters are to provide space, tools, and supports to assist residents in becoming independent, establishing safety, breaking

the cycle of abuse, and preparing for long-term housing. The following section reflects on five central themes that emerged from the survey and interview data related to the goals of second stage, including: safety; independence and goals; additional time; programs, services, and community; and long-term housing (see Table 1).

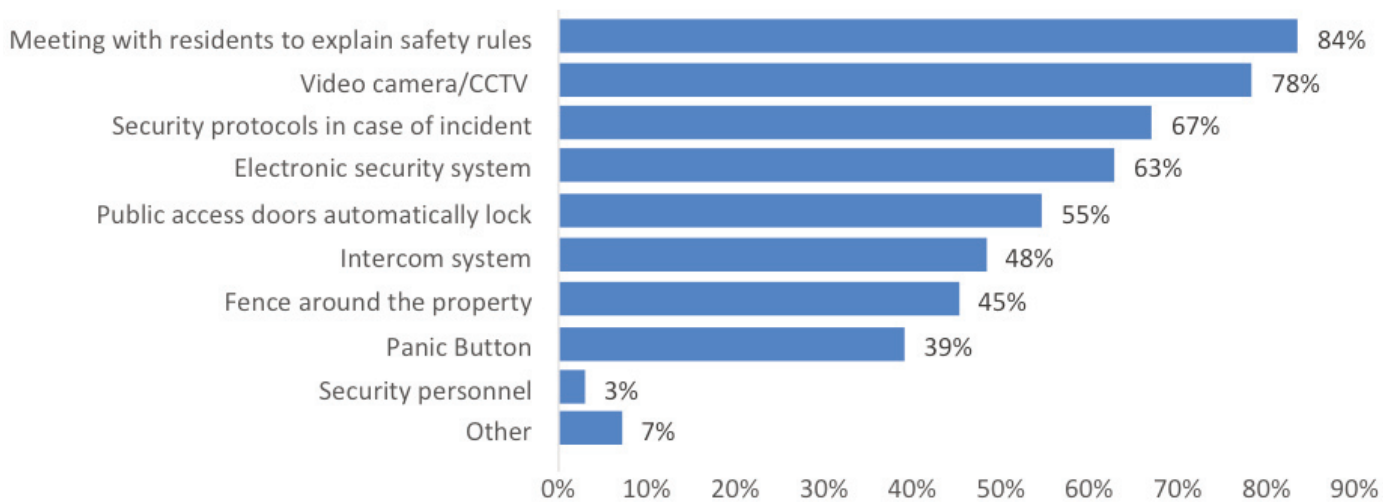
Table 1: Central themes of service providers and users (N = 97)

Theme	Service providers	Service users
Safety	<ul style="list-style-type: none"> • Create physical and psychological safety • Variety of security features and practices • 94% provided safety planning • Feminist trauma-informed, harm reduction models 	<ul style="list-style-type: none"> • Safety plan is survivor-driven • Privacy, own unit, safe and secure • Community: staff and other residents meant they were never alone • “Life saving”
Independence and goals	<ul style="list-style-type: none"> • Goal: to provide space for autonomy and independence alongside tools, resources and support • Survivor-centred, women-centred, choice-based • Programming to structure healing and goals • Transformative 	<ul style="list-style-type: none"> • Goal: develop self-sufficiency and confidence; safety; health and wellbeing; economic independence; understanding abuse • Agency and choice • Empowering • Flexible programming • Transformative
Additional time	<ul style="list-style-type: none"> • 6-2-year stay is flexible • Make a plan to address housing issues, stabilize, and start healing journey • “Choice and time” to move from crisis and plan next steps 	<ul style="list-style-type: none"> • Build a network of support • Time to plan next steps had positive impact on achieving their goals • Out of crisis, catch breath, relax and plan next steps • Heal from trauma
Programs, services, and community	<ul style="list-style-type: none"> • Counselling, groups, programs for kids, legal, education, wellness etc. • Partnerships and referrals • Some programs are mandatory • Engagement challenges • Value of programs for gaining confidence and healing • 94% shelters included dedicated community space • Services for current and former residents • Programming not funded 	<ul style="list-style-type: none"> • Programs based on interest and needs chosen by the residents at house meetings • Mandatory programs were helpful and flexible • Former residents saw the value of programs • Created community, connecting with other survivors, breaking the silence around abuse • Importance of friendships • Help with systems navigation, especially legal
Long-term housing	<ul style="list-style-type: none"> • 78% of shelters said affordable housing was always hard to find • Drew on wide network to help find housing for residents • 70% provide housing supports • 26% employed a staff housing coordinator • 85% continued to support survivors after they moved • Hard to define “success” 	<ul style="list-style-type: none"> • Need for safe, affordable, and appropriate housing • Women are at greatest risk when they can't leave • Determine success on their own terms

SAFETY

Safety and security are essential aspects of second stage housing and a primary mandate of these organizations, which distinguish second stage from other types of transitional housing. As one ED interviewed commented, “What sets us apart is the security we offer and the way we address violence post-separation.” Study participants explained how safety is more than just physical security in the building and that the emotional and psychological safety of residents are also paramount. Figure 1 shows the different types of security features commonly found in second stage shelters. The most frequently reported safety features and practices included meetings with residents to explain safety rules (84%), video cameras (78%), and security protocols (67%). Most respondents had several or all of these security features at their shelter.

Figure 1: Security features in second stage shelters (N = 97)



Because safety is so critical, many shelters prioritized safety planning with residents, with 94 percent providing this service on site. Managers interviewed stressed that safety extended beyond the walls and time survivors spent in the second stage shelter. Safety planning was an ongoing aspect of programming at all stages for all members of the family unit. One ED interviewed spoke about how safety plans need to be collaborative and driven by survivors' needs:

A safety plan is only as good as whether women are making a plan that actually works for them ... If the plan doesn't reflect the needs and wants of the person using it, it isn't an effective safety plan. A safety plan is hearing their concerns ... At the end of the day, it's her plan ... we need to have a model where we respect women's choices 100%.

Current and former residents also spoke at length about the importance of safety. They disclosed the many ways that their safety was compromised and that they were at high risk for lethality, went into hiding, and obtained restraining orders. Most believed that they would not be alive if it was not for the safety and support they received at the second stage shelter. For some, it was the first time in their lives that they had ever felt safe. A former resident shared:

Safety was massive for me personally because my former partner ... will hunt me down ... Hence the fact that he found us at the first place. I think that really caused my PTSD [post-

traumatic stress disorder]. I had massive anxiety and worried about him following us and that he could just turn up anytime ... And I've had threats, so I was really nervous about that. I had a protection order ... So feeling like there's security in your area, that's massive.

Another former resident shared that “the space made me feel safe. I could sleep; I could feel safe here.” A current resident from that same shelter explained the ways that she felt safe:

The units are private and we have our own keys ... The front doors remain locked and closed all the time. Front door windows are bulletproof. That was huge for me because I went through a scenario where a fully loaded gun was put to my head ... Staff are on site Monday to Friday, 9-5, Wednesdays, 12-8. The house has an alarm system. We can page the staff at any point in the day or night in case of an emergency ... and they've been available.

Clearly, second stage shelters are an essential, life-saving resource for IPV survivors.

Some shelter policies regarding substance use and serving women with complex mental health concerns were often discussed in relation to safety. Harm reduction is a non-judgemental and holistic approach to substance use that includes strategies and practices to promote safer consumption and reduce the negative impacts of substance-using behaviours (Hovey & Scott, 2019). Harm reduction is often complementary to the feminist trauma-informed approaches that many second stage shelters operate from. More than half (69%) of survey respondents reported using harm reduction approaches in their shelters. Several EDs interviewed shared that they were revising the rules on substance use to meet survivors where they are at. They shared a range of modifications from the softening or reduction of house rules around substance use to more comprehensive harm reduction practices. Regardless of the approach, safety was always a concern and reflected upon. While this is an ideal that many shelters are moving towards, the implementation and evaluation of these new models warrant further study.

INDEPENDENCE AND GOALS

Creating a safe space and time to cultivate independence and healing so that residents could achieve their personal goals was a common theme expressed by the EDs interviewed. In their words:

Our goal is to support the women and children who have left an abusive environment. To give them the tools and resources to break that cycle and to help them move forward for an independent life.

When it comes down to it, our mission is to provide specialized IPV support. Our goal is to help women recover their self-esteem and regain power over their own life, and all of our services revolve around this ideal.

The one-on-one connection with the women and engaging in the journey of supporting them in the goals and objectives that they need for their own safety, dignity, and self-sufficiency.

Developing self-sufficiency and confidence was also a common goal expressed by the survivors interviewed. Safety, overall health and wellbeing, economic independence, and developing an understanding of abuse were long-term goals for survivors. This was expressed differently among the women interviewed. For instance, a current resident found that learning about mental health and how

to take care of herself was liberating and an important part of healing for her to become more independent and self-reliant: “They’ve already helped me identify triggers. They taught me what trauma bonding is ... How to cope with my anxiety, how to do self-care, how to practice relaxation, how to take responsibility for my actions ... Learning this has helped me.” Other women identified career aspirations and education to achieve independence, a sense of purpose, and economic stability.

Several current and former residents felt that they were given options and choices in how to approach their healing journey and gain self-confidence to take the next steps. This was crucial to women whose agency was denied by their abusers. Service providers sought balance between support and space for residents to develop autonomy. Managers described their approach as “survivor-centered,” “women-centred,” and “choice-based.” While this is the ideal, it was not always achievable and EDs pointed out the difficult “balancing act” of providing space as well as some structure to support healing and help women to move forward in their goals. Likewise, residents emphasized the need for choice-based options:

[The staff] will help you. They will give you choices, which is very important. They don’t force you; they give you the options. (Current resident)

They [staff] didn’t ever try to take the reins in your healing process, which was very empowering and helpful. (Former resident)

While developing autonomy was encouraged, the programming aspect of second stage also provided some structure for reflection so that residents could measure their own successes and adjust their goals accordingly. For example, a former resident shared:

You’re re-evaluated and asked, have you made efforts to find a job or get welfare? Are you attending your meetings? And what about your journey? Are you opening up? Are you doing enough for the children? ... It doesn’t feel like a test ... you have this opportunity to be here, to evolve ... It has allowed me to accomplish what I set my sight on and to prepare the foundation for the future.

The transformative aspects of the program were emphasized by EDs, as well as former and current residents as one of the most significant and positive outcomes of second stage shelters.

ADDITIONAL TIME

The study results demonstrate that longer length of stay at second stage shelters of six months to two years compared with short-term stays at an emergency shelter (one–three months) was beneficial for survivors, specifically to address housing issues and foster healing and stabilization. As well, more time gave them the opportunity to develop trust with staff, participate in programs, and take advantage of cultivating a network of support and sense of community. In interviews, residents and service providers conveyed that additional time helped women achieve independence and plan their next steps and had positive impacts on their long-term success in achieving their goals.

A specific question about time was not asked in the survey. However, in a previous study, the average length of stay for those staying in second stage shelters was 10.5 months, with an average maximum stay of 15.2 months (Maki, 2019). However, interviews with service providers indicated that the

length of stay is often flexible based on each woman's circumstances; extensions are sometimes granted because residents progress towards their goals at different rates, court dates draw out, and other crises emerge. Length of stay is also dependent on the availability of affordable housing in the community, which is often lacking, making it challenging for survivors to find housing. Despite these barriers, it was a rare and extreme case if a resident left without having secured housing.

Service providers emphasized the importance of time for residents to plan their next steps and was tied into the overarching goals of second stage:

Women are often in crisis when they move in. Slowly the time is taken to put together a plan and ensure that the pieces are in place to begin healing. When they finally depart, the personal growth that has happened can be amazing. (Survey respondent)

Second stage shelters offer us the opportunity to apply a gendered lens and a trauma-informed approach to long-term affordable housing. It gives women a chance to pause for a moment in her own space and decide what is right for her and her children . . . I think the most helpful aspect of second stage shelters is the return of "choice and time" to women who have had both of those things taken from them. (Interview, ED participant)

Second stage shelters provided "choice and time," which facilitated the connection, support, and resources and tools for survivors to empower themselves.

For a current resident with precarious immigration status, the time afforded at the second stage shelter allowed her to relax and move past her fear. This helped her find her strength to plan for the future, "This place gave me an opportunity to relax ... I feel much more stable." A former resident also felt that she was given time to figure things out to focus on improving her mental health:

The goals that I had were very encircled around my children. It was about parenting. They helped me get a childcare subsidy so I could put my kids in daycare for a couple of months, while I was able to process my own emotional trauma, away from them ... I knew that they were well cared for.

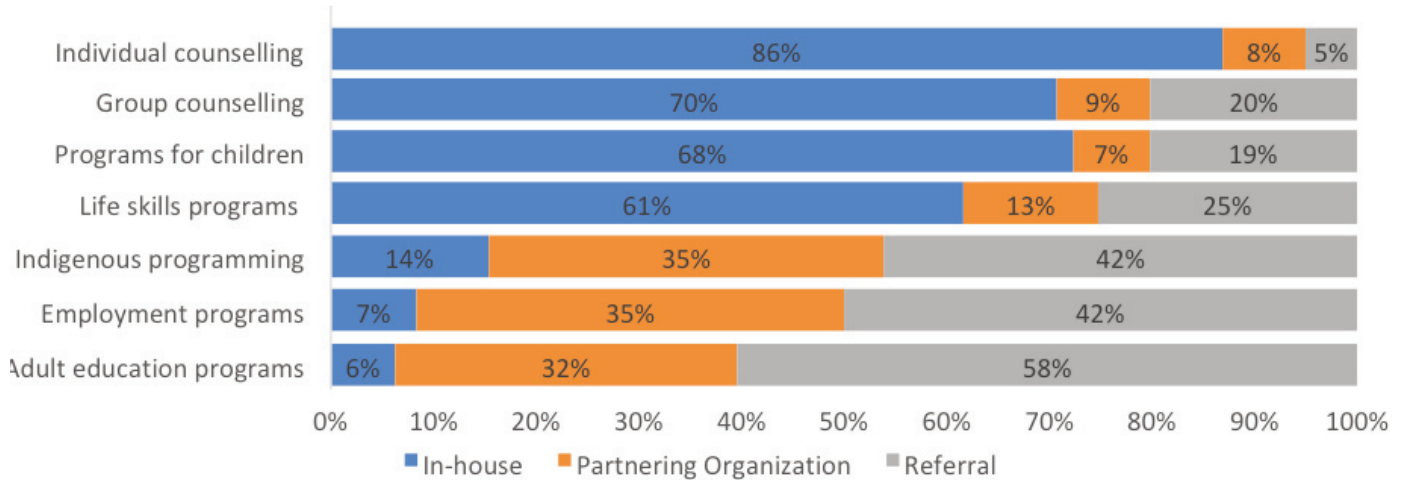
Time was essential for healing and current and former residents provided numerous examples of how it helped them in their individual journeys. While this was greatly needed, the costs associated with allowing women to stay for a longer duration meant that those who were ready for transitional housing in emergency shelters could not rent a unit. This resulted in both emergency and second stage shelters unable to admit new residents, creating a backlog in the system.

PROGRAMS, SERVICES, AND COMMUNITY

Second stage shelters provide a safe and affordable place to live, which is vital to support women in rebuilding their lives. However, housing is just one component of second stage shelters; at their core they are programs for IPV survivors that provides support, safety, and community. Figure 2 shows that second stage shelters provide a wide range of programming that varies across Canada. Individual counselling (86%), group counselling (70%), and programs for children (68%) were the most frequently reported programs available on site. Partnerships and referrals are used when the

shelter is unable to provide a program on site or are lacking specific expertise. Often partnerships are more collaborative than a referral and can occur on or off site depending on the arrangement.

Figure 2: Programs offered at second stage shelters and partnering organizations (N=97)



Some managers described programming as the “heart” of what second stage shelters do. Groups, counselling, programs for children, legal education, and wellness activities offer a foundation for survivors to create safety within themselves and their homes. As one ED interviewed described,

It is the programs and services that help them gain the confidence and skills that will empower them to succeed independently. The house and the apartments are the backbone of the organization and the work we do. The programs and support are the heart and soul.

Some tensions emerged surrounding choice and mandatory programming. While choice and autonomy were encouraged for residents, the majority (64%) of survey respondents indicated that participation in programming was mandatory as a condition of their stay. Intimate partner violence-specific programs are in place to support survivors in creating safety, healing, and developing long-term goals. There are a variety of approaches to programming. Some service providers felt it was challenging to keep women engaged in programming even when the residents had chosen the types of programs they wanted. One interviewee advocated for programming that is “holistic, organic, and flexible,” as each survivor has their own needs and goals. A survey respondent commented,

It is a balancing act between women being autonomous and being able to live independently, the safety concerns, and the well being of other women and children in the program. We are a limited resource, so the engagement in services sets us apart from being a landlord and helps women move forward, which is why [programming] is a necessary component of the second stage program.

The results indicate that programs were a major component and benefit of second stage shelters. Mandatory programming had mixed reviews in the literature and some studies found that it reduced women’s autonomy (Clark et al., 2019; Mekolichick et al., 2008; Melbin et al., 2003; Webster, 2013). The sample did not respond as critically to the mandatory programming with current residents reflecting positively on it. For example, a current resident shared,

They're reasonable ... When I was working, it was hard for me to make it on time on Wednesday nights for mandatory group ... I didn't want to know anybody. I didn't want to tell my story ... I wasn't prepared to be around people. But now that I slowly started coming, slowly started talking to the other mums ... We all share the same kind of pain. It's different for all of us, but it's the same pain, the same trauma.

Former residents were more open about their reservations about the mandatory programming. They shared that at the time they did not want to participate in it but understand the value and were glad that they participated. The main issue raised with programming was negotiating scheduling if they worked or were in school.

Programs have a positive impact on residents and promote a sense of community. Residents said that connecting with other survivors was a significant component of their healing. Knowing they were not alone and breaking the silence around abuse expanded their inner strength to continue working towards their goals. Several interviewees shared that they supported each other and developed life-long friendships. A current resident commented on the importance of friendship: "I like meeting the families. I've made some really good friends over the years." A former resident said that she appreciated the "community, support, and other kids ... caring for each other and supporting each other ... I became a different person when I lived in this place." As well, 94 percent of shelters surveyed incorporated communal space to encourage connection such as shared backyards, children's play areas, and a community suite for events.

Many second stage shelters also had a variety of services that were offered to current and former residents. Safety planning (94%), applying for housing (70%), and court support (70%) were the most frequently reported services with many providing multiple services. Some services were less frequently reported, but greatly needed. For example, legal supports were available on site at 32 percent of the shelters surveyed. However, interviews revealed that most women accessing second stage shelters are at high risk for lethality or escalated violence, which has often prompted involvement of the criminal justice system, indicating a real need for legal support.

Among the five shelters visited, only one of the shelters had a family lawyer on staff. The ED explained the role of the family lawyer:

We have a family law lawyer on staff and they continue to do legal education and workshops ... The lawyer also provides full representation to women who have experienced violence, who have a family law case and who don't qualify for legal aid ... we self-fund this position ... I can see the positive difference it makes when a woman is represented by somebody with unlimited hours.

To compensate for the lack of on-site lawyers, close to a third (32%) of those surveyed relied on community partnerships and some provided their own court support programs, which many residents said were helpful. Court support programs were offered by shelter staff who accompany the resident to court proceedings, assist with safety planning, and provide emotional support. Although they are not legally trained, they are familiar with the general family court proceedings and can help a resident prepare. Among the residents with precarious immigration status, they were particularly thankful for the legal support they received:

Because you know that you will be in front of your abuser. But then, you have someone who is saying “don’t worry, I’m here. He won’t approach you” ... it’s someone you can trust. (Former resident)

My goal is to finish my court case. This is my dream ... I have four different court cases ... they [staff] always tell me ... we’re not going to leave you alone until this ends. (Current resident)

Especially because I am an immigrant and I left my partner, who was my spousal sponsor, I had no status ... It was such a relief that I was in a place that specifically had supports for immigration ... I’d been trying to process my immigration for so long by myself. I got denied. I tried to reapply ... I was discouraged ... But when I talked to the support workers ... they were very reassuring. (Former resident)

The programs created a space for connection among the residents and practical supports to help them find housing and navigate the legal system.

Clearly, programs were a central benefit of second stage shelters. However, the programming available is often contingent on available resources. Indeed, programming was often at risk due to inconsistent and project-based funding including the lack of core funding for staff salaries:

We need funding that is consistent and guaranteed. I’m not interested in program funding that I have to apply for every year, because who has time to do that? (Interview, ED participant)

We do not have core operational funding. As such, our staff salaries are paid for by grants and donations. This is not a secure form of funding and the potential for staffing cuts at any time is a risk. (Survey respondent)

Current residents were also aware of funding challenges and when asked what needed to be improved about second stage shelters, answers were consistent with “funding to be able to obtain more programming staff support.”

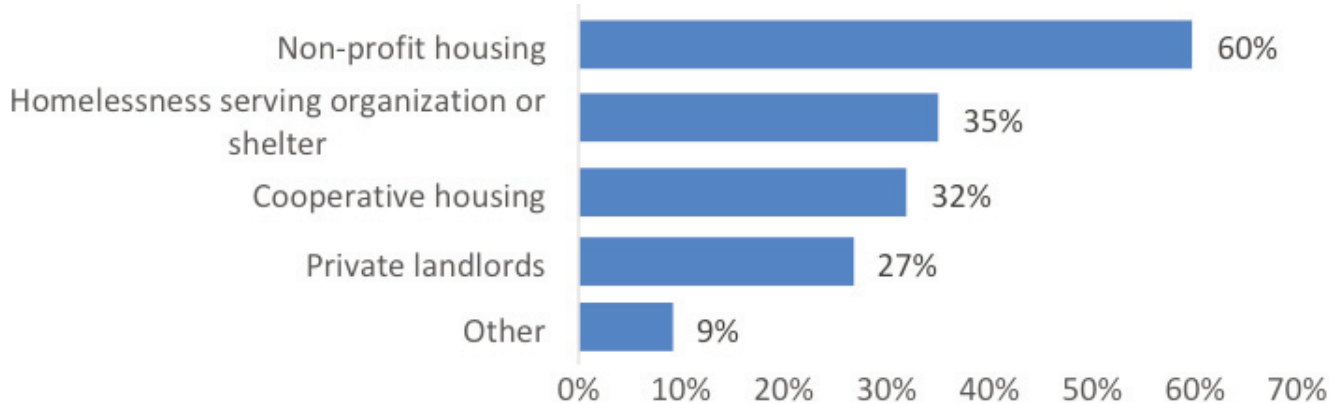
LONG-TERM HOUSING

Finding safe, affordable, and appropriate housing was a goal expressed by all residents. However, with the acute lack of affordable housing in Canada, it is challenging to find permanent housing. Indeed, among the survey respondents, 78 percent indicated that affordable housing was “always” hard to find in their community. The residents interviewed were acutely aware of how the housing gap could be lethal. A current resident commented,

From working in housing, I know that there isn’t enough housing. That’s why women ... are dying from trying to escape, but not knowing where to go and possibly having to go back [to the abuser]. And then that one last time, they’re dead. It’s just not fair.

The majority (93%) of survey respondents shared that they drew on a wide network within their communities to find and secure affordable housing for residents; 60 percent with nonprofit housing organizations, 35 percent with homelessness-serving organizations, 32 percent with co-operative housing, and 27 percent with private landlords (Figure 3).

Figure 3 Housing groups



Many second stage shelters prioritized helping residents secure permanent housing with the majority (70%) of survey respondents providing housing supports. Specifically, this included helping residents look for affordable housing (91%), tenancy education (72%), advocacy with landlords (63%), financial assistance (31%), and rental assistance (16%). Dedicated staff to provide housing specific supports were limited. Just over a quarter (26%) had a designated housing co-ordinator or advocate for these tasks. Many surveyed and interviewed emphasized the importance of this position as this position acts as a housing activist to negotiate with landlords and make sure tenants' rights are being adhered to.

Second stage shelters continue to support survivors even after they have moved into permanent housing to ensure that women can maintain their housing. The majority (85%) of survey respondents indicated that former residents could continue to access various supports after they move out. Their work does not end when the family moves out. Ongoing safety planning is a key component of establishing independence and long-term housing: "[We are] trying to create safety for them when they are out there." Specific housing supports offered for former residents involved discussions about tenant rights and responsibilities (51%) and helping women identify tenancy issues that may lead to an eviction (47%) among others.

Service providers cautioned against defining "success" for residents because it is subjective. One of the goals identified by service providers was securing permanent housing. In the last year, survey respondents indicated that, on average, 76 percent of women leaving their shelter had successfully secured permanent housing. However, the affordable housing crisis coupled with a lack of funding for housing-specific resources, including staff, made it difficult to meet this goal. Given these restrictions, funders must recognize that success cannot simply be defined by this measure; rather, a more holistic understanding of success is needed.

DISCUSSION

As identified in past research, safety, time, and space for residents to develop independence, and long-term housing were overarching goals of second stage shelters, but our participants also emphasized the importance as well as the benefits of programs and community, which is a unique contribution to the literature. The findings from this study demonstrate that these organizational goals

combined had positive results on residents' capacity to heal and rebuild their lives. While these organizations are clearly providing an essential and life-saving resource for those fleeing violence, the context in which they do this work is challenging with significant funding gaps (with some regions receiving no government funding), which impacts the quality and consistency of programming and maintaining qualified staff to deliver them.

Second stage shelters centre survivor's safety, which was the key need and benefit for residents. Safety allowed women the space to confront the abuse they had endured and plan for their next steps with the support of IPV experts. Harm reduction practices, while intended to create a more inclusive, safe, and supportive environment for survivors living with substance or mental health concerns, were a common concern regarding safety among staff. Specifically, some service providers felt that they were not fully equipped or trained in harm reduction practices that continue to evolve in the sector, and raised concerns for residents who were not using or in recovery. These are not new concerns in the VAW shelter sector (Ontario Association of Interval and Transition Houses, 2013). Moving forward, experts stressed the need for more training and safety measures that can ensure that the safety of the residents and staff are integrated into service delivery, a key recommendation from previous studies concerned with reducing barriers in VAW shelters (Hovey & Scott, 2019; Ontario Association of Interval and Transition Houses, 2013). This includes first and foremost funding to implement training and practices, renewed training for front-line workers, support in implementing trauma-informed practices in shelters, access to policies and practices, and circulating current resources and promising practices.

Autonomy and time helped residents establish independence and long-term goals. Many programs are structured in a way that meet survivors where they are at and provide options in how to achieve their goals. This differed for each resident, yet the transformative and life-changing aspects were evident. Service providers aspired for the program to be flexible to each resident's needs. However, this is not always feasible, and challenges were common, particularly around safety concerns, house rules, and mandatory programming. Overall, service users were more positive in their reflections about mandatory programs and rules than stated in other studies, which noted the difficulties and resistance to mandatory programming and recommended that program policies should be flexible (Mekolichick et al., 2008; Melbin et al., 2003; Webster, 2013; Clark et al., 2019). The only challenge identified was trying to make it work with their schedules. Service providers were mindful of these barriers, and emphasized how flexibility was built into programs as they were decided by house residents including the topics, timing, and activities.

The longer time spent in second stage compared with first stage was an advantage for residents. It allowed for a pause and time to consider healing and growth that they were unable to do when they were still in crisis. Time allowed for residents to develop relationships with staff and other residents. For the former residents interviewed, the community they found at the shelter was something that stayed with them long after they had moved on. Many stayed in regular touch and visited often. However, the drawback to extended stays is that it reduced the capacity to take on new residents. For this reason, many had maximum length of stays, which, although flexible, were in place to ensure that space would become available for new residents. With the affordable housing crisis, this was a significant challenge and created a bottle-neck effect putting strain on shelter staff. As

well, many reported that funders will only cover the stay for residents for up to a certain point and then it is on the shelter to cover the outstanding costs. Expanding second stage shelters, especially in underserved areas, could help alleviate some of this pressure, as would increasing new affordable housing earmarked for survivors of IPV.

Programs were often described as the “heart” of what second stage shelters do. Survivors found value in participating in programs. They had the opportunity to learn from others and some opened up about the abuse they endured for the first time. Many described this as an “empowering” experience. As well, they learned practical skills and wellness strategies for managing stress. Another key finding was that the support provided at these shelters often continues after resident has moved into permanent housing. This is important for funders who often only focus on the “heads in beds” as the wrap around aspects of the services are far reaching.

Acquiring long-term housing was a major goal for residents. However, housing supports varied considerably. Few shelters were able to have a housing support worker on site (26%) and 29 percent were unable to provide follow-up housing supports, largely due to staffing and financial limitations. They stressed the need for these services but, as a survey respondent noted, “Unfortunately, we do not have the staff to continue working with residents after they leave.” These workers and housing supports had significant benefits for residents, yet staffing in general is often not covered by the funders.

We asked service providers to envision what second stage could look like if funding was not an issue. Many said they would do “so much more” if they had consistent and sustainable funding. This included expanding the child and youth program and including childcare on site; full free stays for women with precarious status; language interpretation; an on-site family lawyer; housing support workers; career programs; cultural programming; Indigenous land-based programs; trauma-informed feminist design; regional networks; and transportation in rural, remote, and northern regions, to name a few.

CONCLUSION

While second stage shelters were a contributing factor in preventing women’s homelessness, the results also indicate that they provide much more than shelter; they are thoughtfully designed feminist and trauma-informed programs that support the needs of IPV survivors as they transition to long-term housing and heal from abuse. Survivors emphasized that second stage shelters are an important and life-saving support: “I’m alive, my children are alive. I think I can attribute that directly to the second stage housing. So that’s huge.”

When current and former residents of second stage shelters were asked what could be improved, many said that there needed to be more second stage shelters and additional public awareness to promote these organizations. This was also stressed by service providers and as such one of the key recommendations from this study is to increase the number of second stage shelters across Canada, especially in rural, remote, northern, and First Nations communities.

The results of the study demonstrated the absence of adequate core and sustainable funding as a key issue that affected the quality of services as well as the capacity to support survivors. While

funding challenges are common among non-profit housing providers (Deng, Leviten-Reid, & Thériault, 2023), current government funding models for second stage shelters only support the operational aspects, not the programs, outreach, or many of the services. Funding gaps were directly linked to the number of staff on site and the amount of programming that could be delivered. Under these pressures, organizations are forced to fundraise to stay open placing significant strain on the shelter staff. These life-saving organizations require sustainable core funding that covers staffing and programs.

The theoretical and practical contributions of this research include the increased awareness about second stage shelters as well as an improved understanding of how they operate, their goals, and how effective they are in providing women a safe place to rebuild their lives. This was the primary goal of the research: to map the second stage shelter landscape in Canada. The research methodology included mixed methods, which is a strength of the study; the survey gathered extensive national data, which were then able to verify and elaborate on in interviews and focus groups with those who are delivering services as well as the current and former residents of second stage shelters. Given that one of the main recommendations from the study was to increase second stage shelters, future research is needed to explore how to expand these IPV housing supports and services, particularly in underserved areas such as rural, remote, northern, and Indigenous communities.

The yet-to-be-implemented National Action Plan on Gender Based Violence and the National Housing Strategy must work together to address service and support gaps for IPV survivors who are both experiencing homelessness and fleeing abuse. Addressing these sector and policy disconnects is an important first step to ensuring that women fleeing violence, regardless of their postal code, have access to safe and affordable housing, to break the cycle of abuse and close the housing gap.

ACKNOWLEDGEMENTS

This article is dedicated to the memory of Gaëlle Fedida, whose passion, support, and dedication to second stage shelters inspired this project. I am grateful to have had the opportunity work alongside such a force; her feminism and activism will continue to spark collective efforts to expand second stage shelters in Canada. I would like to thank Ebony Rempel and Robyn Hoogendam for their comments on earlier drafts of the article. Special thank you the advisory committee for their work on this project: Barb McInerney (Betty's Haven, Yukon), Cindy Chaisson (Betty's Haven, Yukon), Michelle Martins (Tamtik Status of Women, British Columbia), Ebony Rempel (Serenity Place, Alberta), Marlene Ham (Ontario Association of Interval Houses, Ontario), Gaëlle Fedida (L'Alliance des maisons d'hébergement de 2e étape, Québec), Chloé Deraiche (Maison Flora Tristan, Québec), Dan Meades (Transition House Association of Newfoundland and Labrador), and Sandy Watson-Moyles (Three Oaks, Ontario). Extended gratitude to our second stage shelter partners who coordinated on-site visits: AnnMarie Connors (Cara House, Newfoundland and Labrador), Lisa Rupert (Munroe House, British Columbia), Barb McInerney (Betty's Haven, Yukon), Lynn Ward (Armagh House, Ontario), and Arianne Hopkins (Nouvelle-Étape, Québec). And, thank you to the Canada Housing and Mortgage Corporation for funding to support this research.

NOTES

- i. The following strategies were used to ensure confidentiality and anonymity: the names of participants were not recorded on audio files or transcripts; consent forms were kept in a locked cabinet; the audio recordings were stored on a password protected USB; all written documentation were kept on a password-protected USB, accessible only to the researcher; and all identifying information was removed from the survey data that was used for analysis.
- ii. At the time of the study, the WSC database contained 135 second stage and mixed shelters.
- iii. The National Aboriginal Circle Against Family Violence was planning a study on Indigenous Services Canada-funded second stage shelters. For this reason, this study did not include an Indigenous shelter for interviews.

REFERENCES

- Alessi, E., & Kahn, S. (2022). Toward a trauma-informed qualitative research approach: Guidelines for ensuring the safety and promoting the resilience of research participants, *Qualitative Research in Psychology*. doi:10.1080/14780887.2022.2107967
- Auffrey, M., Tutty, L., & Wright, A. (2017). Preventing homelessness for women who leave abusive partners: A shelter-based "housing first" program. In T. Augusta-Scott, K. Scott, & L. Tutty (Eds.), *Innovations in interventions to address intimate partner violence: Research and practice* (pp. 244–258). New York, NY: Routledge.
- Augusta-Scott, T., Scott, K., & Tutty, L. (Eds.). (2017). *Innovations in interventions to address intimate partner violence: Research and practice*. New York, NY: Routledge.
- Maki, K. (2017). *Housing, homelessness, and violence against women: A discussion paper*. Women's Shelters Canada. URL: <https://endvaw.ca/wp-content/uploads/2017/09/Housing-Homelessness-and-VAW-Discussion-Paper-Aug-2017.pdf> [November 17, 2023].
- Maki, K. (2019). *Transitioning to a life free from violence: Developing a national profile of second stage shelters in Canada*. Women's Shelters Canada. URL: <https://endvaw.ca/wp-content/uploads/2019/09/Transitioning-to-a-Life-Free-from-Violence-Final-Report.pdf> [November 17, 2023].
- Maki, K. (2020). Breaking the cycle of abuse and closing the housing gap: Second stage shelters in Canada. Ottawa, ON: Women's Shelters Canada.
- Baker, C.K., Niolon, P.H., & Oliphant, H. (2009). A descriptive analysis of transitional housing programs for survivors of intimate partner violence in the United States. *Violence Against Women*, 15(4), 460–481. doi:10.1177/1077801208330933
- BC Housing. (2019). *Design guidelines for women's safe homes, transition houses, second stage housing, and long-term rental housing*. URL: <https://www.bchousing.org/partner-services/asset-management-redevelopment/construction-standards> [November 17, 2023].
- Bernas, K., Dunsmore, R., English, L., Friesen, E., MacDonald, D., MacKinnon, S., Spring, L., & Wilson, J. (2019). *Connecting the circle: A gender-based strategy to end homelessness in Winnipeg*. West Central Women's Resource Centre. URL: <https://wcvrc.ca/wp-content/uploads/2019/09/Connecting-the-Circle-Full-Web.pdf> [November 17, 2023].
- British Columbia Society of Transition Houses. (2019). *Getting Home Project: Overcoming barriers to housing after violence*. URL: <https://bcsth.ca/wp-content/uploads/2019/06/Getting-Home-Project-Community-Needs-Assessment.pdf> [November 17, 2023].
- Burczycka, K., Conroy, S., & Savage, L. (2018, December 5). Family violence in Canada: A statistical profile, 2017. *Juristat* (Catalogue no. 85-002-X), 1–55. URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/85-002-x/2018001/article/54978-eng.pdf?st=odyQG0XZ> [November 17, 2023].
- Burnett, C., Ford-Gilboe, M., Berman, H., Ward-Griffin and, C., & Wathen, N. (2015). A critical discourse analysis of provincial policies impacting shelter service delivery to women exposed to violence. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 16(1-2), 5–16. doi:10.1177/1527154415583123

- Burnett, C., Ford-Gilboe, M., Berman, H., Wathen, N., & Ward-Griffin, C. (2016). The day-to-day reality of delivering shelter services to women exposed to intimate partner violence in the context of system and policy demands. *Journal of Social Service Research, 42*(4), 516–532. doi:10.1080/01488376.2016.1153562
- Canada Mortgage and Housing Corporation. (2018). *Women and housing: Identifying themes a literature review*. URL: https://eppdscrmssa01.blob.core.windows.net/cmhcprodcontainer/sf/project/archive/research_2/women_and_housing.pdf [November 17, 2023].
- Canadian Institutes of Health Research, Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada, & Social Sciences and Humanities Research Council. (2018, December). *Tri Council policy statement: Ethical conduct for research involving humans*. Ottawa, ON: Government of Canada. URL: <https://ethics.gc.ca/eng/documents/tcps2-2018-en-interactive-final.pdf> [November 17, 2023].
- Canadian Women's Foundation, Women's Shelters Canada, Pauktuutit Inuit Women of Canada, Anita Olsen Harper, & Jihan Abbas. (2020). *Resetting normal: Systemic gender-based violence and the pandemic*. Ottawa, ON: Canadian Women's Foundation.
- Clark, D.L., Wood, L., & Sullivan, C. (2019). Examining the needs and experiences of domestic violence survivors in transitional housing. *Journal of Family Violence, 34*(4), 275–286. doi:10.1007/s10896-018-0010-4
- Correia, A., & Melbin, A. (2005). *Transitional housing services for victims of domestic violence*. Washington, DC: U.S. Housing Committee of the National Task Force to End Sexual and Domestic Violence.
- Dawson, M., Sutton, D., Carrigan, M., & Grand'Maison, V. (2018). *#CallItFemicide: Understanding gender-related killings of women and girls in Canada 2019*. Ottawa, ON: Canadian Femicide Observatory for Justice and Accountability.
- Deng, A., Leviten-Reid, C., & Thériault, L. Can they build or not? Nonprofit housing development in an era of government re-engagement. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, 14*(1), 39–55. doi:10.29173/cjnser586
- Dessie, L., Wood, L., & Sullivan, C. (2018). Examining the needs and experiences of domestic violence survivors in transitional housing. *Journal of Family Violence, 1–12*. doi:10.1007/s10896-018-0010-4
- Fotheringham, S., & Turner, A. (2018). *Service model considerations from research findings and community consultation input*. Banff, AB: YWCA.
- Fotheringham, S., Walsh, C.A., & Burrowes, A. (2014). "A place to rest": The role of transitional housing in ending homelessness for women in Calgary, Canada. *Gender, Place and Culture, 21*(7), 834–853. doi:10.1080/0966369X.2013.810605
- Government of Canada. (2019, June 16). Northern housing policy recommendations. URL: <https://www.canada.ca/content/dam/polar-polaire/documents/publications/northern-housing-forum/NHF%20-%20Policy%20recommendations%20-%20EN%20-%20FINAL.pdf> [November 17, 2023]
- Hay, K. (2012). Engendering policies and programmes through feminist evaluation: Opportunities and insights. *Indian Journal of Gender Studies, 19*(2), 321–340. doi:10.1177/097152151201900208
- Hoffart, I. (2015). *Second stage shelter project: Transitioning from domestic violence to stability*. Alberta Council of Women's Shelters. URL: <https://endvaw.ca/wp-content/uploads/2016/05/Alberta-Revised-Second-stage-Shelter-Report-CWF.pdf> [November 17, 2023].
- Hovey, A., & Scott, S. (2019). All women are welcome: Reducing barriers to women's shelters with harm reduction. *Partner Abuse, 10*(4), 409–428. doi:10.1891/1946-6560.10.4.409
- Kirkby, C., & Mettler, K. (2016). Women first: An analysis of a trauma-informed, woman-centered, harm-reduction housing model for women with complex substance use and mental health issues. In N. Nicolas, & C. Doberstein (Eds.), *Exploring effective systems responses to homelessness* (pp. 114–131). Toronto, ON: The Canadian Observatory on Homelessness Press. URL: https://homelesshub.ca/sites/default/files/Systems_Book_-_Web.pdf [November 17, 2023].
- Maguire, P. (2001). Uneven ground: Feminisms and action research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 59–69). London, UK: SAGE Publications.

- Maguire, P. (2004). Reclaiming the f-word: Emerging lessons from teaching about feminist-informed research. In M. Brydon-Miller, P. Maguire, & A. McIntyre (Eds.), *Traveling companions: Feminism, teaching, & action research*, (pp. 117–136). Westport, CN: Praeger.
- Mekolichick, J., Davis, J., & Choulnard, J. (2008). Transitional supportive housing in a rural location: A preliminary case study and lessons learned. *Journal of Applied Social Science*, 2(1), 36–46. doi:10.1177/193672440800200103
- Melbin, A., Sullivan, C., & Cain, D. (2003). Transitional supportive housing programs: Battered women's perspectives and recommendations. *Affilia*, 18(4), 445–460. doi:10.1177/0886109903257623
- Mendoza, H., Samsa, S., McCalla, A., Sarangi, L., Françoise Mouè, J., & Valentim, F. (2017). *Re: Survivors of domestic violence – portable housing benefit*. WomanACT. URL: https://womanact.ca/wp-content/uploads/2020/11/WomanACT_VAW-Sector-Representatives-Recommendations_Portable-Housing-Benefit.pdf [November 17, 2023].
- Mosher, J., & Homes for Women. (2013). *Housing first, women second? Gendering housing first. A brief from the Homes for Women campaign*. Homes for Women.
- Noble, A. (2015). *Beyond housing first: A holistic response to family homelessness in Canada*. Homeless Hub. URL: https://www.homelesshub.ca/sites/default/files/attachments/2015_HousingFirstReport_EN-WEB.pdf [November 17, 2023].
- Novac, S., Brown, J., & Bourbonnais, C. (2009). Transitional housing models in Canada: Options and outcomes. In D. Hulchanski, P. Campsie, S. Chau, S. Hwang, & E. Paradis (Eds.), *Finding home: Policy options for addressing homelessness in Canada*, (chapter 1.1). Toronto, ON: University of Toronto.
- Ontario Association of Interval and Transition Houses. (2013). Harm reduction in VAW shelters: Realities of service. URL: <http://www.oaith.ca/news/trainingnews/2014/03/29/oaith-harm-reduction-report/> [November 17, 2023].
- Office of the Chief Coroner. (2019, December). *Domestic Violence Death Review Committee 2018 annual report*. Ontario Ministry of the Solicitor General. URL: <https://www.ontario.ca/document/domestic-violence-death-review-committee-2018-annual-report> [November 17, 2023]
- Ontario. (2019, December 19). Governments of Canada and Ontario sign Canada's first housing benefit. URL: <https://news.ontario.ca/mma/en/2019/12/governments-of-canada-and-ontario-sign-canadas-first-housing-benefit.html> [November 17, 2023].
- Paradis, E., & Mosher, J. (2012). *Take the story, take the needs, and do something: Grassroots women's priorities for community-based participatory research and action on homelessness*. The Homeless Hub. URL: https://www.homelesshub.ca/sites/default/files/attachments/CBPRwomenhomeless_report_0.pdf [November 17, 2023].
- Perreault, S. (2015). Criminal victimization in Canada, 2014. *Juristat* (Catalogue no. 85-002-X), URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2015001/article/14241-eng.htm> [November 17, 2023].
- Ponic, P., Reid, C., & Frisby, W. (2010). Cultivating the power of partnerships in feminist participatory action research in women's health. *Nursing Inquiry*, 17(4), 324–335. doi:10.1111/j.1440-1800.2010.00506.x
- Reid, C., & Gillberg, C. (2014). Feminist participatory action research. In D. Coghlan & M. Brydon-Miller (Eds.), *The SAGE encyclopedia of action research*, (pp. 344–348). SAGE Publications. doi:10.4135/9781446294406.n141
- Schwan, K., Versteegh, A., Perri, M., Caplan, R., Baig, K., Dej, E., Jenkinson, J., Brais, H., Eiboff, F., & Pahlevan Chaleshtari, T. (2020). *The state of women's housing need & homelessness in Canada: A literature review* (A. Hache, A. Nelson, E. Kratochvil, & J. Malenfant, Eds.). Toronto, ON: Canadian Observatory on Homelessness Press. URL: <https://womenshomelessness.ca/wp-content/uploads/State-of-Womens-Homelessness-Literature-Review.pdf> [November 17, 2023].
- SPR Associates. (1997). *A place to go: An evaluation of the next step program for second stage housing in Canada*. Canadian Housing and Mortgage Corporation. URL: http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/schl-cmhc/nh15/NH15-191-1997-eng.pdf [November 17, 2023].
- Srivastava, P., & Hopwood, N. (2009). A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 76–84. doi:10.1177/160940690900800107
- Strategic Prevention Solutions. (2011). The missing piece: A case study analysis of the Washington State Domestic Violence Housing First project. Seattle, WA. URL: <https://wscadv.org/wp-content/uploads/2015/06/casestudyanalysisofDVHF.pdf> [November 17, 2023]

- Statistics Canada. (2021, April 26). Intimate partner violence in Canada, 2018. URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210426/dq210426b-eng.htm?CMP=mstatcan> [November 17, 2023].
- Tanguy, A., Cousineau, M., & Fedida, G. (2017). *Impact des services en maison d'hébergement de deuxième étape: rapport de recherche*. L'Alliance. URL: <http://www.alliance2e.org/files/rechercheimpactfinal.pdf> [November 17, 2023].
- Tutty, L. (2015). Addressing the safety and trauma issues of abused women: A cross-Canada study of YWCA shelters. *Journal of International Women's Studies*, 16(3), 101–116. URL: <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol16/iss3/8/>
- Tutty, L. M., Ogden, C., Giurciu, B., & Weaver-Dunlop, G. (2014). I built my house of hope: Abused women and pathways into homelessness. *Violence Against Women*, 19(12), 1498–1517. doi:10.1177/1077801213517514
- Tutty, L., Ogden, C., & Weaver-Dunlop, G. (2008, October 31). *An environmental scan of strategies to safely house abused women. Final report to the Calgary Poverty Reduction Coalition*. URL: https://www.researchgate.net/publication/260289554_An_environmental_scan_of_strategies_to_safely_house_abused_women_Final_Report_to_the_Calgary_Poverty_Reduction_Coalition [November 17, 2023].
- Van BerKum, A., & Oudshoorn, A. (2015). *Best practice guideline for ending women's and girl's homelessness*. Homeless Hub. URL: <https://www.homelesshub.ca/resource/best-practice-guideline-ending-women%E2%80%99s-and-girl%E2%80%99s-homelessness> [November 17, 2023].
- Washington State Coalition Against Domestic Violence. (2015). *The Washington State Domestic Violence Housing First program: Cohort 2 agencies final evaluation report*. URL: https://wscadv.org/wp-content/uploads/2015/05/DVHF_FinalEvaluation.pdf [November 17, 2023].
- Webster, M. (2013). *Pathway to permanent housing for victims of domestic violence*. Colorado Division of Criminal Justice, Office for Victims Programs. URL: https://www.violencefreecolorado.org/wp-content/uploads/2016/07/Pathway-to-Permanent-Housing_DCJ_July2013-1.pdf [November 17, 2023].
- Wendt, S., & Baker, J. (2013). Aboriginal women's perceptions and experiences of a family violence transitional accommodation service. *Australian Social Work*, 66(4), 511–527.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45–55. URL: <http://www.imrjournal.org/uploads/1/4/2/8/14286482/imr-v15n1art4.pdf> [November 17, 2023].
- Women's Shelters Canada. (2023). *Internal VAW Shelter Database*.
- World Health Organization. (2021). *Violence against women*. URL: <https://www.who.int/reproductivehealth/topics/violence/en/#:~:text=Worldwide%2C%20women%20continue%20to%20face,mostly%20by%20an%20intimate%20partner> [November 17, 2023].
- Yakubovich, A.R., & Maki. (2022). Preventing gender-based homelessness in Canada during the COVID-19 pandemic and beyond: The need to account for violence against women. *Violence Against Women*, 28(10), 2587–2599. doi:10.1177/10778012211034202

ABOUT THE AUTHOR / L'AUTEUR

Krys Maki (they/them) is an Assistant Professor at the Élisabeth-Bruyère School of Social Innovation at Saint-Paul University. Previously, they worked as the Director of Research and Policy at Women's Shelters Canada (2017–2022). Their research is informed by their work as an organizer with labour, anti-poverty, and feminist movements. Email: krys.maki@ustpaul.ca

Quality Translated? Comparing Nonprofit Evaluation Practices in Germany and the United States

Karl Urban, University of British Columbia

ABSTRACT

This article presents findings from a study of management practice in youth career assistance nonprofits in Germany and the United States, focusing on the area of evaluation. It was hypothesized that the institutional frameworks of the welfare regime, public administration, and the nonprofit sectors' origins play an essential role in shaping evaluation practices at the level of operative management. Interviews with managers in both countries were conducted utilizing the World Management Survey in a mixed methods design. Data were evaluated using statistical methods and qualitative content analysis. The findings indicate significant quantitative and qualitative differences between nonprofit evaluation practices in both countries. These results are discussed within the institutional framework used for hypothesis formulation, concluding with suggestions of future research avenues for internationally comparative nonprofit scholarship.

RÉSUMÉ

Cet article présentera les résultats d'une étude sur les pratiques de gestion des organisations à but non lucratif d'aide à la carrière des jeunes, en Allemagne et aux États-Unis. Le thème central sera sur l'évaluation. L'hypothèse est que les cadres institutionnels du régime de protection sociale, l'administration publique et les origines de secteur non lucratifs jouent un rôle essentiel dans le façonnement des pratiques d'évaluation au niveau de la gestion opérationnelle. Des entretiens ont été menés avec des directeurs des deux pays avec la World Management Survey, mais en utilisant une conception de méthodes mixtes. Les données ont été évaluées à l'aide de méthodes statistiques et d'une analyse qualitative. Les constatations indiquent des différences quantitatives et qualitatives entre les pratiques d'évaluation dans les deux pays. Ces résultats sont discutés dans le cadre institutionnel utilisé pour formuler l'hypothèse, et se terminent par des suggestions de pistes de recherche potentielles pour une bourse d'étude comparative internationale du secteur non lucratif.

Keywords / Mots clés : nonprofit management, quality assurance, youth career services, international management research / gestion à but non lucrative, assurance qualité, services d'orientation professionnelle pour les jeunes, recherche en gestion internationale

Managers in human service nonprofit organizations (HSNs) conduct their work in contexts informed by locally situated and globally informed institutional paradigms, which are frequently ambiguous and sometimes contradictory (Anheier, 2010; Sanders, 2012). Neoliberal social policy practice, including increased contracting of government services to nonprofit, for-profit, and hybrid organizations, has led to wholesale and subtle import of business-like management practice, blurring the lines between sectors (Bromley & Meyer, 2017; Skelcher & Smith, 2015). The institutionalization of hybrid and for-profit organizational forms, such as B-Corps and social enterprises, has hastened the discursive and material shift of HSNs toward business-like management (Kopaneva & Cheney, 2019; Mendell, 2017). However, social services management, particularly in HSNs, does not consist solely of copying public sector austerity programs or private sector emphases on efficiency and effectiveness (Hasenfeld, 2015). Current scholarship shows a wide array of nonprofit management behaviour, including outright rejection of external pressures, tacit and explicit forms of resistance, hybrid forms of organizing, and orderly acceptance (Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2016). These varieties of nonprofit management are informed by contextual demands (Baines, Charlesworth, & Cunningham, 2014) and the boundedly rational responses to these demands (Hasenfeld, 2015; Hasenfeld & Garrow, 2012; Simon, 1979). Cross-national quantitative studies of management practice also point to significant differences between countries and organizational types (Bloom, Lemos, Sadun, & Van Reenen, 2015; Bloom & Van Reenen, 2010; Delfgaauw, Dur, Propper, & Smith, 2011; Keller, 2011).

This article focuses on the management area of evaluation as an example of topical and contested nonprofit organizing practice (Arvidson & Lyon, 2014; Carnochan, Samples, Myers, & Austin, 2014; Moxham, 2010) in Germany and the United States. Contrasting the contours of evaluation practices and their relationships with different contexts or “accountability regimes” (Ebrahim, 2009) allows for a nuanced understanding of the unique conditions of nonprofit management and the third sector more broadly. According to Benjamin and Campbell (2020), “evaluation involves the systematic gathering of information about an entity, called an evaluand, to determine its merit or worth, inform decision making and improve policy” (p. 198). The example of HSN evaluation practice provides an intriguing entry point to wider debates on the efficacy of social interventions (Ebrahim, 2019) and widely varying notions of accountability (Perrin, 2018). Both issues are of special relevance to current nonprofit scholarship given the role of evaluation in the (neoliberal) marketization and professionalization of the nonprofit sector (Lee & Clerkin, 2017; Post & Dodge, 2019; Roy, Eikenberry, & Teasdale, 2021). This article makes a novel contribution to the comparative, context-situated study of nonprofit management practices.

In sketching out a coherent theoretical background for this study, applications of internationally comparative scholarship on for-profit management practice prove to be limited. After briefly summarizing this field, attention turns to the article’s analytic approach, organizational institutionalism. Evaluation practice in HSNs will be contextualized within the historically, socially, and culturally located institutions. Comparative theories of the welfare state (Esping-Andersen, 1990), public

administration reform (Pollitt & Bouckaert, 2017), and the social origins of the nonprofit sector (Salamon & Anheier, 1998; Salamon, Sokolowski, & Haddock, 2017) will be explicated and applied to the topic of evaluation practice. These comparative theories will inform later data analysis and discussion.

Data was collected as part of a larger comparative study of German and US nonprofit management practices in the field of youth career assistance services (YCAS). Youth career assistance nonprofits present a compelling case for comparative study because YCAS reflects the particular historical, social, and institutional growth of social services and the nonprofit sector in Germany and the United States (Ryan, 2001). Youth career assistance, known in Germany as *Jugendberufshilfe*, offers holistic support to youth and young adults before, during, and after the transition from school to higher education, apprenticeships, or work, with the secondary goal of social participation (Oehme, 2016). Whereas youth social work and career assistance is legally, institutionally, and financially anchored in German society (Sozialgesetzbuch, 1990), similar services in the United States are located in an ambiguous, localized, and piecemeal institutional framework oriented around the public school system and a fragmented post-secondary education landscape (Savickas & Savickas, 2019).

Data were generated using a standardized interview guide, the World Management Survey (Delfgaauw et al., 2011; Van Reenen & Bloom, 2007). Analysis of the data utilized a mixed methods approach to illuminate specific differences and similarities between evaluation practices, and to contrast reasoning for these practices within the specific institutional contexts. The primary research questions pursued in this study include

What differences exist between quality assurance practices in YCAS nonprofits in Germany and the United States?

How do differences and similarities in nonprofit quality assurance practices relate to their respective institutional environments?

THEORETICAL BACKGROUND

Institutionally informed comparative nonprofit management

Much of internationally comparative management research has sought to survey or create a normative basis for management practice across borders (Farmer & Richman, 1964; Hofstede, 2001; House, Dorfman, Javidan, Hanges, & Sully de Luque, 2014; Van Reenen & Bloom, 2007). In contrast to these institutionally blind approaches, this article offers a theoretical foundation based in organizational institutionalism. Organizational institutionalism is a school of organizational theory that emphasizes the importance of myth, ritual, and script in creating and sustaining organizations (Scott, 2017). Tacit meaning, identity, and storytelling take priority over nominally definitive categories such as efficiency and effectiveness in organizational life (Greenwood, Oliver, Lawrence, & Meyer, 2017; Meyer & Rowan, 1977). In contrast to actor-centred approaches, the organizational institutionalist perspective views managerial practice as fundamentally shaped by legitimacy and appropriateness, rather than efficiency and effectiveness. Institutional fields require context-specific practices of actors. Managers “translate” and “edit” practices to recontextualize and redramatize them in the specific organizational location in which they operate. Wedlin and Sahlin (2017, p. 7) characterize translation as “simultaneous processes of movement and transformation.”

The institutional environment for HSNs consists of a complex system of intersections between public, private, and civil society actors and structures (Anheier & Toepler, 2020; Casey, 2016b). These structures, and the logics associated with them, shape and are shaped by practices, including by those of managers in nonprofit organizations. This relationship is one of mediation between structure and action, fostered to an extent by managers' translations of ideas and practices. Thereby, actors' agency within organizations is located temporally, spatially, culturally, socially, and institutionally, which allows and disallows action (Emirbayer & Mische, 1998; Hargrave & Van De Ven, 2009).

Nonprofit context: Welfare regimes

Welfare regimes are arguably the most important contextual factor that shapes German and US HSN management, providing not only funding and regulation, but also a broad set of operational logics that socialize and otherwise shape an organization's mission and work (Casey, 2016a; Salamon et al., 2017). Esping-Andersen (1990) theorized three welfare regime types: liberal, conservative, and social democratic. Although not conceptually exhaustive, this analysis is an effective way to organize discussion of basic differences vis-à-vis ideal types in comparative nonprofit studies (Casey, 2016b; Salamon & Anheier, 1998). It seeks to answer the question of, on an institutional and path-dependent level, "how countries can either use the market or diverge from it by . . . conservatively upholding social stability" (Schröder, 2013, p. 14). Its primary typification and conclusions regarding Germany and the United States have been echoed by more recent scholarship, for example, by Starke, Obinger, & Castles, (2008) on policy convergence and Schröder (2013) on interinstitutional complementarity.

Germany represents a prototypical "conservative" welfare regime. This type is characterized as corporatist, in that workers, companies, and other societal interest groups engage in organized power sharing, while remaining subordinate to the state. Rooted in feudal relations, the conservative regime is patriarchal in the sense of protection and privilege bestowed by the state to certain social groups, precluding a liberal "obsession with market efficiency and commodification" (Esping-Andersen, 1990, p. 27). Conservative welfare regimes serve to preserve social order and hierarchy. Stratification is a key aspect of the conservative paradigm insofar as it contextualizes the individual by fossilizing social orders (Van Kersbergen & Kremer, 2008). In line with the (neo-)corporatist philosophy of the German welfare regime, many services are provided by private HSNs associated with major societal interest groups such as the Catholic and Protestant churches, and organized labour (Esping-Andersen, 1990). Accountability is thereby diffused throughout the major players in the welfare regime (Anheier, Hass, & Beller, 2013).

Conversely, the United States' welfare regime is representative of the "liberal" type according to Esping-Andersen (1990). Liberal welfare regimes are market facing, seeing the invisible hand of the free market as an equalizer of opportunity among atomized individuals (Lynch, 2014). Modest and strictly regulated (i.e., means tested) support and services are provided only to the lowest-income and most disadvantaged citizens. This leads to a significant stigmatization of service users and incentivizes benefit refusal, as Esping-Andersen (1990, p. 26) writes: "the limits of welfare equal the marginal propensity for welfare instead of work." The liberal welfare regime actively supports marketization of HSN services. This is achieved through subsidization or contracting, or by reducing benefits

with the intention of passively encouraging private initiative to fill the gap created by the state's absence (Esping-Andersen, 1990), a trend that has increased in the past decades in both countries (Henriksen, Smith, & Zimmer, 2012). Notions of accountability are heavily influenced by these marketizing arrangements (Abramovitz & Zelnick, 2018; Sandberg, Elliott, & Petchel, 2019).

Nonprofit context: Public administration reform

The politics, policy, and political culture of public administration is closely intertwined with HSN management practice (Pandey & Johnson, 2019). The United States and Germany both have decentralized federal structures, which gives states and local governments extensive leeway in enacting reform programs. Both countries' public reforms have been particularly influenced by the New Public Management paradigm, which is characterized by an emphasis on business-like management, efficiency, decentralization, and input-output control (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Germany's public sector administration is influenced by the characteristics of the *Rechtsstaat* in which the state is viewed as a "central integrating force within society, and its focal concerns are with the preparation, promulgation, and enforcement of laws." (Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 61) Welfare policy is enshrined in extensive legal forms. Recently, neo-Weberian reforms to public administration have incorporated both elements of classic Weberian bureaucracy, building on a distinct public administration culture, and democratic reform aspects, such as increased citizen consultation. Though the state's role has been strengthened somewhat as a provider of solutions to social problems, there is also greater emphasis placed on public satisfaction with services. A results-driven culture, as opposed to traditional concerns about procedure, has become more salient (Pollitt & Bouckaert, 2017). Overall, the German trajectory is one towards piecemeal implementation of increased, though often disjointed, accountability and measurement systems in the public sector (Jantz, Christensen, & Læg Reid, 2015).

In the United States, the Public Interest model of public administration is posited by Pollitt and Bouckaert (2017) to be the dominant paradigm. The role of public administration is perceived as that of a "fair and trusted referee," ensuring "independence of the play of sectional interests" (Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 61). In the United States, public administration is considered accountable to a wide range of political and economic interests including businesses and the public at-large. There is an emphasis on market-like values, such as efficiency, competition, and innovation. Some reforms have been implemented, especially those aimed at greater transparency and short-term savings (Pollitt & Bouckaert, 2017). The public sector's relationship with nonprofits has emphasized these aspects for some time (Salamon, 1999; Suárez, 2010). However, similarly to Germany, a generalized and coherent reform paradigm has been lacking. This may in part be due to the federal division of power present in both countries (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Nonprofit context: Origins of civil society

The specific comparative institutional origins of the nonprofit sector is of primary concern in ascertaining differences in evaluation practices in HSNs. Social Origins Theory (e.g. Salamon & Anheier, 1998; Salamon et al., 2017) offers an explicitly institutional comparative framework for the nonprofit sector. It formulates an empirically based response to theories of government and market failure (Weisbrod, 1977), supply side (James, 1987) trust based (Krashinsky, 1986), welfare state (Hicks

& Swank, 1992), and interdependence theories (Salamon, 1995). According to Salamon and colleagues (1998; 2017), institutional patterns in the social economy are located within complex, historically contingent backdrops that explain differences in size, funding type, and other key sectoral characteristics. Casey's (2016b) Cultural Frames typology offers a similar basis of comparison for both countries.

Germany's nonprofit sector is characterized by Salamon et al. (2017) as a "welfare partnership" (or "corporatist" by Salamon and Anheier [1998]). Based on the nonprofit sector's high levels of state funding and national gross domestic product (GDP), this typification relates to traditions of cooperation and negotiation among different groups in German (civil) society (e.g., organized labour, church, state). These institutionalized practices were and still are often coordinated and directly funded by the state. The result is a focus on the provision of services, rather than advocacy in opposition to state policy (Salamon et al., 2017). This type of close relationship between the welfare regime and third sector may imply less formal and systemic evaluation practices.

The US third sector is described by Salamon et al. (2017), similarly to Esping-Andersen (1990), as liberal with some welfare partnership elements. The nonprofit economy comprises a relatively large share of GDP but receives relatively low levels of state funding. The liberal typology is characterized historically by a lack of direct social conflicts between economic classes leading to societal conditions that remain largely unchallenged at an institutional level. Human service nonprofit organizations are viewed as a private solution to collective societal problems, set in the frame of marketized service providers that nonetheless receive the majority of their funding from public sources (Salamon et al., 2017). The sector has a stronger reliance on the historic and present largesse of philanthropically minded upper-class and middle-class social groups, coupled with the ethos of personal responsibility (Eikenberry, 2015). These factors could potentially result in increased transparency and quantitative impact measurement.

Nonprofit evaluation regimes?

Although there is a paucity of (comparative) empirical research on internal evaluation practice in HSNs in Germany and the United States, limited applications to this management area can be found in the comparative theories described in the previous subsections. Frequent use of quantitative data measurement and extensive quality dialogue are congruent with Public Value concepts in US public administration and liberal, market-economic orientations in the welfare regime (Esping-Andersen, 1990; Pollitt & Bouckaert, 2017). In these contexts, managers may see a need to legitimize nonprofit practices through clearly recognizable scripts that are easily understood by all potential stakeholders, especially funders. An emphasis on individualism and entrepreneurialism, coupled with transparency, is a strong thread in comparative theories of the US nonprofit institutional environment (Casey, 2016b; Salamon et al., 2017). Broader cultural values likely undergird this paradigm. United States management is thought to be more performance oriented and less motivated by collectivism (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004).

German management is seen to be focused on (post-)corporatist and sometimes cooperative welfare state-nonprofit relations (Bode, 2011). This may preclude rigorous quantitative evaluation practices since accountability is diffused throughout the entire social policy apparatus (Anheier et al., 2013;

Esping-Andersen, 1990). Evaluation, particularly in the nonprofit sector, is driven primarily by political concerns (Stockmann & Meyer, 2020). Indeed, this diffusion of responsibility may lead to ritualized uses of monitoring and evaluation in HSNs (Bode, 2019; Bode & Turba, 2020). While neo-Weberian reforms in Germany may have increased the pressure to implement public facing quality measures, the path dependent, traditionalist tendencies of the nonprofit sector likely outweigh these changes when compared with US nonprofits (Pollitt & Bouckaert, 2017; Salamon et al., 2017). When the German nonprofit sector partakes in a welfare partnership with the state, trust may be higher, and the pressure to evaluate impact stringently, rationally, and transparently may be lower.

METHODS

This study employed a mixed methods design, using both quantitative and qualitative data to triangulate findings on differences between nonprofit evaluation practice in Germany and the United States, as well as associations between these practices and the institutional environments. Comparative studies can relationally illuminate new aspects about two or more research subjects (Bazeley, 2013). Initially, the quantitative data analysis served the purpose of identifying statistically significant differences in evaluation practice between German and US HSN management. Quantitative and qualitative data were analyzed separately, then later integrated holistically to produce rich, triangulated findings, which imply forms of agential, institutional (as opposed to mechanical) causality (Howe, 2012). In this sense, the qualitative data analysis contextualizes what is indicated by the quantitative analysis (i.e., adding further substance to the cut-and-dry statistical analysis (Schoonenboom & Johnson, 2017). In turn, question-level quantitative analysis provides additional depth to the discussion of findings, since certain evaluation practices may see larger or smaller differences.

RESEARCH INSTRUMENT

A modified version of the World Management Survey (WMS), specifically the section on “monitoring,” was employed as the primary research instrument. The WMS has been employed extensively in cross-national comparisons of management practices in a variety of relevant settings, including education (Bloom et al., 2015) and healthcare (McConnell, Hoffman, Quanbeck, & McCarty, 2009; Tsai, Jha, Gawande, Huckman, Bloom, & Sadun, 2015). The instrument has also found applications in comparative nonprofit management (Delfgaauw et al., 2011; Keller, 2011). For the purposes of this study, the author further modified Delfgaauw et al.’s (2011) nonprofit WMS interview guide, which was based on the work of Bloom and Van Reenen (2007). As Delfgaauw and colleagues’ work related to the field of foster care placement, changes were made to accommodate the study of the YCAS nonprofit field. Additional cosmetic changes were made to increase accessibility of the survey language for managers in the United States and Germany.

The “monitoring” section of the WMS instrument puts forward a range of questions about the collection and use of outcome data, and how this data is used to improve organizational and individual performance. This can usefully be equated to evaluation as a management practice in nonprofit organizations (see appendix). However, it should be noted for the sake of conceptual clarity that monitoring and evaluation differ in important ways. Monitoring (i.e., the measurement of predefined outcomes) is a component of evaluation (i.e., an appraisal of whether desired impact has been

achieved (Liket, 2017). In the results and discussion sections, the term evaluation will refer to both practices, while monitoring will be used when referring specifically to the more limited aspect of data collection for output control.

The WMS instrument operationalizes management on a normative scale (Van Reenen & Bloom, 2007). At first, this approach may seem to undercut the stated perspective of the study. World Management Survey criteria for “good” management stand for a variety of modern business management practices, especially those associated with Lean Management (Bloom & Van Reenen, 2010). Higher scores can thus be seen as a proxy for the salience of business-like management. In particular, the WMS conceptualizes state-of-the-art “monitoring” practice as implementation of formal, ongoing, consequence driven evaluation (Delfgaauw et al., 2011; Van Reenen & Bloom, 2007). Importantly, many of these practices have found currency in the HSNs through marketization (Sandberg et al., 2019), the McDonaldisation of service delivery (Dustin, 2016), and the rise of audit cultures (Moxham, 2010; Shore & Wright, 2015). The WMS provides a standardized reference point to dig deeper into the evaluation practices of nonprofit managers, allowing for standardized comparison and contextualization of its results.

SAMPLING AND DATA COLLECTION

Sampling was conducted using a mixture of probability and purposive techniques (Teddlie & Yu, 2007). First, a random geographic sampling of states was conducted to ensure variety among YCAS nonprofits. States in both countries in immediate proximity to one another were eliminated. Subsequently, a selective sample of managers was contacted by email. These managers worked at medium and large nonprofits in the states selected that operated in the YCAS field. Guidestar, other relevant industry databases, and the websites of nonprofit conglomerates were used as a reference for finding participant managers. Sampling was restricted to managers who had direct contact with front line staff and are responsible for one or more YCAS program. The geographic sample, the size of HSNs, and limitations to managers’ duties assured a broad level of comparability while still allowing for some variety in terms of organizational practices and environmental conditions. Ethics approval was obtained in advance using the appropriate procedures for graduate thesis research at the author’s institution of study, a large public university in Germany. All interviewees gave oral consent to take part in the study and be recorded in advance of the interview.

In total, 32 telephone interviews were conducted and recorded (16 in Germany, anonymized as DE1-DE16; 16 in the United States, anonymized as US1-US16). Interview questions from the “monitoring” WMS section (five question areas, see appendix) were analyzed for this study. The items were scored using a standardized rubric on a scale of one to five, with five being the score closest to ideal for-profit management practices identified by Van Reenen and Bloom (2007), and thus closest to business-like evaluation practices.

A digital memo and other handwritten notes were produced for each recorded interview. The purpose of these memos was to summarize the most important management practices addressed in each question, along with the WMS score for each question. Sections of each interview in which interview partners related reasons for using specific management practices were transcribed. All data was anonymized and stored securely to protect participants’ privacy.

DATA ANALYSIS

Recorded answers to each area of the “monitoring” section were first scored by the author using the standardized rubric to ascertain quantitative data for each HSN (see appendix). In addition to the average scores and standard deviations for the “monitoring” management area, an independent sample, two-tailed Student’s *t*-test was conducted to test for statistical significance, complimented by reporting the effect size using Cohen’s *d*. Student’s *t*-test was selected due to the small sample size of the study (Nishishiba, Jones, & Kraner, 2014). The outputs from this test are available in the appendix.

Description and validation of management practices from the interviews was analyzed qualitatively. This mixed methods approach provided added texture and depth to the discussion of management micropractices and their possible associations with institutional contexts. The qualitative data was later triangulated with the quantitative results to animate this discussion. The author utilized a systematic, open-ended codes-to-themes technique based on Bazeley (2013) to analyze the qualitative data. Managers’ reasoning for evaluation practice, represented by short contextualized quotes, was first sorted into similar codes. Codes were continuously refined throughout the coding process via extensive reflective note taking, allowing for an inductive approach to the data. As key words and phrases in each code were selected, a comparative process across codes was conducted. Each code was thus further developed during this process by constant comparison to other key phrases. Codes were subsequently reanalyzed for contrasts and similarities between countries. Codes were then summarized and synthesized into themes. Themes represent a reduction that portrays shared elements of several codes, expressed by a specific phrase. Next, themes were split into country level manifestations based on the previous comparative analysis of codes. This allowed for an emphasis on both contrasts and similarities across the data between countries. All German interview quotes presented in this article were translated by the author.

FINDINGS

Quantitative

United States nonprofit managers ($n = 16$) scored an average 2.69 (standard deviation [SD] 0.55) and their German counterparts ($n = 16$) an average 2.24 (SD 0.41). Equal variances were assumed. The independent sample Student’s *t*-test results indicate differences in evaluation practices are statistically significant ($t(30) = 2.48, p < .05$), showing a large effect size ($d = 0.87$). United States YCAS nonprofit managers are therefore more likely than German nonprofit managers to implement formal, ongoing, consequence-driven evaluation practices.

Qualitative findings

The qualitative data was sorted into five codes, which were in turn synthesized into two distinct themes with differing presentations in German and US nonprofits (see Table 1). Evaluation practices were validated by interview partners as *a means of demonstrating accountability to external bodies*. For managers in both countries, evaluation practices served an important function vis-à-vis funders and accrediting bodies. DE7 explained that their organization’s evaluation practices were linked to premiums. US13 validated the “constant” evaluation practice of their organization by describing the unpredictability of external audits. Dichotomous reward and punishment were particularly apparent

for the German nonprofit managers, who emphasized the contractual nature of evaluation practices, both in terms of (continued) funding distribution and accreditation. A further important aspect of this theme is the notion of public-facing accountability. United States nonprofit managers, in particular, framed their evaluation practices by describing the organization's mission in providing a benefit to the local community. Other participants reasoned that their evaluation practices cut against implications of impropriety. US13 noted that "we put out annual reports that report on each [quality indicator], so none of it's a secret." Transparent evaluation allowed them to publicize the efficacy of their work and show public money put to good use.

	Germany	USA
Average	2.24	2.69
Standard Deviation	0.41	0.55
<i>t</i> (df)	2.48 (30)	
<i>p</i> -value	0.02	
Cohen's <i>d</i>	0.87	

Table 1: Evaluation practices in German and US nonprofits

Evaluation practices were further validated as *a means of internal affirmation, that is, as a method of demonstrating identity*. This was often described by HSN managers in both countries by emphasizing what made their management (and direct service work) unique. Broadly speaking, participants framed the special internal role of evaluation in confident or doubtful terms. A limited number of US managers expressed the former. Following descriptions of specialized software (e.g., Salesforce), data organizing tools (e.g., dashboards), and results dissemination forums (e.g., regular meetings with stakeholders, brainstorming sessions), these managers framed evaluation as an integral part of motivating and improving their work at all levels. US1 explained the development in their organization: "we tracked with an excel sheet for a long time. And it was fine for sending out numbers to funders . . . but it wasn't as good for monitoring our actual success and identifying any red flags for students." The development and implementation of specialized or expert management toolsets, often with the intention of reducing complexity, appeared to be integral to these efforts. US10 elaborated that "our program dashboard does track all of the key measures of each contract, because we have about 16 contracts and they each measure something different."

Most study participants expressed skepticism about the efficacy and axiology of evaluation practice. This doubt about evaluation practice was articulated as a unique facet of (sometimes challenging) internal affirmation. To state this theme differently, managers distanced themselves from mainstream, often prescribed evaluation practice as a means of demonstrating that the relational element of their work was salient. The tacit nature of human services was used as a frequent justification by German managers. DE5 explained that "we see it differently and more specifically [than the indicators suggest], breaking it down to the perspective of young people." DE13 took this logic one step further, arguing that front line work is "individual, regarding the relationships between participating youths, social workers, master tradespeople, and teachers. There are so many

emotional topics. There are issues of education and personal development ['Bildung']. Saying that you can determine quality criteria is quite presumptuous." Managers in both countries also relayed insecurities about using data in decision making processes, a measure used in the WMS survey. US9 maintained that "I would say people tend towards the anecdotal. So it's much easier for people on the board to say 'this is what I've observed' as opposed to, say, the specific scientific data." Many other participants asserted that the wide variety of indicators and data management requirements made using evaluation results for organizational learning difficult.

DISCUSSION

Isomorphism and public sector funding

In previous studies, the role of public sector funding has been shown to produce strong isomorphic effects on nonprofit organizations to adopt particular practices (Hersberger-Langloh, Stühlinger, & Schnurbein, 2020; Suárez, 2010). A key aspect of the American welfare regime in international comparison is its use of means-testing to limit service provision (Esping-Andersen, 1990; Lynch, 2014). United States study participants noted that means-testing impacted evaluation practices in significant ways, in particular, US YCAS agencies acting as gatekeepers and promoters of services to potential service users. Monitoring of services played an important role in this dynamic, with compliance with the norms of state funding being a key issue. Human service nonprofit organizations collected extensive demographic data and tailored services to attract service users who would bring in funding to the non-profit agencies to maintain financial viability, strongly implying that that HSNs are tacitly encouraged to select service users with less complex problems ("creaming"), based on the potential for positive impact (Considine, Lewis, & O'Sullivan, 2015; Greer, Schulte, & Symon, 2018). This presents an example of vendorism, that is, a distortion of the values-based mission of a nonprofit organization in order to pursue revenue (Salamon, 1987).

German managers frequently validated their own evaluation practices through inflexible public sector contracts. Question-level answers from the WMS survey indicate that these practices are less rigorous in Germany and often oriented toward success or failure in meeting prescribed targets. This was often explained utilizing a legalistic vocabulary, mentioning "contracts," "service performance description," and "contract award documents." Requirements were often fixed for several years, leading to limited agency and flexibility in operation and revision of evaluation practices. Whereas organizational flexibility is identified by Salamon (1987) as a key advantage of nonprofit service provision, this rigid contracting dynamic appears to mirror principles in traditional German public administration that emphasize rules-based order and the "proper fulfillment of regulatory functions" (Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 298). Though not apparent in the data from this study, scholarship on the role of HSN accreditation agencies in the United States indicates that they may play a similarly (normative or coercive) isomorphic role in some service areas (Ford & Andersson, 2021; Lee & Clerkin, 2017).

This coercive isomorphism from public sector bodies in Germany contrasts with attempts by US managers to assert a unique identity for organizational and managerial practice. Some US managers described use of specialized software in these terms, calling attention to potential benefits of technology to systematize service user and employee outcomes. This behaviour can be interpreted as a form of mimetic isomorphism mirroring tech-forward private sector business management and

similar nonprofit management practices (Lee & Clerkin, 2017; Zorn, Flanagin, & Shoham, 2011). Mimetic isomorphism is not accomplished by simply grafting ideas and practices onto a new organization. As US1 explained, “we really are expecting our staff to report on outcomes and identify students who are making progress for outcomes. [The software is] good for monitoring our actual success and identifying any red flags for students.” Here, the US manager has stripped the software of its original identifiers from the private sector, re-contextualizing and re-narrating its applications in the YCAS field. This presents a form of knowledge and practice translation (Nielsen, Mathiassen, & Newell, 2014; Wedlin & Sahlin, 2017).

Constructs of accountability

The rise of audit culture and redefinition of accountability are vitally important recent developments for HSNs (Anheier, 2009; Benjamin, 2021; Mourey, 2021; Shore & Wright, 2015). Findings from this international comparative project indicate differing understandings of accountability, which may be associated with the respective institutional environments. For example, German managers seemed concerned with bipolar, vertically structured accountability to public sector funders (often the Federal Employment Office—*Agentur für Arbeit*). Benchmarking was often conducted by the funders, with only nominal participation by managers themselves. In other words, this accountability was instrumental in that it served functional and inflexible aims to legitimize organizational practice to an outside group (Knutsen & Brower, 2010). In contrast, some US managers, most notably those who received significant funding by donations, explained accountability in multiple dimensions, including community groups and other nonprofits within a local community of care. One US manager’s explanation of accountability stood out, demonstrating near complete public-facing transparency. The participant offered to answer questions of curious stakeholders and small donors. Knutsen and Brower (2010, p. 597) characterize this form of “expressive” community based nonprofit accountability as “organizations’ self-perception of their community roles, often altruistic and value driven.”

For US managers in the study, accountability was portrayed in a manner that implied the importance of a unique organizational value proposition to the public and, sometimes, community stakeholders. This reflects Young’s (2010) argument that US nonprofits have been forced to rethink the way they run, as businesses and service providers. Dart (2004) similarly proposes that results-oriented management is a key area of business-like management practice in HSNs. The specific practices described by study participants can be viewed within broader institutional paradigms such as marketization (Salamon et al., 2017; Sandberg et al., 2019).

The data confirm that funders influenced and determined evaluation practices for some US nonprofit managers in the research project, yet many also emphasized the role of communities and philanthropists. These contrasting responses echo Benjamin’s (2008) conceptualization of nonprofit evaluation efforts as a risky undertaking between durable and instrumental accountabilities in relationship building. Heterogenous, complex, and often fraught funding requirements, as well as the mission-based commitments of some nonprofits, may combine to create a greater focus on the immediate demands of stakeholders for the study participants. US2 explain that their organization is “held accountable for [goals] by outside groups because in applying for a grant we’ll say, ‘we’re going to serve 200 youth in the course of a year.’ If you don’t serve 200 youth, you have to explain

why.” United States managers seemed to subscribe more fully to the notion that they needed to demonstrate public accountability through rationalized and transparent methods. This idea echoes some aspects of Ebrahim’s (2009) technocratic and adaptive accountability regimes.

In contrast, German nonprofit managers structured accountability in a bifurcated manner, possibly relying on the constructs common in the public sector. While HSNs are, nominally speaking, able to operate freely in terms of their service provision, they remain interdependent on the state for their legal framework, funding, and policy direction (Archambault, Priller, & Zimmer, 2014). Strachwitz (2010) and Pollitt and Bouckaert (2017) contend that the conservative framework informing public sector management, with its emphasis on corporatist stability, has largely remained intact. The findings indicate that demonstrable public-facing accountability remained absent from most attempts to monitor performance.

Instead, as Strachwitz (2010) argues, responsibility for results is vertically structured between the nonprofit and state funders. Using Ebrahim’s (2009) accountability typology, these attributes of German HSN evaluation practice can be characterized as coercive. As DE5 explained unequivocally, “our success is defined quite narrowly by the contracting party, which means there is only success and failure. Either a service user starts employment or they don’t.” Skepticism of the efficacy of such zero-sum quantitative measurement, especially in conjunction with individual rewards and punishment for employees, was common among German managers. This suggests that although the current logic of the German public sector vests trust in the expertise of the state apparatus to shape society, there exists an inherent criticism of “the depredations of globalized neo-liberalism” (Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 121).

Limited translations of global(ized) New Public Management have impacted the German nonprofit sector, leading to potential hybrid forms of management practice (Grunwald & Roß, 2017). Increased control by funders, over the methods used to monitor outputs and the output targets themselves, combined with an emphasis on rules and procedures and the primacy of legalistic state dominance (Pollitt & Bouckaert, 2017) may have led to German managers scoring lower on the quantitative portion of the study, which rewards rigorous, agile practice over consistency. The lower standard deviation for German managers could suggest bureaucratic consistency. When ultimate responsibility for evaluation lies elsewhere, there is little reason for HSNs to use precious resources to develop their own sophisticated evaluation capacities (Despard, 2016). German managers’ consistent but simple evaluation efforts might be compared with ritualized practice, which has been noted in other scholarship on German HSN management (Bode, 2019). While this study’s results point to these aspects regarding limited evaluation capacity being more apparent in German HSN management practice, relevant US scholarship indicates serious concerns with regard to evaluation capacity in the US context as well, including lack of resources, internal and external buy-in, and necessary expertise (Carman & Fredericks, 2010; Mitchell & Berlan, 2018).

CONCLUSION

German and US HSN managers practice evaluation differently. United States managers evaluate and use evaluation more similar to for-profit organizations than their German counterparts. German

managers' evaluation practices are less business-like and may be closer to prevailing public sector evaluation. Building on these results and the discussion, two arenas for further critical scholarship will be explained.

The first area concerns financial and service provision accountability between the state and HSNs. The complex, multifaceted relationship between state and third sector informs evaluation practice in nonprofits, as demonstrated by the study's findings and other scholarship (e.g., Hersberger-Langloh et al., 2020; Moxham, 2010). Especially in countries where welfare governance has shifted towards contracting (marketized) services, the state has been essential in assuring the survival and enlarged role of nonprofit organizations. Reliance on state funding, when it is stable and combined with consistent capacity building, may be preferable to private philanthropy in terms of its ethical implications and increased professionalism driven by state contracts (Salamon, 1987; Salamon & Toepler, 2015; Suárez, 2010). However, HSNs run the risk of becoming an extension of state control apparatuses, sacrificing the historically important democratic role of nonprofits as advocacy organizations and drivers of social justice agendas (Almog-Bar & Schmid, 2013; Eikenberry & Kluver, 2004; Guo, 2007). This study analyzes the evaluation practices in HSNs providing career assistance to youth funded by a range of sources. The results imply that no source of funding is better or worse, but rather that the dynamics of demonstrating accountability to funders inform evaluation practice differently. The complex and sometimes contradictory "translations" of evaluation practice in the HSN sector require additional inquiry.

Especially within internationally comparative scholarship, issues of nonprofit-state relations remain underexamined, especially those emerging from Anglo-American discourse, which are not necessarily generalizable (Schubert & Boenigk, 2019). What types of evaluation are practiced in hybridized HSNs embedded in different institutional contexts (Pache & Santos, 2013)? How do local differences in neoliberal public sector reforms translate comparatively in nonprofit management settings (Baines et al., 2014)? How can service users be involved more meaningfully in evaluation and helping processes generally, in order to fulfill the third sector's democratizing aspirations (Benjamin, 2021; Benjamin & Campbell, 2015)? These topics, and in particular the institutional processes that drive them, present intriguing areas of future research.

Power and agency in comparative HSN management presents a second key area of scholarship that is both undertheorized and under researched (Coule, Dodge, & Eikenberry, 2020). More research into the practical, qualitative dimensions of agency and power in HSNs is needed to understand their micro and macro practical implications as they apply to evaluation. This undertaking might include a phenomenological focus on the *Habitus* of nonprofit managers as they co-construct contested paradigms, such as accountability (Albrecht, 2018) and professionalism (King, 2017). Exploring burgeoning HSNs from an institutional perspective could be another avenue to explore in future evaluation research. New organizational forms, technologies, and relational formats represent an evocative, multilevel example of visible agency (Nicholls, 2010; Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011). Related key issues might include: How do organizational actors in the nonprofit sector experience their own power and (dis)empowerment with regard to shifting and contested institutional templates of accountability? (Åberg, 2015; King, 2017). Considering that one key aspect of evaluation is its ax-

iological component (Mertens, 2016), how are management and organizational structures reframed within specific institutional contexts to embody social justice values? (Sandberg & Elliott, 2019).

The findings presented in this article indicate significant and meaningful differences between HSN evaluation practices in Germany and the United States. The qualitative analysis yielded varying reasoning strategies for management practices, especially in managers' relationships to the public sector and to constructs of accountability. These managements are translated across sectors within each country and internationally by embedded actors, aided by cultural, social, political, and economic frames of reference. Although the results of this study point to US nonprofit evaluation practices being more business-like, and German nonprofit evaluation being similar to that of public administration, this offers only a limited snapshot of HSN management practices in both countries. Further research of this nature would increase understanding of the important and complex relationships between institutional structures at the macro and mezzo levels, and nonprofit management micro-practice.

REFERENCES

- Åberg, P. (2015). Myths and traditions as constraints or resources? Path dependency and decoupling strategies among civil society organizations. *Journal of Civil Society*, 11(1), 19–38. doi:10.1080/17448689.2015.1009695
- Abramovitz, M., & Zelnick, J. (2018). The logic of the market versus the logic of social work: Whither the welfare state? *Social Work & Society*, 16(2), 1. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:464-sws-1503> [October 02, 2022].
- Albrecht, K. (2018). Institutional logics and accountability: Advancing an integrated framework in nonprofit–public partnerships. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(3), 284–305. doi:10.20899/jpna.4.3.284-305
- Almog-Bar, M., & Schmid, H. (2013). Advocacy activities of nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 11–35. doi:10.1177/0899764013483212
- Anheier, H.K. (2009). What kind of nonprofit sector, what kind of society?: Comparative policy reflections. *The American Behavioral Scientist*, 52(7), 1082–1094. doi:10.1177/0002764208327676
- Anheier, H.K. (2010). Comparing third sector policy: A postscript and six theses. In B. Gidron & M. Bar (Eds.), *Policy initiatives towards the third sector in international perspective* (pp. 213–216). New York, NY: Springer. doi:10.1007/978-1-4419-1259-6
- Anheier, H.K., Hass, R., & Beller, A. (2013). Accountability and transparency in the german nonprofit sector: A paradox? *International review of public administration*, 18(3), 69–84. doi:10.1080/12294659.2013.10805264
- Anheier, H.K., & Toepler, S. (2020). Nonprofit Management. In H.K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *The Routledge companion to nonprofit management* (First ed.). New York, NY: Routledge. doi:10.4324/9781315181011
- Archambault, E., Priller, E., & Zimmer, A. (2014). European civil societies compared: Typically German—typically French? *Voluntas*, 25(2), 514–537. Manchester, UK. doi:10.1007/s11266-013-9349-6
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *Voluntas* 25(4), 869–886. Manchester, UK. doi:10.1007/s11266-013-9373-6
- Baines, D., Charlesworth, S., & Cunningham, I. (2014). Fragmented outcomes: International comparisons of gender, managerialism and union strategies in the nonprofit sector. *Journal of Industrial Relations*, 56(1), 24–42. doi:10.1177/0022185613498664
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: practical strategies*. London, UK: SAGE.
- Benjamin, L.M. (2008). Bearing more risk for results: Performance accountability and nonprofit relational work. *Administration & Society*, 39(8), 959–983. doi:10.1177/0095399707309357
- Benjamin, L.M. (2021). Beyond programs: Toward a fuller picture of beneficiaries in nonprofit evaluation. In P. Dahler-Larsen (Ed.), *A research agenda for evaluation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781839101083.00011

- Benjamin, L.M., & Campbell, D.A. (2020). Evaluation and performance measurement. In H.K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *The Routledge companion to nonprofit management* (First ed.). New York, NY: Routledge. doi:10.4324/9781315181011
- Benjamin, L.M., & Campbell, D.C. (2015). Nonprofit performance: Accounting for the agency of clients. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), 988–1006. doi:10.1177/0899764014551987
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal (London)*, 125(584), 647–674. doi:10.1111/eoj.12267
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224. doi:10.1257/jep.24.1.203
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408. doi:10.1162/qjec.2007.122.4.1351
- Bode, I. (2011). Creeping marketization and post-corporatist governance: The transformation of state-nonprofit relations in Continental Europe. In S. Phillips & S.R. Smith (Eds.), *Governance and regulation in the third sector: international perspectives* (pp. 115–141). New York: Routledge. doi:10.4324/9780203835074
- Bode, I. (2019). Let's count and manage—and forget the rest. Understanding numeric rationalization in human service provision. *Historical social research (Köln)*, 44(2(168)), 131–154.
- Bode, I., & Turba, H. (2020). Schizophrenic sensemaking as (non-)response to institutional ambiguity: The case of the German child protection industry. *Human service organizations, management, leadership & governance*, 44(1), 9–31. doi:10.1080/23303131.2019.1696907
- Bromley, P., & Meyer, J.W. (2017). “They are all organizations”: The cultural roots of blurring between the nonprofit, business, and government sectors. *Administration & Society*, 49(7), 939–966. doi:10.1177/0095399714548268
- Carman, J.G., & Fredericks, K.A. (2010). Evaluation capacity and nonprofit organizations: Is the glass half-empty or half-full? *The American journal of evaluation*, 31(1), 84–104. doi:10.1177/1098214009352361
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M.J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032. doi:10.1177/0899764013508009
- Casey, J. (2016a). A bridge between US and international perspectives: Deliberate relations between governments and nonprofits. In J. Brothers (Ed.), *Rebalancing public partnership: Innovative practice between government and nonprofits from around the world* (pp. 93–107). Milton Park, UK: Taylor and Francis. doi:10.4324/9781315603896
- Casey, J. (2016b). Comparing nonprofit sectors around the world: What do we know and how do we know it? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(3). doi:10.18666/JNEL-2016-V6-I3-7583
- Considine, M., Lewis, J.M., & O'Sullivan, S. (2015). Australia's competitive contract model. In M. Considine, J.M. Lewis, & S. O'Sullivan (Eds.), *Getting welfare to work: street-level governance in Australia, the UK, and the Netherlands*. Oxford, UK: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780198743705.001.0001
- Coule, T.M., Dodge, J., & Eikenberry, A.M. (2020). Toward a typology of critical nonprofit studies: A literature review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 89976402091980. doi:10.1177/0899764020919807
- Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290–310. doi:10.1177/0899764004263522
- Delfgaauw, J., Dur, R., Propper, C., & Smith, S.L. (2011). Management practices: Are not for profits different? *CMPO Working Papers*, 11. URL: www.cepr.org/pubs/dps/DP8498.asp [September 29 2022].
- Despard, M.R. (2016). Challenges in implementing evidence-based practices and programs in nonprofit human service organizations. *Journal of evidence-informed social work*, 13(6), 505–522. doi:10.1080/23761407.2015.1086719
- Dustin, D. (2016). *The McDonaldisation of social work*. Milton Park, UK: Taylor and Francis. doi:10.4324/978131555676
- Ebrahim, A. (2009). Placing the normative logics of accountability in “thick” perspective. *The American behavioral scientist (Beverly Hills)*, 52(6), 885–904. doi:10.1177/0002764208327664

- Ebrahim, A. (2019). *Measuring social change: Performance and accountability in a complex world*. Stanford, CA: Stanford Business Books. URL: <https://go.exlibris.link/GDSzYnwh> [October 01 2022].
- Eikenberry, A.M. (2015). Nonprofit organizations, philanthropy, and democracy in the United States. In *Democracy and Public Administration* (pp. 169–193). New York, NY: Routledge.
- Eikenberry, A.M., & Kluver, J.D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *The American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023. doi:10.1086/231294
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Farmer, R.N., & Richman, B.M. (1964). A model for research in comparative management. *California management review*, 7(2), 55–68. doi:10.2307/41162165
- Ford, M.R., & Andersson, F.O. (2021). Sources of isomorphism in the Milwaukee voucher school sector. *Public policy and administration*, 36(1), 89–114. doi:10.1177/0952076719838298
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T.B., & Meyer, R.E. (2017). *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2nd ed.). London, UK: Sage Reference.
- Greer, I., Schulte, L., & Symon, G. (2018). Creaming and parking in marketized employment services: An Anglo-German comparison. *Human relations (New York)*, 71(11), 1427–1453. doi:10.1177/0018726717745958
- Grunwald, K., & Roß, P.-S. (2017). Sozialmanagement als Steuerung hybrider sozialwirtschaftlicher Organisationen. In A. Wöhrle, A. Fritze, T. Prinz, & G. Schwarz (Eds.), *Sozialmanagement — Eine Zwischenbilanz* (pp. 171–184). Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-14896-6_11
- Guo, C. (2007). When government becomes the principal philanthropist: The effects of public funding on patterns of nonprofit governance. *Public Administration Review*, 67(3), 458–473. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00729.x
- Hargrave, T.J., & Van De Ven, A.H. (2009). Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations. In T.B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. New York: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511596605
- Hasenfeld, Y. (2015). What exactly is human services management? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(1), 1–5. doi:10.1080/23303131.2015.1007773
- Hasenfeld, Y., & Garrow, E.E. (2012). Nonprofit human-service organizations, social rights, and advocacy in a neoliberal welfare state. *The Social service review (Chicago)*, 86(2), 295–322. doi:10.1086/666391
- Henriksen, L.S., Smith, S.R., & Zimmer, A. (2012). At the eve of convergence? Transformations of social service provision in Denmark, Germany, and the United States. *Voluntas (Manchester, England)*, 23(2), 458–501. doi:10.1007/s11266-011-9221-5
- Hersberger-Langloh, S.E., Stühlinger, S., & Schnurbein, G. (2020). Institutional isomorphism and nonprofit managerialism: For better or worse? *Nonprofit management & leadership*, 31, 461–480. doi:10.1002/nml.21441
- Hicks, A.M., & Swank, D.H. (1992). Politics, institutions, and welfare spending in industrialized democracies, 1960–1982. *The American political science review*, 86(3), 658–674. doi:10.2307/1964129
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London, UK: Sage.
- House, R.J., Dorfman, P.W., Javidan, M., Hanges, P.J., & Sully de Luque, M.F. (2014). *Strategic leadership across cultures: The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. London, UK: Sage.
- Howe, K.R. (2012). Mixed methods, triangulation, and causal explanation. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 89–96. doi:10.1177/1558689812437187
- James, E. (1987). The nonprofit sector in comparative perspective. In W.W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 397–415). New Haven, CT: Yale University Press.

- Jantz, B., Christensen, T., & Læg Reid, P. (2015). Performance management and accountability: The welfare administration reform in Norway and Germany. *International Journal of Public Administration*, 38(13–14), 947–959. doi:10.1080/01900692.2015.1069838
- Keller, G.F. (2011). Comparing the affects of management practices on organizational performance between for-profit and not-for-profit corporations in Southeast Wisconsin. *Journal of business & economics research*, 9(3), 29. doi:10.19030/jber.v9i3.4127
- King, D. (2017). Becoming business-like: Governing the nonprofit professional. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(2), 241–260. doi:10.1177/0899764016663321
- Knutsen, W.L. (2012). Adapted institutional logics of contemporary nonprofit organizations. *Administration & Society*, 44(8), 985–1013. doi:10.1177/0095399712438371
- Knutsen, W.L., & Brower, R.S. (2010). Managing expressive and instrumental accountabilities in nonprofit and voluntary organizations: A qualitative investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 588–610. doi:10.1177/0899764009359943
- Kopaneva, I.M., & Cheney, G. (2019). Organizational identity formation in alternative organizations: A study of three benefit corporations. *Management Communication Quarterly*, 33(4), 484–511. doi:10.1177/0893318919858684
- Krashinsky, M. (1986). Transactions costs and a theory of the non-profit organization. In S. Rose-Ackerman (Ed.), *The economics of nonprofit institution* (pp. 114–132). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lee, C., & Clerkin, R.M. (2017). Exploring the use of outcome measures in human service nonprofits: Combining agency, institutional, and organizational capacity perspectives. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 601–624. doi:10.1080/15309576.2017.1295872
- Liket, K. (2017). Challenges for policy-makers: Accountability and cost-effectiveness. In B. Greve (Ed.), *Handbook of social policy evaluation* (pp. 183–203). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781785363245.00017
- Lynch, J. (2014). A cross-national perspective on the American welfare state. In D. Béland, K.J. Morgan, & C. Howard (Eds.), *Oxford Handbook of U.S. Social Policy* (Vol. 1, pp. 112–130). New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199838509.013.023
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. doi:10.1177/0899764014561796
- McConnell, K.J., Hoffman, K.A., Quanbeck, A., & McCarty, D. (2009). Management practices in substance abuse treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 37(1), 79–89. doi:10.1016/j.jsat.2008.11.002
- Mendell, M. (2017). Reflections on the evolving landscape of social enterprise in North America. *Policy and Society*, 29(3), 243–256. doi:10.1016/j.polsoc.2010.07.003
- Mertens, D.M. (2016). Assumptions at the philosophical and programmatic levels in evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 59, 102–108. doi:10.1016/j.evalprogplan.2016.05.010
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi:10.1086/226550
- Mitchell, G.E., & Berlan, D. (2018). Evaluation in nonprofit organizations: An empirical analysis. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 415–437. doi:10.1080/15309576.2017.1400985
- Mourey, D. (2021). Twists and turns of the practice of accountability in the nonprofit sector: The thin line between accountability and organizational learning. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Eds.), *Research handbook on nonprofit governance* (pp. 391–408). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781788114912.00032
- Moxham, C. (2010). Help or hindrance?: Examining the role of performance measurement in UK nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 33(3), 342–354. doi:10.2753/PMR1530-9576330302
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611–633. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x

- Nielsen, J.A., Mathiassen, L., & Newell, S. (2014). Theorization and translation in information technology institutionalization: Evidence from danish home care. *MIS Quarterly*, 38(1), 165–186. doi:10.25300/MISQ/2014/38.1.08
- Nishishiba, M., Jones, M., & Kraner, M. (2014). *Research methods and statistics for public and nonprofit administrators: a practical guide*. London, UK: SAGE. doi:10.4135/9781544307763
- Oehme, A. (2016). Teilhabegerechtigkeit und Inklusion als Handlungsorientierung der Jugendberufshilfe. *Sozial Extra*, 40(3), 28–32. doi:10.1007/s12054-016-0052-x
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management journal*, 56(4), 972–1001. doi:10.5465/amj.2011.0405
- Pandey, S.K., & Johnson, J.M. (2019). Nonprofit management, public administration, and public policy: Separate, subset, or intersectional domains of inquiry? *Public Performance & Management Review*, 42(1), 1–10. doi:10.1080/15309576.2018.1557382
- Perrin, B. (2018). Accountabilities two solitudes and the questions it raises. In J.-E. Furubo & N. Stame (Eds.), *The evaluation enterprise: A critical view* (pp. 126–158). New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group. URL: <https://go.exlibris.link/QWFcZPdZ> [October 02 2022].
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis: into the age of austerity* (4th ed). Oxford, UK: Oxford University Press. URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ubc/detail.action?docID=4891273> [October 01 2022].
- Post, M., & Dodge, J. (2019). The promise of qualitative and participatory approaches to performance assessment: A critical perspective. In A.M. Eikenberry, R. Mirabella, & B. Sandberg (Eds.), *Reframing nonprofit organizations: Democracy, inclusion, and social change* (pp. 138–153). Irvine, CA: Melvin & Leigh.
- Roy, M.J., Eikenberry, A.M., & Teasdale, S. (2021). The marketization of the third sector? Trends, impacts and implications. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Eds.), *Research handbook on nonprofit governance* (pp. 371–390). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781788114912.00031
- Ryan, P. (2001). The school-to-work transition: A cross-national perspective. *Journal of Economic Literature*, 39(1), 34–92. doi:10.1257/jel.39.1.34
- Salamon, L.M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1-2), 29–49. doi:10.1177/089976408701600104
- Salamon, L.M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore, MC: Johns Hopkins University Press. URL: <https://go.exlibris.link/k9Sww0HD> [October 01 2022].
- Salamon, L.M. (1999). The nonprofit sector at a crossroads: The case of America. *Voluntas (Manchester, England)*, 10(1), 5–23. doi:10.1023/A:1021435602742
- Salamon, L.M., & Anheier, H.K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas*, 9(3), 213–248. Manchester, UK. doi:10.1023/A:1022058200985
- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W., & Haddock, M.A. (2017). *Explaining civil society development: A social origins approach*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. URL: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ubc/detail.action?docID=4862708> [October 01 2022].
- Salamon, L.M., & Toepler, S. (2015). Government–nonprofit cooperation: Anomaly or necessity? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2155–2177. doi:10.1007/s11266-015-9651-6
- Sandberg, B., & Elliott, E. (2019). Toward a care-centered approach for nonprofit management in a neoliberal era. *Administrative Theory & Praxis*, 41(3), 286–306. doi:10.1080/10841806.2019.1621661
- Sandberg, B., Elliott, E., & Petchel, S. (2019). Investigating the marketization of the nonprofit sector: A comparative case study of two nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(3), 494–510. doi:10.1007/s11266-019-00159-8
- Sanders, M.L. (2012). Theorizing nonprofit organizations as contradictory enterprises. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 179–185. doi:10.1177/0893318911423761

- Savickas, M.L., & Savickas, S. (2019). A history of career counselling. In J.A. Athanasou & H.N. Perera (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 25–43). New York, NY: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-030-25153-6_2
- Schoonenboom, J., & Johnson, R.B. (2017). How to construct a mixed methods research design. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(Suppl 2), 107–131. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0454-1>
- Schröder, M. (2013). *Integrating varieties of capitalism and welfare state research: A unified typology of capitalisms*. London, UK: Palgrave.
- Schubert, P., & Boenigk, S. (2019). The nonprofit starvation cycle: Empirical evidence from a German context. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 467–491. doi:10.1177/0899764018824669
- Scott, W.R. (2017). Institutional theory: Onward and upward. In Greenwood, R., Lawrence T.B., & Meyer R.E. (Ed.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (2 ed.), pp. 853–869). SAGE Publications Ltd. doi:10.4135/9781526415066
- Shore, C., & Wright, S. (2015). Governing by numbers: Audit culture, rankings and the new world order. *Social Anthropology*, 23(1), 22–28. doi:10.1111/1469-8676.12098
- Simon, H.A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Skelcher, C., & Smith, S.R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448. doi:10.1111/padm.12105
- Sozialgesetzbuch. (1990). *Achtes Buch. Kinder und Jugendhilfe*. URL: <https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbviii/1.html> [October 10, 2022].
- Starke, P., Obinger, H., & Castles, F.G. (2008). Convergence towards where: In what ways, if any, are welfare states becoming more similar? *Journal of European Public Policy*, 15(7), 975–1000. doi:10.1080/13501760802310397
- Stockmann, R., & Meyer, W. (2020). Germany. In R. Stockmann, W. Meyer, & L. Taube (Eds.), *The Institutionalisation of Evaluation in Europe* (pp. 167–198). Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-030-32284-7_7
- Strachwitz, R.G. (2010). Policy initiatives towards civil society in Germany. In B. Gidron & M. Bar (Eds.), *Policy initiatives towards the third sector in international perspective* (pp. 67–85). New York, NY: Springer.
- Suárez, D.F. (2010). Collaboration and professionalization: The contours of public sector funding for nonprofit organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 307–326. doi:10.1093/jpart/muq049
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77–100. doi:10.1177/2345678906292430
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 22(1), 60–80. doi:10.1287/orsc.1090.0522
- Tsai, T.C., Jha, A.K., Gawande, A.A., Huckman, R.S., Bloom, N., & Sadun, R. (2015). Hospital board and management practices are strongly related to hospital performance on clinical quality metrics. *Health Affairs*, 34(8), 1304–1311. doi:10.1377/hlthaff.2014.1282
- Van Kersbergen, K., & Kremer, M. (2008). Conservatism and the welfare state: Intervening to preserve. In W. van Oorschot, M. Opielka, & B. Pfau-Effinger (Eds.), *Culture and welfare state: Values and social policy in comparative perspective* (pp. 71–88). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Wedlin, L., & Sahlin, K. (2017). The imitation and translation of management ideas. In R. Greenwood, C. Oliver, T.B. Lawrence, & R.E. Meyer (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 102–127). London, UK: Sage Publications. doi:10.4135/9781446280669.n5
- Weisbrod, B.A. (1977). *The voluntary nonprofit sector: An economic analysis*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Young, D.R. (2010). Nonprofits and public policy in the United States: The evolution of accountability. In B. Gidron & M. Bar (Eds.), *Policy Initiatives towards the third sector in international perspective* (pp. 45–66). New York, NY: Springer.
- Zorn, T.E., Flanagin, A.J., & Shoham, M.D. (2011). Institutional and noninstitutional influences on information and communication technology adoption and use among nonprofit organizations. *Human Communication Research*, 37(1), 1–33. doi:10.1111/j.1468-2958.2010.01387.x

ABOUT THE AUTHOR

Karl Urban is a doctoral candidate at the University of British Columbia, School of Social Work. Email: kshoreurban@gmail.com

APPENDIX

Modified World Management Survey Section (“Monitoring Practices”)

Based on Bloom and van Reenen (2007) and Delfgaauw et al. (2011), modified for nonprofit managers engaged in the field of youth career assistance services.

1) Performance tracking

Tests whether the overall performance of the agency is tracked using meaningful metrics and with appropriate regularity.

- a. What kind of performance/quality indicators do you use to keep track of how your agency is performing (such as work placements, college/training program completion, organizational goals)?
- b. How do these indicators apply to individual members of staff?
- c. How frequently is the performance of the agency measured? Who gets to see the performance information?

Scoring grid:

- 1: No clear idea of how overall performance is measured (other than government targets). Performance measurement is ad-hoc.
- 3: Most important performance indicators are tracked formally; tracking is overseen by senior staff.
- 5: Performance is continuously tracked and communicated against most critical measures, both formally and informally, to all staff using a range of visual management tools

2) Performance review

Tests whether the performance of staff is reviewed in a comprehensive way.

- a) How do you review your main performance indicators?
- b) Can you describe a recent performance review meeting? How often do these meetings take place?
- c) Who is involved in these meetings? Who within the agency then gets to see the results of this review?
- d) Assuming there is a follow-up plan after such meetings: what does it look like?

Scoring grid:

- 1: Performance is reviewed infrequently or in an unmeaningful way e.g., only success or failure is noted.

- 3: Performance is reviewed periodically with both successes and failures identified. No clear follow-up plan is adopted.
- 5: Performance is continually reviewed, based on the indicators tracked. All aspects are followed up to ensure continuous improvement.

3) Performance dialogue

Tests the quality of review conversations.

- a) How are these performance review meetings structured?
- b) When you meet, do you generally find that you do have enough information on performance data? How is this data used?
- c) When a problem is discussed during these meetings, how do you identify the root cause?

Scoring grid:

- 1: The right information for a constructive discussion is often not present or the quality is too low; conversations focus overly on data that is not meaningful. Clear agenda is not known and purpose is not explicitly. Next steps are not clearly defined.
- 3: Review conversations are held with the appropriate data present. Objectives of meetings are clear to all participating and a clear agenda is present. Conversations do not drive to the root causes of the problems, next steps are not well defined.
- 5: Regular review/performance conversations focus on problem solving and addressing root causes. Purpose, agenda, and follow-up steps are clear to all. Meetings are an opportunity for constructive feedback and coaching.

4) Consequence Management

Tests whether differing levels of (personal) performance lead to different consequences (good or bad).

- a) Let's say you've agreed to a follow up plan at one of your meetings, what would happen if the plan was not enacted?
- b) How long is it between when a problem is identified to when it is solved (again using the example of an inappropriate work placement or other)? Can you give me a recent example?
- c) How do you deal with repeated failures?

Scoring grid:

- 1: Failure to achieve agreed objectives does not carry any consequences.
- 3: Failure to achieve agreed results is tolerated for a period before action is taken.

5: A failure to achieve agreed targets drives retraining in identified areas of weakness or moving individuals to where their skills are appropriate.

5) Clarity and comparability of targets

Tests how easily understandable performance measures are and whether performance is openly communicated.

- a) If I asked your staff directly whether they had been given individual performance targets, what would they tell me?
- b) Do you conduct benchmarking with other organizations involved in youth employment assistance? If so, how is this data used?

Scoring grid:

- 1: Performance measures are complex and not clearly understood, or only relate to government targets.
- 3: Performance measures are well defined and communicated; organizational performance is public, but comparisons are discouraged.
- 5: Performance measures are well defined, strongly communicated and reinforced at all reviews; organizational performance and rankings are made public.

Récit d'une recherche-action participative avec trois coopératives : une démarche scientifique transformative

Justine Ballon, HEC Montréal

ABSTRACT

This article relates the experience of a doctoral thesis in economics conducted with three cooperatives using an original approach: a full participatory action research supported by reasoning inspired by pragmatist philosophy. Associating researchers and actors, action research (AR) proves to be relevant to respond to contemporary issues of social innovation and ecological transition, through the coproduction of dual knowledge (scientific and practical). In the present case, its implementation by a researcher-employee-member of a cooperative invites us to study its epistemological and methodological dimensions. Which research approach should be developed to produce new scientifically proven knowledge while supporting cooperative actions? This article is a reflective account of experimentations, and aims to provide tools for the implementation of participatory AR in the social and solidarity economy by actor researchers and researcher practitioners, by analyzing its contributions and limitations.

RÉSUMÉ

Cet article relate l'expérience d'une thèse de doctorat en économie menée auprès de trois coopératives selon une démarche originale : une recherche-action participative intégrale, appuyée par un raisonnement inspiré par la philosophie pragmatiste. Associant chercheuses et acteurs, la recherche-action (RA) se révèle pertinente pour répondre aux enjeux contemporains d'innovation sociale et de transition écologique, par la coproduction de connaissances duales (scientifiques et pratiques). Dans le cas présent, sa mise en œuvre par une chercheuse-salariée-sociétaire d'une coopérative invite à étudier ses dimensions épistémologiques et méthodologiques. Quelle démarche de recherche façonner pour produire de nouvelles connaissances scientifiquement éprouvées, tout en soutenant et en enrichissant les actions coopératives? Retour d'expérience réflexif, cet article vise à outiller la réalisation de RA participative en économie sociale et solidaire, par des acteurs-chercheurs et des chercheuses-praticiennes, en discutant de ses apports et de ses limites.

Keywords / Mots clés : participatory action research, cooperatives, methodology, social survey, pragmatism / recherche-action participative, coopératives, méthodologie, enquête sociale, pragmatisme

INTRODUCTION

La complexité des problèmes politiques, socioéconomiques et environnementaux concernant l'évolution des formes de travail et d'emploi, les changements climatiques, la transition socioécologique ou l'économie sociale et solidaire invite à créer des ponts entre les sciences et la société avec les entreprises et les États (ALLISS, 2017; Ellyx, 2020). Cette alliance vient aussi répondre à la défiance que peut susciter la recherche scientifique dans la société (Vernet, 2022). Aujourd'hui, en France et au Québec, une dynamique et un regain d'intérêt s'observent pour les démarches de recherches en action (Ballon, Le Dilosquer et al., 2019; Gillet et Tremblay, 2017; Goulet-Langlois et al., 2021; Magalhães et al., 2022; Dupéré et al., 2022). En 2022, l'Agence nationale de la recherche a ainsi lancé un appel à projets inédit en France de recherches participatives pour renforcer les interactions entre universités et citoyens. Pourtant, « ces recherches en action » sont loin d'être évidentes (Ballon, Le Dilosquer, et al., 2019), autant dans les coopératives que dans les universités. Elles sont considérées comme chronophages, lentes et aux résultats incertains par les premières, et insuffisamment solides sur le plan théorique par les secondes.

Il existe une pluralité de démarches qui varient et diffèrent selon les contextes, les objectifs, les acteurs impliqués, leurs besoins et aussi les disciplines et les cultures (notamment québécoises et françaises) (Allard-Poesi & Perret, 2003; Fontan, 2010; Fontan et al., 2012; Fortin et al., 2016; Gillet & Tremblay, 2017). Ce travail s'inscrit dans le champ des recherches-actions (RA), à savoir des démarches de recherche (Lewin 1947) poursuivant un objectif de transformation sociale dont découle une double finalité : la génération de connaissances théoriques fondamentales (savoirs scientifiques) et un changement social des pratiques dans l'action (savoirs actionnables) (Liu, 1997).

C'est dans ce contexte ambivalent et dans une tradition (Draperi, 2007) que s'inscrit cette « recherche-action participative intégrale » (Desroche, 1990), dite RAPI, réalisée avec, sur, par et pour trois coopératives d'activités et d'emploi (CAE).¹ Cette recherche doctorale portait sur les modèles socioéconomiques (au sens de structure conceptuelle décrivant l'organisation et la gestion des ressources) des relations sociales et des décisions pour répondre aux besoins des membres des CAE et œuvrer à une transformation sociale de celles-ci. La problématique de l'article est la suivante : comment développer une démarche de RAP qui permette de produire de nouvelles connaissances scientifiquement éprouvées tout en soutenant et en enrichissant les actions coopératives?

Cet article présente les caractéristiques épistémologiques et méthodologiques d'une démarche atypique et relate l'expérience théorique et pratique d'une thèse de doctorat en économie menée entre 2015 et 2020. Quatre éléments caractérisent la singularité de mon approche :

1. Une posture de chercheuse-salariée-sociétaire en Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) (Dulaurans, 2012; Ballon et al., 2020), réalisant une recherche avec, sur, par et pour trois CAE;
2. Ancrée dans le champ de la RA, plus particulièrement participative, suivant la « tradition » de recherche en économie sociale en France (Draperi, 2007; Desroche, 1990);
3. Enrichie par l'enquête sociale et le raisonnement abductif de la philosophie pragmatiste (Dewey, 1938; Zask, 2004, 2008; Corsani, 2020);

4. Dans une perspective institutionnaliste de repolitisation de la recherche en économie à propos des coopératives (Alcouffe et al., 2013).

La première personne du singulier me permettra de présenter sous forme de récit personnel cet apprentissage singulier de la recherche par l'expérience, suivant lui-même un processus abductif, d'essais et erreurs, partant de la pratique en CAE d'abord (cf. Annexe 1), de lectures théoriques, de réflexions épistémologiques, et de discussions avec les coopératrices et les chercheurs. La présentation de sa mise en œuvre permet de discuter de ses apports et ses limites, pour outiller la mise en œuvre de ce type de recherche en économie sociale par des acteurs-chercheurs et des chercheuses-praticiennes.²

FONDEMENTS THÉORIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES D'UNE RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE INTEGRALE AVEC TROIS COOPÉRATIVES

Cette première partie retrace la construction du cadrage théorique et du « référentiel épistémique » (Audoux et Gillet, 2011) dual soutenant cette RAPI.

Une démarche singulière en économie

L'injonction à la neutralité et à l'objectivité dominante en économie (Guerrien, 2016) a conduit à un « processus de dépolitisation » de la recherche en économie sociale (Alcouffe et al., 2013). Considérant la subjectivité inhérente à toute recherche (Bourdieu, 2003) et la perspective de compréhension souhaitée (Labrousse, 2015), j'ai commencé par identifier le système de valeurs marquant cette recherche (Myrdal, 1959). À partir d'une expérience pratique avec les CAE, mon objectif était de penser la diversité et la complexité de leurs modèles socioéconomiques comme organisations sociohistoriques culturellement situées (Draperi, 2007; Boyer, 2011). En utilisant la théorie comme un outil pour soutenir mon analyse (Bazzoli et Dutraive, 2006), j'ai adopté une approche dynamique d'exploration et de remise en question des connaissances théoriques par rapport à la réalité observée. L'observation permet d'appréhender la complexité des faits sociaux, à l'appui d'outils analytiques cohérents avec l'objet et la question de recherche (Labrousse, 2006).

Cette démarche a suivi une perspective institutionnaliste de l'économie comme science sociale (Orléan, 2005), dépassant les limites disciplinaires pour identifier des facteurs significatifs et non significatifs (Myrdal, 1959). L'expérience pratique avec les CAE a corroboré cette « nécessité polyméthodologique » (Lordon, 2007), car « il serait vain de vouloir ... définir [les coopératives] en de simples termes économiques » (Fauquet, 1935, p. 72). Suivant une perspective transdisciplinaire (Favereau, 1995), j'ai adopté une logique de multiréférentialité en cohérence avec la RA (Draperi, 2007; Morvan, 2013) afin de sélectionner les dispositifs de recherche en fonction de leur capacité à répondre aux questions soulevées (Ostrom & Basurto, 2013) : l'articulation entre projet politique et pérennité économique.

Au-delà, cette recherche remet en question les rapports sociaux entre chercheuses et acteurs, instituant une division sociale du travail de recherche et l'action (Bussièrès et Fontan, 2013) qui commence par l'adoption d'une posture d'humilité en tant que chercheuse vis-à-vis des acteurs. Ainsi, dans une perspective constructiviste (Commons, 1919), j'ai accordé autant d'importance au proces-

sus participatif qu'au résultat (Bazzoli & Dutraive, 2010). J'ai donc articulé deux schèmes conceptuels : celui de la recherche en tant que méthode de connaissance et celui des personnes et organisations analysées en tant que théorie de l'action. Nourrie de la philosophie pragmatiste, en particulier de l'enquête sociale (Dewey, 1938; Zask, 2004; Magalhães et al., 2022; Lanciano & Saleilles, 2020) et inspirée par mon expérience, j'ai identifié avec les coopératives le « problème » activant le processus réflexif de cette recherche orientée vers la résolution de celui-ci (Dumez, 2007).

Chercher avec les coopératives permet d'envisager des alternatives aux schémas d'analyse dominants en économie pour qualifier leurs propriétés en étudiant conjointement les dimensions économiques et politiques (Alcouffe et al., 2013). Suivant des principes éthiques et épistémologiques de l'économie sociale, cette recherche visait à éclairer « les propriétés caractéristiques des organismes qui se réfèrent à cette identité, autrement dit de chercher à discerner clairement leurs champs d'efficacité spécifiques » (Vienney, 2000, p. 40).

Se situer épistémologiquement : une perspective de la RA participative et transformative

Partant de la pratique de la RA acquise à Coopaname, j'ai exploré le champ de la littérature au-delà des références en économie sociale, pour situer mon approche épistémologique et construire une démarche cohérente.

Le défi pour toute jeune chercheuse est de parvenir à se positionner théoriquement et épistémologiquement dans un champ complexe, tant les approches sont à la fois proches et diversifiées (recherches partenariales, collaboratives, participatives, recherche-action, etc.). Si toutes partagent un double objectif de production de connaissances scientifiques et pratiques par la mise en lien d'acteurs et de chercheuses, elles se distinguent selon l'ancrage disciplinaire et épistémologique, le contexte, l'objectif, le produit final, les modalités de réalisation, les degrés d'association et de positionnement des acteurs vis-à-vis des chercheuses et les critères de scientificité (Allard-Poesi & Perret, 2003; Gillet & Tremblay, 2017). J'ai pu me situer grâce à la distinction par la finalité donnée à la production de connaissances (connaître pour changer, d'après Allard-Poesi & Perret, 2003) et le type de rapport acteurs-chercheuses (participation des acteurs) (Fontan et al., 2012).

Je me suis appuyée sur la recherche-action participative pragmatiste (Greenwood & Levin, 2006) pour définir trois éléments qui me semblaient fondamentaux :

1. L'action entraîne un processus visant à modifier la situation initiale du groupe de personnes impliquées, en vue d'ouvrir des espaces de discussion et d'empowerment;
2. La recherche prend la forme d'une démarche scientifique pour résoudre un problème situationnel en produisant de nouvelles connaissances situées;
3. La participation vise la production de savoirs appropriables, permettant aux acteurs de s'impliquer dans la construction de la recherche et visant une transformation de la réalité sociale (Allard-Poesi & Perret, 2003).

Une recherche-action participative intégrale dans la tradition de l'économie sociale

Ce choix de la RAP puise sa cohérence dans le type d'organisations étudiées : les coopératives, porteuses de visées productives et transformatives, où la participation des membres, en lien avec

la double qualité, est essentielle. En économie sociale, J.-F. Draperi identifie une tradition de RA en France, « car, dissociés, le mouvement d'entreprise et le mouvement de pensée n'ont plus de sens : privée de sa critique théorique, de sa confrontation aux valeurs, l'entreprise se banalise; privée d'expérimentation, de confrontation au réel, la pensée se sclérose ou se réduit en artefact » (2007, p. 68). Elle fait écho à la philosophie pragmatiste qui considère l'indissociabilité de la pensée produite dans et par l'action au fondement de la connaissance (Bussièrès et Fontan, 2011; Corsani, 2020). Ce n'est donc « ni de la recherche, ni de l'action, ni l'intersection des deux, ni l'entre-deux, mais la boucle récursive entre recherche et action » (Bataille, 1983, p. 33). Je vois ici un lien avec les recherches partenariales où le partenariat chercheuse-acteur dans la production de connaissances favorise l'émergence de regards nouveaux, voire critiques (Fontan, 2011, 2016). Partant de ces éléments, j'ai précisé la transformation sociale visée, relative aux modèles socioéconomiques des CAE, par la production de nouvelles connaissances fondamentalement duales scientifiques et pratiques, trouvant une cohérence solide et adaptée avec l'environnement de la recherche (tradition chez Coopaname, Oxalis et Arterréel) (Ballon & Bodet, 2017), et les conditions d'emploi et de financement (CIFRE).

Toutefois, je peinais encore à pouvoir démêler les fils d'une expérience engagée en pratique, étroitement imbriquée, voire embarquée, au sein de Coopaname. Les quatre connotations d'une RA identifiées par Desroche (1990) m'ont aidée à préciser ma démarche :

1. le profil personnel ou collectif de la recherche;
2. la trajectoire (de l'action à la recherche et inversement);
3. la typologie éclairant les objectifs d'une recherche (explication, application, implication);
4. le type de participation de la chercheuse, la dialectique entre les parties prenantes (autrices sur acteurs, auteurs plus actrices, etc.) selon leur qualité (chercheur ou actrice ou les deux) et leur nombre (par exemple, un chercheur travaille en lien avec un collectif).

Suivant cette lecture, le profil de ma recherche est personnel, contrainte par le cadre d'une thèse doctorale. Typologiquement, trois dimensions (explication, application et implication) sont combinées, ce qui en fait une *recherche-action participative intégrale* (RAPI) (Desroche, 1990). La trajectoire part d'une réflexion dans l'action vers la recherche. Quant à la posture, en associant deux rôles (actrice-chercheuse) au sein d'une même personne, traduits contractuellement par la CIFRE (doctorante salariée coopératrice), la dialectique part du singulier (moi, chercheuse-actrice) au pluriel (le collectif représenté par les membres des trois CAE et la Confédération générale des sociétés coopératives et participatives [CGSCOP]). C'est ce qui rend d'autant plus nécessaire la construction d'une posture de recherche éclairée (cf. Encadré 1).

ENCADRÉ 1 : FAÇONNER UNE POSTURE DE RECHERCHE ÉCLAIRÉE

« L'imbrication du chercheur, de l'acteur et des contextes » (Paillé, 2009, p. 193) propre aux RA implique l'adoption d'une double posture (Mias, 2003) parfois inconfortable, car elle modifie les représentations et les compréhensions de l'action et de la recherche. Au-delà des rôles institués d'enquêteur versus d'enquêtée—à l'origine de rapports sociaux

inégaux—les RAPI critiques ou radicales interrogent ces rapports institués en vue de les faire évoluer (Juan, 2021). Partant d'un principe d'égalité (Greenwood & Levin, 2006), la chercheuse doit se départir de sa position privilégiée pour qu'avec les acteurs tous deviennent co-chercheurs (Allard-Poesi et Perret, 2003).

Dans la RAPI, cette posture se traduit juridiquement et socialement par le statut de doctorante-salariée associée de Coopaname via la CIFRE. L'imbrication forte de cette position revêt un caractère hybride, source potentielle de tensions (Dulaurans, 2012; Hellec, 2014). Suivant le principe coopératif (une personne égale une voix), ma posture visait une relation d'égalité avec les actrices, l'humilité, et le refus de la posture d'experte (Greenwood & Levin, 2006). Ma posture n'était pas la même avec Oxalis et Artenréel, ni avec la CGSCOP, me permettant plus de recul et de distance critique, mais aussi une extériorité nécessitant une attention redoublée pour instaurer une relation de confiance. De façon continue et transparente, j'ai clarifié et me suis adaptée à la situation analysée que je ne contrôlais pas (Allard-Poesi & Perret, 2004). La construction d'une posture adéquate relève finalement de savoir-être et de pratique plus que de théorie.

Caractéristiques et finalités : praxis, pédagogie, participation, encapacitation

Il me restait à caractériser les finalités de cette RAPI pour penser sa mise en œuvre, m'appuyant autant sur la littérature que sur mes expériences. Tout d'abord, suivant la tradition de la RA en économie sociale et la philosophie pragmatiste de l'enquête sociale, la *praxis*, définie comme science de la pratique combinant l'expérimentation d'une action et la réflexivité sur l'action en train de se faire (praxéologie), est centrale dans la RAPI, conçue comme un processus dialectique articulant le vécu, l'action et la pensée, aux niveaux individuel et collectif (Maurel, 2011). Partant d'une situation incertaine (modèle économique fragile), l'objectif était d'aboutir à une situation moins incertaine, par l'identification d'éléments clairs et de relations établies, éclairant la cohérence (ou non) de différents modèles socioéconomiques.

Ensuite, il s'agissait de construire une démarche porteuse d'une pédagogie de l'autonomie basée sur l'apprentissage par l'expérience. La RAPI visait la coproduction et la transmission organisées d'un savoir ouvert et pluriel ainsi que des connaissances mobilisables dans l'action (Berger, 2003; Desroche, 1990), afin de permettre un « apprentissage social ..., dans le sens où elle valorise la capacité d'une communauté—quelle qu'elle soit—à analyser sa situation, à définir ses attentes ou ses problèmes » (Christen-Gueissaz, 2006, p. 21). Cet « apprentissage cogénéré » visait à ouvrir le champ des solutions possibles au problème discerné (Greenwood & Levin, 2006). En créant une expérience réflexive dans l'action, je souhaitais permettre aux CAE de mieux identifier les défis et possibilités soulevés par leurs modèles socioéconomiques, en façonnant des espaces et des modalités d'apprentissage et de transmission favorables à la réflexivité collective.

La troisième finalité de la RAPI concernait la participation des coopératrices à la production de connaissances, afin de favoriser une citoyenneté active dans leur organisation. Il s'agissait de produire des solutions utiles aux coopérateurs, en vue d'accroître leur contrôle sur les situations qu'ils vivaient, par une meilleure connaissance de leurs actions (Greenwood & Levin, 2006). L'ouverture

d'espaces de réflexion et de discussion collectifs permettait l'élaboration d'analyses conjointes et le renouvellement des actions. La RAPI visait à entretenir cette « citoyenneté économique active »—expression utilisée par les CAE, en particulier Coopaname—qui fait écho aux enquêtes citoyennes, suivant une démarche de démocratie participative³ et permettant l'étude de solutions adéquates aux problèmes rencontrés (Dewey, 1927; Zask, 2008; Magalhães et al., 2022). En économie sociale, cette ambition se décline dans les organisations afin de rendre possible une participation au processus de transformation sociale par la coconstruction d'analyses et la discussion des résultats (Ballon, Bodet, et al., 2019; Lanciano & Saleilles, 2020).

Enfin, en développant les connaissances des collectifs sur leur situation, la RAPI visait à favoriser la conscientisation des problématiques, la réflexivité et l'esprit critique des acteurs sur leurs propres situations (Saint-Luc, 2012). L'idée était de « [provoquer] un processus éducatif et émancipateur » (Draperi, 2007, p. 21), soutenant une encapacitation collective ou un « *empowerment* communautaire » (Christen-Gueissaz, 2006, p. 21)—autrement dit, la participation éclairée des coopératrices aux décisions par des savoirs actionnables (Ballon & Bodet, 2017). Autoréflexion à visée transformatrice, démocratique et formatrice ou une forme de « *méta-réflexion* » (Saint-Luc, 2012), la RAPI fut conçue comme un moyen pour les coopérateurs d'agir et de transformer leur réalité (Desroche, 1990; Bazin, 2018).

La définition de ces finalités m'a aidée à concevoir plus concrètement cette démarche, mais je peinais encore à concevoir comment j'allais « matérialiser » cette dialectique expériences-savoirs, insuffisamment précisée dans la RAPI. Inspirée par la philosophie pragmatiste, j'ai pu concevoir plus concrètement ce mouvement de va-et-vient entre recherche et action par un raisonnement abductif sous-tendant l'enquête sociale.

Ce travail de réflexion théorique et épistémologique fut fondamental pour concevoir la mise en œuvre de cette RAPI.

MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Cette RAPI visait à construire une interprétation théorique et des solutions pratiques suivant des chemins d'analyse originaux pour résoudre le problème soulevé par les modèles économiques des CAE. Sa mise en œuvre a suivi quatre étapes non linéaires : théorisation, modélisation, transmission et encapacitation. Suivant l'enquête sociale, la démarche commence avec l'énonciation du problème, se poursuit avec l'élaboration et la réalisation de la recherche, et se termine avec la coanalyse des données et la discussion des résultats.

Un raisonnement en va-et-vient entre recherche et action

L'abduction m'a permis de concevoir un processus de raisonnement non linéaire, sans chercher à complètement déterminer le processus et le résultat en amont de la recherche (Peirce, 1931) afin de favoriser l'exploration d'idées. L'identification du problème, puis de la problématique, est ainsi intervenue progressivement au fil d'une dynamique itérative (déduction, induction et abduction, ou « triade récurrente ») (Labrousse, 2006, p. 40). Avec les coopératives, par association d'idées et de faits appréhendés selon leur présence, pertinence ou absence (Dumez, 2007, p. ii) et leur régularité ou irrégularité (Peirce, 1931), j'ai cherché à faire émerger un ensemble d'idées (ou faits stylisés)

pour comprendre ces situations indéterminées qu'induisait la fragilité de leurs modèles économiques. Entre expériences et connaissances, observation et cadre théorique, cette dialectique de « va-et-vient entre les faits et les idées » (Dewey, 1933, p. 109)—l'abduction (Peirce, 1931)—s'est déroulée jusqu'à trouver « l'idée parfaitement significative » eu égard à la situation et au temps imparti. J'ai choisi de privilégier les idées les plus fonctionnelles (Dewey, 1938, p. 110), sous forme de moyen-type constructif (Dumez, 2012a; Gallois, 2012) des modèles socioéconomiques des CAE.

Ces enchaînements de cycles itératifs varient selon le type de RA et la situation (Jouison-Laffitte, 2009). M'inspirant de Greenwood et Levin (2006), j'ai élaboré une conceptualisation qui compte neuf cycles, construite et ajustée progressivement selon l'évolution du réel :

1. Partant de mon expérience, réalisation d'une autobiographie raisonnée, ouvrant l'auto-analyse poursuivie durant l'enquête;
2. Diagnostic de la situation avec les coopératives, début de revue de littérature;
3. Identification du problème, définition de la problématique, revue de littérature;
4. Poursuite du cadrage théorique, coconstruction de l'enquête qualitative;
5. Entretiens et observations participantes;
6. Présentations et ateliers, coanalyse des données et poursuite de la théorisation;
7. Rédaction et transmission;
8. Fin de la CIFRE, analyse et rédaction en dialogue avec les CAE et la CGSCOP;
9. Rédaction de la thèse et du livrable pour et avec les CAE, présentations.

L'ordonnancement de ces séquences a permis d'introduire des découvertes issues de l'enquête de terrain (expériences) ou d'apports théoriques (concepts), pour confronter, questionner et enrichir un ensemble d'idées significatives finalement éprouvées par la triangulation des idées.

C'est donc au fil d'échanges avec les CAE et de lectures théoriques que quatre faits stylisés sont formulés :

1. Les CAE portent un projet dual intégrant une dimension sociopolitique et une dimension productive marchande;
2. Leurs productions sont multiples, multiniveaux et diversifiées (nature et finalité);
3. Leurs ressources sont de différentes natures (publiques, marchandes, contributives);
4. Leurs modèles socioéconomiques sont fragiles (baisse des subventions, faibles chiffres d'affaires, revenus faibles et variables des membres).

Trois problèmes de recherche (interrogations faites à la connaissance) sont co-définis et traduits en problématique :

1. Comment qualifier cette hétérogénéité d'activités productives des CAE?
2. Comment sont-elles combinées et suivant quelle stratégie?

3. En quoi ces choix productifs assurent-ils la pérennité des CAE?

Dans un contexte de crise du travail et de l'emploi, combinée à une baisse des subventions publiques, comment les CAE parviennent-elles à instituer des dynamiques socioproductives pérennes et cohérentes avec leur projet politique? Il en résulte une clarification des objectifs de la RAP (cf. Figure 1) et des modalités de la collecte de données (cf. Encadré 2).

Figure 1 : La quadruple finalité de la recherche-action participative intégrale



Source : Réalisé par les soins de l'auteur.

ENCADRÉ 2 : UNE ANALYSE QUALITATIVE

Cette recherche exploratoire qualitative a pris la forme d'une étude de cas longitudinale. Parmi les critères établis pour choisir les cas, il y avait la volonté des coopératives de participer à une RAPI portant sur les modèles socioéconomiques des CAE. Les données récoltées proviennent de mon expérience professionnelle et de mes participations observantes (Bastien, 2007) à Coopaname, d'analyses documentaires, d'observations participantes dans les trois CAE, de 34 entretiens semi-directifs et de 16 ateliers de recherche-action qui ont réuni soixante-dix membres des CAE.

Une RAP en général aboutit à une riche collecte de données. Ce passage de l'empirique au théorique a représenté un moment charnière de mise en forme structurée et méthodique, de données « originaires informées » à la constitution d'éléments organisés et « nommables » dans un cadre théorique (Hamel, 1997, pp. 74–75). Ce qui a été difficile, c'est d'accepter la réduction raisonnée qu'induit une théorisation, d'où l'importance de déterminer des critères de pertinence fondés sur

leur capacité à éclairer le réel dans sa complexité. L'élaboration de monographies (description), nourrie par la triangulation des données (analyse), m'a permis de construire une grille de lecture (théorisation). Présentation détaillée et approfondie des modèles socioéconomiques des CAE, la description organisée en monographie constituait la première étape d'analyse des données—passage crucial vers la théorisation, pour restituer la cohérence de chaque système coopératif—en vue de proposer un schéma d'analyse par le repérage des faits les plus significatifs au regard de la problématique. Au fil d'un dialogue avec les actrices dans des espaces définis (comme des ateliers) et à l'appui de schémas conceptuels (modèles productifs), les faits socioéconomiques observés ont été transformés en idées significatives.

La triangulation des données (Dumez, 2011, 2012b) permet d'étudier de façon récurrente un même fait social sous des angles différents, empiriquement et théoriquement, suivant une approche multi-référentielle, pour repérer des similarités et des contradictions dans son occurrence, voire créer des résistances, en s'intéressant aux cas extrêmes ou « déviants » (Labrousse, 2006). L'objectif est de dépasser le « discours naturel » en le restructurant sous forme de « discours scientifique ... nécessaire pour éviter de rester dans les présupposés, contrôler ses réflexions, et générer par une confrontation un dépassement permettant la construction d'une connaissance impliquée et expliquée en même temps » (Mondada, 2003, pp. 73–74).

Cette posture active de recherche m'a permis de trier, ordonner et confronter les données récoltées, en un panel d'idées significatives, pour élaborer une vision explicative et un cadre compréhensif, en rebouclant avec mes premiers choix théoriques. J'ai abouti à une compréhension systémique et synchronique des dynamiques socioproductives des CAE grâce à la conception d'un schéma d'analyse (les modèles socioproductifs) et de trois concepts (travail autonome et démocratique, rapport coopératif d'activités, et multifonctionnalité).

Il me restait à appréhender les modalités de cette articulation entre la participation de la chercheuse à l'action et des coopérateurs à la recherche.

Les dispositifs clés de la RAPI

La démarche inclut plusieurs dispositifs et actions clés, qui suivent trois objectifs.

Assurer la scientificité et la rigueur de la démarche

Pour atteindre cet objectif, deux dispositifs ont été mobilisés. L'autobiographie raisonnée—maïeutique d'entraînement mental—a permis de structurer le raisonnement scientifique de cette RAPI. Au début de la recherche, il s'agissait de faire état de mon capital expérientiel en tant que praticienne-chercheuse—de l'action à la recherche, de l'expérience à l'expression (Desroche, 1990; Draperi, 2014). L'objectif était de « transformer [une] expérience vécue en projet à validité scientifique » (Mias, 2005, p. 5) et de conscientiser ma posture duale pour rédiger le projet de thèse. Ce fut le début d'une auto-analyse poursuivie tout au long de l'enquête, qui m'a permis de recenser mes vécus et interactions avec les coopératives. J'ai tenu régulièrement un journal d'enquête et un journal de recherche (Noiriél, 1990) en vue de garder des traces du processus réflexif, « de mettre à jour les perturbations du “milieu” qu'apporte le chercheur, de mieux comprendre l'interaction enquêteur/enquêté » (Labrousse, 2006, p. 31). Concrètement, j'ai décrit et analysé les situations

vécues et observées, et j'ai formulé mes ressentis, mes observations, mes étonnements et mes idées. Ce dispositif a été propice à la construction d'un regard réflexif sur l'action et à la conscientisation de son évolution durant la recherche.

Participer et observer pour comprendre

En complément des entretiens, j'ai réalisé des observations participantes et des participations observantes (Bastien, 2007) pour apprécier *in situ* les dynamiques collectives dans la construction des projets politiques, la formation des compromis (économique vs politique), et l'éducation à la coopération⁵. Selon le contexte et la coopérative où je me situais, ma casquette et mon rôle ont varié. À Coopaname, j'ai opté pour des participations observantes, tandis qu'à Oxalis et Artenréel j'ai opté pour des observations participantes. Dans le premier cas, j'ai assumé « la primauté de l'implication interactionnelle et intersubjective sur la prétention à l'observation objective » (Bastien, 2007, p. 131). Actions et observations intervenaient dans un même mouvement. Je me suis appuyée sur un guide d'observation ordonné autour de plusieurs thématiques (par exemple, organisation des activités productives, relations professionnelles). Autant mon expérience en CAE que ma posture duale ont facilité l'accès à certaines informations, en particulier chez Coopaname et Oxalis, enrichissant ainsi ma compréhension des enjeux stratégiques et des difficultés relationnelles dans les CAE.

Garantir la participation des coopératives

Cette recherche associe les membres de CAE de manière à garantir leur participation. Pour cela, je me suis assurée d'instaurer une régulation des relations entre les participants selon plusieurs principes, y compris notamment l'égalité et la coopération, au sens de rapport équitable et respectueux entre personnes. J'ai tenté de « casser les relations de pouvoir existantes » (Greenwood & Levin, 1998, p. 88) en proposant des règles, des moyens et des espaces propices à un cadre de confiance, de respect de la pluralité et de transparence entre les participants.⁴ Ce préalable fut essentiel pour établir une relation de coopération avec les coopératives (Greenwood et Levin, 2006). Ensuite, un « contrat » éthique de recherche a précisé les rôles des participantes, l'objectif, la finalité et le déroulement de la recherche ainsi que les modalités de valorisation : contrat légal écrit (CIFRE) avec Coopaname, tacite; contrat oral avec Oxalis et Artenréel; convention partenariale avec la CGSCOP. Cette « inter-objectivation » visait à construire « une relation d'enquête où les efforts respectifs s'inscrivent dans un projet portant un intérêt collectif » (Zask, 2004, p. 163). La relation avec Coopaname, basée sur une confiance réciproque, a favorisé la réalisation de l'enquête avec les trois CAE. La RAPI s'est déroulée sans accroche, chacun ayant respecté ses engagements de participation dans la mesure de ses moyens.

Ensuite, je devais m'assurer d'une appropriation réciproque de l'action et de la recherche par la pratique et la recherche, afin d'assurer leur caractère opérant autant pour moi, la chercheuse, que pour les coopérateurs. Suivant un objectif de démocratisation des connaissances produites, en partant des pratiques instituées dans les coopératives, j'ai façonné avec elles des espaces et des dispositifs pour favoriser des apprentissages collectifs, y compris la coanalyse, la discussion et la transmission des résultats de la recherche. L'objectif était de créer des espaces propices aux apprentissages, à la coopération et à la communication pour « bâtir un pont reliant les rivages de la

recherche et de l'action » (Bataille, 1983, p. 33). En plus de lettres d'information sur les avancées de la thèse et de présentations orales régulières aux coopératives, les ateliers de la RA—mobilisant des pratiques d'intelligence collective—ont constitué des dispositifs centraux de la RAPI. Ces espaces de présentation et de discussion des résultats (intermédiaires et finaux), où participaient des membres volontaires des CAE, ont clos les différents cycles de recherche.

DISCUSSIONS DES APPORTS ET DES LIMITES DE LA RAPI

Résultats

Sur le plan de la transformation des pratiques, il est difficile de mettre en avant des résultats tangibles sans entreprendre une autre enquête, qui reste à réaliser, hors des retours informels des CAE. Néanmoins, je peux donner plusieurs exemples d'un processus toujours en cours. Les ateliers de la RA ont abouti à la création d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) éclairant les choix stratégiques des CAE, qui circule sous forme d'un rapport synthétique élaboré pour les acteurs dans la Fédération des CAE (Ballon, 2019a). Il a été présenté à l'occasion de divers événements coopératifs (par exemple, des rencontres de CAE en 2019). En septembre 2022, Oxalis m'a sollicitée pour exposer les résultats de la RAPI dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution de son modèle économique.

En matière de production de savoirs scientifiques, le principal résultat réside dans la définition du concept de multifonctionnalité. Celui-ci met en lumière l'ensemble des activités participant au développement économique et social des CAE, catégorisées selon quatre fonctions productives : marchandes, publiques, mutualisées et communautaires. Suivant les stratégies et les compromis réalisés par chaque coopérative, elles s'articulent à des degrés différents au cours de la production (Ballon, 2020). Les monographies d'Oxalis, Coopaname et Artenréel documentent trois configurations possibles. Plusieurs articles scientifiques ont été publiés, dont un a été coécrit avec un membre de Coopaname (Ballon, 2019b ; Ballon et Veyer, 2019).

Sur le plan de la participation, les dispositifs créés ont permis de coconstruire la problématique et la méthodologie (surtout avec Coopaname), coanalyser une partie des données (schéma, catégories d'analyse, indicateur, interprétation) et discuter des résultats à l'occasion de réunions de travail formelles et informelles, d'ateliers et d'événements coopératifs. Entre 2018 et 2019, neuf « ateliers d'expertise » ont rassemblé trois personnes choisies au regard de leur expérience sur le problème à analyser (par exemple, stratégie et indicateurs des CAE). Entre 2017 et 2019, dix « ateliers collectifs » ont réuni entre cinq et sept personnes volontaires, exerçant des fonctions et des métiers représentatifs des CAE (cf. Encadré 3).

ENCADRÉ 3 : EXEMPLE D'ATELIER

En 2016, un atelier sur le thème du travail a rassemblé des membres d'Oxalis et Coopaname. Les participantes étaient invitées à classer différentes activités de travail—tirées de l'analyse des entretiens réalisés—en différentes catégories qu'elles définissaient selon la finalité des activités. L'objectif était de discuter de la coexistence d'activités dont certaines visaient l'obtention d'une rémunération, d'autres un lien social, et d'autres encore la participation aux décisions.

En matière d'apprentissages et de transmission, quatre types d'actions ont été réalisées : partage du processus et résultats de recherche dans une visée informative et pédagogique (lettre d'infos, présentations orales aux coopératives deux fois par an en moyenne), schématisation systématique des concepts et grilles d'analyse dans une perspective de médiation scientifique. Au total, neuf lettres d'informations ont été envoyées par courriel, tous les 3 à 6 mois, aux 75 membres des trois CAE qui le souhaitaient. Rédigé pour les CAE, le rapport synthétique constitue la traduction opérationnelle des résultats scientifiques, dans un format condensé. Pendant du manuscrit de la thèse, ce « livrable d'action » est conçu comme un outil de pilotage stratégique à destination des CAE (Ballon, 2019a). Réalisé en partenariat avec la CGSCOP, il a été présenté en 2019 auprès de la Fédération des CAE. Dans un souci de pédagogie, et à la suite des remarques de participants aux ateliers RAP, j'ai façonné des schémas avec un système de couleurs pour faciliter la compréhension des concepts de la thèse. Comme une boucle abductive, et de façon inattendue, cette représentation graphique est venue clarifier l'analyse théorique. En sus, deux articles de vulgarisation scientifique et un balado ont été créés en 2021.⁵ Une adaptation de la thèse en BD, avec deux membres de Coopaname (dessinateur et scénariste), ainsi qu'un ouvrage à destination du grand public sont en cours de réalisation.

Suivant la logique d'enquête pragmatiste, cette RAPI amène la production de résultats dès le début de l'enquête et jusqu'à la fin. Il faudrait donc distinguer différents types de résultats : des résultats réflexifs, scientifiques et pratiques qui interviennent pendant la recherche de ceux qui interviennent à l'issue de la recherche. Ainsi, le processus de recherche-action participative en lui-même est producteur de résultats. Pour finir, soulignons que l'environnement définit et conditionne son déroulement et ses résultats, puisque l'enquête repose sur une analyse basée sur un problème situé. Aussi, les connaissances produites sont, elles, contextuelles, relatives et temporaires.

Tensions, limites et suggestions

Quatre grandes catégories de tensions et limites peuvent être soulignées, dont plusieurs ont déjà été documentées (Fontan et al., 2011; Saint-Luc, 2012; Bussièrès et Fontan, 2011).

Gérer casquettes, postures et rapports : transparence, subtilité et compromis

En tant que chercheuse-salariée-sociétaire, loin des normes et conventions institutionnalisées, l'une de mes difficultés principales concernait cette combinaison de « casquettes » et de rôles (Mias, 2003). Manque d'objectivité et de distanciation, et risque d'*enclichage* (Olivier de Sardan, 2000), furent les premières critiques qu'une économiste m'adressa après que j'eus présenté ma démarche lors d'un colloque. Celle-ci considérait le haut risque que cet engagement dans l'action pouvait provoquer sur la recherche, en amoindrissant la qualité des résultats. Au bout du compte, j'ai limité ce biais par l'auto-analyse d'une expérience en CAE, avec ses utopies et ses dysfonctionnements, ainsi que des discussions contradictoires régulières avec des chercheurs et coopératrices (attentes, résultats contrastés), pratiques qui ont favorisé une réflexivité continue. Quant aux multiples casquettes, elles ont nécessité un travail sur moi-même pour adopter la posture adaptée de chercheuse, de coopératrice-chercheuse et de salariée, en assurant la cohérence entre les trois en toute transparence et en acceptant cette complexité. Exigeante, mais riche en nuances pour la recherche, cette articulation a pu engendrer des situations ambiguës avec les coopératrices nécessitant parfois

des clarifications orales ou écrites. Construire sa légitimité autant vis-à-vis des chercheuses que des coopérateurs fut pour moi un défi permanent. Si certaines tensions ont pu émerger avec les coopératives, elles furent sans grande conséquence sur la réussite de la recherche, grâce à la qualité des relations et la confiance mutuelle.

Une recherche coûteuse en temps : l'épineuse question des temporalités

Trois tensions principales ont émaillé cette recherche. Premièrement, dans le cadre de la CIFRE, les temporalités divergentes entre activités scientifiques (lire un article scientifique) et activités professionnelles dans une coopérative (organiser un événement) ont induit des tensions dans la gestion du temps et des priorités au détriment des avancées de la recherche. La nomination d'une tiers-veilleuse pourrait à ce titre être souhaitable. Par ailleurs, cette démarche compose de façon continue et dans un même mouvement le théorique et l'empirique, ce qui allonge le processus réflexif. Cette temporalité s'articule mal avec les exigences académiques du doctorat (trois ans en France), car elle inclut un travail supplémentaire de préparation d'ateliers en fonction des disponibilités des coopératrices, de lettres d'information, de rapports synthétiques pour les coopératives, soit un temps consacré à la médiation scientifique. Cette RAPI a entraîné une charge de travail importante qui fut sous-évaluée, provoquant un épuisement professionnel. En sus, elle a nécessité des moyens et des ressources non négligeables, pour faciliter la participation de coopératrices, d'une part peu disponibles et d'autre part aux revenus modestes. Le nombre d'ateliers et la participation envisagée initialement ont dû être revus à la baisse faute de moyens suffisants. Il aurait été d'ailleurs souhaitable de trouver un moyen d'indemniser la participation aux ateliers et la coécriture.

Théoriser ou comment simplifier une réalité complexe : le dilemme de la RAPI

Conséquence du raisonnement abductif et de la RAPI, l'un des biais a été de ne pas savoir poser de premiers résultats en restant dans un mouvement de boucles abductives pour s'assurer d'éprouver l'idée la plus significative. J'ai eu de la difficulté à arrêter le raisonnement (au moins provisoirement) sans chercher l'exhaustivité pour identifier ce qui était significatif dans les dynamiques socioproductives des CAE. La question de recherche fut un appui essentiel pour ne pas perdre le fil. Il s'agissait aussi de limiter l'étude des preuves considérées par un travail de calibrage et de circonscription afin de parvenir à une simplification de la réalité. À cet égard, le co-encadrement de la CIFRE (direction scientifique et coopérative) a été précieux pour préciser et arbitrer les contours du cadre, de l'objet et de la question de recherche.

Le défi a aussi été de parvenir à articuler la richesse d'un ensemble de faits observés, de concepts, d'analyses des données récoltées, de conceptualisation et de discussions des résultats. C'était en fin de compte une tâche chronophage que d'assurer une cohérence entre observation, théorisation, discussion, médiation et transmission. Les données significatives moins visibles et la dualité des connaissances produites—hybrides et enchevêtrées dans le matériau empirique—ont rendu l'analyse plus difficile.

Enfin, la montée en généralité, nécessaire à toute théorisation, s'est révélée délicate du fait de la connaissance fine de dynamiques complexes et des liens forts avec le terrain et un souci du détail pour « ne pas trahir » les coopératives lors de l'interprétation des données. En sus du passage par

la description monographique, les discussions récurrentes avec Coopaname et la CGSCOP ont facilité ce processus de simplification théorique et de conceptualisation schématique. Le cadre théorique a aussi constitué un appui dans ce processus pour qualifier le système et les dynamiques socioproductives des trois CAE.

Limite à la participation des coopératrices

Les espaces et outils mis en place ne furent pas sans limites. Leur conception s'est révélée chronophage du fait de la nécessité d'adapter les approches et les formes de restitution aux acteurs. Sans doute la participation imaginée n'a pas atteint le degré de « métissage » (Bussièrès et Fontan, 2011) ni la profondeur souhaitée et souhaitable pour cette RAPI, faute de moyens suffisants (le temps, principalement). À cet égard, une enquête post-recherche serait nécessaire pour mieux comprendre les ressorts et les points d'amélioration de cette RAPI. Les objectifs initiaux des ateliers n'ont pas tous été atteints du fait des temporalités contrastées entre les acteurs et la chercheuse : annulations causées par un manque de temps de la part des coopératrices ou par des défis urgents pour la CAE. Le départ de personnes référentes, avec lesquelles des relations de confiance avaient été nouées, a induit une distanciation et réduit les objectifs de coconstruction initialement fixés. Ainsi, la participation des coopératrices fut moindre pour réaliser les grilles d'analyse, la question de recherche (davantage coconstruite avec Coopaname) et la coanalyse des données. Plusieurs révisions du processus de recherche ont ainsi été nécessaires. De façon plus générale, le défi fut de calibrer adéquatement les espaces d'échange et de discussion en fonction des temporalités et des disponibilités des chercheuses et des acteurs. Afin de minimiser les incompréhensions récurrentes dans une démarche de RA en général (Rozière, 2010; Saint-Luc, 2012), je me suis efforcée de trouver un langage adapté pour qualifier les faits sociaux étudiés de façon cohérente sur les plans conceptuel et pratique. Soucieuse de partager l'intérêt de certains concepts théoriques—assez ardu dans la théorie de la régulation—éclairant des dynamiques socioproductives particulières des CAE, j'ai dû faire preuve d'inventivité et de pédagogie, d'autant plus importantes que, pour écrire ma thèse, j'ai dû m'éloigner des CAE.

Apports théoriques, méthodologiques et empiriques

Considérer les limites de cette démarche permet de mettre en avant ses intérêts multiples en économie sociale. Proposition méthodologique originale en économie institutionnaliste articulant tradition d'économie sociale et pragmatisme, cette démarche participe au renouveau actuel de la recherche-action en économie sociale.

La RAPI, outil de l'institutionnalisme méthodologique

Rare en économie (Ballon et al., 2019), la RAPI a permis d'analyser des faits économiques peu étudiés en renouvelant les méthodologies et les schémas institués. Outre la transdisciplinarité (Favereau, 1995) et la multiréférentialité (Lyon, 2006) adoptées, l'indétermination préalable du cadre théorique m'a permis de décaler mon regard et d'élargir mon référentiel théorique pour qualifier ce que j'observais (Draperi, 2007). Ensuite, en prenant le contrepied d'une posture extérieure au terrain et en suivant un raisonnement abductif, j'ai pu éprouver la validité des savoirs produits grâce à la participation des coopératrices au processus de recherche. En effet, l'expérience des acteurs fut fondamen-

tales pour comprendre les dynamiques socioproductives des CAE. Par ailleurs, la démarche m'a permis de dépasser la posture d'experte vers laquelle poussent les institutions (Freysenet, 2004; Lung, 2002). Ainsi, ma légitimité ne reposait pas uniquement sur mes savoirs scientifiques, mais aussi sur ma capacité à assurer le cadre et le déroulement de la recherche. J'ai pu dépasser les biais des modélisations et analyses normatives pour saisir la complexité inhérente à la réalité (Labrousse, 2006) des dynamiques socioproductives plurielles des CAE. Avec la RAPI en économie, je propose une démarche originale—pragmatiste et coopérative—enrichissant l'institutionnalisme méthodologique (*ibid.*) et concevant ainsi différemment la théorisation avec les acteurs.

Ce choix épistémologique et méthodologique permet d'envisager un nouveau schéma d'analyse pour qualifier les propriétés de trois modèles socioéconomiques des CAE, dans leurs champs d'efficacité spécifiques, en considérant conjointement leurs dimensions économiques, sociales et politiques. Au-delà d'une simplification excessive et d'une lecture normative, la considération des enchâssements complexes d'activités de travail, de relations sociales de production, de ressources plurielles et de l'environnement des coopératives met en lumière différents compromis, façonnés autour de quatre logiques socioproductives (marchandes, sociales, publiques et coopératives), qui déterminent leur pérennité.

Les apports de l'enquête pragmatiste à la RAPI

J'ai proposé une articulation entre la RAPI dans la tradition en économie sociale (Desroche, 1990; Draperi, 2007) et l'enquête sociale (Dewey, 1938). Bien que d'autres l'aient également mis en perspective (Fontan et Bussièrès, 2011; Ballon et al., 2019; Corsani, 2020), j'ai cherché davantage à expliciter son intérêt et son déroulement. J'ai montré qu'elle permet de structurer une réflexion itérative, façonnée par l'expérience (de l'autobiographie raisonnée aux faits stylisés) en vue d'éprouver progressivement des idées significatives au fil d'un mouvement continu de dialogue avec le processus théorique (notamment les ateliers) pour expliquer les faits et situations observées. Ce processus itératif de découvertes—traduit par des cycles d'expériences et de réflexivités—encadre mon raisonnement triptyque et enrichit la RAPI, moins étayée sur ce plan chez Desroche (1990).

Le raisonnement abductif a favorisé la qualification de mouvement d'aller-retour régulier entre action et recherche, entre travail d'analyse individuel (élaboration d'un premier schéma d'analyse des modèles socioproductifs des CAE) et coconstruit (discussion autour de ce schéma en atelier RAP). J'ai pu ainsi analyser le problème relatif aux modèles économiques des CAE en explorant un ensemble d'idées et de solutions sans m'attacher d'emblée à mobiliser un cadre théorique en vue d'opérer « une relecture de différents corpus théoriques stimulant les questionnements empiriques » (Gallois & Nieddu, 2015). C'est ce qui m'a donné la possibilité d'aboutir à des bricolages inventifs—sous forme de « matrices exploratoires et évolutives » (Catellin, 2004; Labrousse, 2006)—afin de traduire la complexité de la réalité. Pour moi, le processus de la RAPI a opérationnalisé mon enquête sociale via un raisonnement abductif. La RAPI apporte quant à elle un cadre adapté pour penser les postures, les relations chercheuses-acteurs, les objectifs et les résultats attendus, associant production de savoirs et transformation sociale. C'est bien l'association de la RAPI avec l'enquête sociale et le raisonnement abductif qui a rendu possible l'aboutissement de cette recherche.

La cohérence des moyens, du processus et des fins d'une RAPI en économie sociale

Le choix de la RAPI se justifiait certes par l'ancrage des CAE en économie sociale, mais il reflétait aussi le choix d'une recherche engagée dans l'action, où la coopération chercheuses-acteurs fut fondamentale dans un processus de production de connaissances duales. La possibilité de réaliser cette recherche doctorale dans le cadre d'une CIFRE, en étant salariée de la coopérative Coopaname, a assuré la cohérence entre le moyen (salarier en entreprise) et la RAPI (démarche de recherche). Cette intégration a donné un accès direct aux espaces d'observations participantes et aux discussions relatives aux problématiques quotidiennes et aux enjeux stratégiques de la CAE employeuse. En outre, elle a accru ma légitimité auprès des CAE, grâce à une fine connaissance de leur histoire, de leurs projets et de leur fonctionnement, un phénomène renforcé par la démarche participative dans la production de connaissances utiles à l'action. En considérant d'emblée la réalisation d'une recherche dans l'action, les RAP en général apportent des outils pour définir les objectifs de la recherche avec les acteurs, les conditions et les espaces de production, la construction du processus réflexif, les relations sociales de production et les livrables selon leurs finalités, et cela autant sur le plan scientifique qu'empirique. La posture de chercheuse-salariée a été déterminante dans la réalisation de la RAPI.

Ensuite, en déconstruisant les antagonismes institués, sources d'incompréhensions entre la recherche et l'action, cette RAPI montre l'intérêt de la coopération acteur-chercheuse. Propice à la conception d'analyses originales grâce aux regards alternatifs des actrices sur les cadres théoriques, les échanges réguliers avec les CAE ont permis d'affiner l'analyse, à l'instar de la schématisation des dynamiques socioproductives éprouvée dans sa pertinence empirique. J'ai pu ainsi clarifier des concepts tout en créant des espaces de médiation scientifique favorisant la diffusion et l'appropriation des savoirs. Ce dialogue continu a également représenté un moyen direct de valoriser les résultats scientifiques auprès des organisations, en apportant des outils potentiellement mobilisables, voire répliquables (par exemple, l'identification de différentes stratégies des CAE).

Enfin, cette RAPI pragmatiste a produit des savoirs cogénérés à même de renforcer le pouvoir d'agir des coopératrices face à une situation problématique (Dewey, 1927; Desroche, 1990; Zask, 2008; Magalhães et al., 2022). Elle peut ainsi devenir un outil du processus de décision (Ballon & Bodet, 2017; Ballon, Bodet, et al., 2019; Lanciano & Saleilles, 2020), à condition que des cadres favorables aux apprentissages collectifs soient façonnés selon des formats adaptés. Dans une perspective de transformation sociale, la RAPI est vectrice d'encapacitation pour les acteurs de l'économie sociale.

En somme, cette démarche conduit à la production de connaissances scientifiquement testées, opérationnellement applicables, pédagogiquement traduisibles et démocratiquement utilisables. Elle se révèle fructueuse pour saisir empiriquement les expérimentations d'innovation sociale *in situ*, par la conceptualisation coconstruite avec les acteurs pour comprendre ces dynamiques (Fontan et al., 2011). Cette démarche bénéficie aux chercheuses (fine connaissance empirique d'une organisation, schéma d'analyse inédit) et aux acteurs (réflexivité sur l'action en train de se faire, outil d'analyse).

CONCLUSION

Selon Henri Desroche, la recherche-action met le « cap sur un horizon “grand large” où la ferveur des pratiques sociales serait jointoyée à la rigueur d'une démarche heuristique pour faire aussi bien ou même mieux que d'autres procédures empiriques. ... C'est un défi. Le défi n'était pas sans risque. ... Mais selon Platon ..., “le risque est beau” » (1990a, p. 99).

Dans la tradition de l'économie sociale, enrichie de l'enquête sociale, cette RAPI s'inscrit dans une perspective critique et politique de la production de connaissances (scientifiques et pratiques). Projet social et scientifique, elle se distingue par un processus démocratique, formateur et transformateur, incluant chercheuses et acteurs. Déclenché par la nécessité des acteurs de résoudre un « problème » (Dewey, 1938), un processus démocratique et participatif est mis en œuvre afin de produire ou de valider des connaissances pratiques et de les transformer en connaissances scientifiques. En économie, à l'institutionnalisme méthodologique, cette démarche apporte une dimension pragmatiste et coopérative où l'expérimentation empirique est essentielle dans la conceptualisation.

Les quatre finalités (opérationnelles, scientifiques, pédagogique et démocratique) se sont déclinées dans la pratique par un raisonnement abductif, une enquête qualitative, une démarche participative et enfin un système de vérification de la validité des idées par la triangulation. Largement perfectible, cet ensemble méthodologique garantit la scientificité des résultats produits par le cadrage du processus réflexif enrichi de la pratique continue de l'auto-analyse. La RAPI a permis la production de savoirs scientifiquement éprouvés (la thèse), opérationnellement déclinables (indicateurs), pédagogiquement traduisibles (thèse en BD) et démocratiquement utilisables.

Ce récit participe d'une revalorisation de l'intérêt d'une posture métissée de chercheuse-praticienne en vue d'une repolitisation des recherches en économie sur les coopératives (Alcouffe et al., 2013) afin de mieux considérer le réencastrement des activités économiques dans la société qu'elles façonnent. Avec cette RAPI, il s'agissait d'expérimenter et de se faire démontrer la fécondité de cette approche adoptée pour étudier les CAE : c'était une invitation à se réapproprier une pratique historiquement ancrée en économie sociale. Ce faisant, cette recherche montre l'intérêt de discuter de la division sociale du travail de recherche en fonction du caractère fructueux du métissage, car il est producteur de connaissances communes directement transmises et traduites dans l'action (Bussièrès et Fontan, 2011).

Loin d'être exhaustif, cet article propose d'humbles pistes, logiques de raisonnement et outils pour façonner une démarche participative et pragmatiste associant chercheuses et acteurs qui souhaitent concevoir des recherches en innovation sociale sur des coopératives et des OSBL. L'enjeu concerne la reconnaissance de cette démarche en vue d'en renouveler les cadres d'analyses, scientifiquement valides, et d'outiller autant les acteurs que les chercheuses, en élaborant notamment des formations reconnues (par exemple, formation à la recherche-action de la Chaire Terr'ESS de Sciences Po Bordeaux) et des colloques (Colloque du CRISES, ACFAS 2023⁶).

NOTES

- i. Une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) rassemble des entrepreneuses-salariées-associés (féminisées, car une majorité sont des femmes) qui mutualisent les fonctions d'administration, de comptabilité, de formation et

- d'accompagnement dans le développement de leur propre activité entrepreneuriale, au sein d'une même entité juridique, avec la possibilité de coopérer dans des projets collectifs.
- ii. L'écriture inclusive choisie consiste à féminiser certains qualificatifs pour assurer une représentation des femmes.
 - iii. À l'inverse d'une démocratie technocratique, où les décisions publiques s'avèrent réservées aux expertes ou consultantes.
 - iv. Espaces investis dans chaque coopérative : réunion d'accueil d'entrepreneuses, formations, réunions d'équipe d'accompagnement, séminaires d'associées, assemblée générale.
 - v. URL du balado : <https://podcast.ausha.co/la-voix-cooperative/01-coopalab-justine-ballon> [1 décembre 2023]
 - vi. URL du programme du colloque : <https://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/90/400/444/c> [1 décembre 2023]

RÉFÉRENCES

- Alcouffe, Alain, Chevallier, Marius, & Prades, Jacques. (2013). *De Walras à Vanek. Coopération et politique* [document de travail]. Paris : HAL Science ouverte. URL: <https://hal.science/hal-00921143> [26 novembre, 2023].
- Allard-Poesi, Florence, & Perret, Véronique. (2003). La recherche-action. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (pp. 85–132). Caen, FR : EMS.
- ALLISS. (2017). *Prendre au sérieux la société de la connaissance : livre blanc*. URL : https://issuu.com/apdl/docs/alliss_livre_blanc_mars_2017 [26 novembre, 2023].
- Ballon, Justine. (2019a). Rapport d'étude. Les modèles socioéconomiques des CAE : déterminants et indicateurs. Paris, France : Confédération générale des sociétés coopératives et participatives.
- Ballon, Justine. (2019b). The entrepreneur-salaried employee-associate: An autonomous wage-earner or a dependent entrepreneur? *Society and Business Review*, 14(4), 415–430.
- Ballon, Justine. (2020). De la multifonctionnalité des Coopératives d'activités et d'emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail. *Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Artenréel* [thèse de doctorat]. Paris, FR : Université de Paris.
- Ballon, Justine, & Bodet, Catherine. (2017). De l'action à la recherche et vice-versa : l'émancipation par le savoir à Coopaname. Dans Christèle Lafaye, *Construire collectivement du sens, les apports de François Rousseau* (pp. 62–79). Paris : Dalloz.
- Ballon, Justine, Bodet, Catherine, Bureau, Marie-Christine, Corsani, Antonella, de Grenier, Noémie, & Desgris, Anne-Laure. (2019). Mutualiser le travail : une utopie concrète? *Les Mondes du Travail*, 23, 65–76.
- Ballon, Justine, Le Dilosquer, Pierre-Yves, & Thorigny, Maxime. (2019). *La recherche en action : quelles postures de recherche?* Reims, FR : Éditions Presses universitaires de Reims.
- Barreto, Thomas. (2011). Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme du *mainstream*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(2), 187–216.
- Bastien, Soulé. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127–140.
- Bataille, Michel. (1983). Méthodologie de la complexité. *Pour*, 90, 32–36.
- Bazin, Hugues (dir.). (2018). Recherche-action et écriture réflexive : la pratique innovante des espaces comme levier de transformation sociale. *Les Cahiers de l'action*, 51–52. Paris, FR: Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.
- Bazzoli, Laure, & Dutraive, Véronique. (2014). D'une « démocratie créatrice » à un « capitalisme raisonnable » : lecture croisée de la philosophie de J. Dewey et de l'économie de J.R. Commons. *Revue économique*, 65(2), 357–372.
- Berger, Guy. (2003). La recherche-action : épistémologie historique. Dans Philippe Missote & Pierre-Marie Mesnier, *La recherche-action : une autre manière de chercher, se former, transformer* (pp. 13–26). Paris, FR : Éditions L'Harmattan.

- Bourdieu, Pierre. (2003). L'objectivation participante. *Actes de la Recherche en sciences sociales*, 5(150), 43–58.
- Boyer, Robert. (2011). Post-keynésiens et régulationnistes : une alternative à la crise de l'économie standard? *Revue de la régulation*, 10. doi:10.4000/regulation.9377
- Bussièrès, Denis, & Fontan, Jean-Marc (2011). La recherche partenariale : point de vue de praticiens au Québec. Québec, QC : *SociologieS*, Dossiers. doi:10.4000/sociologies.3670
- Christen-Gueissaz, Elaine. (2006). « Le chemin se fait en marchant » : postulats et développement de la recherche-action. Dans E. Christen-Gueissaz, G. Corajoud, M. Fontaine, J. Racine (dir.). *Recherche-action : processus d'apprentissage et d'innovation sociale* (pp. 21–39). Paris, FR : Éditions L'Harmattan.
- Commons, John Rogers. (1919). *Industrial goodwill*. New-York, NY: McGraw-Hill.
- Corsani, Antonella. (2020). *Chemins de la liberté. Le travail entre autonomie et hétéronomie*. Vulaines-sur-Seine, FR: Éditions du Croquant.
- Desroche, Henri. (1990). *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*. Ivry-sur-Seine, FR : Les Éditions Ouvrières.
- Dewey, John. (1927). *Le public et ses problèmes*. Paris, FR : Gallimard.
- Dewey, John. (1938). *Logique, théorie de l'enquête* (Gérard Deledalle [trad.], édition de 1967). Paris, FR : PUF.
- Draperi, Jean-François. (2007). Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, 303, 67–82.
- Dulaurans, Marlène. (2012). Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale. *Communication et organisation*, 41, 195–210.
- Dumez, Hervé. (2007). Comprendre l'étude de cas à partir du Comment nous pensons de Dewey. *Le Libellio d'AEGIS*, 3(4), 9–17. URL : <https://hal.science/hal-00281125/document> [26 novembre, 2023].
- Dumez, Hervé. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4), 47–58.
- Dumez, Hervé. (2012a). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Le libellio d'AEGIS*, 8(3), 3–9.
- Dupéré, Sophie, Géliéneau, Lucie, Dufour, Émilie, & Dupuis, Marie-Josée. (2022). Soutenir la participation des personnes en situation de pauvreté à la gouvernance d'un projet de recherche-action participative (RAP) : défis et leçons à partir d'un projet de recherche sur l'autonomie alimentaire. *Technologie et innovation*, 7(22).
- Ellyx. (2020). *Renforcer les liens Société et Recherche. Le rôle structurant des sciences humaines et sociales*. Bordeaux, France : Ellyx. URL : https://www.ellyx.fr/wp-content/uploads/2022/11/LivreBlanc_OCTOBRE_2020.pdf [26 novembre 2023].
- Fauquet, Georges. (1935). *Le secteur coopératif : essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et sur la place de celles-ci dans l'économie* [réédition de 1965]. Paris, France : Institut des études coopératives.
- Fontan, Jean-Marc. (2010). Recherche partenariale en économie sociale : analyse d'une expérience novatrice de coproduction des connaissances. *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 15(3).
- Fontan, Jean-Marc, Bussièrès, Denis, Caillouette, Jacques, Soussi, Sid Ahmed, Tremblay, Diane-Gabrielle, & Tremblay, Pierre-André. (2012). La recherche partenariale au CRISES. *Les Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, numéro ET1301. URL : https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ET1301.pdf [26 novembre, 2023]
- Fontan, J.-M. (2011). La recherche partenariale en économie sociale : l'expérience québécoise. Dans M. Bouchard (dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec* (pp. 63–88). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, J.-M. (2016). L'innovation et la transformation sociales. Accompagner et qualifier l'extension du sociétal par la recherche partenariale. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne, & M. Roy, *La transformation sociale par l'innovation sociale* (pp. 131–144). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Favereau, Olivier. (1995). Quels enjeux pour la socio-économie? Table ronde. L'inscription sociale du marché. Dans A. Jacob, & H. Vérin (dir.), *L'inscription sociale du marché* (pp. 287–297). Paris, FR : Éditions L'Harmattan.

- Fortin, Marie-José, Alberio, Marco & Rezelman, Abigail. (2016). *La recherche partenariale à l'UQAR : les formes en action*. Compte rendu de la journée d'étude du GRIDEG et CRDT-UQAR. URL : <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1151/1/Recherche%20partenariale%20synth%C3%A8se.pdf> [26 novembre 2023].
- Freyssenet, Michel. (2004). La caractérisation des modèles d'entreprise par une approche comparative pluridisciplinaire. L'expérience du GERPISA. *Entreprises et histoire*, 35, 7–13.
- Gallois, Florence. (2012). *Une approche régulationniste des mutations de la configuration institutionnelle française des services à la personne* [thèse de doctorat]. Reims, FR : Université de Reims.
- Gallois, Florence, & Nieddu, Martino. (2015). Quand l'État décrète le marché : le cas du Plan Borloo. *Revue de la régulation*, 17. doi:10.4000/regulation.11209
- Gillet, Anne, & Tremblay, Diane-Gabrielle. (2017). *Les recherches partenariales et collaboratives*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Goulet-Langlois, Maxime, Nichols, Naomi, & Pearman, Jason. (2021). Social R&D in four portraits : An exploratory study of the emerging field of research and development in Canada's social purpose organizations. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2), 27–44. URL : <https://anserj.ca/index.php/cjnser/article/view/434/347> [26 novembre, 2023].
- Greenwood, Davydd J., & Levin, Morten. (1998). Action research, science, and the co-optation of social research. *Studies in cultures, organizations and societies*, 4(2), 237–261.
- Greenwood, Davydd J., & Levin, Morten. (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Guerrien, Bernard. (2016). Les modèles économiques sont-ils vraiment idéologiquement neutres? *Regards croisés sur l'économie*, 1(18), 19–31.
- Hamel, Jacques. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Hellec, Florence. (2014). Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE. *Sociologies pratiques*, 1(28), 101–109.
- Jouison-Laffitte, Estèle. (2009). La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 1–35.
- Labrousse, Agnès. (2006). Éléments pour un institutionnalisme méthodologique : autonomie, variation d'échelle, réflexivité et abduction. *Économie et institutions*, 8, 5–53.
- Lanciano, Emilie, & Saleilles, Séverine. (2020). L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. *Finance Contrôle Stratégie*, 23(3). doi:10.4000/fcs.5856
- Lewin, Kurt. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143–153. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/001872674700100201>
- Liu, Michel. (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Lordon, Frédéric. (2008). Qu'est-ce qu'une économie politique hétérodoxe? Dans Lordon, F. (dir.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme* (pp. 303–339) Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Lung, Yannick. (2002). Éditorial. *La lettre du Gerpisa*, 163.
- Lyon, Anne-Catherine. (2006). Préface : La cohérence de la complexité. Dans E. Christen-Gueissaz, G. Corajoud, M. Fontaine, J. Racine (dir.). *Recherche-action : processus d'apprentissage et d'innovation sociale* (pp. 9–12). Paris : Éditions L'Harmattan.
- Magalhães, Thiago, Andion, Carolina, & Manoel, André Augusto. (2022). Collaborative research, public inquiry, and democratic experimentalism : Contributions and how to apply pragmatism to social innovation studies. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 13(1), 71–91. doi:10.29173/cjnser543
- Maurel, Christian. (2011). *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Mias, Christine. (2005). L'autobiographie raisonnée, outil des analyses de pratiques en formation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1(34), 29–45.

- Morvan, Alexia. (2013). Recherche-action. Dans I. Casillo, René Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, R. Lefebvre, C. Neveu, & D. Salles (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Paris, FR : GIS Démocratie et Participation.
- Myrdal, Gunnar. (1959). *Théorie économique et pays sous-développés*. Paris : Présence.
- Noiriel, Gérard. (1990). Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber. *Genèses*, 2, 138–147.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre. (2000). Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue française de sociologie*, 3(41), 417–445.
- Orléan, André. (2005). La sociologie économique et la question de l'unité des sciences sociales. *L'Année sociologique*, 55(2), 279–305.
- Ostrom, Elinor, & Basurto, Xavier. (2013). Façonner des outils d'analyse pour étudier le changement institutionnel. Jean-Pierre Chanteau & Agnès Labrousse (trad.). *Revue de la Régulation*, 14.
- Peirce, Charles Sanders. (1931). Dans Charles Hartshorne & Paul Weiss (dir.), *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, 1–6 [édition de 1974]. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rozier, Emmanuelle. (2010). John Dewey, une pédagogie de l'expérience. *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, 80-81, 23–30.
- Saint-Luc, Florence. (2012). La recherche-action : une recherche à visée formatrice et transformatrice. *Éducation-Formation-Recherche*. URL : <https://saintlucflorence.wordpress.com/la-recherche-action/> [26 novembre, 2023].
- Vernet, Agnès. (2022, 9 février). La défiance de la science n'est qu'une traduction du malaise démocratique [interview de Luc Rouban]. *Polytechnique Insights*. URL : <https://www.polytechnique-insights.com/tribunes/societe/la-defiance-de-la-science-est-quune-traduction-du-malaise-democratique/> [26 novembre, 2023].
- Vienney, Claude. (2000). Qu'est-ce que l'économie sociale? *Revue internationale de l'économie sociale*, 275/276, 38–41.
- Zask, Joëlle. (2004). L'enquête sociale comme inter-objectivation. Dans B. Karsenti & L. Quéré, *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme* (pp. 141–165). Paris, FR : Éditions de l'EHESS.
- Zask, Joëlle. (2008). Le public chez Dewey : une union sociale plurielle. *Tracés : Revue de Sciences Humaines*, 15, 169–189.

L'AUTEURE

Justine Ballon est professeure adjointe au Département management de HEC Montréal ainsi que membre du CRISES, de l'Institut international des coopératives Alphonse et Dorimène Desjardins, et du LADYSS. Courriel : justine.ballon@hec.ca

ANNEXE 1 : GENÈSE DE LA RECHERCHE

À partir de mon expérience *in situ* de coopératrice à Coopaname (de 2013 à 2014, j'y étais apprentie), où j'ai découvert par la pratique la recherche-action permanente (Ballon & Bodet, 2017), j'ai construit mon projet de thèse. Membre de la commission de recherche, j'ai contribué aux activités de recherche de la coopérative, notamment en coordonnant l'enquête Revenus et temps avec Oxalis et deux sociologues (Ballon et al., 2019). J'ai découvert le défi de la coproduction des savoirs, la complexité et la richesse de la coopération chercheuse-acteur, et certains auteurs (John Dewey, notamment). En outre, j'ai acquis une posture de praticienne-chercheuse, puis de chercheuse-praticienne, et des pratiques (coconstruction en atelier) qui m'ont inspirée. J'ai découvert le cadre financier et relationnel du dispositif CIFRE, qui s'est révélé être en adéquation avec la réalisation d'une RA doctorale. En 2014, après avoir proposé l'idée à Coopaname qui l'a acceptée, la CAE m'a mise en contact avec un chercheur pour diriger ma thèse sur la question de leur modèle socioéconomique, problème identifié alors comme majeur par la coopérative et les CAE en général. Nous avons envisagé une étude de cas avec Oxalis et Artenréel, deux coopératives pratiquant la recherche-action, mais se distinguant par leur modèle. Intéressée par le sujet et la démarche, j'ai facilement établi un accord oral de principe basé sur une confiance mutuelle avec les responsables des CAE. Ainsi, le projet de thèse a été le fruit d'une coconstruction avec Coopaname, validée par Oxalis et Artenréel. En 2015, j'ai obtenu le financement CIFRE et le statut de doctorante-salariée-associée de Coopaname pour trois ans. À la fin de la CIFRE, en 2018, j'ai quitté la CAE pour finir l'analyse et la rédaction de ma thèse en tant que chercheuse-sociétaire.

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 classer 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*¹ : 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 classer 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

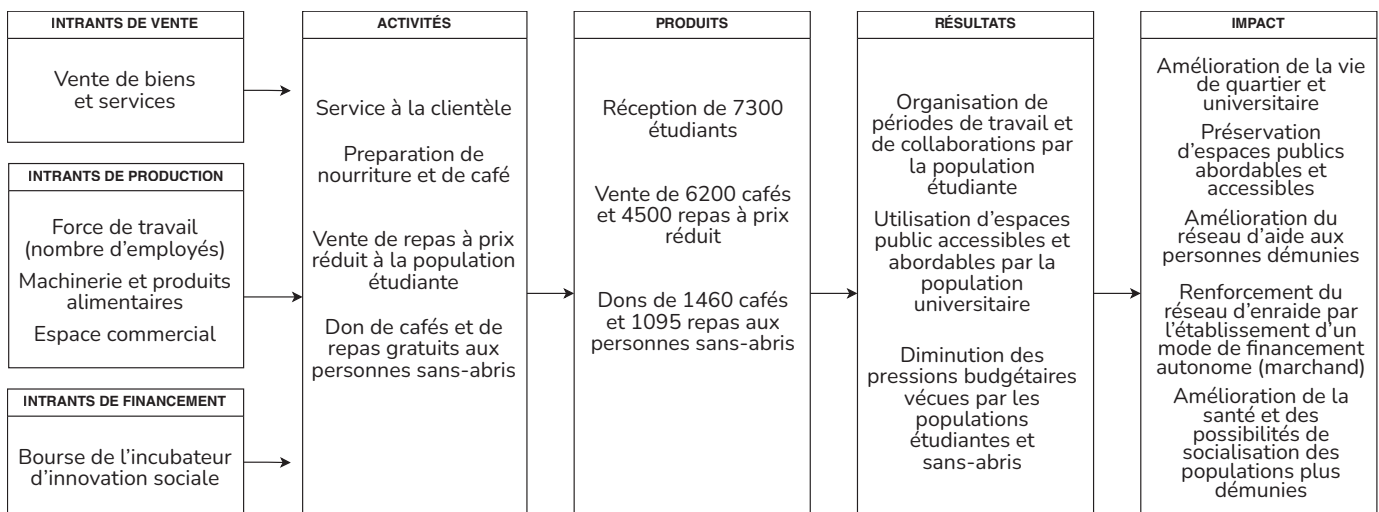
Comme on peut le constater d'un coup d'œil, le modèle est composé de cinq éléments : les intrants, les activités, les produits, les résultats et les impacts (2). Les *intrants* désignent toutes les ressources, monétaires ou autres, utilisées par l'organisation pour réaliser sa mission et mettre en place 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



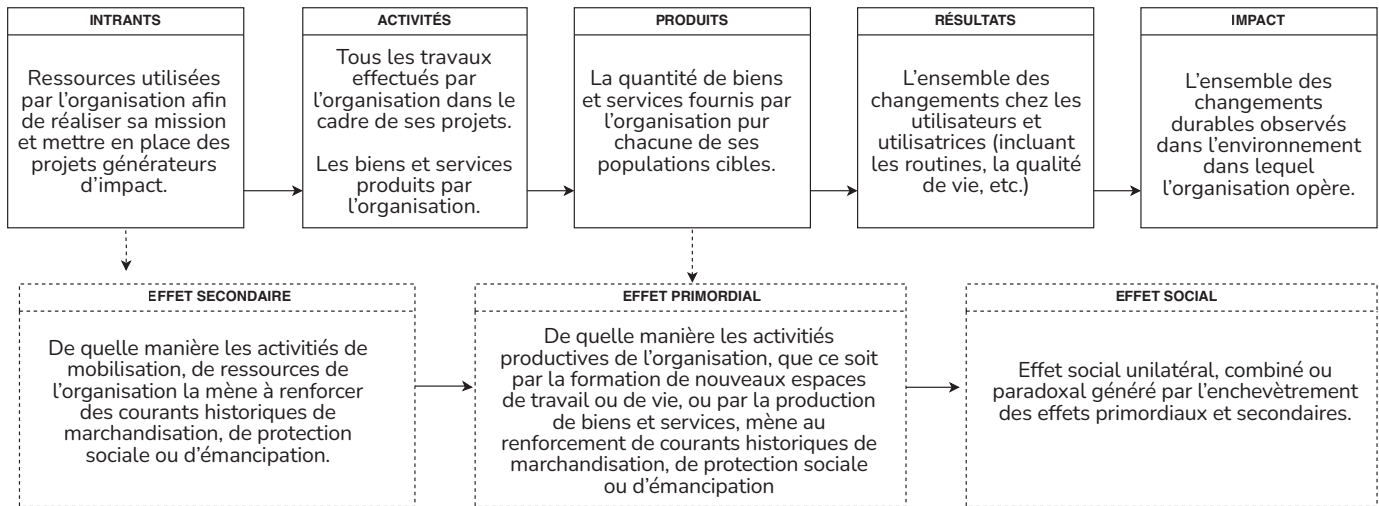
Adapté : W. K. Kellogg Foundation, 2004, p. 12

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

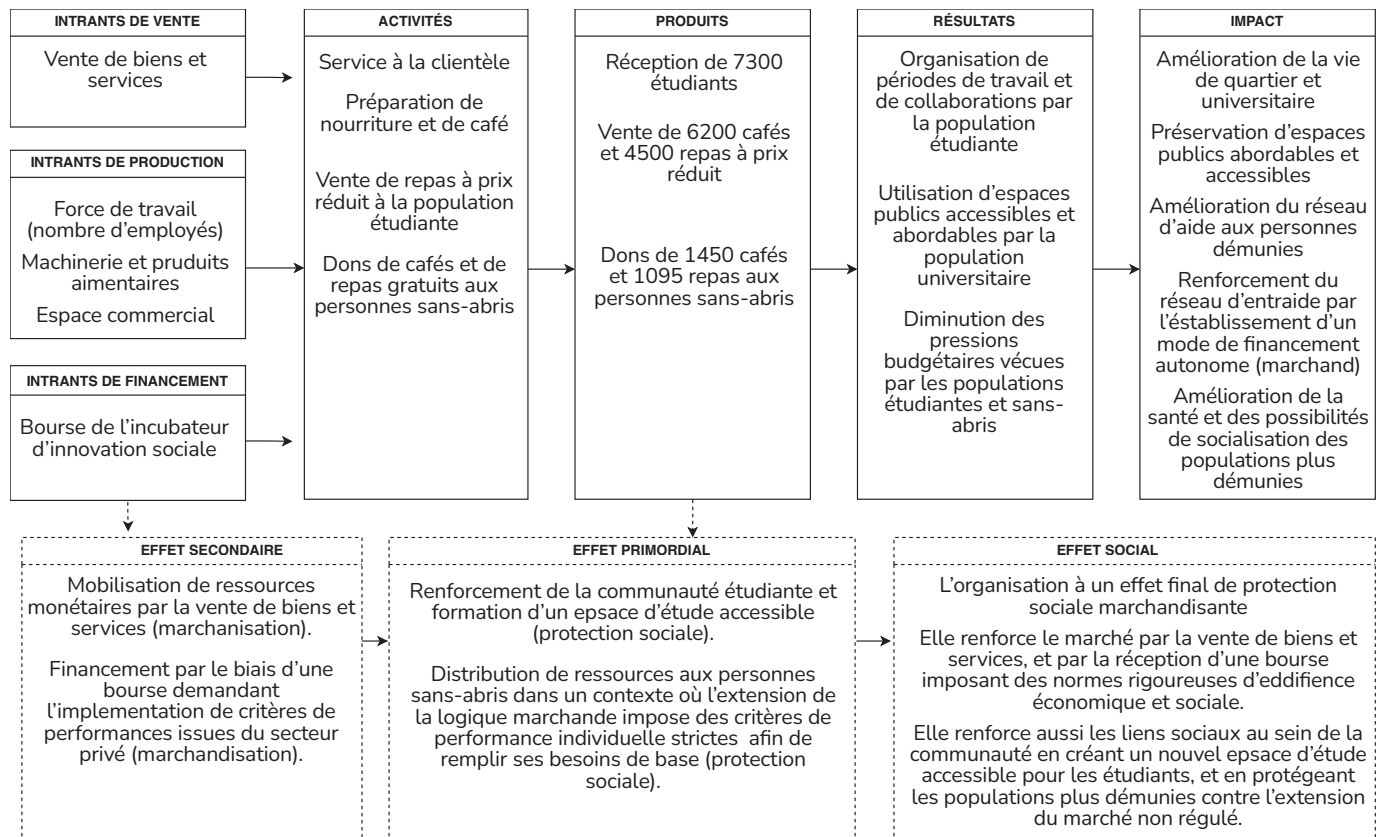
Nous pouvons facilement intégrer l'effet social au modèle logique en apportant deux modifications. D'une part, nous pouvons ajouter l'effet secondaire comme conséquence des intrants, interprété ici comme le reflet du processus de mobilisation des ressources. D'autre part, nous pouvons intégrer l'effet 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.
- Gadai, 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 [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 [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 Orians, 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 [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 21st 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 [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

La réalité multiscale dans la gouvernance des OSBL et EÉSS en alimentation scolaire : le rôle clé de l'expression d'un but commun pour rallier les parties prenantes

France Desjardins, Salmata Ouedraogo, & Pierre-André Tremblay
Université du Québec à Chicoutimi

ABSTRACT

School meal programs require partnerships between stakeholders operating at different levels of intervention. Their coordination is only possible through explicit agreements based on the common purpose of the interventions and the values that organize the action.

RÉSUMÉ

Les programmes d'alimentation dans des écoles dites défavorisées exigent des partenariats entre des parties prenantes situées à différentes échelles d'intervention. Leur coordination n'est possible que par un accord explicite basé sur le but commun des interventions et sur les valeurs organisant l'action.

Keywords / Mots clés : gouvernance, stakeholders, school meal program, common goal, multiscale / gouvernance, parties prenantes, programme d'alimentation scolaire, but commun, multiscale

Des programmes d'alimentation scolaire sont déployés dans plus de 161 pays dont six sont représentés au G7 (PAM, 2020). Le Canada n'a toujours pas de programme national d'alimentation scolaire, bien que l'insécurité alimentaire déclarée pour les personnes mineures y soit croissante, étant passée de 19,6% en 2020 à 24,3% en 2021 (Statistique Canada, 2023). Dans chaque province canadienne, différentes initiatives sont administrées par des organisations sans but lucratif (OSBL) et des entreprises d'économie sociale et solidaire (EÉSS) financées par des fonds publics et privés. Certaines des organisations sont d'envergure nationale et tentent de suppléer à l'absence de politique nationale d'alimentation scolaire. C'est le cas du Club des petits déjeuners, une OSBL qui offre des repas dans plusieurs écoles canadiennes et avec laquelle, entre autres, nous avons collaboré.

Confrontés à l'absence d'une politique canadienne compréhensive d'alimentation scolaire, les milieux de l'éducation, de la santé, des services sociaux et de l'agriculture doivent travailler en partenariat avec les OSBL et les EÉSS qui s'investissent dans cette mission. Ce grand nombre d'intervenants et d'acteurs—les parties prenantes—soulève d'importants enjeux de coordination et de gouvernance. Pour nous, deux types de défis que la théorie des parties prenantes nous permet d'aborder nous ont paru centraux. Le premier défi renvoie à la dimension multiscale des activités et des organisations impliquées. Le second défi est l'importance d'un accord sur le but commun des activités : contrer l'insécurité alimentaire chez les enfants. Comme on le verra, ces deux types de défis s'entrecroisent de façons complexes.

Dans le cadre d'une recherche-action, nous avons accompagné deux organisations locales qui ont pour mission de contrer l'insécurité alimentaire chez les enfants d'écoles ayant un indice de défavorisation élevé. Nous avons réalisé cette recherche pendant que ces organisations travaillaient au déploiement et à la mise en œuvre de programmes d'alimentation scolaire dans de nouvelles écoles et avec de nouveaux partenaires, y compris des services de traiteurs locaux. La collecte de données a été effectuée auprès des équipes de projet, du personnel des écoles, des autres organisations publiques et des services de traiteurs concernés. Les sources de données étaient l'analyse des documents utilisés par les équipes de projets, l'observation participante des rencontres et des activités ainsi que des entrevues individuelles et de groupe.

Une partie prenante est définie comme la personne ou l'organisation qui contribue à la création ou à la consommation d'un produit ou d'un service (Phillips et al., 2019). La théorie des parties prenantes, où les partenaires influencent la prise de décision et les responsabilités des équipes de projets (Speckbacher, 2008), permet d'exposer les défis relatifs à la gouvernance lors du déploiement de programmes.

L'observation révèle qu'une multitude de parties prenantes sont interpellées par les équipes de projet qui veulent déployer un programme d'alimentation scolaire. Ces parties prenantes appartiennent aux secteurs public, communautaire et privé. Cela montre qu'une particularité des projets pilotés par des OSBL et des EÉSS est que les équipes de projets locaux dépendent des autres parties prenantes car elles ne possèdent pas elles-mêmes les ressources nécessaires pour être totalement autonomes. Ces partenaires ou parties prenantes œuvrent à des échelles différentes. Ainsi, la genèse des projets alimentaires débute par l'octroi d'un financement public et/ou philanthropique à un OSBL ou une EÉSS, généralement par des organismes provinciaux ou fédéraux dont les visées et les priorités diffèrent souvent de celles des organisations locales, qui doivent donc s'inscrire dans des actions plus globales sans perdre de vue les particularités locales qui font leur pertinence. Il est indispensable que, dans le cadre de ces partenariats, les différentes instances s'accordent sur les objectifs et les principales valeurs, au premier rang desquels se trouve la problématique de l'insécurité alimentaire et de l'achat local. Considérant l'ampleur de l'insécurité alimentaire des personnes mineures, ce but est émotif et tangible. On retrouve ici ce que Locke et Latham (2002) appellent la théorie des buts : l'expression et l'orientation directive d'un but favorisent une implication des personnes qui maîtrisent les compétences et les ressources pertinentes pour l'atteindre.

Les personnes chargées de projet interpellent les organisations publiques responsables des services scolaires et sociaux pour avoir leur accord sur la gestion de leur programme et, par la suite,

obtenir un financement récurrent. Ces organisations se situent généralement à l'échelle provinciale. Pour elles, ces projets s'insèrent dans une planification stratégique des services sociaux locaux au sein d'une large gamme d'offres de soutiens communautaires où les différentes OSBL et EÉSS communiquent entre elles via de nombreux comités. Le but précis défini permet à cette instance publique de diffuser une information précise à ces comités sans que soit exigée la présence des équipes de projet. Cependant, l'absence des organisations à portée provinciale dans les comités génère un certain mécontentement puisque les organisations locales ne peuvent pas discuter d'accords potentiels. En même temps, les organisations locales présentes sur les comités doivent régulièrement gérer les appréhensions des autres. Ainsi, la communication auprès des parties prenantes s'avère être un défi majeur pour la gouvernance. Les écoles ayant un indice élevé de défavorisation sont alors interpellées pour indiquer leur intention de participer aux projets. Même si pour ces écoles il s'agit d'un programme social plutôt qu'éducatif, il est clair que le but identifié les affecte tant professionnellement que personnellement. C'est ce qui explique pourquoi elles travaillent à saisir l'occasion de déployer une solution pour la faim chez les enfants malgré des limites organisationnelles importantes, telles qu'un espace et des équipements limités ou l'ajout de nouvelles tâches pour leurs personnes employées sans qu'il y ait nécessairement de compensation financière.

Parallèlement, les équipes de projet proposent des contrats de production et de distribution de repas scolaires à des services de traiteurs locaux. Pour ces derniers, il s'agit d'un nouveau marché où le produit doit respecter les exigences nutritives et les restrictions définies par l'établissement scolaire, la rétribution fixe établie par les bailleurs de fonds et l'achat local. Selon les personnes rencontrées, la rétribution offerte n'est pas suffisante pour favoriser l'achat de denrées locales qui sont plus dispendieuses et difficiles d'accès. Ces personnes ajoutent que la chaîne d'approvisionnement doit être stable et garantie puisque les repas doivent être livrés quotidiennement et régulièrement. Malgré les défis de gestion locale associés au développement de nouvelles compétences en alimentation scolaire, à l'établissement de processus de production, à un espace de travail limité et au coût variable des aliments, c'est l'accord des différentes parties prenantes quant au but fondamental du projet, qui consiste à contrer l'insécurité alimentaire chez les enfants, qui a incité plusieurs à devenir partenaires.

Enfin, pour les équipes de projets, la multiplication des ententes de partenariat auprès de différentes parties prenantes exige une flexibilité dans les pratiques de gouvernance. La réalité multiscale de leur gouvernance requiert une compréhension des défis managériaux *locaux* des services de traiteurs et des écoles, *régionaux* des organisations publiques, et *nationaux* des instances politiques. Seules l'expression et la reconnaissance du problème social de l'insécurité alimentaire peuvent faciliter la convergence des ressources de ces multiples partenaires.

En conclusion, notre recherche montre que l'expression explicite d'un but commun auprès des parties prenantes facilite les partenariats même si celles-ci ont des valeurs et des préoccupations différentes qui tiennent en partie à leurs échelles d'action respectives. La reconnaissance de l'insécurité alimentaire chez les enfants favorise la participation de nombreuses parties prenantes à la recherche de solutions malgré certaines limites organisationnelles. On constate en revanche que, quel que soit le but commun, ces limites empêchent l'atteinte simultanée de toutes les valeurs désirées, aussi fondamentales soient-elles. De plus, une limite importante des OSBL et des EÉSS porteuses de

projets de déploiement de programmes d'alimentation scolaire est qu'elles sont tributaires des ressources que les parties prenantes veulent bien leur offrir sans nuire à leurs activités principales.

Enfin, on doit constater que les enfants et leurs parents, qui sont pourtant les bénéficiaires directement visés, ne sont que peu ou pas interpellés. Les parties prenantes et les équipes de projet parlent en leur nom, mais elles ne les impliquent pas directement. Ainsi, la réalité multiscale et multi-acteurs dans le déploiement d'un programme d'alimentation scolaire semble écarter la gouvernance participative à vocation inclusive telle que l'a décrite Eynaud (2019).

REMERCIEMENTS

Ce projet a reçu un financement de la part du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec ainsi que de la Fondation Lucie et André Chagnon. Nous tenons à les remercier pour leurs précieuses contributions.

RÉFÉRENCES

- Eynaud, Philippe (2019). Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations. *RECMA*, 351, 45–55. doi:10.3917/recma.351.0045
- Locke, Edwin A., et Gary P. Latham (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Phillips, Robert A., Jay B. Barney, R. Edward Freeman, et Jeffrey S. Harrison (2019). Stakeholder theory. Dans Jeffrey S. Harrison, Jay B. Barney, R. Edward Freeman, et Robert A. Phillips (dir.). (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory* (pp. 1–16). Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press.
- PAM (2020). *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020*. Rome : Programme alimentaire mondial. URL : <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000124245/download> (9 novembre, 2023).
- Speckbacher, Gerhard (2008). Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 295–320. doi:10.1002/nml.187
- Statistique Canada (2023). *Tableau 13-10-0835-01 : Insécurité alimentaire selon certaines caractéristiques démographiques*. URL : doi:10.25318/1310083501-fra (9 novembre, 2023).

LES AUTEUR.E.S

France Desjardins est docteure en management de projets et chargée de cours à l'Université du Québec à Chicoutimi. Courriel : france1_desjardins@uqac.ca

Salmata Ouedraogo est professeure titulaire en économie au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Courriel : salmata.ouedraogo@uqac.ca

Pierre-André Tremblay est professeur associé au Département des sciences humaines et sociales de l'Université du Québec à Chicoutimi. Courriel : pierre-andre_tremblay@uqac.ca

La gouvernance forestière: un regard pour mieux voir les acteurs de l'économie sociale

Guy Chiasson et Jacques L. Boucher
Université du Québec en Outaouais

ABSTRACT

According to the concept of “governance,” power in contemporary societies is shared between a multiplicity of players from the public, private and associative sectors. While the state and large private companies holding logging permits have held a central position in the development of Québec’s public forests for the past two centuries, a governance perspective allows us to see the contribution of other, more peripheral players, notably those from the social economy. In recent decades, research has highlighted the role of forestry cooperatives, controlled harvesting zones, forestry groups and community forests, and shed light on the conditions under which they have become established in the forestry regime.

RÉSUMÉ

Selon le concept de « gouvernance », le pouvoir dans les sociétés contemporaines est partagé entre une multiplicité d'acteurs provenant des secteurs public, privé et associatif. Alors que l'État et les grandes entreprises privées titulaires de permis de coupe occupent, depuis deux siècles, une position centrale dans la mise en valeur des forêts publiques québécoises, une perspective de gouvernance permet de voir la contribution d'autres acteurs plus périphériques, notamment ceux issus de l'économie sociale. Des recherches dans les dernières décennies ont ainsi pu mettre en avant le rôle des coopératives forestières, des zones d'exploitation contrôlée, des regroupements forestiers et des forêts communautaires et apporter des éclairages sur les conditions de leur affirmation dans le régime forestier.

Keywords / Mots clés : governance, forest, social economy, cooperatives, Québec / gouvernance, forêt, économie sociale, coopératives, Québec

Le concept de « gouvernance » part du principe que les institutions publiques (ou l'État) n'ont pas le monopole du pouvoir dans les sociétés contemporaines. Le pouvoir dans ces sociétés serait plutôt réparti entre une pluralité d'acteurs qui sont dispersés d'une part entre les secteurs public,

privé et associatif (Stoker, 1998) et d'autre part entre divers niveaux d'action publique (local, régional, national et même supranational). C'est donc dire que la gouvernance permet de décentrer le regard sur le pouvoir des sociétés. Ce regard décentré a permis d'intégrer l'apport des coopératives et de l'économie sociale en général à la forêt publique.

Certes, la gouvernance des forêts québécoises apparaît a priori comme très centralisée. La très grande majorité (plus de 90%) des forêts au Québec est publique, ce qui veut dire qu'elle est sous la responsabilité de l'État québécois. Selon une forme de partenariat public-privé avant la lettre, l'État fixe les règles et principes qui encadrent l'aménagement des forêts publiques. Cet aménagement est pris en charge par des industriels qui sont titulaires de permis de coupe sur des zones locales de la forêt publique. Un regard approfondi sur la gouvernance forestière permet d'aller au-delà des acteurs forestiers centraux (État et industrie) pour inclure des acteurs collectifs qui y occupent une place, bien que celle-ci soit plus périphérique. Les travaux de notre regretté collègue Luc Bouthillier ont montré à de nombreuses reprises la récurrence de revendications de ces acteurs de façon à contester leur situation périphérique.

La centralité qu'exerce le couple État-industrie forestière n'a pas empêché que s'intercalent des organisations ou acteurs de types coopératif et associatif dans le milieu forestier. Leur action demeure encore limitée jusqu'à maintenant, tant l'accès à la ressource a été accaparé par les grandes entreprises industrielles privées, souvent d'origine étrangère. Mais nous pouvons identifier quatre types spécifiques d'action qui ont émergé à des périodes différentes : les coopératives forestières, les regroupements forestiers, les zones d'exploitation contrôlée et les expérimentations de forêt « habitée » et de forêt communautaire ou de proximité.

L'émergence des coopératives forestières remonte aux années 1930, en même temps que l'implantation des premiers syndicats ouvriers du travail forestier. À l'époque, une grande partie du travail forestier était exécutée par des agriculteurs pour compléter les revenus nécessaires au soutien de leur famille. Ainsi, les cultivateurs-bûcherons se rendaient dans les camps forestiers avec les outils et équipements qu'ils utilisaient sur leurs propres fermes. Les conditions de travail étaient particulièrement pénibles, tout comme l'étaient les conditions de vie dans les camps. L'Union catholique des cultivateurs (UCC, actuelle Union des producteurs agricoles ou UPA) commença à regrouper ces cultivateurs-bûcherons dans des coopératives. Celles-ci ont d'abord contribué à améliorer les conditions d'habitation (hygiène, nourriture, confort) dans leurs camps forestiers pour se tourner ensuite du côté des conditions de travail (sécurité, équité des tâches, sécurité d'emploi, etc.). Depuis, elles ont considérablement diversifié leurs activités dans le secteur forestier : en plus de la récolte de la matière ligneuse, des coopératives ont développé des activités de sciage et de traitement du bois, de sylviculture et de production de plants forestiers, d'aménagement forestier et de récolte de produits non ligneux comme les petits fruits, de formation des travailleurs, etc. Les coopératives forestières sont regroupées dans une Fédération qui leur permet un accès à plus de ressources et leur donne une plus grande force de négociation (Boucher et Leclerc, 2013).

Il existe un autre regroupement d'entreprises d'économie sociale dans le secteur, les regroupements forestiers. Certaines de ces organisations sont des coopératives alors que d'autres sont des organismes à but non lucratif (OBNL), donc des associations qui mènent des activités économiques. Les membres de ces regroupements sont des propriétaires de terrains boisés qu'ils cherchent à protéger

et développer tout en en tirant des revenus. Les premiers regroupements forestiers sont apparus dans les années 1960 dans un contexte de dévitalisation des communautés rurales. Les Opérations Dignité vouées à la préservation de ces communautés constituent le contexte plus spécifique d'émergence de ce mouvement (Abanda et al., 2016). Les activités des regroupements sont pratiquement similaires à celles des coopératives forestières. S'ils opèrent majoritairement dans les forêts privées, leurs activités débordent aussi sur la forêt publique. On les retrouve là où une partie du territoire a été défrichée pour des activités agricoles tandis que les coopératives forestières se sont développées dans des territoires restés majoritairement sous couvert de la forêt publique.

Il existe aussi des organisations qui interviennent sur d'autres ressources que la matière ligneuse, les zones d'exploitation contrôlée (les zecs). Le gouvernement du Québec a entrepris en 1978 l'abolition d'une bonne partie des clubs privés de pêche et de chasse pour mettre ces territoires et leurs ressources sous la responsabilité de diverses zecs. Ces dernières existent comme OBNL tout en menant des activités lucratives ou commerciales. Leurs opérations consistent à donner à l'ensemble de la population non seulement un accès à la chasse et la pêche mais aussi à des activités de plein air, à la cueillette et d'autres activités touristiques. Au nombre de 63, les zecs sont regroupées dans une fédération, le Réseau Zec (<https://reseauzec.com>).

Enfin, au cours des années 1990, on a vu apparaître des projets innovants d'appropriation de la gestion territoriale de la forêt, projets que l'on peut regrouper sous la désignation de « forêt communautaire » (Bouthillier, 2014). De son côté, le gouvernement fédéral a lancé des projets de « forêt modèle » dont celle du Bas-Saint-Laurent dans un environnement de forêt privée a sans doute été l'expérimentation la plus significative sur le plan de partenariats avec des propriétaires privés et des municipalités. En même temps, des projets de « forêt habitée » ont été lancés dans treize régions du Québec dans des environnements de forêt publique. Parmi ceux-ci, c'est le projet de la Forêt de l'Aigle à Maniwaki, un OBNL, qui est allé le plus loin dans la gouvernance partenariale. Les partenaires mobilisés incluaient des municipalités, une communauté des Premières Nations, des associations du secteur récréotouristique et du secteur de l'aménagement ainsi que des chercheurs (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). Ces projets ont connu des durées variées et une bonne partie en est restée à un stade expérimental.

Nous pouvons donc voir que des entreprises d'économie sociale ont émergé dans des contextes différents au Québec et que leurs secteurs d'activité sont relativement différenciés. Nous pouvons toutefois nous demander si ce genre d'organisation en est arrivé à faire évoluer la gouvernance de la forêt publique. Il n'y a pas de réponse définitive à cette question. En effet, même les entreprises les plus anciennes que sont les coopératives forestières restent toujours dépendantes à la fois d'ententes avec l'industrie forestière et avec le ministère qui régule la forêt publique et ses ressources en bois. Ces coopératives ont tout de même réussi dans une certaine mesure à se tailler une place à côté des industries, comme c'est le cas de Boisaco (<https://boisaco.com/>), entre autres. Il s'avère que ces coopératives et les regroupements forestiers réussissent à maintenir la vitalité des communautés rurales dépendantes de la forêt. Si les zecs ne jouent pas un rôle aussi important sur le plan socioéconomique, elles continuent à assurer un accès ouvert à tous et à toutes à des ressources alternatives en milieu forestier sous le mode associatif, donc sous un mode de gestion plus démocratique. Enfin, en dépit de leur fragilité, les expériences de forêt communautaire ont

ouvert une perspective élargie sur le plan des partenariats avec de nouveaux acteurs sociaux qui pourraient influencer l'action des coopératives et des regroupements ainsi que les politiques de l'État, surtout en ce qui concerne un accès à des ressources forestières suffisantes qu'on peut mettre en valeur à court terme.

Aussi pouvons-nous nous demander s'il existe des conditions propres à ces acteurs de l'économie sociale qui leur permettraient non seulement de durer mais aussi d'avoir un impact plus déterminant sur la gouvernance forestière. Dès l'abord, dans les trois premiers cas, nous pouvons voir que la dimension fédérative procure à ces entreprises de l'économie sociale un poids que l'on pourrait considérer comme déterminant, tant sur le plan politique et économique que sur celui de l'accumulation d'expertise. De plus, l'émergence et le maintien de ce type d'entreprise étaient et restent ancrés dans des mouvements sociaux, que ceux-ci soient syndicaux (coopératives forestières) ou encore citoyens et communautaires (regroupements forestiers et zecs). Les expériences de « forêt communautaire » peuvent avoir été déficientes aussi sur ces plans en dépit de leur action fort innovante.

Pour conclure, nous pouvons avancer que les entreprises d'économie sociale ont réussi à se tailler une place dans l'univers de la forêt québécoise même si, par rapport à l'État et à l'industrie, elles ne sont pas devenues des acteurs déterminants dans la gouvernance de la forêt publique. Elles ont tout de même mis en place un mode de gouvernance alternatif et différent, de sorte que leur action relativise jusqu'à un certain point cette hégémonie du tandem État-industrie qui s'était installée au cours du dernier siècle (Blais et Boucher, 2013). Par ailleurs, comme la situation évolue constamment dans le milieu des acteurs sociaux collectifs, il importerait de mener des études approfondies sur cet enjeu, une perspective de gouvernance permettant d'être sensible aux mouvements en marge de la gestion des forêts publiques québécoises.

RÉFÉRENCES

- Abanda, Fernande, Jacques L. Boucher, Luc Bouthillier et Guy Chiasson (2016). Du village forestier à la gouvernance locale : la persistance de l'aspiration à la participation. *Vie Économique*, 8(1), 1–8. URL : https://www.eve.coop/mw-contenu/revues/25/261/RVE_vol8_no1_Abanda_et_al.pdf [9 novembre 2023].
- Blais, René, et Jacques L. Boucher (2013). Les temps des régimes forestiers au Québec. Dans Guy Chiasson et Édith Leclerc (dir.), *La gouvernance locale des forêts publiques au Québec. Une avenue pour le développement des régions périphériques* (pp. 33–63). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bouthillier, Luc (2014, printemps). Forêt communautaire : tentatives, échecs et perspectives. Entrevue avec Luc Bouthillier par Guy Lessard. *Histoires forestières*, 34–41.
- Boucher, Jacques L. et Édith Leclerc (2013). Le travail forestier sous la loupe de la gouvernance. Dans Guy Chiasson et Édith Leclerc (dir.), *La gouvernance locale des forêts publiques au Québec. Une avenue pour le développement des régions périphériques* (pp. 205–222). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Castonguay, Stéphane (2016). *Le gouvernement des ressources naturelles : sciences et territorialités de l'État québécois, 1867–1939*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Chiasson, Guy, Jacques L. Boucher et Thibault Martin (2005). La forêt plurielle : nouveau mode de gestion et d'utilisation de la forêt, le cas de la Forêt de l'Aigle. *Vertigo*, 6(2). DOI : doi:10.4000/vertigo.4298.
- Stoker, Gerry (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue internationale des sciences sociales*, 50(1), 17–28.

LES AUTEURS

Guy Chiasson est professeur de science politique et développement régional au Département des sciences sociales à l'Université du Québec en Outaouais. Courriel : guy.chiasson@uqo.ca

Jacques L. Boucher est sociologue et professeur retraité de l'Université du Québec en Outaouais. Courriel : jacques.boucher@uqo.ca

La gestion locale du vieillissement : le cas de Tracadie au Nouveau-Brunswick

Majella Simard, Université de Moncton

ABSTRACT

The territorial management of aging represents a real challenge for New Brunswick municipalities. This contribution illustrates the changes that have occurred in this area and, more specifically, to municipal infrastructures, equipment and services, between 2014 and 2021, in the Regional Municipality of Tracadie. The analysis is based on semi-structured interviews with local elected officials and stakeholders working with seniors. Although respondents noted an overall improvement in the territorial management of aging, gaps remain, particularly in the former local service districts, notably with regard to sidewalks and snow removal. The implementation of an urban plan that considers the particular realities of seniors would undoubtedly mitigate the effects of such shortcomings.

RÉSUMÉ

La gestion territoriale du vieillissement représente un réel défi pour les municipalités du Nouveau-Brunswick. Cette contribution illustre les changements survenus en ce domaine et, plus spécifiquement, aux infrastructures, aux équipements et aux services municipaux, entre 2014 et 2021, dans la municipalité régionale de Tracadie. L'analyse repose sur des entrevues semi-dirigées effectuées auprès d'élus locaux et d'intervenants œuvrant auprès des aînés. Bien que les répondants aient noté une amélioration globale en matière de gestion territoriale du vieillissement, il persisterait des lacunes, particulièrement dans les anciens districts de services locaux, notamment en ce qui concerne les trottoirs et le déneigement. La mise en œuvre d'un plan d'urbanisme qui prendrait en considération les réalités particulières des aînés permettrait sans doute d'atténuer les effets de telles carences.

Keywords / Mots clés : aging, management, development, municipality, Tracadie / vieillissement, gestion, aménagement, municipalité, Tracadie

En l'absence d'une politique territoriale du vieillissement au Nouveau-Brunswick, la gestion du vieillissement repose essentiellement sur les actions formelles et informelles déployées par les

acteurs sociaux tels que les élus municipaux, les intervenants communautaires et les personnes âgées elles-mêmes dans le but de favoriser le vieillissement sur place (Laferrère, 2021; Gucher, 2014). Quant à l'État, son rôle porte surtout sur la préservation de la santé et le soutien à domicile. Il s'ensuit que tous ces acteurs ont un rôle incontournable à jouer en matière d'aménagement du territoire afin de faire des municipalités des milieux de vie qui correspondent aux besoins des aînés. Dès lors, les changements apportés par les élus locaux, notamment par le biais de la démarche MADA (« Municipalité amie des aînés »), peuvent s'avérer bénéfiques afin d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées.

Le but de cette contribution consiste à illustrer la portée des changements survenus entre 2014 et 2021 en ce qui a trait à la gestion locale du vieillissement dans la municipalité de Tracadie au Nouveau-Brunswick, la deuxième à avoir implanté la démarche MADA au sein de cette province. Notre contribution prendra la forme d'une étude de cas longitudinale qui s'appuie sur des entrevues semi-dirigées effectuées auprès d'intervenants locaux et communautaires et de personnes âgées en 2014 et en 2021 ainsi que sur la tenue d'un groupe de discussion réalisé au cours de ces deux mêmes années. Mentionnons que parmi les seize intervenants que nous avons rencontrés, neuf œuvraient dans le domaine de l'économie sociale. Les représentations sociales constituent la méthode d'analyse que nous avons retenue (Jodelet, 2007). Pour cette raison, nous croyons qu'il s'avère plus approprié d'utiliser le conditionnel dans l'analyse de nos résultats. À défaut de pouvoir analyser toutes les composantes liées à la gestion territoriale du vieillissement, nous nous limiterons aux infrastructures, aux équipements et aux services municipaux à l'intention des aînés.

De façon générale, selon les intervenants communautaires, les aménagements municipaux répondraient aux attentes des personnes âgées de Tracadie. Soulignons qu'en 2014, plusieurs intervenants avaient mis en exergue le manque d'infrastructures et d'équipements à l'intention des aînés, ce qui laisse présager une certaine amélioration à cet égard, notamment aux sentiers pédestres, à la piste cyclable, aux trottoirs et à la véloroute. Tant du côté des aînés que des intervenants, le prolongement et l'aménagement de la piste cyclable, qui serait utilisée par les personnes âgées pour pratiquer la marche, figureraient parmi les principales améliorations qui ont été apportées. En 2014, c'était plutôt l'aménagement d'un sentier le long de la Grande Rivière Tracadie qui avait retenu l'attention des intervenants. Des toilettes mobiles auraient également été installées à la suite de la démarche MADA dans certains secteurs de la piste cyclable. En 2014, des intervenants déploraient que la piste cyclable ne soit pas asphaltée, ce qui n'était plus le cas en 2021 alors que de larges segments auraient été bitumés. Soulignons également une amélioration des traverses pour piétons, surtout depuis que Tracadie fait partie du réseau MADA. La ville aurait aussi acquis de nouveaux équipements de déneigement, ce qui aurait permis d'améliorer l'état du déblaiement. Tracadie se démarquerait même des autres municipalités de la Péninsule acadienne à cet égard. L'amélioration de l'offre en matière de logements a retenu l'attention de nombreux intervenants. Cependant, cette amélioration ne serait pas nécessairement du ressort de la ville, mais plutôt d'un entrepreneur privé. Enfin, l'amélioration de l'accessibilité des édifices municipaux pour les personnes âgées à mobilité réduite a également été signalée.

Il persisterait néanmoins des divergences d'opinions en ce qui concerne les attentes des aînés à l'égard des aménagements physiques au sein de la municipalité ainsi qu'en ce qui a trait aux amé-

liorations qui ont été apportées ou qui restent à faire. Les plaintes des intervenants concernent surtout les trottoirs, ces derniers étant fragmentés, voire absents des anciens districts de services locaux (DSL)¹. En outre, leur configuration serait dangereuse. Mentionnons que ces trois dernières lacunes, ainsi que l'étroitesse des accotements et la forte sinuosité de la rue principale, avaient également été mentionnées en 2014. De plus, des trottoirs ne seraient pas aménagés partout au sein de la ville. Les parcs, les bancs, les toilettes extérieures, les trottoirs et les traverses piétonnières seraient toujours en nombre insuffisant, ce qui représenterait une lacune pour les personnes âgées. La ville abrite un parc, celui des Vétérans, mais ce dernier demeurerait méconnu, mal positionné et donc, sous-utilisé. En raison de l'insuffisance de parcs et de lieux sécuritaires pour les personnes âgées, certaines iraient marcher dans la localité avoisinante de Sheila où l'on retrouve une piste derrière l'école. Même si le délai aux traverses pour piétons a été allongé, celui-ci serait encore trop court, la même problématique ayant été soulevée en 2014. À ce moment, il avait également été mentionné que le temps d'attente pour l'activation de la lumière était trop long. En outre, ces traverses seraient peu visibles pour les automobilistes. En 2014, c'étaient plutôt les marques sur la chaussée qui posaient un problème. De plus, les lumières aux traverses pour piétons seraient souvent défectueuses. Outre cette lacune, il semblerait aussi qu'il y a un problème avec la synchronisation des feux de circulation au centre-ville.

Bien que des améliorations aient été signalées au chapitre du déneigement, certaines personnes âgées hésiteraient à sortir l'hiver en raison des problèmes relatifs au déglacage et au déblaiement des rues et des trottoirs, une situation qui prévalait également en 2014. De plus, le déneigement demeurerait tardif et déficient dans les anciens DSL comparativement à la situation qui prévaudrait au sein de la ville proprement dite, une observation qui avait également été faite en 2014. L'accès à certaines infrastructures de la ville, notamment aux trottoirs, serait aussi problématique pour les personnes âgées en fauteuil roulant ou en déambulateur. Certaines portions de la chaussée ainsi que le stationnement du centre commercial auraient de nombreux nids-de-poule. En général, peu d'améliorations auraient été apportées aux infrastructures dans les anciens DSL depuis leur fusion avec la ville. L'entretien des voies de circulation au sein des anciens DSL constituerait donc un enjeu de taille. Par ailleurs, un intervenant avait soulevé, en 2014, l'absence d'une section consacrée aux aînés dans le plan d'urbanisme de la ville, cette même observation ayant été mise de l'avant par un participant du groupe de discussion en 2021.

Finalement, nous constatons de nombreuses similitudes entre les réponses de 2014 et celles de 2021 au chapitre de l'aménagement et des infrastructures, notamment en ce qui concerne les trottoirs, les traverses piétonnières, l'éclairage des rues, la vitesse et l'intensité de la circulation routière ainsi que le déglacage des rues. Certes, tant les intervenants locaux et communautaires que les aînés sont d'avis que certaines améliorations auraient été apportées, notamment au chapitre du déneigement, de l'accessibilité aux édifices municipaux, de l'ajout de toilettes sur la piste cyclable ainsi qu'en matière d'offre de logements, mais celles-ci semblent demeurer insuffisantes compte tenu des nombreuses lacunes qu'il resterait à combler, en particulier dans les anciens DSL.

En conclusion, l'implication des élus municipaux dans l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des aînés est un impératif incontournable en matière de gestion territoriale du vieillissement et donc, du vieillissement sur place (Argoud, 2017; Broussy, 2014; Gucher, 2014). Dès lors, notre

contribution a permis de mettre en évidence la perception positive quasi généralisée des intervenants et des aînés que nous avons interrogés en ce qui a trait aux équipements municipaux. L'intégration de la municipalité à la démarche MADA et le soutien accordé par la ville aux entrepreneurs spécialisés dans la construction de logements pour personnes âgées représenteraient autant de signes tangibles de la part des élus municipaux d'une volonté d'améliorer la qualité de vie des aînés et de favoriser un vieillissement actif (Gauthier, 2021; Vanlierde et Houlioux, 2021). Mais il n'en reste pas moins que les élus locaux pourraient en faire plus en matière de gestion territoriale du vieillissement, notamment en adoptant un plan d'urbanisme qui prendrait en considération les réalités particulières des aînés. Des disparités persisteraient aussi entre les efforts investis pour améliorer la qualité de vie des aînés de la ville par rapport à celle des personnes âgées des anciens DSL (Broussy, 2014; Chapon et al., 2012).

En dépit de leur volonté manifeste d'améliorer le bien-être des personnes âgées et de favoriser un vieillissement actif sur place, les intervenants communautaires, les élus locaux et les personnes âgées disposent d'une marge de manœuvre plutôt réduite en matière de gestion territoriale du vieillissement. Ces acteurs peuvent aussi difficilement faire contrepoids aux facteurs structurels liés au vieillissement (dénatalité, migration des jeunes, etc.), autant d'enjeux qui appellent la mise en place d'interventions en aval (Blanchet, 2021). Dès lors, le vieillissement sur place suppose le déploiement de stratégies d'intervention à des échelles géographiques qui vont au-delà de celle de la municipalité (Jahon et Leclair, 2010). Dans le cas du Nouveau-Brunswick, l'échelle régionale, qui correspond à celle couverte par les Commissions de services régionaux, nous apparaîtrait le niveau le plus adéquat en matière de gestion territoriale du vieillissement. Mais dans tous les cas, les interventions des acteurs locaux et régionaux doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique plus large qui viserait une certaine justice spatiale et qui permettrait aux personnes âgées du Nouveau-Brunswick de créer un environnement propice au vieillissement sur place.

NOTE

1. Au Nouveau-Brunswick, les DSL sont des entités dont le territoire correspond généralement à celui d'une paroisse religieuse. Au nombre de 236, leurs responsabilités se limitent essentiellement aux services d'incendie, de ramassage des ordures et d'éclairage des rues. Ils sont administrés par le ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux. En décembre 2021, un projet de loi a été voté pour en réduire le nombre à 12 de manière à les incorporer au sein des municipalités. Mentionnons qu'en 2013, la ville de Tracadie-Sheila procédait à un important exercice de fusion en regroupant 18 anciens DSL pour devenir la « municipalité régionale de Tracadie ».

RÉFÉRENCES

- Argoud, Dominique. (2017). Territoires et vieillissement : vers la fin de la politique vieillesse? *Lien social et Politiques*, 79, 17–34. URL : <https://www.erudit.org/fr/revues/lsp/2017-n79-lsp03241/1041730ar/> [9 novembre 2023].
- Blanchet, Mickaël. (2021). Enjeux et jalons géographiques du vieillissement dans les quartiers politiques de la ville. *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 73(1), 9–11.
- Broussy, Luc. (2014). *Dix mesures pour adapter la société française au vieillissement*. Paris, FR : Dunod.
- Chapon, Pierre-Marie, Florent Renard, et Silvia Rosales-Montalo. (2012). Du territoire de vie au territoire décisionnel : enjeux d'acteurs, enjeux d'échelles et d'organisation. Dans Jean-Philippe Viriot-Durandal, Christian Pihet et Pierre-Marie Chapon (dir.), *Les défis territoriaux face au vieillissement* (pp. 91–106). Paris, FR : La Documentation française.

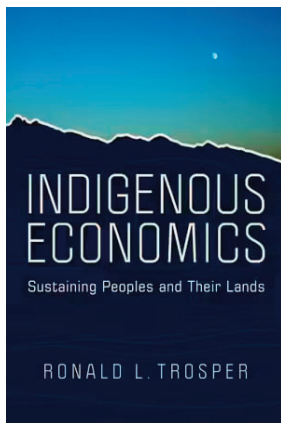
- Gauthier, Pauline. (2021). Accessibilité des espaces publics : place aux aînés! *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 73(1), 20–21.
- Gucher, Catherine. (2014). Vieillesse dans les espaces ruraux en France et « effets de milieu » : enjeux humains et territoriaux des mutations démographiques. *Cahiers québécois de démographie*, 43(1), 103–131.
- Jahon, Franck, et Matthieu Leclair. (2010). *Le projet gérontologique territorial : un défi pour les élus locaux. Guide pour le penser et le formaliser*. Toulouse, FR : Erès.
- Jodelet, Denise. (2007). *Les représentations sociales*. Paris, FR : Presses universitaires de France.
- Laferrère, Anne. (2021). Ageing in place/Vieillir chez soi : apport des expériences étrangères et des comparaisons internationales. *Gérontologie et société*, 43(165), 11–30. URL : <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2021-2-page-11.htm> [9 novembre 2023].
- Vanlierde, Annick et Houioux, Geneviève. (2021). La participation citoyenne des aînés dans les politiques municipales : évaluation du processus « Ville amie des aînés ». *Pensée plurielle*, 53(1), 140–157.

L'AUTEUR

Majella Simard est professeur au Département d'histoire et de géographie à l'Université de Moncton. Courriel : majella.simard@umoncton.ca.

Book Review / Compte-rendu

Lauren Dubay, University of Toronto



Indigenous Economics: Sustaining Peoples and Their Lands. By Ronald Trosper. Tucson, AZ: University of Arizona Press, 2022. 272 pp. ISBN: 9780816546626.

In *Indigenous Economics: Sustaining People and Their Lands*, Ronald Trosper explores the concept of relationality as a foundational principle to identify and understand the meaning of “economic development” within Indigenous communities (p. 3). In 2009, Trosper authored *Resilience, Reciprocity and Ecological Economics: Northwest Coast Sustainability*, which discusses reciprocity as the solution to social dilemmas stemming from common pool resources. This theme extends to Trosper’s 2022 publication, *Indigenous Economics*, where he delineates that relationality is what drives reciprocity as a solution to the dilemmas presented by common goods. Furthermore, *Indigenous Economics* offers a sustainable alternative to Western neoliberal economic development by emphasizing relationships between humans, communities, and nature.

As an economist and member of the Confederated Salish and Kootenai Tribes, Trosper leverages his professional and research experience to outline the rationale behind Indigenous relational economics (IRE) as an alternative to mainstream economies. At its core, IRE challenges mainstream notions of economic development, centred on industrialization and commodity ownership and its contributions to environmental crises, and embraces wealth defined through strong relationships with others and nature. Despite colonial efforts to eradicate Indigenous ways of being and knowing, Trosper highlights prevailing examples of Indigenous relational economies and the benefits of this approach to economics. *Indigenous Economics* argues for development through “enhancing relationships” (p. 2), which leads to additional material goods and services shared among all in those relationships. Trosper emphasizes that, “the aim of good living is to increase the value of all relationships without harming them” (p. 5).

Trosper (2022) begins *Indigenous Economics* by outlining, “five examples of successful relationship building” (p. 7) In Chapter 1, Trosper highlights international examples of Indigenous Peoples employing relationship building to protect their land and foster stewardship, illustrating the mutual benefits for Indigenous communities and others involved, improved relationships with nature, and increased participation in land governance. Trosper’s examples include Indigenous Peoples in

Ecuador fighting against water commodification, Pikangikum First Nation in Ontario advocating for a co-developed forest management plan, Haida First Nation in British Columbia pursuing co-development of a conservation area and timber harvest plan, Māori tribes in New Zealand navigating colonial legal systems to relinquish legal ownership of a river, and a coalition of US tribes securing co-management of land around Bears Ears National Monument with the federal government.

Throughout the book, these cases are used to illustrate relational Indigenous economies and their positive impact while also revealing barriers posed by colonial governments or neoliberal companies hindering Indigenous self-determination. In each case, Indigenous communities fight for land protection and self-governance while navigating colonial institutions. Troster highlights the co-management of the Bears Ears National Monument as “innovative” when this only meets the minimum requirements outlined in the *United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples* (UNDRIP) (United Nations, 2008). Troster optimistically refers to these cases as examples of how Indigenous communities have built relationships with colonial governments and private organizations to influence decisions impacting their land. Moreover, Troster demonstrates that by employing the principles of IRE, Indigenous Peoples have seen better outcomes for their land and people. However, these cases also demonstrate how many barriers Indigenous Peoples face to exercise their rights due to ongoing colonialism. Troster uses these cases to illustrate IRE theory and philosophy throughout the book.

The following chapters include both an explanation of Indigenous relational economic theory and an argument for IRE as a solution for governance challenges. Troster begins, in the first two chapters, by outlining the philosophy and worldviews that comprise IRE and how standard economics emphasize individual preferences that determine outcomes. In contrast, IRE highlights that unique relationships impact individual preferences and motivations. Troster expands on these lines of thought in Chapter 3 to explore how strong relationships lead to relational goods like trust, cooperation, and social capital, through emphasis on understanding, consultation, emotional balance, persuasion, acceptance, and reliability. The fourth chapter contrasts mainstream economics and IRE views on land and property, revealing that IRE rejects private property, recognizing the agency of non-humans, and emphasizing complex territorial systems with varying rules based on relationships to the land.

The next three chapters of the book build upon the theory and philosophy behind IRE to demonstrate its governance benefits such as addressing overexploitation through relationship-based approaches, examining leadership, sustainability, and co-management. Troster then examines the relationship between Indigenous communities and state bureaucracies, highlighting how co-management arrangements are established through relationship-building in the case studies, revealing the challenges to relationality posed by states. Throughout, Troster argues that the case studies outlined in Chapter 1 are examples of using relationship building to address common pool dilemmas. While these examples demonstrate Indigenous Peoples building relationships and trust with colonial governments to govern resources, they also highlight the barriers these governments pose to Indigenous self-determination and land governance.

Trosper also situates his work within the broader literature on the social economy. In Chapter 7, Trosper argues that the existence of non-profit corporations, co-operatives, and other social economy organizations in the “third sector” leaves room for IRE approaches to exist within existing economic paradigms. Moreover, it is evident that the philosophy behind IRE aligns with broad definitions of the social economy. For example, Jack Quarter, Laurie Mook, and Ann Armstrong (2017) define the social economy as the connections between self-governing organizations “that are guided by their social objectives in the goods and services that they offer” (p. 4). As outlined by Trosper, IRE relationships and relational goods align with the social economy’s focus on “social objectives” (Quarter, Mook, & Armstrong, 2017, p. 4). In Canada, as noted by Sengupta, Vieta, and McMurty (2015), Indigenous-led social enterprises integrate social, economic, environmental, and cultural goals into their operational processes. However, it is crucial to avoid conflating IRE with the categorizations in the social economy literature. The values of IRE extend beyond social economy organizations and predate colonial economic systems. Therefore, it can be colonial and paternalistic to characterize IRE as a subset of the social economy. Moreover, while there are some existing examples of IRE, as identified by Trosper, IRE necessitates transformational systemic changes and decolonization to be fully realized.

In the afterword, Trosper summarizes his comparison of mainstream economics and IRE to present IRE as a viable alternative. Trosper highlights that equity is critical in IRE but further research on this topic could explore how relationality fosters equitable outcomes for marginalized communities. Additionally, further analysis of the case studies in *Indigenous Economics* could focus on the need for colonial state governments to adopt relationality in their interactions with Indigenous communities and redefine legal and political systems to remove barriers for Indigenous Peoples exercising their rights (Borrows & Coyle, 2017). Trosper’s case studies demonstrate one-sided relationship building with Indigenous communities working to navigate colonial systems. Going forward, applying these findings can hold colonial governments accountable to removing barriers for Indigenous Peoples adopting Indigenous relational economic systems.

Overall, Ronald Trosper’s work, *Indigenous Economics*, not only offers a crash course in the philosophy of IRE, but a solid argument for the benefits that a relational approach offers and the solutions it presents for common dilemmas and crises in mainstream economics. Trosper grounds IRE theory and demonstrates its practical applications and positive outcomes through modern case studies. While there are opportunities to build on this work, Trosper ends his book with a poignant note of caution and urgency. He concludes that, as the dominant economic system weakens and experiences crises, Indigenous Peoples can continue to recommend relationality as a more sustainable alternative; however, in the meantime, “whether the river” or the natural world “survives is an open question” (p. 218).

REFERENCES

- Borrows, J., & Coyle, M. (Eds.). (2017). *The right relationship: Reimagining the implementation of historical treaties*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Quarter, J., Mook, L., & Armstrong, A. (2017). *Understanding the social economy: A Canadian perspective*. Toronto, ON: University of Toronto Press.

Sengupta, S., Vieta, M., & McMurtry, J.J. (2015). Indigenous communities and social enterprise in Canada. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1), 104–123.

United Nations. (2008). *United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples*. URL: http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_en.pdf [August 27, 2023].

ABOUT THE AUTHOR / L'AUTEUR

Lauren Dubay is an Adult Education and Community Development PhD Student at the University of Toronto. Email: lauren.dubay@mail.utoronto.ca

Book Review / Compte-rendu

Salimata Konate, Université du Québec à Montréal

Bruno Frère
Jean-Louis Laville

LA FABRIQUE DE
L'ÉMANCIPATION

Repenser la critique du capitalisme à partir
des expériences démocratiques, écologiques et solidaires



la couleur des idées
SEUIL

La fabrique de l'émancipation : repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaires. Par Bruno Frère et Jean-Louis Laville. Paris : Éditions du Seuil, 2022. 448 pp. ISBN 978-2021484878.

Le livre de Jean-Louis Laville et Bruno Frère représente un projet très ambitieux, celui de renouveler la réflexion sur la question de l'émancipation en proposant une nouvelle théorie critique du capitalisme. Ce projet émerge à la suite du constat d'une situation frappante et contradictoire fait par les auteurs. En effet, pendant que les débats intellectuels se multiplient pour dénoncer les inégalités sociales et les problèmes écologiques et environnementaux, l'émancipation des populations concernées par ces inégalités est reléguée

à un thème dépassé et évanescent, jugé hors de leur portée. En d'autres termes, la capacité d'agir des acteurs sociaux est simplement ignorée par les intellectuels.

Pour réaliser leur projet, les auteurs scindent l'ouvrage en sept chapitres regroupés en deux grandes parties. Dans la première partie, les auteurs retracent de manière claire et limpide la trajectoire de la théorie critique telle qu'elle est connue, en identifiant les principales écoles de pensée l'ayant marquée. Puis, dans la seconde partie, ils enrichissent leur réflexion par des recherches empiriques illustrant les apports du pragmatisme, des épistémologies du Sud et de l'économie solidaire.

Plus spécifiquement, dans la première partie, qui s'étend du chapitre 1 au chapitre 4, les auteurs présentent les principales écoles ayant façonné la théorie critique. Ils rappellent en plus que cette théorie reste enfermée dans un registre négatif puisqu'elle s'attarde sur la dénonciation des inégalités et des injustices sans conduire à l'action. Tout débute avec Karl Marx qui conçoit que l'émancipation, « ensemble d'actes de libération et d'affranchissement des populations, prolongés par des révoltes populaires » (p. 21), est possible mais elle ne peut être atteinte que si la domination économique est bouleversée. En d'autres termes, pour Marx, la théorie critique est certes un enjeu de connaissances qui permet de dénoncer les injustices sociales mais elle est aussi un enjeu de luttes et prépare donc l'émancipation. Par la suite, la première école de Francfort, de Theodor W. Adorno et Max Horkheimer, pousse davantage la réflexion de Marx en montrant que la domination vécue par les personnes est certes économique, mais elle a aussi un prolongement culturel. Ainsi, l'humain est aliéné à travers une déformation de la vie sociale, ce qui empêche sa réalisation et le pousse à consommer à outrance. Selon eux, les agents sont inconscients de la domination vécue

et sont incapables de s'en libérer. Par cette affirmation, Laville et Frère introduisent le concept de violence symbolique, en référence à la sociologie critique de Bourdieu, ce dernier soutenant que les agents sociaux soumis à la violence symbolique contribuent eux-mêmes à reproduire et à maintenir l'ordre social et les dominations vécues. La théorie critique fait ici montre d'un paradoxe : « Étant supposée fournir le cadre des expériences émancipatrices, elle reste toutefois silencieuse sur les révolutions démocratiques, les actions collectives qui mèneraient au changement et souligne plutôt leur impossibilité » (pp. 64-65). En d'autres termes, la lutte est bel et bien absente. Puis, la seconde école de Francfort, de Jürgen Habermas et Axel Honneth, impose un nouveau tournant à l'école critique en refusant de priver les sujets humains de leur réflexivité. Habermas introduit le concept de la rationalité communicationnelle. Pour lui, les gens vivent certes les violences qui leur sont faites mais ils sont capables, dans la communication ordinaire, d'exercer leurs facultés critiques en prenant part à « des échanges dialogiques et démocratiques au sein d'espaces publics autonomes pour s'opposer aux systèmes » (p. 81). Quant à Honneth, il conçoit que la reconnaissance des droits fondamentaux des hommes lors de leurs expériences intersubjectives est la condition même d'atteinte de leur autonomie et de leur réalisation personnelle. Pourtant, le constat de Laville et Frère reste similaire : au lieu de décrire les expériences sociales qui mèneraient à l'émancipation, Habermas et Honneth retombent, comme leurs devanciers de la première école de Francfort, dans l'énumération des obstacles à l'émancipation et restent piégés dans le paradigme de la négation.

Bien que la dénonciation soit nécessaire, il faut aller au-delà, selon les auteurs. Ceux-ci jettent alors les bases d'une critique dite constructive en envisageant la démarche pragmatique comme un moyen de description des expériences sociales menant à l'émancipation. Ainsi, il faut une production active de la société plutôt qu'une critique de la reproduction passive des structures d'aliénation et de la négativité. Ils mobilisent donc Bruno Latour avec sa théorie de l'acteur-réseau car celui-ci conçoit un monde sans hiérarchie où les humains et les non-humains peuvent agir ensemble. L'objectif est de décrire les pratiques en train de se faire sans pour autant chercher à découvrir la vérité ou les faits cachés. Mais si le chercheur ne fait que s'adonner aux comptes rendus, comme traducteur des non-humains, on comprend peu comment les acteurs sociaux s'associent et surtout de quelle structure de domination ils désirent s'émanciper. Face à ce constat, les auteurs soutiennent que la critique négative reste pertinente mais elle doit s'articuler à la critique constructive. Pour ce faire, ils mobilisent les écrits de Luc Boltanski qui prône une sociologie de l'émancipation dans laquelle le profane et l'intellectuel sont au même pied d'égalité politique. Les auteurs précisent la pertinence de la pensée de Boltanski car celui-ci invite à réfléchir au rôle des institutions et du processus d'institutionnalisation dans la définition des choses. Cela dit, les auteurs trouvent ensuite que Boltanski ne dit presque rien sur les phénomènes qui échappent à la violence et ne renseigne pas plus sur les expériences collectives.

C'est ici que les épistémologies du Sud trouvent leur pertinence car, en plus de contribuer au programme d'articulation de la théorie critique négative et constructive entamée par Boltanski, elles permettent de réaliser une sociologie des absences en mettant en lumière une diversité d'expériences et en discernant des voix qui avaient été réduites au silence. En outre, l'introduction des épistémologies du Sud montre que la théorie critique classique n'est qu'une interprétation « occi-

dentale » du monde qui a contribué à « invisibiliser des pans entiers du monde et de nombreuses autres formes de savoir » (p. 185).

Dans la deuxième partie de l'ouvrage qui s'étend du chapitre 5 au chapitre 7, les auteurs enjoignent à réaliser un tournant épistémologique qui aiderait à remodeler la théorie critique. Selon eux, celui-ci consisterait à croiser les savoirs occidentaux avec ceux du Sud tout en faisant confiance aux acteurs sociaux. Ainsi, les mobilisations et le pouvoir d'agir permettraient de remettre en perspective l'associationnisme, qui incorpore au mouvement citoyen des contre-publics subalternes et des espaces publics de proximité, comme le défend Nancy Fraser. Cette deuxième partie du livre est l'occasion de mobiliser des exemples issus de l'économie solidaire comme les mouvements agroécologiques avec les paysannes féministes du Brésil, les zapatistes ou encore les mobilisations pour le climat. Selon les auteurs, toutes ces initiatives solidaires sont très pertinentes car elles prennent en compte les pratiques et les relations symboliques qui tissent la trame d'un nouveau monde commun dans lequel les dimensions non monétaires et les protagonistes généralement invisibilisés seraient inclus. Pour les auteurs, les efforts déployés dans l'économie solidaire combinent la critique émancipatoire de la pratique instituée et la pratique déjà émancipée, qui s'ajoutent aux mouvements sociaux que leur nouvelle théorie critique veut éclairer.

Ce livre s'avérerait très instructif pour les chercheur.e.s et les étudiant.e.s en sciences sociales qui ont un intérêt particulier pour les organisations de l'économie sociale et solidaire. En effet, il retrace clairement la trajectoire de la théorie critique (occidentale) à ses premières heures en identifiant les postulats majeurs de chaque école l'ayant marquée. En outre, il pose un regard réflexif sur la posture de recherche à adopter. En effet, la recherche en sciences sociales exige de documenter les initiatives et les actions menées par les acteurs sociaux sur le terrain tout en évitant de les invisibiliser, dans l'optique de favoriser une justice épistémique. Il est alors crucial de réfléchir à la place que nous, les chercheur.e.s, désirons occuper dans la construction du savoir. Ainsi, lorsque les auteurs font le lien entre sciences sociales, action et démocratie—donc entre connaissance et action—they nous invitent à nous détacher de la vision d'une science sociale purement négative, ce qui leur permet de briser la frontière méthodologique qui a longtemps existé dans les sciences sociales et qui faisait que l'intellectuel observateur, apparemment neutre, se situait au-dessus du profane observé. Cela dit, les auteurs nous enjoignent à intégrer plus d'horizontalité et d'ouverture dans nos recherches et à respecter la capacité des citoyens à comprendre et résoudre leurs propres problèmes. Et cela n'est possible en pratique qu'en adoptant des méthodes de recherche participatives et engagées, déjà adoptées par les épistémologues du Sud, comme l'ethnographie collaborative et l'herméneutique critique interculturelle, qui instruisent et qui visent à susciter un changement social. En outre, pour que ce changement social soit universel, il faudrait, selon les auteurs, que des « ponts dialogiques soient créés entre les collectifs » (p. 362), que les savoirs ignorés soient reliés aux savoirs légitimes, comme le suggère Paulo Freire, et que les chercheur.e.s puissent « traduire les initiatives de manière qu'elles fassent front ensemble contre les institutions injustes » (p. 362). Mais pendant que les auteurs appellent à arpenter ces voies méthodologiques qui conduiraient à l'émancipation des acteurs, le système capitaliste reste le système dominant. Il faudrait sûrement faire remonter ces réflexions à un niveau plus méso pour qu'une transformation de la culture dans les universités (et parmi les bailleurs de fonds) soit amorcée afin que le cadre universitaire crée un contexte favorable aux changements proposés.

À travers ce livre, il faut retenir que l'émancipation reste un sujet d'actualité qui demeure au cœur des réflexions portant sur l'avenir de nos sociétés. S'il est évident que les apports du pragmatisme, des épistémologies du Sud et de l'économie solidaire sont des moteurs capables de renouveler les débats théoriques dans l'optique d'amorcer une transformation sociale comme le défendent les auteurs, la porte qu'ils ouvrent par l'économie solidaire invite à une réflexion plus riche. En effet, comme le soulignent les auteurs, l'économie solidaire cristallise une nouvelle culture du changement social combinant mouvement social et entreprise économique. Et de cela émerge une question pertinente sur le travail—plus précisément sur le rapport des citoyens à la production et à la propriété des moyens de production. En effet, ces dernières décennies sont marquées par un regain d'intérêt pour la création de coopératives de travailleurs et aussi pour les mouvements massifs de reprises d'entreprises sous forme de coopératives de travail (au Canada, en Europe, et dans certains pays d'Amérique latine), à la suite du vieillissement de la population au Canada et en Europe et aux vagues de faillites de certaines organisations en Amérique latine. Ces initiatives permettent la réappropriation de l'outil de travail par les salarié.e.s, en s'éloignant de modes de gouvernance actionnariale. On pourrait tenter d'analyser ces types de transformations organisationnelles vers cette forme alternative d'organisation (la coopérative de travail) et se permettre d'en interroger le potentiel émancipatoire.

Dans cette optique, la nouvelle théorie critique que Laville et Frère développent pourrait encadrer la réflexion. D'abord, elle permettrait de donner à ces actions, aussi modestes soient-elles, une portée politique visant des transformations structurelles dont l'ampleur devra être analysée. De plus, une conception renouvelée de l'émancipation, comme ils la défendent, mettrait de côté la vision de certitude et de pureté dans la libération de l'individu (défendue par la théorie critique de l'école de Francfort) pour encourager la participation à une aventure collective et plurielle—incertaine et fragile, soit, mais plutôt tenace—qui devrait être analysée par les chercheur.e.s en croisant des cadres théoriques et des méthodes de recherche développées par des épistémologues du Sud comme la recherche-action participative, pour ne citer que celle-là.

L'AUTEURE

Salimata Konate est étudiante au doctorat en administration, spécialisation Entreprises sociales et collectives, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. Courriel : konate.salimata@uqam.ca .

www.anserj.ca

Official journal of the
Association of Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)

Revue officielle de
l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)

ISSN: 1920-9355