

HEC MONTRÉAL

**La contribution des appels à projets au processus de pérennisation des
organismes à but non lucratif porteurs d'innovations sociales**

Ou l'insoutenable légèreté des appels à projets

par

Audrey Laliberté

Melanie Robinson

HEC Montréal

Directrice de recherche

Sciences de la gestion

(Spécialisation Gestion de l'innovation sociale)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2024

© Audrey Laliberté, 2024

À toutes les personnes qui doivent assurer le financement de leur OBNL, notamment à travers les appels à projets... j'espère que ce mémoire vous sera éclairant.

« Tout est devenu mobile, ou est rendu mobile, et dans l'intention ou sous le prétexte de tout perfectionner, tout est mis en question, tout est mis en doute, et s'achemine vers une transformation universelle. L'amour du mouvement pour lui-même, même sans but et sans objectif déterminé, provient et se développe des mouvements de notre époque. C'est en lui, et seulement en lui, que l'on cherche la vraie vie. »

(Koselleck 1989, cité dans Rosa, 2013 : 54)

Résumé

Les organismes à but non lucratif (OBNL) porteurs d'innovations sociales ont de la difficulté à pérenniser leurs activités. En présence de ce constat, la littérature a établi que le financement adéquat de ces initiatives représente un levier important pour assurer leur pérennisation. Au Québec, l'État s'avère être un important bailleur de fonds pour les OBNL. Or, les praticien.ne.s de l'innovation sociale constatent que celui-ci délaisse de plus en plus le financement au fonctionnement pour favoriser le financement à projets via l'instrument de l'appel à projets (AAP). Considérant cela, ce mémoire aborde la question de recherche suivante : *Comment les appels à projets contribuent-ils au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales?*

Cette recherche s'appuie sur cinq études de cas. Chaque cas est soutenu par une ou deux entrevues réalisées auprès de gestionnaires et d'employé.e.s chargé.e.s du financement des OBNL. Cette exploration a révélé que l'utilisation des AAP déstabilise les organisations, fragilisant ainsi plusieurs aspects essentiels de leur fonctionnement et de leurs innovations sociales. Cela affecte notamment leurs relations avec le personnel et les bénéficiaires, leur aptitude à répondre aux besoins émergents, ainsi que leur capacité à reproduire et à pérenniser des projets. Les personnes impliquées dans ces projets soulignent être davantage confrontées à des surcharges de travail, à ressentir de l'épuisement professionnel et à évoluer dans un marché du travail qui favorise les emplois contractuels plutôt que les postes permanents. De plus, les aspects de nouveauté et d'innovation, qui occupent une place prépondérante pour assurer la légitimité des projets financés par les AAP, empêchent la bonne perpétuation de projets répondant déjà bien aux besoins de la communauté. En outre, l'instrument, étant un véhicule de la logique institutionnelle néolibérale, tend à perturber la capacité des organisations étudiées à être porteuses d'innovations sociales orientées vers une approche par la transformation sociale. De fait, celles-ci éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des actions qui reflètent leurs valeurs. En somme, les résultats indiquent que les appels à projets contribuent peu au processus de pérennisation des innovations sociales des OBNL de cette étude.

Mots clés : Appel à projets, financement à projets, instrument de l'action publique, instrument de gestion, organisme à but non lucratif, innovation sociale, pérennisation.

Méthode de recherche : Démarche qualitative.

Abstract

Non-profit organizations (NPOs) that promote social innovation have difficulty sustaining themselves. Therefore, the literature has established that adequate funding represents an important lever for sustaining these organizations. In Quebec, the government is a major funder of NPOs. However, practitioners of social innovation note that the government is shifting from operational funding to a project-based funding regime. With this in mind, this project addresses the following research question: *How do call for projects contribute to the sustainability of NPOs that promote social innovations?*

This research relies on five case studies. Each case is supported by one or two semi-structured interviews conducted with managers or employees in charge of financing NPOs. This exploration shows that the utilization of call for projects promotes the destabilization of organizations, thereby weakening fundamental organizational processes and their social innovations. It affects the relationship with employees and beneficiaries, their ability to meet emerging needs, and their capacity to reproduce and sustain projects. The people involved in these projects note that they are more confronted with work overload, feel professional exhaustion, and operate in a labor market that favors contract employment over permanent jobs. Moreover, the aspects of novelty and innovation, which play a key role in ensuring the legitimacy of projects funded by call for projects, prevent the studied organizations from sustaining existing projects that already meet community needs. In addition, the fact that this instrument is a vehicle for neo-liberal institutional logic tends to affect the ability of these NPOs to support social innovations based on a social transformation approach. In fact, these organizations experience difficulties deploying actions that reflect their values. In short, the results indicate that call for projects contribute little to the process of sustaining the social innovations of the NPOs in this study.

Keywords : Call for projects, project-funding regime, tools of Government, management instrument, non-profit organization, social innovation, organization sustainability.

Research method : Qualitative approach.

Table des matières

Résumé	iv
Abstract	vii
Table des matières	ix
Liste des tableaux	xiii
Liste des abréviations	xv
Remerciements	xvii
Chapitre 1 Mise en contexte	1
1.1. Appel à projets : un instrument de l’action publique et de gestion	4
1.2. Aperçu et structure du mémoire	7
Chapitre 2 Revue de la littérature	8
2.1. Comprendre l’innovation	8
2.2. Comprendre l’innovation sociale	9
2.3. Approche instrumentale	10
2.4. Approche par la transformation sociale	11
2.5. Cibles de changement	12
Individu	13
Milieu	13
Entreprise	14
2.6. Processus d’innovation sociale	15
Émergence.....	16
Expérimentation	16
Appropriation	17
Diffusion	17
Institutionnalisation.....	18
2.7. Pérennité et innovation sociale.....	19
Pourquoi s’attarder à la pérennisation.....	21
Définitions de la pérennisation	22
Facteurs soutenant et contraignant la pérennisation.....	24
2.8. Levier à la pérennisation: le financement	26
Appel à projets, un instrument de l’action publique	27
Appel à projets, un instrument de gestion.....	30
Appel à projets, une arme pour le combat ?.....	34
Chapitre 3 Cadre théorique	35
3.1. Posture constructiviste	35
3.2. Concepts clés de la théorie de l’acteur-réseau	36
3.3. Pertinence de la théorie de l’acteur-réseau.....	38
Innovation sociale	39
Processus de pérennisation.....	39
Appel à projets	40
Chapitre 4 Méthodologie	41
4.1. Méthodologie de recherche	41
4.2. Stratégie d’échantillonnage des cas	43
Critères de constitution de l’échantillon	43
Constitution de l’échantillon	45

4.3. Collecte de données	47
Présentation des cas	49
Analyse des données	54
4.4. Validité méthodologique.....	56
Chapitre 5 Présentation des données	59
5.1. Pourquoi répondre à des appels à projets.....	59
Des motivations similaires, à une exception près	65
5.2. Stratégies politiques	66
Posséder une direction générale charismatique	67
Posséder un réseau bien réseauté	68
Tisser des liens avec les fonctionnaires	68
Convoiter les élu.e.s.....	69
5.3. Deux scénarios : Avoir ou inventer un projet	70
Scénario 1 : Avoir un projet.....	70
Scénario 2 : Inventer un projet.....	71
5.4. S'adapter pour répondre à des critères	71
S'adapter sur papier	71
S'adapter en réalité	73
Refuser de s'adapter.....	74
Se protéger des appels à projets	75
5.5. Se conformer à des critères administratifs	77
Montage financier	77
Partenariats obligatoires.....	79
Mesure d'impact	80
5.6. Faire subir les critères à son personnel	81
Taux de roulement	81
Épuisement professionnel	82
Frustrations et tensions au travail	84
Qualité des emplois.....	85
5.7. Se soumettre à la compétition	86
5.8. Créer des projets à usage unique.....	88
Gaspiller des ressources.....	89
Créer des projets de mauvaise qualité	90
Un constat similaire	91
5.9. Abroger des besoins qui ne répondent à aucun critère	91
5.10. Appels à projets et pérennisation	92
Un mariage incompatible.....	93
Tenter de dialoguer	94
Chapitre 6 Discussion	97
6.1. Reproduction du néolibéralisme	98
Innovation, nouveauté et discontinuité	98
Concurrence	99
Pouvoir descendant	100
6.2. Réseau sociotechnique et routines organisationnelles	101
Mémoire.....	102
Adaptabilité.....	104

Valeurs	105
Règles	108
Déstabilisation des routines	108
6.3. Forces et limites de l'étude	110
6.4. Implications pratiques	111
6.5. Implications théoriques et contributions de l'étude	111
Chapitre 7 Conclusion	113
Bibliographie	i
Annexes	x
Annexe 1 : Fiche type de cas	x
Annexe 2 : Guide d'entretien	xi
Annexe 3 : Certificat d'approbation éthique	xiii

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les caractéristiques des différentes approches de l'innovation sociale.....	15
Tableau 2 : Les trois principales différences entre le financement au fonctionnement et le financement à projets	28
Tableau 3 : Pourquoi un appel à projets est un instrument de gestion.....	31
Tableau 4 : Critères de constitution de l'échantillon.....	44
Tableau 5 : Approche institutionnelle de l'innovation sociale.....	45
Tableau 6 : Constitution de l'échantillon	46
Tableau 7 : Profil des participant.e.s et des entrevues	49
Tableau 8 : Profil sommaire des OBNL	50
Tableau 9 : Grille d'analyse thématique.....	55
Tableau 10 : Critères de qualité de la recherche	58
Tableau 11 : Contributions des AAP au processus de stabilisation et de déstabilisation du réseau sociotechnique des OBNL	109

Liste des abréviations

AAP : Appel à projets

ANT : *Actor-network theory*

CA : Conseil d'administration

CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales

ES : Économie sociale

GES : Gaz à effet de serre

NPO : *Non-profit organization*

OBNL : Organisme à but non lucratif

RQIS : Réseau québécois en innovation sociale

TIESS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

Remerciements

Un adage populaire affirme qu'il faut un village pour élever un enfant. Je dirais également qu'il faut un village pour éduquer un.e étudiant.e ... La rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible sans la communauté en or qui m'a accompagnée tout au long de ce pèlerinage.

Je tiens à remercier mes allié.e.s du quotidien avec qui j'ai partagé mes séances de rédaction (et de procrastination). Merci à ma sœur Aly et mes ami.e.s Florence, Olivier et Adrien d'avoir rendu le quotidien de la rédaction agréable grâce à votre présence bienveillante. Vous m'avez motivée, écoutée, consolée dans les moments d'adversité et je vous en suis grandement reconnaissante.

Merci à mes parents qui me soutiennent inconditionnellement. Les débuts de mon éducation scolaire n'ont pas été de tout repos pour vous, mais grâce à votre aide, vous avez établi une fondation solide qui m'a permis de persévérer et de prendre goût à l'apprentissage. Merci également à mes deuxièmes parents, ma marraine et mon parrain qui m'ont soutenue et encouragée à travers toute ma scolarité.

Merci à ma merveilleuse directrice de recherche qui a su m'accueillir et me soutenir avec une grande bienveillance tout au long de ce processus. Ta rigueur et tes commentaires ont été précieux pour la réalisation de ce mémoire.

Merci à toutes les personnes qui ont généreusement accepté de participer à ma collecte de données. Je suis grandement reconnaissante de la confiance et du temps que vous m'avez accordés.

Finalement, pour rédiger un mémoire, il ne suffit pas d'une bonne dose de courage, de temps, et de soutien, c'est aussi une question de ressources financières... Un énorme merci à tous les membres de ma famille pour les soutiens financiers ainsi qu'à IDEOS pour la bourse Claire Léger.

Chapitre 1

Mise en contexte

C'est pas possible à long terme que tous les financements passent par du projet (...). En fait c'est pas viable ni pour les humains qui portent tout le temps les nouveaux projets ni pour la planète, c'est pas écologique non plus. À un moment donné, de demander tout le temps de générer des nouveaux projets (...), ça fait qu'on génère (...) des nouveaux contenus qui sont pas enracinés, qui sont pas souvent si intéressants que ça, parce qu'on a pas le temps de les développer, les approfondir.

(Participant.e 2, OBNL 5)

Depuis les années 80, le capitalisme est entré dans une nouvelle phase, celle du néolibéralisme (Duménil et Lévy, 2006). Idéologie et politique économique consistant à retirer l'intervention de l'État du marché, le néolibéralisme se caractérise par la concentration du pouvoir et de la richesse aux classes supérieures. Ce renversement des rapports de force entre les institutions publiques et privées fragilise le tissu social, multipliant de ce fait les problèmes sociaux, notamment la croissance des inégalités, l'intensification de la crise écologique et la montée de l'individualisme (Bouchard, 2011).

Débordant ainsi largement des frontières de l'entreprise, le néolibéralisme s'est maintenant bien inséré dans nos institutions et normes sociales. Par conséquent, l'État est maintenant un agent servant à diffuser ce régime (Dardot et Laval, 2010). Concrètement, l'État favorise la privatisation des services publics et encourage surtout les organismes à but non lucratif (OBNL) à devenir des pourvoyeurs de services publics (Provan, 2000). Ceci a pour conséquence de limiter les supports financiers que les OBNL recevaient par le passé (Eikenberry, 2009). Maintenant, comme les OBNL deviennent en quelque sorte des sous-traitants, ceux-ci sont redevables à l'État, accentuant de ce fait la reddition de comptes (Eikenberry, 2009). Au Québec, le recours à des cadres juridiques répressifs à l'égard des syndicats dans les années 80 marque, selon les historien.ne.s, la transition du Québec vers le néolibéralisme (Guay et Dufour, 2020). La diffusion de ce régime au sein du territoire est accompagnée de mouvements et d'initiatives pour empêcher l'effritement du tissu social. Syndicats, associations et mouvements citoyens se mobilisent pour répondre aux enjeux criants de la société en mettant en place diverses initiatives (Bouchard, 2011).

Ces initiatives peuvent s'illustrer, par exemple, par le cas de l'OBNL Collectif 7 à nous, qui, en 2017, après 14 ans de lutte, a réussi à empêcher la privatisation d'un terrain et la récupération du bâtiment appartenant au Canadien National (CN). L'aboutissement de cette lutte a permis de créer des pôles d'activités sociales, artistiques et politiques afin de répondre aux besoins de la collectivité environnante (Champagne, 2018). Il s'agit également du cas unique en Amérique du Nord des Centres de la petite enfance (CPE). En effet, le Québec est le seul endroit où l'on retrouve un modèle de service de garde à la petite enfance financé à la hauteur de 80% par l'État, relevant de l'économie sociale. En 2024, c'est 242 706 places en garderie qui sont subventionnées et plus de 8 000 places non subventionnées qui ont été converties en places subventionnées depuis 2021 (Gouvernement du Québec, 2024a, 2024b). Ainsi, c'est grâce à la mobilisation de plusieurs groupes féministes, de parents, d'associations et de groupes syndicaux vers la fin des années 60 qui marque petit à petit la naissance des CPE tels que nous les connaissons aujourd'hui. L'expérimentation des garderies populaires relève d'un modèle tout à fait innovant où les parents s'impliquent en collaboration avec le personnel qualifié dans la gestion des CPE. En plus de démocratiser l'accès aux places en garderie, ce modèle offre un programme éducatif préscolaire aux enfants (Lévesque, Fontan et Klein, 2014).

Ces initiatives innovantes relèvent de l'économie sociale. Cette forme d'économie n'appartenant ni au secteur privé ni au secteur public n'a pas pour finalité de générer du profit. Son existence est motivée par la réponse à un besoin non comblé et par l'appartenance à une collectivité. Au Québec, l'économie sociale (ES) prend généralement forme au sein d'OBNL, de coopératives ou de mutuelles où l'accent porte avant tout sur une gestion démocratique de ces organisations et ont pour mission de créer de la richesse sociale (Bouchard, 2011). Fait intéressant à souligner, en 2016¹, les OBNL représentent 75% des organisations qui composent l'écosystème québécois de l'économie sociale (Marceau, Routhier et Caouette, 2019). Ainsi, ces organisations contribuent à faire

¹ En date du 25 mai 2024, il n'existait pas de plus récentes statistiques au sujet de l'économie sociale au Québec.

innover socialement nos sociétés. En effet, l'économie sociale et solidaire offre un terrain fertile pour l'innovation sociale. Il est possible de définir l'innovation sociale comme :

(...) une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. (Klein, Lévesque et CRISES, 2009 : 1)

En économie sociale, l'innovation sociale propose un projet politique harmonisant le social et l'économie tout en remettant en question la séparation du privé et du public. Le potentiel innovant de l'économie sociale réside dans le fait que celle-ci peut produire des biens et services orientés pour répondre au bien public et elle peut souvent y répondre de manière plus rapide et de façon plus adaptée que l'État, car les personnes concernées par la problématique sont elles-mêmes impliquées dans la mise en place de la solution. Par son projet politique, l'innovation sociale imbriquée dans l'économie sociale offre également un espace démocratique pour remettre en question le *statu quo* et proposer de nouvelles solutions (Bouchard, 2011). Ainsi, l'innovation sociale peut se diffuser au-delà des murs d'une organisation pour percoler de manière plus large et systémique dans d'autres organisations, villes, voire dans les normes et règlements institutionnels.

Toutefois, les innovations sociales font face à un défi important ; elles ont de la difficulté à perdurer dans le temps (Chiffolleau et Paturel, 2016; Lévesque, Fontan et Klein, 2014; Longtin, 2021; Oeij *et al.*, 2019; Wannemacher, Muller et Szostak, 2023). Ceci s'avère problématique dans la mesure où ces innovations ne peuvent pas traiter adéquatement les problèmes auxquels elles tentent de répondre dans un temps court (Edvik et Björk, 2016). Dans la littérature, on note qu'un des leviers les plus déterminants pour soutenir la pérennisation des organisations porteuses d'innovations sociales réside dans son financement adéquat (Han et Shah, 2020; Johnson *et al.*, 2004; Lévesque *et al.*, 2010; Morais-da-Silva *et al.*, 2022; Shediach-Rizkallah et Bone, 1998). Étant donné la nature complexe des problématiques auxquelles s'attaque l'innovation sociale, celle-ci trouve difficilement les sommes nécessaires pour faire fonctionner ses initiatives dans le marché capitaliste. De surcroît, l'État vient se positionner comme un important bailleur de fonds pour les organisations porteuses d'innovations sociales (Edvik et Björk, 2016).

1.1. Appel à projets : un instrument de l'action publique et de gestion

Au sein de la grande famille québécoise des entreprises de l'économie sociale, ce sont les OBNL qui reçoivent la part la plus importante d'aide publique. En effet, 31% de leurs revenus proviennent de l'État, contrairement aux coopératives et mutuelles qui tirent 0,6% de leurs revenus de subventions et autres formes d'aide publique (Marceau, Routhier et Caouette, 2019). Pour distribuer ces sommes aux entreprises de l'économie sociale, l'État peut notamment offrir du financement au fonctionnement ou encore du financement à projets. Depuis quelques années, l'écosystème de l'ES note que l'État a de plus en plus recours au financement à projets (Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007; Phillips, Laforest et Graham, 2010; Sauvage, Lachapelle et Tremblay, 2021).

L'appel à projets vise à encourager des candidats à déposer un projet sur un thème prédéterminé. Lorsqu'un projet est retenu par l'État, le candidat sélectionné reçoit un soutien financier pendant une période limitée pour qu'il puisse mener à bien son projet (Gouvernement du Québec, 2001). L'appel à projets fait partie de la grande famille des instruments de l'action publique. Halpern, Lascoumes et Le Galès caractérisent ainsi l'instrument d'action publique :

Un instrument d'action publique est un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur. L'instrumentation constitue l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale. (Halpern *et al.*, 2014 : 17)

Cet instrument transmet des représentations et des valeurs qui ont la capacité de façonner la réalité et même de produire des effets qui dépassent les intentions initiales de leurs émetteurs et émettrices (Bourbousson, Maisonnasse et Richez-Battesti, 2022). Dardot et Laval (2010) soulignent d'ailleurs que les instruments de l'action publique sont des leviers pour transformer de l'intérieur l'État et nos sociétés en faveur du néolibéralisme. En plus d'agir à titre d'instrument de l'action publique, les appels à projets sont également des instruments de gestion - « Un instrument est dit « de gestion » dès lors qu'il participe, au cours de sa vie, aux trois grands actes élémentaires de la gestion : déléguer, évaluer,

coordonner » (Halpern et al., 2014 : 67). Tout comme les instruments de l'action publique, les instruments de gestion ne sont pas neutres, contrairement à ce que promeut la tradition rationaliste en théorie des organisations (Grimand, 2012). Dans sa célèbre synthèse sur l'impact des instruments de gestion, Michel Berry soulève bien ce fait :

Les instruments de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation. Ils jouent donc un rôle crucial dans la marche d'une organisation en imposant aux actions des hommes des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques. (Berry, 1983 : 31)

Cet objet de recherche a également, petit à petit, soulevé l'intérêt des chercheur.e.s dans le domaine de l'économie sociale ainsi qu'en innovation sociale. En effet, dans une approche rationnelle, plusieurs recherches ont démontré que certains instruments permettent d'augmenter l'efficacité de l'action collective (Dan et Crişan, 2018; Gomes et Liddle, 2009; Sanchis-Palacio, Campos-Climent et Mohedano-Suanes, 2013). D'autres ont principalement étudié comment les instruments de gestion peuvent maintenir la tension entre la logique marchande et sociale des organisations (Amans, Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus, 2010; Château-Terrisse, 2015; Rodet, 2015). Avec un regard un peu plus critique, certain.e.s chercheur.e.s se sont interrogé.e.s sur les instruments d'évaluation d'impact (Besançon et Chochoy, 2019; Gomes et Liddle, 2009; Mailhot, Michaud et Tello-Rozas, 2020; Perrin et Benzerafa, 2016), alors que d'autres ont analysé les effets de dérive que peut provoquer l'utilisation des instruments de gestion sur la mission des organisations (King, 2017; Maier, Meyer et Steinbereithner, 2016; Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019).

Ainsi, dans ce vaste champ de recherche, l'appel à projets comme instrument de l'action publique et comme instrument de gestion n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études. Les quelques études que nous avons relevées dans la littérature traitent de l'impact des appels à projets sur les porteur.e.s de projets (Altenburger, 2022; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007). Par exemple, une étude illustre comment le processus de réponse à des appels à projets entraîne l'autodiscipline des normes publiques par les organisations (Breton, 2014). Dans une veine similaire, Bourbousson et al. (2022) soulèvent les dimensions habilitantes et contraignantes de l'instrument. Une autre analyse, plutôt théorique,

dénonce comment les appels à projets sont intégrés dans le *modus operandi* du nouvel esprit du capitalisme (Blairon, 2015). Finalement, un autre article démontre pourquoi les appels à projets sont devenus un instrument aussi répandu au sein des organisations porteuses d'innovations sociales (Edvik et Björk, 2016). Cependant, nous n'avons pas identifié à ce jour des recherches s'intéressant particulièrement au(x) rôle(s) des appels à projets au sein du processus de pérennisation des innovations sociales.

Sur le terrain, on constate que tous les paliers de gouvernement reconnaissent publiquement le rôle essentiel de l'économie sociale. On peut penser à la ministre Gould du gouvernement fédéral qui, en 2023, déclarait que :

Les organisations communautaires et à vocation sociale jouent un rôle fondamental dans l'élimination des inégalités et dans le développement durable. Ces organisations sont prêtes à grandir, mais elles ont besoin de capital. (Martel, 2023 : para. 5)

Quant au gouvernement québécois, il veut « Positionner les entreprises d'économie sociale comme des acteurs essentiels à la vitalité socioéconomique du Québec par leur réponse adaptée et durable aux besoins des individus et des collectivités » (Gouvernement du Québec, 2020 : 17). Même dans le contexte de l'actualité brûlante sur la crise du logement, plusieurs maires et mairesses du Québec veulent faire appel à l'économie sociale comme modèle viable pour résoudre cette crise (Léouzon, 2024). Si les instances publiques réitèrent leur confiance envers l'économie sociale pour « résoudre » plusieurs de nos maux sociaux, il est pertinent de se pencher sur ce qui se produit véritablement sur le terrain. En effet, entrer sur le terrain via l'instrument de l'appel à projets nous permet de saisir l'action publique dans sa matérialité au-delà du volontarisme étatique affiché (Lascoumes et Simard, 2011). Comme le disent si bien Lascoumes et Simard (2011) :

Le choix de cette entrée analytique encourage aussi une relecture, voire une interprétation alternative de décisions de politiques publiques. L'instrument matérialise les intentions, et souvent permet de distinguer plus précisément ce qui relève d'une véritable innovation, d'un recyclage ou d'une demi-mesure. (Lascoumes et Simard, 2011 : 6)

C'est pourquoi cette étude cherchera à contribuer à la littérature scientifique sur les appels à projets et la pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales. Elle a également pour but de supporter les praticiens et les praticiennes de l'innovation sociale dans leur travail quotidien, pour cette raison, ce mémoire répond à la question de recherche

suivante : *Comment les appels à projets contribuent-ils au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales?*

1.2. Aperçu et structure du mémoire

Afin de tenter de répondre à cette question de recherche, nous apporterons un éclairage sur la notion d'innovation sociale : les différentes approches, la portée de son changement, son processus et plus particulièrement son processus de pérennisation. Ce survol théorique nous permettra de mettre en lumière l'importance de la phase de pérennisation au sein du processus d'innovation sociale. Nous soulignerons également en quoi le financement s'avère un élément clé pour soutenir cette phase. Ensuite, nous illustrerons comment le financement, émis par l'État à travers les appels à projets, mérite notre attention dans le contexte où la recherche portant sur les instruments de l'action publique ainsi que sur les instruments de gestion soulève le caractère non neutre et les conséquences inattendues qui peuvent découler de l'utilisation des instruments.

Suite à ce survol de la littérature et pour aborder la question de recherche de ce mémoire, nous avons mené cinq études de cas dans des OBNL situés au Québec via neuf entretiens semi-directifs auprès de gestionnaires et du personnel responsable de la gestion des appels à projets. Ceci nous a permis de procéder à une analyse thématique pour relever les mécanismes que mettent en place les OBNL face à cet instrument. Nous avons également abordé les conséquences de l'usage de celui-ci sur le processus de pérennisation de ces OBNL porteurs d'innovations sociales. Dans le dernier chapitre, nous illustrons en quoi l'appel à projets participe à la reproduction du néolibéralisme et les conséquences que ceci entraîne pour les innovations sociales portées par les OBNL de notre étude. Nous discuterons également des résultats en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 1988) et la notion des routines organisationnelles (Becker, 2004; Pluye, Potvin et Denis, 2004). Il s'agit de mettre en lumière comment l'appel à projets interagit dans le processus de la stabilisation des réseaux sociotechniques de ces études de cas.

Chapitre 2

Revue de la littérature

Les OBNL porteurs d'innovation sociale ont de la difficulté à tenir longtemps face au combat qu'ils mènent contre le projet néolibéral (Chiffolleau et Paturel, 2016; Lévesque, Fontan et Klein, 2014; Longtin, 2021; Oeij *et al.*, 2019; Wannemacher, Muller et Szostak, 2023). Ils ont besoin d'être mieux compris, ils ont besoin d'être mieux outillés. Afin de mieux comprendre de quoi sont constitués ces OBNL porteurs d'innovation sociale, ce à quoi ils aspirent et le processus qu'ils empruntent pour atteindre leurs objectifs, nous entreprendrons une analyse approfondie de la littérature. Ensuite, nous nous attarderons à l'appel à projets, un instrument de combat mis à disposition par l'État. Une fois de plus, nous explorerons la littérature afin de mieux comprendre la perspective de la communauté scientifique sur cet instrument dans le contexte des OBNL.

2.1. Comprendre l'innovation

Pour bien comprendre ce que signifie le terme « innovation sociale », il faut l'analyser en décomposant les mots qui le composent : « innovation » et « sociale ». Cette analyse nous aidera d'une part à illustrer le sens que nous donnons aujourd'hui au mot « innovation ». D'autre part, nous observons comment le terme « sociale » est venu s'associer au mot innovation.

L'innovation, tel que nous la formalisons aujourd'hui, est étroitement associée à une idéologie économique. En effet, depuis la Seconde Guerre mondiale, l'innovation est avant tout conceptualisée soit comme une nouveauté commerciale, soit comme une nouvelle technologie. C'est un moyen d'assurer la productivité et la croissance économique des pays (Godin, 2015). Pour plusieurs, cet amalgame, entre économie et innovation, provient de la théorie de Joseph Aloïs Schumpeter, économiste autrichien. Pour ce dernier, l'innovation est motrice de la croissance économique, car celle-ci permet de constamment détruire le *statu quo*. En effet, il qualifie l'innovation de « destruction créatrice ». Dans le livre *Le Pouvoir de la destruction créatrice*, les auteur.e.s définissent bien ce principe associé à Schumpeter :

La destruction créatrice est le processus par lequel des innovations se produisent continuellement et rendent les technologies obsolètes, de nouvelles entreprises viennent constamment concurrencer

les entreprises en place, et de nouveaux emplois et activités existants. La destruction créatrice est ce moteur du capitalisme qui en assure le renouvellement permanent et la reproduction, mais qui en même temps génère du risque et des bouleversements qu'il faut savoir réguler et orienter. (Aghion, Antonin et Bunel, 2020 : 11)

Cette conception, ainsi récupérée par l'État, se matérialise notamment dans les dispositifs d'action publique. En effet, différents dispositifs visent à favoriser l'intériorisation de l'esprit entrepreneurial chez les individus et à encourager la recherche et développement (R&D) (Aghion, Antonin et Bunel, 2020). En outre, l'innovation s'est tellement répandue dans la société que son concept est passé d'un simple moyen à une fin (Godin, 2015). Un mot magique, un mot qui répond à tous les maux socioéconomiques (Godin, 2015).

Cette *ode* à l'innovation a su percoler au-delà des fervents des technologies ou encore des grandes entreprises (Aggeri, 2023). En effet, à la fin des années 60, des groupes sociaux revendiquent des configurations alternatives d'entreprises afin que le travail et la production soient faits autrement. Ces formes alternatives d'entreprises sont dites « innovantes ». C'est ainsi que le terme innovation sociale fait peu à peu son apparition en dehors du champ économique et technologique (Fossati, Degavre et Lévesque, 2018).

2.2. Comprendre l'innovation sociale

L'épithète « sociale » dans le terme « innovation sociale » fait référence « (...) à un champ ouvert de problématiques relatives à la santé, au bien-être, à l'environnement naturel, la pauvreté, aux inégalités, à la participation citoyenne, à la représentation des individus, etc. » (Aggeri, 2023 : 104-105). De ce fait, l'innovation sociale peut prendre diverses formes, telles que l'entrepreneuriat social, de nouvelles approches de l'administration publique visant à répondre aux besoins des groupes marginalisés, ou encore des initiatives de mobilisation collective visant à réorganiser les relations sociales pour répondre à des besoins non adressés (Longtin, 2021). Il peut donc s'agir d'un produit, d'un service, d'un processus, d'une loi ou d'une politique. L'innovation sociale s'inscrit autant au sein d'entreprises privées, que dans le secteur public, que dans les entreprises de l'économie sociale ou encore dans des groupes citoyens (Lachapelle, 2021) Bien qu'elle s'observe dans des environnements aussi variés, sa définition même demeure toujours sujette à débats. En effet, il n'existe pas de consensus sur ce que représente l'innovation sociale dans la littérature (Durand Folco, 2021). De plus, de multiples visions de l'innovation

sociale se contredisent quant à la portée du changement que celle-ci peut avoir, quant au processus de sa construction et quant à son niveau d'analyse. Un tour d'horizon de la littérature permettra d'apposer une certaine définition aux deux principales approches constituant l'innovation sociale, soit l'approche instrumentale et l'approche pour la transformation sociale (Pozzebon, Prado Saldanha et Rozas, 2019).

2.3. Approche instrumentale

L'innovation sociale selon l'approche instrumentale met l'accent sur l'entrepreneur.e social.e comme étant légitime pour mettre en place une solution - souvent marchande - afin de résoudre une problématique sociale (Durand Folco, 2019). Dans ce contexte, l'innovation sociale a généralement un processus descendant (*top-down*). Elle offre une réponse moins systémique que l'approche par la transformation sociale. Ceci s'explique par le fait que l'approche instrumentale favorise la réparation sociale plutôt que la transformation sociale (Klein *et al.*, 2019). Effectivement, lorsqu'il n'y a pas d'implantation de nouvelles régulations à l'échelle de l'État, l'innovation sociale demeure confinée au niveau organisationnel, et donc, entre les mains d'un groupe restreint de personnes. La pérennité de l'innovation sociale est assez fragile dans ces circonstances (Fossati, Degavre et Lévesque, 2018). Longtin abonde dans le même sens. Il mentionne qu'il est nécessaire qu'une innovation sociale soit reconnue à travers l'implantation de règlements, de lois ou de politiques afin d'être en mesure de transformer les normes sociales et créer de nouveaux rapports sociaux (Longtin, 2021). Ainsi, en l'absence d'une telle reconnaissance, l'innovation sociale est davantage dans une posture réactive aux problématiques émergentes (par opposition aux initiatives systématisées qui peuvent se permettre d'être plus proactives) et donc limitée à un rôle de « réparatrice » de certaines situations problématiques.

En conclusion, cette démarche se matérialise souvent à travers la création d'entreprises sociales, encourageant les citoyen.ne.s à assumer des responsabilités et à établir des entreprises pour traiter des problèmes sociaux. Elle favorise l'adoption du discours managérial provenant du secteur privé. Cette approche de l'innovation sociale peut être caractérisée comme suit :

Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social. (Mulgan, 2006 : 146)

2.4. Approche par la transformation sociale

L'approche par la transformation sociale repose sur une conception collective de l'innovation sociale. Il s'agit d'un processus qui vise à modifier les relations sociales pour répondre de manière systémique à un besoin (Pozzebon, Prado Saldanha et Rozas, 2019). Ainsi, sous cette approche, l'innovation sociale opte pour un processus ascendant (*bottom-up*). Cette famille se décline principalement en deux sous-approches. D'un côté, l'approche institutionnaliste favorise une collaboration entre l'État et l'écosystème de l'économie sociale. De l'autre côté, l'approche émancipatrice préconise l'auto-organisation de la société civile et rejette toute reconnaissance étatique (Durand Folco, 2019).

L'approche institutionnaliste

L'approche institutionnaliste privilégie le processus collectif prenant généralement racine au sein d'un territoire. Ceci permet aux collectivités de se rassembler afin de mettre en place différentes formes de collaboration à l'échelle territoriale. Afin de matérialiser cette collaboration, une foule de ressources marchandes et non marchandes y sont mobilisées (Longtin, 2021). Cette collaboration peut donner naissance à une coproduction de services, de produits, de règlements et de lois. Ainsi, au sein de cette forme de coopération, on y retrouve généralement les entreprises de l'économie sociale collaborant avec l'État. De fait, les praticien.ne.s de l'économie sociale ne rejettent généralement pas l'autorité de l'État, mais le perçoivent comme un acteur avec qui ils elles doivent collaborer pour résoudre les enjeux sociaux (Fossati, Degavre et Lévesque, 2018). Les entreprises sociales sont des espaces favorisant l'émergence de l'innovation sociale. En effet, le mode de gouvernance, la propriété collective et les modèles économiques pluriels créent un espace davantage propice à l'émergence de l'innovation sociale, que les formes « traditionnelles » d'entreprises (Besançon et Chochoy, 2015). En somme, l'approche institutionnaliste est davantage résiliente que l'approche instrumentale (Fossati et al. 2018). Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) définit l'approche institutionnaliste ainsi :

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. (Klein, Lévesque et CRISES, 2009 : I)

Approche critique ou émancipatrice

Pour sa part, l'approche critique ou émancipatrice n'a pas seulement pour objectif de résoudre une problématique par une solution nouvelle, mais elle vise plutôt, via un projet d'émancipation (*empowerment*), à transformer la structure qui a fait émerger la problématique. Cette trajectoire se manifeste à travers des mouvements autogestionnaires, de nouveaux modes d'échanges et de consommation (Durand Folco, 2019). Ce type d'innovation sociale bouscule en profondeur les règles institutionnelles en place (Fossati, Degavre et Lévesque, 2018). Elle suppose donc un changement systémique plus en profondeur que l'approche instrumentale et institutionnaliste. L'approche critique peut être définie ainsi :

L'objectif d'émancipation individuelle et collective débouche sur un projet de transformation sociale qui, dans les approches les plus radicales, repose sur une remise en cause du système capitaliste. Schématiquement, cette conception de l'empowerment prend sens dans une chaîne d'équivalences qui lie les notions de justice, de redistribution, de changement social, de conscientisation et de pouvoir, celui-ci étant exercé par ceux d'« en bas ». (Bacqué et Biewener, 2013 : 28)

2.5. Cibles de changement

Étant donné que cette recherche s'intéresse à la fois aux OBNL porteurs d'innovations sociales et aux appels à projets émis par l'action publique, il sera question dans ce mémoire des innovations sociales qui sont davantage dans une approche par la transformation sociale, plus précisément l'approche institutionnaliste. Ainsi, dans les sections suivantes, nous concentrerons notre attention exclusivement sur cette approche afin d'approfondir notre compréhension de cet objet de recherche.

Dans la section précédente, nous avons mentionné que l'innovation sociale peut être mise en place via le marché, le territoire ou via un projet d'émancipation. En dépit de la manière dont elle se manifeste, ses effets peuvent généralement toucher à la fois ou exclusivement l'individu, le milieu et/ou l'entreprise (Cloutier, 2003).

Individu

Pour Cloutier, le changement au niveau de l'individu se manifeste ainsi « l'individu change sa manière de voir le monde, développe son potentiel et est encouragé à résoudre ses problèmes » (Cloutier, 2003 : 29). Par exemple, par l'entremise d'ateliers, une organisation au Brésil amène les jeunes à concevoir différemment leur territoire et leur conception d'eux-mêmes afin de s'émanciper des inégalités qui les oppressent. Cette innovation sociale aide ces jeunes issus des favelas à devenir des agents de changement dans leur communauté. Ainsi, dans le cadre d'une recherche effectuée dans cette organisation, les auteur.e.s démontrent que le changement collectif passe tout d'abord par l'individu. Ce dernier est composé d'une identité socioculturelle qui influence son discours. Il doit d'abord s'émanciper de celle-ci pour pouvoir transformer ses conditions et celles de sa collectivité (Saldanha, Pozzebon et Delgado, 2022).

Cependant, cibler les individus pour créer du changement comporte certaines limites. En effet, les individus s'inscrivent dans des contextes socioéconomiques qui peuvent limiter et/ou orienter leurs actions. Enfin, pour qu'un changement durable puisse s'établir, il convient également de poser des actions au niveau du territoire pour s'assurer de transformer les facteurs qui pourraient inhiber les individus de transformer leurs conditions de vie.

Milieu

L'innovation sociale portée sur le milieu vise le changement au niveau territorial :

Les cibles du changement peuvent regrouper toutes les composantes sociétales : des valeurs, croyances et représentations que partage une société, à son système productif (technologie, savoir-faire), en passant par ses institutions (rôles et interactions des organisations, normes, règles du jeu). (Cloutier, 2003 : 32)

En somme, on s'intéresse aux arrangements spatiaux qui peuvent aider ou nuire aux capacités d'actions de certains groupes sociaux. Prendre en considération la notion de territorialité permet également de reconnaître que le changement provoqué par une innovation sociale peut différer d'un endroit à l'autre. On considère le milieu comme un endroit où les individus peuvent créer des liens entre eux afin d'augmenter leur autonomie locale. Ainsi, le territoire est perçu comme un assemblage de réseaux où des ressources

sont mobilisées (Moulaert, 2013). Par exemple, Tello-Rozas et al. démontrent comment une plateforme de collaboration en Amérique du Sud peut contribuer à résoudre des enjeux sociaux tels que la santé, le transport, l'habitation, etc. (Rozas, Pozzebon et Mailhot, 2015). À travers un modèle processuel et une analyse des micropratiques, les chercheuses ont montré comment une initiative de grande ampleur peut être vectrice de changement social et politique au sein d'un territoire.

Entreprise

L'innovation sociale portée sur l'entreprise vise le changement au niveau de l'organisation du travail et des structures de pouvoir. Dans ces circonstances, Cloutier qualifie l'innovation sociale comme :

(...) un changement positif de la structure de production : une modification du contenu des emplois et des liens qui les relient les uns aux autres de façon à accroître, par exemple, l'autonomie rattachée au poste, les possibilités qu'il offre sur le plan de l'accomplissement personnel et social, et ses possibilités de croissance et de développement. (Cloutier, 2003 : 34)

L'innovation sociale peut se manifester par de nouvelles techniques de gestion qui ont pour objectif de prévenir ou résoudre des problèmes sociaux ou encore améliorer la qualité de certains services sociaux (Gianfaldoni, 2012). Les entreprises qui se positionnent dans l'insertion par l'activité économique peuvent être qualifiées d'innovation sociale portée sur l'entreprise. En effet, on tente d'intégrer des personnes qui ont de la difficulté à s'insérer dans le marché de l'emploi dû à certaines conditions sociales. Ainsi, ces organisations forment ces personnes pour leur transmettre les connaissances nécessaires pour occuper un emploi (Gianfaldoni, 2012). Dans le cadre de sa recherche, par exemple, Besançon montre comment une recyclerie est porteuse de changement, notamment en intégrant des dispositifs structurants qui permettent à la fois l'intégration de personnes normalement exclues du marché du travail et l'accès à diverses formations professionnelles (Besançon, 2015).

Pour résumer, le tableau 1 ci-dessous synthétise en quoi les différentes approches de l'innovation sociale se distinguent.

Tableau 1 : Les caractéristiques des différentes approches de l’innovation sociale

Approche	Instrumentale	Transformation sociale	
		Institutionnelle	Critique / Émancipatrice
L’innovation sociale se caractérise par la	mise en place d’une solution marchande pour résoudre un problème social.	création de nouveaux arrangements sociaux via la concertation entre la société civile et les institutions.	transformation sociale des conditions de vie des communautés et par le rejet du pouvoir étatique.
Le changement se produit à travers	le marché.	le territoire.	un projet d’émancipation.
Les individus sont des	entrepreneur.e.s.	communautés, institutions.	collectifs.
Les individus s’organisent à l’intérieur d’	une entreprise à vocation sociale.	une entreprise d’économie sociale et solidaire.	un mouvement autogestionnaire/un commun.

Inspiré de Durand Folco, 2019

Cette caractérisation des différentes approches souligne la portée que peut emprunter l’innovation sociale, soit une vision davantage réparatrice pour l’approche instrumentale à une vision systématique pour l’approche critique/émancipatrice. Entre ces deux « extrêmes », de multiples nuances de l’innovation sociale prennent forme. De plus, ce positionnement n’est pas immuable : au cours de sa vie, une innovation sociale peut passer d’une vision réparatrice à une vision davantage systémique, et *vice versa*.

Cette section nous a permis de rapidement illustrer les cibles sur lesquelles l’innovation sociale peut s’attarder pour transformer le *statu quo*. Pour atteindre ces dernières, l’innovation sociale passe par un chemin, un processus itératif, qui, petit à petit, lui permet d’atteindre ses objectifs. Dans la section suivante, nous étayerons ce processus.

2.6. Processus d’innovation sociale

Tout comme un organisme vivant, une innovation sociale possède un cycle de vie propre, caractérisé par plusieurs phases : l’émergence, l’expérimentation, la diffusion et l’institutionnalisation (Longtin, 2021). Comprendre les phases qui animent le cycle de vie d’une innovation sociale permet d’identifier les facteurs qui favorisent ou restreignent chacune d’entre elles (Dancause et Longtin, 2014).

Émergence

Les innovations sociales émergent souvent dans des contextes de crises (Durand Folco, 2019). Un contexte de crise², tel qu'une crise politique, économique, culturelle, sociale ou environnementale, pousse les acteurs sociaux et actrices sociales à développer de nouvelles solutions, car les moyens dont ils disposaient autrefois ne permettent plus d'atteindre leurs objectifs (Longtin, 2021). Ainsi, une innovation sociale émerge d'un processus de collaboration de plusieurs individus et/ou groupes sociaux. Ces derniers s'organisent pour répondre à un enjeu social qui n'est pas (ou qui est mal) répondu par le marché ou l'État (Besançon, 2015). Les individus peuvent également être motivés à mettre en place de nouvelles solutions lorsque la légitimité qu'ils accordent au marché ou à l'État est remise en question (Longtin, 2021).

Expérimentation

La phase d'expérimentation permet l'instauration d'une solution pour répondre à un besoin identifié lors de la phase d'émergence. Cette phase nécessite généralement la transgression des règles et normes établies, car les innovations sociales remettent normalement en question les conventions existantes (Klein *et al.*, 2016). L'expérimentation peut emprunter deux trajectoires distinctes (Longtin, 2021) : l'expérimentation formelle et/ou l'expérimentation informelle. L'expérimentation formelle implique la mise en place de projets pilotes structurés, d'objectifs clairs, d'évaluations rigoureuses et d'une méthodologie précise. Cette méthode permet de recueillir des données fiables et d'obtenir des résultats tangibles (Longtin, 2021). D'un autre côté, l'expérimentation informelle est plus flexible et moins structurée. Elle favorise l'exploration, l'essai-erreur et l'adaptation rapide. Ceci permet aux innovatrices et innovateurs sociaux d'itérer rapidement leurs idées, d'apprendre de leurs erreurs et de s'ajuster en fonction des retours d'expérience (Mulgan, 2006). Cependant, pour que l'innovation sociale gagne en légitimité et en reconnaissance, il est souvent nécessaire de passer par une phase de formalisation (Longtin, 2021). Cela implique la documentation

² Il est malheureusement intéressant de souligner que plusieurs personnes et organisations, telles que Milton Friedman, Jeffrey Sachs, le FMI et la Banque mondiale, ont profité des contextes de crise de certains pays pour y implanter des formes de capitalisme sauvage (Naomi Klein, 2008). En somme, les contextes de crises ne sont pas seulement « exploités » par les innovatrices et innovateurs sociaux.

des pratiques, l'établissement de cadres et de normes, ainsi que la démonstration de résultats concrets. En outre, la formalisation permet de renforcer la crédibilité de l'innovation sociale et facilite sa diffusion à plus grande échelle. De plus, la phase d'expérimentation nécessite généralement des collaborations intersectorielles. En effet, les problèmes sociaux exigent l'implication de multiples parties prenantes, telles que le gouvernement, les entreprises, la société civile et les universités. La collaboration intersectorielle favorise l'échange d'idées, les partenariats stratégiques et la mobilisation de ressources diverses pour résoudre les problèmes de manière plus durable. Enfin, cette collaboration implique habituellement la mise en place de compromis (Longtin, 2021). Les porteuses et porteurs de projets doivent naviguer entre des intérêts parfois divergents, trouver des solutions acceptables pour toutes les parties prenantes et maintenir un équilibre délicat entre l'audace de l'innovation et la réalité du contexte institutionnel (Longtin, 2021).

Appropriation

Après avoir été expérimentée et validée lors de la phase précédente, la nouvelle pratique proposée par l'innovation sociale doit maintenant être adoptée et intégrée par les personnes pour lesquelles elle est destinée (Longtin, 2021). Longtin souligne plusieurs défis auxquels peut faire face une innovation sociale durant cette phase. D'une part, le changement fréquent des individus porteurs d'un projet affecte la mémoire collective de l'innovation. Ceci altère la cohésion de l'initiative et diminue la légitimité du projet face aux instances publiques. Cette rotation de personnel peut également être due à l'épuisement que peuvent vivre les actrices et acteurs du changement (Longtin, 2021). D'autre part, Longtin mentionne que cette phase nécessite un temps long avant que les parties prenantes ne se l'approprient.

Diffusion

La diffusion d'une innovation sociale survient lorsque celle-ci quitte son milieu initial dans lequel elle a été créée et utilisée pour être appropriée et/ou adaptée par de nouveaux individus ou dans de nouveaux contextes. Le processus de diffusion se réalise par la capacité des porteuses et porteurs de projets à créer des maillages avec diverses actrices et acteurs. Ces personnes peuvent ainsi bénéficier du savoir collectif, augmenter la

légitimité du projet, avoir accès à diverses ressources financières ou matérielles issues des secteurs publics et privés (Longtin, 2021). De plus, les individus gravitant autour et à l'intérieur d'un projet d'innovation sociale constituent un élément clé pour la diffusion de celle-ci. En effet, ces derniers apprennent, retiennent et sélectionnent les parties ou le tout d'une innovation sociale à diffuser (Chiffolleau et Paturel, 2016). C'est par les relations sociales que les idées et les processus d'apprentissage se produisent. Enfin, Chiffolleau et Paturel soulignent également que les dispositifs peuvent faciliter le processus d'apprentissage et la circulation des idées, en plus d'être des ressources de médiation essentielles et être des supports aux nouveaux modes de coordination dans un processus de diffusion (Chiffolleau et Paturel, 2016). La diffusion peut donc se produire généralement de trois manières : l'essaimage, l'apprentissage ou la sélection. Premièrement, l'essaimage correspond à la reproduction et/ou au transfert de l'innovation sociale dans un nouveau contexte, à l'aide d'un processus d'adaptation (Besançon, 2015). Deuxièmement, l'apprentissage survient lorsque certaines pratiques liées à l'innovation sociale sont adoptées par des acteurs qui l'ont côtoyée (Besançon, 2015). Dans ce contexte, l'innovation sociale se diffuse de manière partielle. Finalement, la sélection s'opère lorsque des instances publiques retiennent l'entièreté ou des parties d'une innovation sociale pour l'intégrer dans de nouvelles règles ou normes institutionnelles (Besançon, 2015).

Institutionnalisation

L'institutionnalisation d'une innovation sociale permet généralement à une initiative de créer ou de transformer des institutions. En mettant en place de nouvelles manières de faire, elle dérange l'ordre établi, ce qui oblige les institutions à se transformer. Elle contribue à la fois à la désinstitutionnalisation de certaines normes et à la construction de nouvelles (Longtin, 2021). Après tout, l'institutionnalisation d'une innovation sociale s'inscrit dans des rapports paradoxaux. Longtin résume ainsi ce paradoxe :

L'institutionnalisation est donc marquée par une ambivalence, les institutions agissant à la fois comme cadre contraignant ou, au contraire, facilitant des innovations sociales. En effet, les institutions imposent un ensemble de contraintes orientant les pratiques et limitant les changements institutionnels, mais peuvent favoriser les innovations sociales lorsque les acteurs arrivent à façonner de nouvelles normes. (Longtin, 2021 : 41-42)

Effectivement, la co-création de nouvelles normes et la reconnaissance étatique permettent généralement de créer un environnement favorable à la diffusion de l'innovation sociale (Longtin, 2021). Il est important de souligner qu'en l'absence de volonté politique, les innovations sociales pourraient avoir beaucoup de difficultés à se pérenniser. En effet, c'est souvent l'environnement institutionnel qui dicte l'accès aux ressources (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012).

2.7. Pérennité et innovation sociale

Il semble qu'actuellement, le processus d'innovation sociale faisant principalement consensus dans la littérature est celui qui comprend les cinq étapes que nous avons expliquées plus haut. Notre observation s'appuie sur le fait qu'en 2021, Longtin, en partenariat avec, entre autres, le CRISES, le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et le Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), a rédigé une revue de littérature très exhaustive (Longtin, 2021) qui se fonde sur un vaste ensemble de travaux reconnus dans le domaine de l'innovation sociale. À travers le processus d'innovation sociale décrit dans cette revue de la littérature, nous notons qu'il n'est pas fait mention d'une phase s'apparentant à une forme de stabilité ou de continuité sur le temps long des structures portant les projets d'innovation sociale. L'étape qui s'en rapproche le plus est celle de l'institutionnalisation. Cependant, comme l'expliquent Pluye et al. (2004), l'institutionnalisation est d'un ordre supérieur à la pérennisation d'un projet d'innovation sociale. En effet, elle vient ajouter un degré de pérennité à ce dernier en introduisant, par exemple, de nouvelles politiques et de nouveaux règlements venant soutenir l'initiative au niveau étatique (Pluye, Potvin et Denis, 2004). Bref, la recherche en innovation sociale semble accorder une importance particulière aux processus de la croissance et de diffusion des projets d'innovation sociale, mais peu de mentions sont faites sur le maintien à long terme. Ainsi, comme le mentionne Durand Folco, l'innovation sociale pour assurer sa légitimité auprès de l'État financeur doit être en mesure de générer un maximum d'impact :

Le but de l'innovation sociale n'est pas la satisfaction d'un besoin, mais de plus de besoins; elle doit se diffuser toujours plus, croître et changer d'échelle pour augmenter sa valeur. *Scaling in, scaling up, scaling deep*, tels sont les impératifs exhortant les porteurs de projets à accroître toujours plus leur impact [...]. (Durand Folco, 2021 : para. 42)

Ainsi, l'impératif pour les porteur.e.s de projets à chercher toujours à démultiplier leurs impacts, explique aussi peut-être pourquoi la recherche dans le domaine de l'innovation sociale documente davantage cette pratique de croissance plutôt que de chercher à documenter des pratiques de pérennisation. Face à ce constat et à l'état de la recherche en innovation sociale à ce sujet, nous avons orienté notre regard vers un cursus qui nous éloigne des textes fondateurs de l'innovation sociale pour se diriger vers les programmes innovants dans le domaine de la santé. Ce curriculum contient plusieurs articles scientifiques qui lient le thème de l'innovation et de la pérennité. Bien que le thème d'innovation sociale ne soit pas systématiquement cité dans ces textes, il est possible d'établir des parallèles avec la littérature en innovation sociale.

Tout d'abord, les auteur.e.s de ce cursus notent un manque de théorisation au sujet de la pérennité. Entre autres, dans sa thèse portant sur les innovations sociales en santé, Marietou Niang précise qu'il existe peu de recherche à propos des processus de pérennisation des innovations (Niang, 2022). Dans leur revue systématique de la littérature concernant la soutenabilité des programmes innovants dans le domaine de la santé, qui d'ailleurs a été citée plus de 1300 fois, Wiltsey Stirman et al. abondent dans le même sens. Ces personnes indiquent que peu de recherche s'intéresse à ce qui se passe au-delà de la phase d'implantation d'une innovation (Wiltsey Stirman *et al.*, 2012). Dans un autre article tout aussi notable, Scheirer et Dearing soulignent qu'il manque de recherche pour obtenir un paradigme suffisamment uniforme au sujet de la pérennité pour généraliser les résultats de recherche (Scheirer et Dearing, 2011). Même une revue de la littérature plus récente fait encore état d'un manque de théorisation concernant cette phase (Moullin *et al.*, 2020). En somme, ces scientifiques notent un manque de recherche général sur le thème de la pérennisation et de l'innovation.

De plus, les recherches empiriques constatent que sur le terrain, les organisations porteuses d'innovations sociales éprouvent de la difficulté à perdurer dans le temps (Chiffolleau et Paturel, 2016; Lévesque, Fontan et Klein, 2014; Longtin, 2021; Oeij *et al.*, 2019; Wannemacher, Muller et Szostak, 2023). Wiltsey Stirman et al. notent également cette difficulté pour les innovations dans le domaine de la santé :

All systems and organizations are faced with the challenge of implementing new practices at one time or another, yet many of the innovations that are initially successful fail to become part of the habits and routines of the host organizations and communities. (Wiltsey Stirman et al., 2012 : 2)

En somme, autant du côté de la théorisation académique que dans la pratique, la pérennisation des innovations, et plus spécifiquement des innovations sociales, demande à être davantage explorée.

Pourquoi s'attarder à la pérennisation

Maintenant que nous avons expliqué notre éloignement des textes fondateurs en innovation sociale, nous allons décrire dans cette section l'importance de s'attarder au concept de pérennisation. Shediak-Rizkallah et Bone (1998) s'intéressant à la soutenabilité des programmes d'intervention dans le domaine de la santé, soulèvent trois raisons majeures de se pencher sur la pérennité.

Tout d'abord, il est contreproductif de terminer un projet si le problème qu'il vise à résoudre n'a pas encore été réglé (Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). Les auteures citent l'exemple d'un programme de dépistage du cancer du col de l'utérus. Leur étude a montré que la fin du financement du programme de dépistage était corrélée à un retour des cas de cancer au stade avancé avant la mise en place du programme (Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). Pluye et al. (2004) abondent dans le même sens dans leur article sur la soutenabilité des programmes en santé. Ils et elles affirment que les projets visant à modifier les habitudes nécessitent beaucoup de temps pour atteindre le résultat souhaité (Pluye et al., 2004). On peut établir un parallèle entre ces affirmations et celles concernant l'innovation sociale. De fait, Prades souligne qu'en l'absence d'une implantation durable dans le temps, les innovations sociales ne sont pas en mesure de transformer les pratiques sociales (Prades, 2003). De plus, la matérialisation des innovations sociales sous la forme de projets à court terme les rend incapables de traiter adéquatement les problèmes auxquels elles tentent de répondre (Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007).

Deuxièmement, beaucoup de programmes communautaires en santé investissent du capital financier ainsi que des ressources humaines et techniques importantes dans le démarrage d'initiatives. Cependant, ces derniers voient leur financement retiré avant même qu'ils n'aient atteint leur pleine capacité (Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). Un

constat similaire peut être fait avec le régime de financement à projets que reçoivent les organisations porteuses d'innovations sociales. Souvent, l'État a tendance à favoriser les aspects nouveaux/novateurs des projets (Blairon, 2015). Par conséquent, il offre habituellement un financement à court terme, ce qui lui permet de démultiplier le financement à de nouveaux projets. Par effet ricochet, ceci réduit le financement disponible pour pérenniser des projets existants (Blairon, 2015).

Enfin, la confiance et le soutien des communautés envers les initiatives innovantes peuvent s'éroder lorsque celles-ci ont connu un historique de projets ayant pris fin abruptement ou de manière inappropriée (Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). À ce point, dans leur article, Pluye et al. (2004) ajoutent que cela crée une fatigue de mobilisation chez les communautés. Celles-ci deviennent plus résistantes à s'investir dans de nouvelles initiatives.

Définitions de la pérennisation

À l'aide de diverses revues de littérature traitant de la pérennité, Niang (2022) a relevé plusieurs terminologies pour définir le concept;

(...) la confirmation, la continuité, la durabilité, l'incorporation, l'institutionnalisation, la maintenance, le niveau d'utilisation, la routinisation, la stabilité, et l'utilisation durable (Johnson et al., 2004 ; Scheirer, 2005 ; Shediac-Rizkallah et Bone, 1998 ; Stirman et al., 2012). (Niang, 2022 : 43)

Bien que plusieurs terminologies soient utilisées, les termes de la pérennisation et de l'institutionnalisation sont les plus couramment mobilisés (Johnson *et al.*, 2004). Dans la littérature sur l'innovation sociale, le terme de pérennité est parfois employé, mais le terme le plus utilisé semble être celui de l'institutionnalisation.

Shediac-Rizkallah et Bone (1998) ont identifié trois sous-ensembles de définitions les plus communément utilisées pour décrire ce qu'est la pérennisation. La première catégorie met l'accent sur le maintien à long terme des gains découlant de l'innovation. Dans la seconde, c'est plutôt la structure qui soutient l'innovation qui est mise en évidence. Finalement, dans la dernière, la pérennité y est décrite comme un processus se produisant dans la communauté et qui permet le renforcement des capacités des bénéficiaires.

Maintien des bénéfices

Les définitions de la pérennité qui mettent l'accent sur le maintien des bénéfices se manifestent lorsque la solution proposée permet de répondre aux besoins des bénéficiaires sur une longue période (Bamberger et Cheema, 1990; Johnson *et al.*, 2004; Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). La définition de Johnson et al. (2004) permet de bien illustrer ce propos : «*We define sustainability as 'the process of ensuring an adaptive prevention system and a sustainable innovation that can be integrated into ongoing operations to benefit diverse stakeholders'*» (Johnson et al., 2004 : 146). Dans la littérature en innovation sociale, la communauté scientifique privilégie le mot « impact » pour désigner les bienfaits et emploie plutôt le terme « cible de changement » pour identifier les types de bénéficiaires qui jouissent des retombées d'une innovation sociale. Ainsi, la définition de la pérennité en innovation sociale qui cible le maintien des bénéfices pourrait se traduire par : le maintien à long terme des impacts de l'innovation sociale sur la cible du changement (individu, milieu ou entreprise).

Maintien de la structure

Les définitions de la pérennité qui mettent l'accent sur le maintien de la structure focalisent l'attention sur la continuité des activités et des ressources qui visent à atteindre les objectifs d'une innovation. Pluye et al. (2004) illustrent bien ce propos en notant que : «*(...) a sustained program is defined as a set of durable activities and resources aimed at program-related objectives* » (Pluye et al., 2004 : 121). Ces auteur.e.s suggèrent que le maintien des activités se manifeste par des routines organisationnelles et de standardisation institutionnelle. Ces concepts sont particulièrement intéressants, car ils nous permettent de comprendre comment la pérennité s'exprime concrètement dans une structure. Pluye et al. (2004 :124) définissent les routines organisationnelles de la manière suivante :

Routinization constitutes the primary process permitting the sustainability of programs within organizations and may lead to program-related organizational routines. These routines allow for the analysis of program sustainability. Memory, adaptation, values, and rules define organizational routines. (Pluye et al., 2004 : 124)

Tout d'abord, pour qu'il y ait routinisation, il faut qu'une mémoire organisationnelle existe. Les actions nécessaires à l'innovation doivent être connues et partagées par les

actrices et acteurs de la structure. La connaissance doit pouvoir être facilement mobilisée pour prendre des décisions. Ensuite, il est nécessaire que les routines soient adaptées au contexte. Elles ne sont pas immuables ; elles doivent pouvoir évoluer pour s'adapter. De plus, il faut que les routines incarnent les valeurs, la culture et les codes de la structure. Enfin, elles doivent respecter les règles et procédures mises en place par la structure (Pluye et al., 2004). Ainsi, une innovation est pérennisée au sein d'une structure lorsqu'elle répond à ces quatre critères.

Renforcement des capacités

Les définitions de la pérennité qui mettent l'accent sur le renforcement des capacités interprètent la pérennisation comme un processus se produisant dans la communauté, permettant le renforcement des capacités des bénéficiaires et des ressources (Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). Ici, il est possible d'établir un parallèle avec le processus de diffusion des innovations sociales qui se produit sous l'apprentissage. En effet, le processus d'apprentissage survient lorsque les personnes côtoyant une innovation sociale adoptent les pratiques qui y sont liées (Besançon, 2015).

Facteurs soutenant et contraignant la pérennisation

Dans leur revue de la littérature, Shediac-Rizkallah et Bone (1998) identifient trois catégories de déterminants affectant la pérennité d'un projet. Il s'agit de la disponibilité des ressources, des facteurs internes à l'organisation soutenant le projet et des facteurs relatifs à l'environnement externe (Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). Les facteurs identifiés par les auteures constituent une piste de réflexion particulièrement intéressante pour approfondir notre compréhension des facteurs qui peuvent (ou non) soutenir la pérennité des innovations sociales.

Disponibilité des ressources

Plusieurs scientifiques soulèvent essentiellement que le financement est probablement l'une des ressources les plus déterminantes pour la pérennité d'un projet (Johnson *et al.*, 2004; Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). Shediac-Rizkallah et Bone spécifient également que le financement public peut avoir un pouvoir structurant important sur ces derniers. D'abord, lorsque les paramètres pour réaliser un projet sont préétablis par les bailleurs de fonds, cela réduit considérablement les possibilités de pérennisation du projet. Pour

remédier à cette situation, il est préférable d'établir les paramètres d'un projet en passant par un processus de négociation avec les bailleurs de fonds (Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). D'autre part, la visée à court terme généralement dictée par les paramètres de financement du gouvernement affecte grandement le processus de pérennisation. Effectivement, le financement à court terme est problématique parce que les projets s'attaquent à des problèmes qui se résolvent sur le long terme (Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). En plus de noter que certaines formes de financement public peuvent avoir un impact assez structurant sur les projets, des chercheurs en innovation sociale notent que le gouvernement québécois a tendance à inciter la population à « prendre en main » certaines problématiques sociales, sans pour autant accorder les ressources financières correspondantes. Conséquemment, des organisations s'inscrivent dans des dynamiques de partenariats, voire de sous-traitance avec l'État. Ce comportement s'avère problématique pour les organisations, car ceci entraîne une dérive de leur mission (Lévesque, Fontan et Klein, 2014). Finalement, au-delà du financement, les projets supportés par des personnes ayant reçu une formation adéquate ont plus de chances d'être pérennisés que les projets soutenus par des personnes n'ayant pas reçu de formation appropriée (Johnson *et al.*, 2004; Shediac-Rizkallah et Bone, 1998).

Facteurs intraorganisationnels

Les facteurs intraorganisationnels correspondent à la structure et aux processus managériaux de l'organisation qui supporte le projet. Shediac-Rizkallah et Bone (1998) soulèvent deux principaux facteurs dans cette catégorie : la capacité institutionnelle et la capacité de leadership. Tout d'abord, on y signale que les organisations qui sont stables et matures possèdent un terrain davantage fertile à la pérennisation d'un nouveau projet d'innovation sociale étant donné qu'elles ont une structure administrative plus solide (Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). Ensuite, les projets soutenus par des activités politiques ont beaucoup plus de potentiel de pérennisation (Johnson *et al.*, 2004). En effet, ces activités permettent de générer un certain niveau d'empathie de la part de la classe politique. De plus, la littérature souligne qu'un projet doté d'une personne possédant un capital social pour le promouvoir constitue un atout d'envergure. Cette personne doit également avoir une position élevée au sein de l'organisation, avoir des aptitudes pour mettre en place des compromis et être en mesure de négocier. Un projet doté de ce type

de personne possède de meilleurs moyens pour atteindre l'institutionnalisation (Johnson *et al.*, 2004; Shediak-Rizkallah et Bone, 1998).

Facteurs externes à l'organisation

Des facteurs tels qu'un environnement économique affaibli ou un système gouvernemental institutionnel faible a tendance à réduire les chances de pérennisation des projets. En effet, des problèmes sociaux tels que la pauvreté, la crise du logement ou les problèmes de criminalité peuvent agir à titre de barrière à l'adoption d'un projet par une communauté. Ainsi, certains notent que les projets prenant racine dans des communautés hautement désavantagées vont généralement nécessiter une forme de financement externe soutenu à long terme pour être en mesure de s'inscrire dans la durée. Finalement, ils notent que la participation et l'implication des bénéficiaires dans le développement d'un projet augmentent les chances que celui-ci se pérennise (Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). La littérature en innovation sociale souligne également que l'implication des parties prenantes dans la mise en place du projet facilite la mobilisation de ressources et assure une plus grande durabilité du projet (Longtin, 2021).

2.8. Levier à la pérennisation: le financement

Le financement des organisations porteuses d'innovations sociales représente un enjeu majeur pour ces dernières (Lévesque *et al.*, 2010). Cet enjeu s'explique en partie par le fait que les solutions mises en place par ces organisations ne trouvent pas preneurs dans le marché capitaliste (Edvik et Björk, 2016). Souvent, leur service est destiné à des personnes qui n'ont pas les moyens financiers nécessaires pour y avoir accès. N'en reste-t-il pas moins que le financement constitue un moyen pour soutenir la pérennisation des organisations porteuses d'innovations sociales (Han et Shah, 2020; Lévesque *et al.*, 2010; Morais-da-Silva *et al.*, 2022; Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). D'une part, il contribue à la mise à l'échelle des impacts sociaux (Han et Shah, 2020) et d'autre part, la mobilisation des ressources financières soutient le changement institutionnel (Morais-da-Silva *et al.*, 2022). Étant donné que le marché ne peut pas apporter une quantité suffisante de capitaux dans ce type d'organisation, l'État se positionne régulièrement comme l'un des principaux bailleurs de fonds (Edvik et Björk, 2016; Phillips, Laforest et Graham, 2010). Cependant, certains auteur.e.s identifient la structure du financement accordé par

l'État et l'insuffisance des capitaux comme étant, entre autres, des variables responsables de leur cycle de vie court, empêchant ainsi leur pérennisation (Lévesque *et al.*, 2010; Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). En effet, lorsqu'ils sont accordés, les capitaux ont généralement une portée à court terme (Lévesque *et al.*, 2010). Or, les organisations porteuses d'innovations sociales tentent de répondre à des enjeux sociaux hautement complexes. De plus, ceci est relativement problématique, dans le contexte où l'État demande à la société civile de prendre en charge des services qui sont délaissés par celui-ci, sans pour autant offrir les ressources financières correspondantes (Lévesque *et al.*, 2010).

Appel à projets, un instrument de l'action publique

Historiquement, au Canada, l'État avait tendance à accorder du financement au fonctionnement (ou à la mission) aux organisations, mais force de constater que ce type de financement a laissé la place à un régime de financement à projets (Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007; Phillips, Laforest et Graham, 2010; Sauvage, Lachapelle et Tremblay, 2021). Les praticien.ne.s de l'économie sociale au Québec observent également une augmentation du financement sous forme de projets plutôt qu'au fonctionnement (Sauvage, Lachapelle et Tremblay, 2021; Vidal et St-Onge, 2023).

Avant les années 1980, l'État investissait de manière importante dans l'ES, en octroyant principalement du financement au fonctionnement. C'est à partir des années 1980 que l'AAP a fait graduellement son apparition et il s'est ensuite établi de manière plus importante dans les années 1990 (Clément, 2019; Phillips, Laforest et Graham, 2010). Deux circonstances majeures selon Phillips *et al.* (2010) expliquent ce changement. Tout d'abord, c'est dans ces années que l'État a procédé à la réduction de ses services publics dans la foulée des déficits publics que connaissait le gouvernement de l'époque (Gibson *et al.*, 2007; Guay *et al.*, 2020; Phillips *et al.*, 2010). De ce fait, le gouvernement a commencé à réduire ses investissements dans l'ES. Ensuite, conjointement à ce contexte, un certain sentiment d'injustice commençait à s'installer vis-à-vis des causes et groupes qui avaient accès à des financements importants contrairement à d'autres qui n'arrivaient pas à avoir accès à ce genre de support financier. De surcroît, ces deux contextes ont

massivement contribué à réduire le financement au fonctionnement (Phillips et al., 2010). C'est pour ces motifs que le gouvernement s'est orienté davantage vers des instruments de financement sous la forme de contrats, d'allocation de sommes pour des usages spécifiques, de la mise en place de conditions de financement et de l'instauration d'audits. De plus, dans cette même période, le département des finances du gouvernement fédéral a connu un accroissement de ses pouvoirs décisionnels en matière de politiques sociales. Ce département n'ayant pas de contact quotidien avec l'ES a contribué à l'établissement d'instruments de financement ne correspondant pas très bien aux besoins de cette dernière. En effet, il devenait de plus en plus difficile pour l'ES de dialoguer avec le gouvernement afin de revendiquer des instruments de financement davantage adaptés à la réalité du terrain (Phillips et al., 2010).

Sous cette perspective, nous allons dans un premier temps établir la différence entre le financement au fonctionnement et à projets, pour ensuite explorer en profondeur l'appel à projets. Gibson, O'Donnell et Rideout (2007) établissent trois majeures distinctions entre le financement au fonctionnement et le financement à projets. Afin de synthétiser leurs propos, nous les avons regroupés dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Les trois principales différences entre le financement au fonctionnement et le financement à projets

Financement au fonctionnement	Financement à projets
Couvre les coûts administratifs de base et les différentes activités de l'organisation.	Couvre les coûts reliés uniquement à un projet.
Offre une flexibilité vis-à-vis l'utilisation des fonds.	N'offre pas de flexibilité vis-à-vis l'utilisation des fonds. Les fonds doivent être spécifiquement utilisés pour un projet.
Offre un financement long-terme.	Offre un financement à court terme.

(Gibson et al., 2007)

Il faut maintenant expliquer le rôle de l'instrument qui sert à répartir les fonds du régime de financement par projets, soit l'appel à projets (AAP). L'appel à projets est un instrument que l'État utilise pour stimuler des organisations à produire des services publics. Ainsi, l'AAP vise à encourager des personnes à soumettre un projet portant sur un thème prédéterminé. Lorsqu'un projet est retenu par l'État, le candidat.e sélectionné.e reçoit un soutien financier pendant une période limitée pour mener à bien son projet (Gouvernement du Québec, 2001). Cet instrument s'inscrit dans la philosophie

du *New Public Management* pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il imite les mécanismes du marché en mettant en compétition différentes organisations pour l'obtention de financement (Altenburger, 2022; Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007; Gueydan et Jourdan, 2020; Sepulchre, 2015). Ensuite, par une logique de sous-traitance, l'État décentralise ces services en définissant les besoins et la manière dont ils doivent être répondus par les organisations (Blairon, 2015; Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017; Gueydan et Jourdan, 2020). L'appel à projets fait donc partie de la grande famille des instruments d'action publique (tels que les réglementations, les mesures économiques incitatives, la taxation, etc.). Halpern, Lascoumes et Le Galès caractérisent ainsi l'instrument d'action publique :

Un instrument d'action publique est un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur. L'instrumentation constitue l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale (Halpern *et al.*, 2014 : 17)

De plus, on note que les organisations porteuses d'innovations sociales sont de plus en plus confrontées à ces derniers (Bourbousson *et al.*, 2022). Dans le cas de l'AAP, la littérature note que les valeurs véhiculées par cet instrument relèvent du système néolibéral (Altenburger, 2022; Blairon, 2015; Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007; Vidal et St-Onge, 2023).

Dans son article, Blairon (2015), via une analyse macrosociologique, met au jour les structures qui expliquent la propension des États à se tourner vers les AAP. Tout d'abord, l'AAP serait issu de la cité par « projet » selon la définition qu'en donnent Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Blairon, 2015). La créativité, la réactivité et la flexibilité sont des aptitudes fortement valorisées dans cette cité. Les connexions interpersonnelles sont essentielles ; elles permettent d'être des sources d'informations, des ressources pour contribuer à l'avancement des projets et assurer aux détenteurs de bonnes connexions de trouver de nouveaux projets auxquels se fixer. Ce nouvel esprit du capitalisme repose sur un changement constant et un renouvellement perpétuel (Boltanski et Chiapello, 1999). Dans ce contexte, Blairon décrit l'État comme étant « [...] le Grand Activateur de projets qui se doivent d'être sans cesse renouvelés pour prétendre

à la légitimité » (Blairon, 2015 : 69). Il soulève trois types de violences symboliques auxquelles les associations sont soumises par l'entremise des AAP. Tout d'abord, cet instrument force les organisations à renouveler sans cesse leurs missions. Pour reprendre les mots de l'auteur, si « l'air du temps » indique que la nouvelle cause à défendre est tout autre que ce que l'organisation fait, celle-ci devrait s'ajuster en conséquence. Bref, elle devrait faire preuve de légèreté pour s'adapter au besoin du moment dicté par l'État. L'AAP a donc tendance à délégitimer toute entreprise sur le long terme (Blairon, 2015). Deuxièmement, la grammaire du « projet » pose problème dans la mesure où ce terme met l'accent sur le non-lien et dévalue ainsi toute idée de stabilité des engagements, ce qui va à l'encontre des valeurs fondamentales de l'action associative (Blairon, 2015). Troisièmement, Blairon (2015) explique que le projet peut créer un cercle vicieux d'exclusion : moins une organisation est mobilisée pour des projets, moins on la mobilisera. En somme, comme l'illustrent Boltanski et Chiapello (1999), la cité par projet dévalue l'engagement à long terme et « c'est la raison pour laquelle l'enracinement local, la fidélité et la stabilité constituent aujourd'hui, paradoxalement, des facteurs de précarité et sont d'ailleurs de plus en plus vécus comme tels » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 449).

En analysant l'appel à projets à travers ses structures macrosociales, nous sommes en mesure de mettre en évidence l'idéologie sous-jacente à cet instrument et les défis qu'il pose par rapport aux valeurs défendues par les organisations de l'économie sociale et solidaire. Comprendre ces dynamiques nous permet ensuite d'examiner l'appel à projets en tant qu'instrument de gestion, intervenant dans les processus de délégation, de coordination et d'évaluation des activités. Cette perspective sur l'AAP nous offrira une meilleure compréhension de son impact sur les organisations et les projets d'innovations sociales qu'ils portent.

Appel à projets, un instrument de gestion

L'appel à projets est non seulement un instrument de l'action publique, mais aussi un instrument de gestion (Gilbert, Raulet-Croset et Chemin-Bouzir, 2012). Il est considéré comme tel « dès lors qu'il participe, au cours de sa vie, aux trois grands actes élémentaires de la gestion: déléguer, évaluer, coordonner » (Halpern *et al.*, 2014 : 67). Afin d'illustrer ce propos, nous avons repris dans le tableau 3 ci-dessous les définitions qu'Hatchuel et

Moison accordent aux trois actes élémentaires de la gestion pour les comparer aux actions nécessaires à poser lorsqu'une organisation mobilise un appel à projets.

Tableau 3 : Pourquoi un appel à projets est un instrument de gestion

Instrument de gestion	Appel à projets (AAP)
<p>Déléguer « Il s'agit tout d'abord de décrire les tâches, de les nommer, d'en constituer des sous-ensembles que l'on affectera à des individus ou à des entités en accordant les compétences en cause au contenu de ces tâches [...] » (Hatchuel et Moison, 1993 : 21).</p>	<p>Pour présenter une candidature à un AAP, une organisation doit décrire les tâches qu'elle effectuera ou qu'elle déléguera à de tierces parties pour mettre en place le projet (Altenburger, 2022; Breton, 2014).</p>
<p>Coordonner « Il s'agit ensuite de coordonner entre elles les différentes tâches en question, à la fois spatialement (comment les tâches se complètent pour constituer le produit), et temporellement (comment elles se succèdent les unes aux autres) »(Hatchuel et Moison, 1993 : 21).</p>	<p>Pour présenter une candidature à un AAP, une organisation doit démontrer dans quel ordre et sur quel horizon de temps les tâches seront effectuées (Altenburger, 2022; Breton, 2014).</p>
<p>Évaluer « Il s'agit enfin d'évaluer l'activité des différentes entités et de les inciter à accomplir cette activité en respectant certaines performances, en termes de qualité, ou encore de délai, ou encore d'économie de ressources» (Hatchuel et Moison, 1993 : 21).</p>	<p>L'organisation doit s'engager à mesurer le succès (ou l'échec) du projet mis en place via un processus de reddition de comptes (Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007; Vidal et St-Onge, 2023)</p>

Cette comparaison nous permet d'établir en quoi un AAP constitue un instrument de gestion. Concevoir comme tel l'AAP est pertinent puisque les instruments de gestion sont de plus en plus présents dans les organisations (Aggeri et Labatut, 2010). Il a été établi que ceux-ci constituent le véhicule d'une philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992) et de différentes logiques institutionnelles (Château-Terrisse, 2015). En d'autres termes, les instruments de gestion ne sont pas neutres, contrairement à ce que promeut la tradition rationaliste dans la théorie des organisations (Grimand, 2012). De fait, comme le mentionnent Aggeri et Labatut, l'instrumentation possède un certain pouvoir d'action :

(...) l'instrumentation n'a pas seulement un rôle de médiation : elle constitue une forme privilégiée d'intervention pour construire de nouvelles capacités d'action (Joas, 1999), elle participe à la transformation des activités et des organisations. (Aggeri et Labatut, 2010 : 6)

C'est pourquoi la littérature s'intéressant aux entreprises de l'économie sociale a démontré que les instruments de gestion peuvent participer à la dérive de la mission sociale de ces organisations vers une idéologie d'avantage gestionnaire (Bousalham et

Vidaillet, 2018; Eikenberry, 2009; King, 2017; Maier, Meyer et Steinbereithner, 2016; Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019). Cette idéologie gestionnaire qui est notamment responsable des *Grand Challenges* auxquels nos sociétés font face (Martí, 2018). D'autant plus que cette idéologie n'épargne pas le secteur public, à but non lucratif ou communautaire (Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019). Ainsi, l'appel à projets ne fait pas exception à cette règle. Breton (2014) a souligné deux principaux éléments associés à son utilisation qui entraînent des conséquences pour les organisations, soit la notion d'urgence dans laquelle s'inscrit le dépôt d'une candidature et la notion d'autodiscipline (Breton, 2014).

L'autrice révèle, d'une part, qu'un processus pour répondre à un AAP se passe généralement dans une fenêtre de temps très court. Dans les faits, il arrive souvent que les chargé.e.s de projets découvrent un AAP, alors que la période pour y déposer un projet est déjà entamée, ceci réduisant *de facto* la période pour construire la candidature. Pour les quatre cas étudiés par la chercheuse, les projets étaient tous en phase d'idéation très préliminaire. C'est-à-dire que l'AAP a servi de prétexte pour accoucher sur papier de projets, qui autrement, n'auraient pas vu le jour de sitôt. L'urgence d'agir a donc coupé court au processus d'une réflexion collective. Cette construction à la va-vite amène aussi les responsables de projets à produire des budgets qui sont très peu réfléchis. Il s'agit d'un processus où le projet est construit, case par case, comme un bricolage avec « les moyens du bord » (Breton, 2014 : 220).

D'autre part, en ce qui concerne l'autodiscipline, celle-ci se produit à travers la lecture des critères des AAP. Ils poussent les responsables de projets à formuler et à moduler leur projet autour de ceux-ci. Ce faisant, les chargé.e.s de projets se conforment ainsi au langage des bailleurs de fonds. Dans son étude empirique, Altenburger (2022) arrive à la même conclusion quant à l'autodiscipline. Elle montre comment les fonctionnaires de la ville via l'AAP éduquent les porteurs et porteuses de projets pour qu'elles et ils adoptent une posture économique et de « *start-up* » dans leur projet (Altenburger, 2022). Ainsi, l'exercice de répondre à des AAP oriente fortement les actions que prennent les organisations (Blairon, 2015; Breton, 2014; Epstein, 2013; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007).

Gibson et al., pour leur part, se sont intéressées aux divers impacts organisationnels de l'AAP. Les auteures dénotent que la reddition de comptes associée aux AAP augmente la quantité de travail administratif pour les organisations. En outre, il est parfois difficile pour certaines initiatives de mesurer les retombées de leurs actions (Gibson et al., 2007). En effet, la mesure d'impact nécessite parfois des structures technologiques et/ou administratives sophistiquées. Pour d'autres organisations, il s'agit d'un manque de personnel qualifié pour effectuer ce genre de travail administratif. Ainsi, ce temps et ces ressources consacrés à la reddition de comptes réduisent considérablement le temps que les organisations peuvent accorder à leurs bénéficiaires.

L'AAP a également pour conséquence d'augmenter le taux de roulement dans les organisations. En effet, celles-ci embauchent et mettent à pied le personnel au gré des AAP. Le début d'un nouveau projet est souvent synonyme de croissance, cependant, lorsqu'il prend fin, l'organisation doit couramment mettre à pied ces personnes par manque de financement pour reconduire le projet. En plus de précariser les emplois dans ce secteur, cet instrument pose des défis pour établir une relation de confiance avec la clientèle desservie en raison du taux élevé de rotation du personnel.

Un autre point soulevé par les auteures de cet article concerne l'élaboration de partenariats entre les organisations. Dans le cadre de certains AAP, les partenariats sont fortement encouragés, voire dans certains cas obligatoires. Cela peut se révéler problématique lorsque développer des partenariats demande beaucoup de temps et que, par ailleurs, aucune somme d'argent particulière n'est allouée pour réaliser cette activité. En outre, le taux de rotation étant élevé, il peut être difficile de maintenir des relations à long terme avec différents partenaires.

En nous éloignant légèrement d'un corpus de textes directement lié aux AAP, il nous semble important de souligner l'impact du financement public (quelle que soit sa forme) sur la gouvernance des organisations. En effet, la gouvernance démocratique des OBNL est un trait distinctif de ces organisations qui leur permet d'être plus facilement porteuses d'innovation sociale (Besançon et Chochoy, 2015). Guo (2007) a souligné l'importance pour les OBNL d'avoir un conseil d'administration (CA) représentatif des personnes

qu'elles desservent afin d'être en mesure de bien représenter leurs intérêts auprès de l'État (Guo, 2007). Toutefois, Guo (2007) note que les organisations qui reçoivent une part importante de financement de l'État ont tendance à se doter d'un CA qui possède des liens plus étroits avec l'État afin de maximiser leurs chances d'obtenir du financement public, plutôt que d'opter pour un CA composé de membres de la communauté. En somme, cette tendance met à mal la capacité des OBNL à être porteurs d'innovations sociales.

Appel à projets, une arme pour le combat ?

Telle une ombre insaisissable qui cache peu à peu la lumière du soleil, l'esprit du capitalisme s'est imprégné partout. Du terme « innovation sociale », à la fabrication des plus grands maux de nos sociétés modernes, il ne laisse personne indifférent, pas même nos États. S'infiltrant dans nos institutions, il a su y diffuser sa philosophie jusqu'au bout des instruments de nos fonctionnaires. À travers cette obscurité, des individus s'organisent pour alimenter le feu de notre humanité. Citoyen.ne.s, collectivités, syndicats, organisations, chacun.e lutte à sa façon. À travers ce chapitre, nous nous sommes intéressé.e.s à la lutte que mènent les OBNL porteurs d'innovations sociales. Qu'elle soit destinée à aider les individus ou à redéfinir les arrangements spatiaux d'un territoire ou du travail, celle-ci est traversée par un processus qui lui permet chaque jour de gagner un peu plus son combat. Étant donné que les OBNL s'attaquent à des problèmes de taille, nous avons jugé impératif de s'intéresser au mécanisme de pérennisation. En effet, face à ces problématiques, ces organisations se doivent d'être équipées pour tenir longtemps au combat. La communauté scientifique nous indique que le financement s'avère être un moyen redoutable. Toutefois, le financement à projets, une arme octroyée par l'État pour aider les OBNL, présente plusieurs failles. Pour aider nos consœurs et confrères, nous allons les rejoindre sur le terrain afin de mieux comprendre comment elles et ils l'utilisent pour se défendre.

Chapitre 3

Cadre théorique

La revue de la littérature nous a permis de survoler les concepts d'innovation sociale et de pérennité, ainsi que ceux liés aux appels à projets. Nous y constatons que la pérennité des innovations sociales est actuellement très peu documentée. Les connaissances actuelles privilégient davantage les processus de croissance des innovations sociales (Durand Folco, 2021; Lachapelle, 2017), plutôt que les mécanismes s'intéressant à leur maintien sur le temps long. En ce qui concerne la littérature sur les appels à projets, nous avons remarqué qu'un certain nombre d'études empiriques ont analysé leurs impacts sur la gestion administrative des OBNL, sur l'orientation des projets et sur les ressources humaines (Altenburger, 2022; Breton, 2014; Epstein, 2013; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007). Par conséquent, nos conclusions tendent à indiquer que peu de recherches ont abordé l'appel à projets en relation avec l'innovation sociale et encore moins en relation avec le processus de pérennisation des innovations sociales. Devant ce manque dans la littérature scientifique, nous souhaitons examiner plus attentivement la question suivante : *Comment les appels à projets contribuent-ils au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales?*

Ce chapitre vise donc à exposer la perspective analytique que nous adopterons dans le cadre de notre étude afin de répondre à notre question de recherche. Nous commencerons par justifier notre positionnement constructiviste, puis nous présenterons la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986; Latour, 2005). Celle-ci servira à ancrer théoriquement et méthodologiquement notre recherche. Nous aborderons tout d'abord les principaux concepts qui la sous-tendent, avant d'appliquer ces derniers au cas particulier de notre problématique.

3.1. Posture constructiviste

Le choix d'un cadre théorique n'est pas neutre : en effet, il indique au lecteur ou à la lectrice quelle est l'interprétation que l'auteur.e a de la science et du changement social. Burrell et Morgan (1979) ont proposé la notion de « paradigme » pour classer les différents courants théoriques en sciences sociales (Rouleau, 2007). D'un côté, la notion de paradigme nous offre la possibilité de catégoriser les recherches selon leur fondement

métathéorique de la nature de la science (subjective ou objective). De l'autre côté, cet outil nous permet de classifier la théorie du changement à laquelle fait appel la recherche (changement radical ou changement par la régulation).

Dans le cadre de ce mémoire, la collecte de données et leur analyse s'effectueront sous la perspective constructiviste. Selon cette approche, les réalités sociales ne découlent pas d'ordres naturels ni causals (Bertereau, Marbot et Chaudat, 2019). La perception de la réalité d'autrui est comprise et interprétée par la propre conception qu'en fait le chercheur.se. De ce fait, la science y est subjective. Quant au changement, il résulte du processus de régulation (Rouleau, 2007), par conséquent, les matériaux empiriques de ce mémoire sont récoltés à l'aide de méthodes de recherche qualitatives exploratoires (Bertereau et al., 2019).

3.2. Concepts clés de la théorie de l'acteur-réseau

La théorie de l'acteur-réseau (en anglais *actor-network theory* ; ANT) a été développée par le Centre de sociologie de l'innovation de Mines ParisTech dans les années 1980 par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (Callon, 1986; Latour, 1987; Pesqueux et Saliba, 2022). En se penchant sur les innovations scientifiques et techniques, cette théorie s'est attaquée à un aspect que les sciences sociales contemporaines ont jusqu'alors négligé (Rouleau, 2022). Ces chercheur.e.s se sont intéressé.e.s à la manière dont les innovations sont créées, déconstruites et socialement acceptées (Akrich, Callon et Latour, 1988). Cette équipe de recherche conceptualise la science en termes de réseaux composés d'actants humains et non-humains. Les relations unissant ces derniers se construisent au fil d'un processus de traduction où l'on retrouve des porte-parole traduisant la volonté du réseau et mobilisant d'autres actants afin qu'ils se joignent à leur tour au réseau : « L'innovation c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort » (Akrich et al., 1988 : 22). Afin de rendre intelligible l'ANT, nous ferons un bref survol de ses concepts clés pour ensuite les interpréter dans le cadre de notre question de recherche.

Tout d'abord, pour l'ANT, il est impossible de dissocier le social de la technique. En effet, les entités humaines composées d'individus, de groupes de personnes ou encore

d'organisations ne peuvent pas être isolées des entités non-humaines telles que les connaissances, les ressources matérielles comme immatérielles ou encore tous les éléments de la nature (Callon, 1986). Ainsi, les actants humains et non-humains possèdent une agentivité de force égale. En d'autres mots, ce ne sont pas seulement les humains qui peuvent influencer les processus sociaux, mais également les non-humains. C'est dans ce jeu d'interactions, entre actants, que se développe l'intelligence coopérative, celle de l'acteur-réseau (Klein *et al.*, 2016). Le monde est ainsi interprété comme un ensemble de réseaux dans lequel divers actants hétérogènes sont liés et interagissent. Sous cette perspective, une innovation ne peut pas être le résultat d'une action isolée d'un individu, mais celle de l'acteur-réseau qui interagit avec d'autres humains et non-humains (Akrich *et al.*, 1988). En ce sens, l'une des principales préoccupations de ces théoricien.ne.s est de reconstituer les liens qui unissent les actants. En somme, il s'agit de mettre au jour les réseaux. Plus particulièrement, cette équipe scientifique s'intéresse à la manière dont les réseaux prennent naissance, comment ils peuvent atteindre une stabilité temporaire ou encore comment ils sont susceptibles d'être déstabilisés (Cresswell, Worth *et Sheikh*, 2010).

Pour l'ANT, la création et la stabilisation d'un réseau reposent sur un processus de traduction s'articulant en quatre étapes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et enfin la mobilisation (Callon, 1986). Klein *et al.* (2016) décrivent bien le résultat auquel aboutit le processus de traduction :

Comme résultat, la traduction assure un double déplacement : d'abord un changement de place, en ce qui concerne les personnes et les buts (« adopter, c'est adapter ») ; ensuite, un changement de sens (« traduire, c'est aussi trahir »). Tout cela laisse bien voir l'ampleur et la portée des déplacements réalisés (Klein *et al.*, 2016 : 59).

Tout d'abord, la première phase de la chaîne de traduction est **la problématisation**. Elle prend forme lorsqu'un ou des groupes de personnes s'associent pour faire face à un problème qui les lie (Callon, 1986). Ensemble, ils formulent le problème et partagent des solutions possibles pour le résoudre (Lamine, Fayolle *et Chebbi*, 2014).

Ensuite, **la phase d'intéressement** se caractérise par la traduction de la problématique afin d'acquiescer le support d'un nombre grandissant d'actants, en d'autres termes, obtenir

leur intéressement (Callon, 1986; Rouleau, 2022) . Ici, le terme « traduction » ne fait pas référence à l'action de traduire un texte ou des paroles dans une autre langue. Il s'agit plutôt de reformuler l'énoncé de la problématique afin que celle-ci soit comprise par divers actants. Cette action de traduction peut être comparée à une initiative marketing visant à augmenter les ventes d'un produit destiné à plusieurs marchés. Ainsi, la phase d'intéressement a pour objectif de « vendre » une problématique afin de rallier le plus possible d'actants autour de celle-ci.

Par la suite, **l'enrôlement** se concrétise lorsque les actants commencent à s'impliquer activement dans la résolution de la problématique, chacun assumant un rôle défini pour y faire face (Callon, 1986).

Finalement, **la mobilisation** est l'étape du processus où le réseau atteint un état de stabilisation. Cette forme stabilisée impose aux actants de suivre certaines règles et procédures pour obtenir ce qu'ils désirent au sein du réseau (Callon, 1986). Lamine et al. (2014) décrivent cette phase comme :

La convocation progressive d'acteurs qui s'allient [*sic*] et font masse pour rendre crédibles et indiscutables une proposition, un projet ou une innovation. Selon Law (1985), cette mobilisation, au-delà du système d'alliances qu'elle constitue, a une réalité physique. Elle se matérialise par toute une série de déplacements (Lamine et al., 2014 : 161)

Ainsi, puisque cette théorie s'intéresse tant aux innovations qu'au processus qui mène à leur stabilisation et qu'elle accorde une grande importance tant à l'être humain qu'à la technique, nous avons estimé qu'elle correspondait bien à notre besoin d'interprétation du phénomène de l'innovation sociale et de sa pérennisation comme un réseau en phase de stabilisation dans lequel l'appel à projets joue le rôle d'actant non-humain.

3.3. Pertinence de la théorie de l'acteur-réseau

Tout d'abord, il est important de noter que cette théorie accorde une importance primaire à « l'action en train de se faire » plutôt qu'au produit fini (Van Dam, Nizet et Streith, 2011 : 3). Ce constat affiche un caractère particulièrement adapté pour analyser les dynamiques propres au processus de pérennisation des innovations sociales, car il nous permet de conserver une vision dynamique du processus. De plus, Callon et Latour postulent que le succès d'une innovation qui perdure ne relève pas avant tout de ses aptitudes techniques,

mais du capital social qu'elle possède au sein de son réseau. Pour garantir sa survie à long terme, une innovation doit être supportée par un réseau (Van et al., 2011). Cette conception nous permet d'interpréter l'appel à projets comme une partie prenante dans la dynamique de construction du réseau plutôt que de s'attarder uniquement aux répercussions techniques qu'il pourrait avoir sur les OBNL porteurs d'innovations sociales. Ainsi, le principe de symétrie entre les actants humains et non-humains nous autorise à harmoniser le monde social et technique. Cette harmonisation nous permet d'embrasser entièrement la complexité des interactions entre l'appel à projets et les OBNL porteurs d'innovations sociales.

Innovation sociale

Selon l'ANT, l'innovation est intrinsèquement transformatrice, car elle peut contribuer à reconstituer de manière importante la démocratie, le marché, favoriser l'inclusion ou l'exclusion de groupes sociaux, etc. (Klein *et al.*, 2016). De plus, l'innovation n'est pas la résultante d'une action isolée d'un individu, mais la résultante d'une intelligence coopérative, celle de l'acteur-réseau (Klein *et al.*, 2016). Ainsi, l'innovation sociale y est perçue comme un réseau qui prend forme par un processus social non linéaire composé d'humains et de non-humains. En somme, l'ANT nous offre une interprétation en accord avec l'approche de l'innovation sociale par la transformation sociale que nous étudions dans le cadre de ce mémoire.

Processus de pérennisation

Pour l'ANT, la pérennisation d'une innovation sociale peut être interprétée comme le résultat d'un réseau consolidé. Il s'agit d'un « univers éminemment ordonné et stable » (Callon et Gamberini, 2000 : 201) :

Dans cette configuration, les compétences ont été répliquées. De multiples sites existent, où les mêmes instruments, les mêmes connaissances et les mêmes savoir-faire sont disponibles et exploitables, conférant à chaque énoncé ou dispositif technique, et ceci en tout point du réseau, une signification identique ou voisine et une utilité parfaitement identifiable. (Callon et Gamberini, 2000 : 201)

Ainsi, pour un OBNL, ceci se caractérise par un ensemble de routines, valeurs, et connaissances qui sont connues et utilisées de tous. Ce savoir devient facilement mobilisable pour le traduire en action directe.

La pérennisation représente alors un moment précis de la dynamique d'un réseau. En effet, des forces s'affrontent continuellement, menant aussi souvent un réseau à l'état de réémergence qu'à son déclin final (Callon et Gamberini, 2000). Ainsi, la pérennisation d'une innovation sociale n'est pas irrévocable, il s'agit d'un combat constant où des phases de stabilité pourront être suivies de phases d'instabilité et *vice versa*.

Appel à projets

L'appel à projets n'est pas qu'un simple instrument qui demande à être mobilisé pour obtenir du financement pour la réalisation d'un projet. De fait, pour nous, l'appel à projets transforme activement l'OBNL porteur d'innovation sociale ainsi que les humains qui s'y trouvent. Cet actant non-humain agit activement dans la chaîne de traduction pouvant transformer et/ou matérialiser de nouvelles réalités qui n'étaient pas nécessairement attendues. En effet, l'appel à projets représente un point de passage où un OBNL et l'instance publique convergent leurs intérêts. À travers cet instrument, l'OBNL et l'instance publique s'engagent dans un processus de déplacements, où les conceptions initiales que détenaient les acteurs seront transformées afin d'établir un terrain d'entente commun de manière à ainsi créer un réseau (Lascoumes et Simard, 2011).

En somme, l'ANT nous offre une lentille pertinente pour comprendre le processus de pérennisation et nous autorise à identifier comment l'appel à projets y contribue.

Chapitre 4

Méthodologie

Dans ce chapitre, nous présentons notre méthodologie de recherche, le processus que nous avons mis en place pour constituer l'échantillon et nous décrivons les différents OBNL ainsi que le profil des participant.e.s. Finalement, nous expliquons comment nous avons codé les informations recueillies au cours des entrevues.

4.1. Méthodologie de recherche

Pour aborder la question de recherche de ce mémoire, soit celle du rôle que jouent les appels à projets dans le processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales, nous adopterons une méthodologie de recherche qualitative. Cette approche nous permettra de mieux comprendre le phénomène étudié en relation avec son contexte et de développer une vision holistique de celui-ci (Parker, 2004). Plus précisément, nous utiliserons la méthode de l'étude de cas multiples au cours de laquelle nous conduirons des entretiens semi-directifs avec neuf participant.e.s de cinq OBNL différents. Ceci nous permettra de connaître les processus qu'engagent les OBNL avec l'AAP, de découvrir différentes conséquences de l'usage de l'instrument sur l'innovation sociale ainsi que de récolter les avis des participant.e.s vis-à-vis de la pratique de financement à projets.

Dans le cadre de cette recherche, l'étude de cas s'avère pertinente par ses aspects pratiques. Elle nous permettra de mieux saisir les dynamiques propres à la situation particulière que nous analysons et, en fin de compte, de répondre à notre question de recherche de type « comment » (Gagnon, 2005; Yin, 2013). De plus, adopter cette approche permet une analyse approfondie du phénomène dans son contexte, ce qui assure une forte validité interne à notre étude. En d'autres mots, les données recueillies dans ce type d'étude représentent fidèlement la réalité analysée (Gagnon, 2005). Toutefois, il faut noter une certaine limite quant à la validité externe de cette méthode, puisque les résultats peuvent être difficiles à généraliser ou à comparer avec d'autres cas (Gagnon, 2005). Néanmoins, comme le mentionne David (2003) :

L'étude de cas serait productrice de connaissances intermédiaires entre contextualisation et abstraction, ce qui pourrait leur conférer des propriétés intéressantes à la fois sur le plan de leur

généralisation (...) et d'actionnabilité [Argyris et al., 1985; David, 2000 ; Adler et Shani, 2003].
(David, 2003 : 6)

Les appels à projets et le processus de pérennisation ne sont pas des phénomènes isolés; ils concernent une multitude d'OBNL. Dans ce contexte, il s'avère que la méthode de l'étude de cas multiples est appropriée pour identifier des variables récurrentes et contrastantes entre les cas (Gagnon, 2012). Eisenhardt recommande de quatre à dix cas, afin d'être en mesure d'établir des conclusions (Eisenhardt, 1989). Afin que le nombre de cas corresponde aux recommandations de la littérature et pour des raisons pratiques, nous avons décidé de réaliser une étude sur cinq cas. En effet, bien qu'il soit possible d'observer ces phénomènes dans différentes organisations, il est difficile de constituer un vaste échantillon dans les limites des ressources dont nous disposons pour produire ce mémoire. Pour pouvoir former un échantillon pertinent, nous devons contacter plusieurs organismes pour vérifier leur admissibilité; comme certaines informations que nous recherchions n'étaient pas publiquement connues, nous avons dû effectuer de nombreux aller-retour avec différents organismes avant d'obtenir toutes les informations nécessaires. Or, ce processus fut très énergivore en termes de temps. De plus, par la nature de notre recherche, il était nécessaire de solliciter la participation des gestionnaires, dont les agendas sont déjà bien remplis au regard de leurs responsabilités professionnelles. Pour ces raisons, plusieurs organisations n'ont pas pu collaborer avec nous par faute de temps. Nous détaillerons un peu plus loin dans ce chapitre l'ensemble des actions qui ont été menées pour constituer l'échantillon.

La technique des entretiens semi-directifs, l'une des méthodes de recherche les plus utilisées en gestion (Romelaer, 2005), est tout à fait appropriée pour notre étude qui se positionne dans une démarche qualitative (Imbert, 2010). Cette technique de collecte de données nous permet au préalable d'identifier certains éléments que nous souhaitons aborder lors de l'entrevue en lien avec notre question de recherche, tout en laissant la liberté à la personne interrogée d'ajouter des informations auxquelles nous n'aurions pas eu accès par la méthode d'un entretien directif (Romelaer, 2005). Enfin, cette technique nous aidera à obtenir les perspectives subjectives des praticien.ne.s de l'innovation sociale (Pin, 2023).

4.2. Stratégie d'échantillonnage des cas

Nous avons recours à une stratégie d'échantillonnage par contraste-approfondissement. Par juxtaposition de cas, cette stratégie d'échantillonnage nous permet d'établir des comparaisons externes afin d'obtenir une vue d'ensemble de la problématique que nous traitons dans ce mémoire (Pires, 1997). Les cas sélectionnés possèdent un certain niveau de similarité entre eux, c'est-à-dire qu'ils appartiennent à un ensemble appelé le *quintain* (Stake, 2006). L'objectif étant qu'à partir de l'analyse des cas, nous serons en mesure de dégager une compréhension commune du *quintain*. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, le quintain est défini comme étant les OBNL porteurs d'innovations sociales qui répondent à des appels à projets. Pour cette étude, la diversification est réalisée grâce à la sélection de cinq organisations œuvrant dans des domaines variés, dont la taille et l'âge diffèrent. Afin de nous assurer de la pertinence et de la validité des cas, nous les avons soumis aux trois critères établis par Stake (2006) :

1. Est-ce que les cas sont pertinents pour le *quintain* ?
2. Est-ce que les cas présentent des diversités en lien avec leurs contextes ?
3. Est-ce que les cas donnent des opportunités d'apprendre de leur complexité et de leurs contextes ?

Source : Stake (2006), traduction libre

Les cinq organisations sélectionnées dans le cadre du présent mémoire correspondent bien au *quintain* étudié. Elles sont pertinentes en raison de leur capacité à mobiliser des fonds provenant d'appels à projets. De plus, elles sont toutes à un stade de pérennisation et de changement d'échelle. Par ailleurs, ces organisations se distinguent entre elles sur plusieurs plans : elles interviennent dans des domaines variés et sont de tailles et d'âges différents. Cet éventail nous permettra de mieux cerner le *quintain* analysé.

Critères de constitution de l'échantillon

Le tableau 4 ci-dessous expose succinctement les critères de constitution de l'échantillon. Nous développons sous le tableau les raisons qui expliquent ces choix.

Tableau 4 : Critères de constitution de l'échantillon

Lieu d'activité de l'organisation :	Province du Québec
Type d'organisation :	OBNL d'économie sociale
Type d'innovation sociale :	approche institutionnelle
Stade du cycle de vie de l'innovation sociale :	pérennisation et changement d'échelle
Proportion du financement à projets :	minimalement 30%

Premièrement, les organisations de cet échantillon doivent être situées et effectuer leurs activités dans la province du Québec. Ce choix s'explique, d'une part, par le fait que nous nous intéressons aux appels à projets émis par l'action publique. De fait, ce critère nous permet d'établir une certaine homogénéité entre les cas relativement au paysage politique et législatif dans lequel se retrouvent les organisations. D'autre part, nous souhaitons maximiser les retombées de cette recherche pour les praticiens de l'innovation sociale qui œuvrent dans la province du Québec.

Deuxièmement, comme nous avons retenu la définition de l'innovation sociale visant la transformation sociale selon l'approche institutionnelle, nous avons exclu tous les organismes ayant une forme juridique privée et qui ne sont pas gérés démocratiquement. Nous avons donc concentré nos recherches sur les entreprises de l'économie sociale situées au Québec. Pour cela, nous avons utilisé le plus récent rapport disponible (de 2016) intitulé « *Le portrait de l'économie sociale au Québec* ». Celui-ci a permis de faire ressortir certains éléments importants : les OBNL représentent 75 % des organisations de l'économie sociale au Québec, et ils reçoivent près de 98 % du financement public destiné à cet écosystème (Marceau, Routhier et Caouette, 2019). Face à ce constat, nous avons décidé de limiter nos recherches aux OBNL. Cette option présente deux avantages : elle nous permet d'analyser la population qui est la plus touchée par le financement public et elle constitue un échantillon homogène quant à la forme juridique et aux modes de fonctionnement associés à ce genre d'organisations.

Troisièmement, nous avons également voulu nous assurer que les OBNL constituant l'échantillon étaient porteurs d'innovations sociales selon l'approche institutionnelle. Pour valider ce critère, nous avons examiné les rapports annuels et les sites web des organismes susceptibles de faire partie de l'échantillon en fonction des caractéristiques de

cette approche (étayées dans le tableau 1), que nous avons résumées dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5 : Approche institutionnelle de l'innovation sociale

Approche institutionnelle	
L'innovation sociale se caractérise par la	création de nouveaux arrangements sociaux via la concertation entre la société civile et les institutions.
Le changement se produit à travers	le territoire.
Les acteurs sont des	communautés, institutions.
Les acteurs s'organisent à l'intérieur d'	une entreprise d'économie sociale et solidaire.

Inspiré de Durand Folco, 2019

Quatrièmement, grâce aux rapports annuels des organisations, il a été possible d'établir que les innovations sociales n'étaient ni en phase de démarrage ni en phase d'expérimentation conformément au schéma du cycle de vie d'une innovation sociale publié par le RISQ (Humanov·is *et al.*, 2022).

Cinquièmement, nous devons nous assurer que le financement à projets constituait une part significative du financement des OBNL pour pouvoir évaluer la contribution des appels à projets au processus de pérennisation. Pour cela, nous avons déterminé qu'au moins 30 % du financement de l'organisation devait provenir de ce type de revenu.

Constitution de l'échantillon

La constitution de l'échantillon s'est avérée quelque peu ardue. Dans un premier temps, nous avons fait appel à des contacts que nous avons dans le milieu. Cependant, comme nous n'en avons pas suffisamment pour constituer un échantillon convenable, il fut nécessaire de faire appel à du référencement ou encore de contacter à « froid » certains OBNL (voir tableau 6). Afin d'identifier ces derniers, nous avons eu recours aux différents répertoires et différentes publications mentionnés ci-dessous :

- Le Répertoire d'entreprises du Chantier de l'économie sociale
- Le Répertoire du conseil d'économie sociale de l'île de Montréal
- Le Répertoire du pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil
- Diverses publications du TIESS mettant en lumière les actions de certains OBNL

Pour éviter de solliciter inutilement les organisations, nous avons parcouru, lorsque disponibles, leurs rapports annuels, où elles indiquaient souvent la proportion de leur financement public par rapport à celui provenant de l'autofinancement ou de dons. Nous avons alors pu exclure d'emblée les organisations dont la part du financement public était trop faible. Ainsi, dans le tableau 6 ci-dessous, nous exposons les différentes démarches entreprises pour constituer l'échantillon.

Tableau 6 : Constitution de l'échantillon

Méthode	Description	Nombre d'organisations contactées
Contact personnel	Sollicitations de la participation de contacts travaillant dans des OBNL pouvant potentiellement répondre aux critères de l'échantillon.	4
Référencement	Certains contacts ont mis l'équipe de recherche en relation avec des organisations pouvant potentiellement répondre aux critères de l'échantillon.	3
Sollicitation d'organismes soutenant l'écosystème de l'ES et de l'innovation sociale	Sollicitations de l'aide d'organisme représentant les acteur.e.s de l'économie sociale ou encore soutenant l'écosystème de l'innovation sociale au Québec afin que ces derniers puissent mettre l'équipe de recherche en contact avec de potentiels OBNL.	2
Contact à froid	Sollicitations par courriel d'OBNL susceptibles de correspondre aux critères de l'échantillon, sans que l'équipe de recherche n'ait de contacts avec des personnes au sein de ces derniers.	8
Total		17

À partir du tableau 6, on peut voir qu'il y a eu un total de 17 tentatives pour former l'échantillon final. Ce nombre élevé s'explique en partie par l'absence de réponses aux demandes de participation à notre étude, notamment pour la méthode de « contact à froid ». Ensuite, comme la proportion de financement par projets n'est pas une information publique, nous devons contacter plusieurs organismes avant d'en trouver suffisamment répondant à ce critère. De plus, il fut ardu de trouver deux participant.e.s par OBNL. En effet, peu de gens au sein d'une organisation détiennent les informations que nous cherchions. D'ailleurs, dans une recherche intitulée *Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources*, des chercheur.e.s ont noté qu'il est difficile de rencontrer plus d'une personne par organisation pour discuter de l'écosystème

de financement (dans lequel on peut retrouver le financement par projets) (Sauvage, Lachapelle et Tremblay, 2021).

4.3. Collecte de données

La collecte de données s'est effectuée entre février et mai 2024. Au total, neuf entrevues ont été réalisées avec une à deux personnes dans cinq organisations. Les participant.e.s ont eu la possibilité de choisir entre une entrevue en personne ou en visioconférence. À l'exception de l'OBNL 1 qui est doté d'un.e gestionnaire s'occupant exclusivement du financement, tous les autres participant.e.s ayant pour le titre de gestionnaire s'occupent du financement et d'une multitude d'autres tâches. En ce qui concerne les participant.e.s ayant le titre d'employé.e, ceux-ci et celles-ci ont pour seule responsabilité de s'occuper du financement. Par conséquent, les répondant.e.s de cette étude possèdent tous d'excellentes connaissances sur l'écosystème du financement public, notamment les processus de recherche, de dépôt et de reddition de comptes liés aux appels à projets (voir le tableau 7).

Avant de mener les entrevues, nous avons préparé une fiche pour chaque organisation. Cette fiche comprenait, entre autres, des informations sur l'âge de l'organisation, la mission, la composition du CA, etc. (voir annexe 1). Ces informations proviennent des sites Web des organisations et des divers rapports publiés par celles-ci. Cela nous permettait de nous familiariser avec les organisations avant les entrevues. À la suite des entrevues, il était possible pour nous de compléter les fiches. Notamment sur les aspects du contexte socioéconomique, de la structure de financement et ainsi en y ajoutant des résumés des entrevues. Cela nous a permis de regrouper les informations organisationnelles de chacune des études de cas.

Pour mener les entrevues, un guide d'entretien fut construit à l'aide de questions semi-directives (voir annexe 2). Les questions ont été élaborées à l'aide des connaissances que nous avons acquises à travers l'élaboration de notre revue de la littérature et du cadre théorique. Ainsi, le guide se divise en trois sections :

- **Présentation de la personne interrogée et de l'organisation**

Comprendre le rôle de la personne au sein de l'organisation et obtenir un portrait global de celle-ci.

- **Pérennisation**

Identifier les facteurs soutenant et/ou contraignant la pérennisation (ce qui stabilise ou déstabilise le réseau), identifier le réseau sociotechnique, les porte-paroles et évaluer le capital social du réseau.

- **Appels à projets**

Identifier les processus de mobilisation des appels à projets, comprendre comment le réseau sociotechnique s'agence vis-à-vis cet instrument de gestion et comprendre son rôle dans la stabilisation ou déstabilisation du réseau.

Nous voulons souligner que le vocable « innovation sociale » n'a pas été employé dans le guide d'entrevue en raison de la nature floue et polysémique du terme (Aggeri, 2023; Théron *et al.*, 2020). Il était toutefois possible d'obtenir des informations sur l'innovation sociale sans recourir au mot lui-même. Ainsi, un ensemble de questions ont été posées à travers les différentes sections du guide d'entretien afin de récolter les éléments nous permettant d'établir le portrait de l'innovation sociale porté par l'organisation. Par exemple, la question « *Pouvez-vous me parler de la genèse qui a mis au monde votre organisation?* » nous permettait d'identifier si l'innovation était née d'un contexte de crise, d'identifier le réseau d'acteurs et d'actrices ayant collaboré et d'identifier les motivations qui les ont poussés à répondre à l'enjeu social qu'ils et elles ont ciblé.

Les entrevues ont pris la forme de discussions informelles afin de favoriser la fluidité de la discussion et laisser l'espace nécessaire pour l'émergence de thèmes que nous n'aurions pas nécessairement identifiés à travers notre grille d'entretien. Le guide d'entrevue a quelque peu été ajusté en fonction du rôle de la personne interrogée et de son ancienneté dans l'organisation.

Afin de nous assurer de fidèlement refléter les propos des répondant.e.s toutes les entrevues ont été enregistrées de manière audio, et ce, à la suite de l'approbation des personnes interviewées. Nous avons produit un premier brouillon des verbatims à l'aide

de la fonctionnalité « Dicter » de Word. Ensuite, pour les versions finales des verbatims, nous avons lu les brouillons tout en écoutant les enregistrements audios en même temps. Ceci nous a permis de repérer les coquilles et de nous familiariser avec les données collectées. Le tableau 7 ci-dessous brosse le portrait de chacune des entrevues qui ont été réalisées.

Tableau 7 : Profil des participant.e.s et des entrevues

Organisation	Participant.e.s	Position de la personne interviewée	Durée de l'entrevue	Lieu de l'entrevue
OBNL 1	P1.1	Gestionnaire	1 : 07	Visioconférence
	P1.2	Employé.e	1 : 15	Visioconférence
OBNL 2	P2.1	Gestionnaire	1 : 09	Visioconférence
	P2.2	Employé.e	1 : 00	Bureau de l'organisation
OBNL 3	P3.1	Employé.e	1 : 06	Visioconférence
OBNL 4	P4.1	Gestionnaire	0 : 56	Visioconférence
	P4.2	Employé.e	0 : 53	Visioconférence
OBNL 5	P5.1	Gestionnaire	1 : 01	Bureau de l'organisation
	P5.2	Gestionnaire	1 : 01	Visioconférence

Il est possible de constater qu'une seule personne fut interviewée dans l'OBNL 3. En effet, face au temps imparti pour mener la collecte de données, conjugué au fait que nous éprouvions de la difficulté à recruter des organisations qui correspondaient à nos critères, nous avons décidé d'inclure cet OBNL dans la recherche, bien que seulement une personne de cette organisation puisse y prendre part. De plus, à ce stade de la collecte de données, nous avons déjà effectué huit entrevues à travers lesquelles nous constatons que les réponses des participant.e.s d'une même organisation étaient assez similaires. Ceci suggère que la participation d'une personne par organisation nous donne déjà un très bon portrait de la réalité organisationnelle.

Présentation des cas

Pour des raisons éthiques, cette recherche n'indiquera pas les noms des organisations, la fonction et le nom des participant.e.s. En outre, pour minimiser les risques d'identification des OBNL par la description des cas, nous avons veillé à garder une certaine ambiguïté quant à la nature des actions, l'âge et le nombre d'employé.e.s. Ainsi, dans le tableau 8, l'âge de l'organisation et le nombre d'employé.e.s sont présentés sous forme de

« tranches », ce qui nous permet de peindre un portrait assez précis tout en protégeant l’anonymat des OBNL concernés. Les lecteurs et lectrices peuvent ainsi effectuer des comparaisons entre les OBNL sans pouvoir identifier ces derniers. Il est également à noter que dans le chapitre 5, nous avons pris soin de masquer des informations dans les citations pour éviter que certains détails permettent d’identifier les participant.e.s et les organisations. Lorsque nécessaire nous avons également fait valider certaines citations par les participant.e.s pour nous assurer que ces personnes étaient confortables avec la nature de l’information qui y était partagée.

Le tableau 8 ci-dessous résume brièvement le profil des cinq OBNL faisant partie de notre étude. Nous avons fait valider l’information de ce tableau ainsi que la description de chacun des OBNL qui suit ci-dessous auprès des participant.e.s afin de nous assurer que le portrait convenait aux OBNL participants. Finalement, pour broser un portrait sans pour autant compromettre l’anonymat, nous avons classé ceux-ci en ordre décroissant selon le nombre d’employé.e.s afin d’offrir un ordre de grandeur de leur taille.

Tableau 8 : Profil sommaire des OBNL

OBNL	Milieu d’action	Âge (en année) approximatif de l’organisation	Nombre approximatif d’employé.e.s	Cible(s) de changement de l’innovation sociale	Proportion de revenus publics
OBNL 1	Culture	15 à 20	20 à 99	Le milieu	50%
OBNL 2	Insertion à l’emploi	25 à 30	20 à 99	L’entreprise	60%
OBNL 3	Mobilisation citoyenne	5 à 10	20 à 99	L’individu et le milieu	95%
OBNL 4	Alimentation	5 à 10	5 à 19	Le milieu	87%
OBNL 5	Culture	0 à 5	5 à 19	Le milieu	80%

OBNL 1

Cet organisme œuvrant dans le milieu de la culture depuis plus de 15 ans participe à la promotion, à la diffusion et à l’éducation dans le domaine des arts. Le tout en ayant au cœur de ses préoccupations la transition écologique. Valorisant une approche inclusive, l’OBNL sélectionne des genres artistiques de tous horizons. Ancré dans son milieu, l’organisme facilite l’accès d’un certain groupe de personnes marginalisées à la diffusion de l’art et même à la production de ce dernier. Leurs actions permettent de renforcer le tissu social de ce groupe et leur appartenance à la société. L’organisation contribue également à l’établissement d’un dialogue constant avec tous les paliers gouvernementaux

afin de contribuer à la vie démocratique de leur milieu, assurer une représentation maximale de leurs bénéficiaires et être au courant des actions menées sur leur territoire. Cet ancrage territorial leur permet de contribuer à une synergie de collaboration entre différents acteurs et actrices politiques et organismes du territoire.

L'OBNL opère un budget de plusieurs millions de dollars, dont 50% des revenus proviennent des différents paliers gouvernementaux, composé d'un mélange de financement au fonctionnement et de financement à projets. Deux personnes au sein de cette organisation sont responsables de la gestion du financement public. Sur une année, ces personnes peuvent répondre à une dizaine d'appels à projets. Depuis la fondation de l'organisation, les revenus de financement au fonctionnement n'ont sensiblement pas augmenté, précarisant quelque peu la stabilité de l'organisation. Cette précarité s'inscrit dans un contexte socioéconomique plus large où le secteur de la culture souffre particulièrement d'un manque de financement (Groguhé, 2024).

OBNL 2

Créé suite à une collaboration de femmes en situation de précarité et de citoyen.ne.s voulant les aider, l'OBNL offre une multitude de services d'insertion à l'emploi en ayant au cœur de ses préoccupations l'humain. Bienveillance, écoute et collaboration font de cet OBNL un véritable milieu de vie où les femmes se préparent au marché de l'emploi, mais où elles peuvent également tisser des liens solides tant avec les autres bénéficiaires qu'avec le personnel de l'organisation. Après plus de deux décennies d'existence, l'OBNL continue d'encourager les bénéficiaires à participer activement à la vie démocratique de l'organisation.

Actuellement, l'OBNL est en phase de changements organisationnels. En effet, des personnes qui sont présentes depuis la fondation de l'organisation quittent peu à peu, obligeant une certaine restructuration de l'équipe de gestion et de direction. Au travers de cette réorganisation, une personne a été embauchée pour s'occuper exclusivement du financement public. Cette source de financement est constituée d'un mélange de financement au fonctionnement et à projets correspondant à 60% des revenus. Étant donné qu'il s'agit d'une entreprise d'insertion accréditée par le gouvernement du Québec, cet

OBNL bénéficie d'un financement particulier (Gouvernement du Québec, 1998). Sur une année, cette organisation peut répondre à une dizaine d'appels à projets.

OBNL 3

Créé par des citoyen.ne.s, cet organisme contribue à la transition socioécologique en misant sur le pouvoir du collectif. Leur action est collective et locale, avec l'objectif de contribuer à des communautés tissées serrées, où les gens s'entraident, partagent les ressources et s'organisent ensemble afin de créer des milieux de vie mieux outillée face aux crises. Les projets accompagnés ou initiés par cet OBNL sont coconstruits avec une diversité de personnes et d'organisations qui ont à cœur le bien-être de leur communauté. Ses idées sortent souvent des sentiers battus, ce qui fait qu'elles ne font pas toujours consensus au sein des institutions publiques. Par conséquent, l'OBNL doit parfois justifier ses actions auprès de ces dernières. Malgré ces difficultés, l'organisme parvient à influencer positivement les pratiques en matière de transition socioécologique sur son territoire.

L'organisation opère un budget de plusieurs millions de dollars composé à 95% de financement public, dont l'entièreté représente du financement à projets. Cette organisation a la particularité d'avoir obtenu au cours de son existence un appel à projets échelonné sur plus de trois ans³. Sur une année, cette organisation répond à une dizaine d'appels à projets.

OBNL 4

Cet OBNL est composé d'un large éventail de spécialistes issus de multiples milieux qui travaillent selon une approche systémique et de recherche-action visant à améliorer les pratiques de la production alimentaire jusqu'à la table des citoyen.ne.s. Il collabore notamment avec des groupes communautaires, des entreprises et des institutions publiques. L'OBNL tente de mettre en place divers moyens pour favoriser la pérennisation d'initiatives innovantes dans ce domaine afin que ces graines germées

³ Pour maximiser l'anonymat de l'organisation, nous nous abstenons de spécifier le nombre d'années sur lesquelles l'appel à projets s'échelonne.

puissent devenir des plantes durablement enracinées dans l'écosystème alimentaire québécois.

L'organisation opère un budget de plusieurs millions de dollars composé à 87% de financement public, dont l'entièreté représente du financement à projets. Cette organisation a également la particularité d'avoir obtenu au cours de son existence un appel à projets échelonné sur plus de trois ans⁴. Sur une année, cette organisation répond à environ trois appels à projets. L'OBNL pourrait envisager la réduction de son personnel à moyen terme, mais mise d'abord sur le développement de ses services et la diversité de ses sources de revenus pour maintenir les emplois. Il profite également de cette transition pour repenser son modèle de gestion, faire le bilan des compétences internes et, en lien avec le développement de son offre de services, planifier une réorganisation des équipes.

OBNL 5

Créée par des personnes issues du milieu artistique souhaitant transformer leurs pratiques en matière d'écoresponsabilité, cette organisation tente par divers moyens de changer les habitudes et les perceptions de leur écosystème. Étant donné la certaine précarité dans laquelle se retrouvent généralement les artistes et plusieurs organisations du domaine, l'OBNL use de différentes stratégies pour faciliter l'accès au financement de ses services. L'équipe et le conseil d'administration de l'organisation sont bien réseautés dans leur milieu, ce qui leur permet de rapidement identifier les besoins émergents de la communauté et de dialoguer avec elle afin d'y répondre.

L'organisation opère un budget de plus d'un demi-million de dollars composé à 80% de financement public. Celui-ci est constitué d'un mélange de financement au fonctionnement et à projets. Sur une année, cette organisation répond à une vingtaine d'appels à projets. Tout comme l'OBNL 1, cette organisation collaborant étroitement avec le domaine de la culture ressent de près les impacts du sous-financement de ce secteur.

⁴ Pour maximiser l'anonymat de l'organisation, nous nous abstenons de spécifier le nombre d'années sur lesquelles l'appel à projets s'échelonne.

Analyse des données

Pour codifier nos données, nous avons effectué une première lecture de tous les verbatims. Nous y avons ajouté des commentaires sur les éléments que nous trouvions intéressants, puis nous avons identifié des thèmes préliminaires en lien avec notre revue de la littérature et notre cadre théorique.

À la suite de cette première lecture, nous avons créé une première version de notre grille thématique. Chaque thème était associé à un code de couleur. Par la suite, un travail récursif entre la grille thématique et les verbatims s'est ensuite amorcé dans l'objectif d'obtenir une grille plus précise et plus efficace pour capturer les éléments émergents des entretiens. Ce processus a nécessité plusieurs itérations de la grille thématique avant que ne se développe une version finale (voir le tableau 9 ci-dessous). Celle-ci combine les thématiques identifiées par la littérature scientifique et celles qui sont apparues au cours des entretiens.

Tableau 9 : Grille d'analyse thématique

Thèmes	Sous-thèmes	Code de couleur
Leadership et notoriété du réseau	Dialogue avec les acteurs publics sans intermédiaire	Violet
	Dialogue avec les acteurs publics à l'aide d'intermédiaires (documents, bien matériel, démonstration, etc.)	Noir
	Présence de porte-parole	Vert brillant
Innovation sociale	Relation avec les bénéficiaires de l'innovation sociale	Rose
	Capacité à modifier les relations sociales	Jaune
	Actions permettant le maintien de la structure supportant l'innovation sociale	Cyan
Les humains au sein de l'OBNL	Roulement du personnel	Bleu foncé
	Bien-être au travail	Bleu
Néolibéralisme étatique	Mise en concurrence des organisations	Gris -25%
	Orientation vers l'innovation des organisations	Vert
	Logique de sous-traitance	Rouge foncé
	Autodiscipline des porteurs et porteuses de projets	Gris -50%

Dans un fichier Excel, nous avons reproduit le tableau ci-dessus pour chaque cas. Nous avons ensuite réuni par cas et par thèmes tous les passages codés des verbatims. Ensuite, en prenant un cas à la fois, nous avons lu les passages codés et nous avons écrit un résumé pour chaque thématique. Ceci nous permettait de :

- Noter si des différences ou des incohérences émergeaient entre les réponses des répondant.e.s d'une même organisation.
- Repérer des citations particulièrement intéressantes.
- Repérer des tendances et différences entre les cas.
- Repérer des citations semblables entre tous répondant.e.s.

Nous avons aussi créé une feuille dans le même fichier Excel mentionné plus tôt pour regrouper par thèmes tous les passages codés qui étaient semblables chez tous les participants et toutes les participantes. Cela nous a permis de commencer à regrouper certaines informations en vue de l'analyse des données.

Finalement, nous avons créé un journal de bord de cinq pages dans Word afin de conserver une trace de nos réflexions durant la collecte et l'analyse des données. Nous y avons

inscrit les méthodes employées pour classer celles-ci, ainsi que les émotions et les idées qu'elles nous ont inspirées. Ce document s'est avéré très utile au moment de l'analyse des données. En effet, c'est un processus hautement itératif qui nécessite le traitement d'une grande quantité d'informations ; il est alors difficile de se souvenir de toutes les décisions prises concernant le traitement de cette information. Grâce au journal de bord, il était facile de retracer notre démarche et de comprendre rapidement pourquoi certaines décisions antérieures avaient été prises, par exemple.

4.4. Validité méthodologique

Lors de la conception de notre méthodologie, nous avons eu recours à la grille d'évaluation de Lincoln et Guba (1985) sur le degré de confiance de l'analyse, ceci dans l'objectif de nous assurer de la rigueur méthodologique de notre recherche (Lincoln et Guba, 1985). Les critères de cette grille se positionnent dans le paradigme constructiviste (Loh, 2013), soit le même positionnement que celui de notre cadre théorique. Ces critères de validité se divisent en quatre : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la conformabilité.

La **crédibilité** concerne la véracité des résultats, soit en quoi les résultats sont une fidèle représentation de la réalité étudiée (Lincoln et Guba, 1985). Pour assurer ce critère, avant chaque entrevue avec une nouvelle organisation, nous avons rempli une fiche descriptive. Ce premier travail permettait de se familiariser avec le terrain d'étude et par le fait même de renforcer la crédibilité interne de l'étude (Shenton, 2004). Sauf exception, deux entrevues ont été réalisées dans chaque OBNL. Le fait de récolter deux points de vue nous permettait dans une certaine mesure de valider l'absence d'écart important entre les réponses et ainsi, de confirmer que les faits partagés étaient fidèles à la réalité de l'organisation. De plus, la consultation de certains documents produits par les organisations pré-entrevues et post-entrevues nous permettait d'effectuer une triangulation avec les données obtenues lors des entrevues (Shenton, 2004). Finalement, la crédibilité de l'étude est renforcée par le fait que les thèmes de notre grille d'analyse thématique ont été construits à partir de la littérature existante, ce qui indique que nos données reflètent, du moins en partie, l'état actuel des connaissances sur notre sujet d'étude.

La **transférabilité** concerne le degré de transférabilité de l'étude à d'autres situations similaires (Lincoln et Guba, 1985). Pour assurer ce critère, nous avons mené une analyse croisée de nos cas par rapport au *quintain*, ce qui nous permet dans une certaine mesure d'augmenter le caractère « transférable » de notre étude (Shenton, 2004; Stake, 2006). La présentation des cas, combinée à la description exhaustive des critères pour constituer l'échantillon, permet d'assurer la transférabilité de cette étude (Shenton, 2004). Néanmoins, comme le financement à projets de cette étude appartient à un cadre politique et socioéconomique propre au Québec, ceci peut limiter la transférabilité de cette étude à des contextes extérieurs à la province du Québec.

La **fiabilité** concerne la capacité à obtenir les mêmes résultats si la recherche est reproduite avec les mêmes paramètres (Lincoln et Guba, 1985). À cette fin, nous avons partagé dans ce chapitre, de manière détaillée, le processus que nous avons utilisé pour récolter et analyser nos données. De plus, la tenue d'un journal de bord nous permettait d'avoir un degré de réflexivité par rapport aux démarches que nous avons utilisées et ainsi d'évaluer l'efficacité de notre démarche méthodologique (Shenton, 2004). Notamment à travers un travail réflexif, nous avons constaté que notre grille d'analyse thématique, qui dans cette première version était très proche des thèmes se retrouvant dans la littérature, ne nous permettait pas de capturer entièrement la complexité de notre objet d'étude. Ainsi, nous avons jugé nécessaire d'y inclure des thèmes qui ont émergé de notre terrain afin d'être en mesure de constituer une grille d'analyse thématique pertinente pour cette recherche.

Finalement, la **conformabilité** s'évalue par la capacité à soutenir les résultats de la recherche à l'aide de preuves externes (Lincoln et Guba, 1985) dans l'objectif de démontrer l'objectivité des résultats obtenus. Cependant, comme le soulève Shenton (2004), il est impossible de dissocier la recherche des chercheur.se.s, ainsi, un certain niveau de subjectivité sera toujours présent à travers les résultats obtenus. Néanmoins, pour amoindrir les biais des chercheur.se.s, nous avons procédé à la triangulation (Shenton, 2004).

Dans le tableau 10 ci-dessous, nous avons résumé nos techniques pour appliquer les critères de qualité selon Lincoln et Guba (1985).

Tableau 10 : Critères de qualité de la recherche

Critères de validité	Techniques pour les appliquer
Crédibilité	Familiarisation avec le terrain d'étude avant les entrevues. Sauf exception, deux entrevues par cas ont été réalisées. Triangulation via des entrevues et documentation. Utilisation de la littérature existante pour établir certains thèmes de la grille thématique d'analyse.
Transférabilité	Analyse inter-cas en relation avec le <i>quintain</i> . Critères de constitution de l'échantillon. Description des cas.
Fiabilité	Protocole de collecte de données. Journal de bord.
Confirmabilité	Triangulation.

Inspiré de Lincoln et Guba (1985)

En somme, ce chapitre nous a permis de démontrer les défis liés à la constitution de l'échantillon ainsi que le caractère hautement itératif du codage des différents thèmes. Ce travail effectué nous a permis d'organiser cette grande quantité d'informations pour procéder à la présentation des données dans le chapitre suivant.

Chapitre 5

Présentation des données

Afin de comprendre en quoi les appels à projets contribuent au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales, nous avons mené une analyse thématique permettant de mieux comprendre les dynamiques liées à notre problématique de recherche. Dans ce chapitre, nous nous plongerons dans la relation qu'entretiennent les OBNL de notre étude vis-à-vis les appels à projets. Nous verrons pourquoi cet instrument est mobilisé, puis nous analyserons les mécanismes mis en place pour le faire. Finalement, nous examinerons les conséquences de cette démarche sur la pérennité des innovations sociales.

5.1. Pourquoi répondre à des appels à projets

Comme l'appel à projets constitue un instrument de gestion, il importe au préalable de contextualiser son usage par les OBNL participants à cette étude. Effectivement, il ne suffit pas de considérer le design de cet instrument pour comprendre comment il sera utilisé ; il faut également prendre en compte le contexte et l'interprétation que les usagers en font (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). C'est pourquoi, dans cette première section, nous détaillerons le contexte et les usages qu'en font les OBNL.

OBNL 1

Cet organisme a recours au financement public pour diverses raisons. D'une part, il ne peut pas compter sur la marchandisation complète de ses services, sinon certains bénéficiaires n'y auraient pas accès. Par conséquent, certaines de ses activités génèrent des revenus provenant de la vente de services qui ne s'adressent pas à une clientèle en situation de vulnérabilité ou encore de dons versés par des entreprises privées et le grand public. D'autre part, l'organisme obtient un financement au fonctionnement et à projets de la part des différentes instances gouvernementales. C'est pourquoi les activités de base y sont consolidées par du financement au fonctionnement :

Ouais je dirais il y a un cœur d'activité (...) c'est quand même assez régulier, ça fait quand même quelques années qu'on roule là-dessus [financement au fonctionnement] là, puis qu'on fait ça mettons. On était en phase de croissance légère là, pas exponentielle, mais on consolide les activités. (P1.1)

Bien qu'une portion de financement au fonctionnement soit présente, P1.1 soulève que ce type de financement n'a pas augmenté depuis la fondation de l'organisation « *Au niveau des montants, c'est à peu près les mêmes depuis [la fondation]. On n'a pas vraiment augmenté depuis la création de [l'OBNL 1]* » (P1.1). Dans ces conditions, pour pallier ce déficit causé par la stagnation du financement au fonctionnement, l'organisme se tourne vers les appels à projets : « *Pour être concurrentiel, on répond à des appels à projets pour augmenter notre activité* » (P1.2).

Le fait que le financement au fonctionnement de cet OBNL n'ait pas augmenté ne semble pas être une situation isolée. En effet, dans le cadre d'une recherche effectuée auprès de 16 entreprises de l'économie sociale au Québec, le même constat est fait par Sauvage et al. (2021 : 66) qui mentionnent : « Un bon nombre de répondants témoignent d'une évolution des dynamiques de financements publics qui ne portent plus sur le fonctionnement général d'un organisme, mais sur des projets précis ».

P1.2 note que, même si ce type de financement n'a pas augmenté, les instances publiques ont toujours plus d'attentes envers l'organisation :

Parce qu'on attend beaucoup de [OBNL 1]. Que ce soit dans [nom d'un endroit]. (...), ça reste la principale institution culturelle, mais aussi [nom d'une activité] majeure dans [nom d'un endroit]. Donc on attend la même qualité, on attend le même nombre d'activités, on va être évalué sur le nombre de participants, donc l'achalandage. Et donc on attend vraiment à ce qu'on offre à chaque fois quelque chose de quasiment mieux, mais toujours d'excellent avec peut-être le moins de ressources. Enfin avec moins de ressources (...). (P1.2)

Lorsque nous avons demandé à P1.1 les motifs qui poussaient son organisation à répondre à des appels à projets, cette personne a longuement hésité :

Je sais pas. Un côté, je sais pas, la molécule de croissance infinie qui est dans notre ADN. Je sais pas. Euh, non, mais je pense c'est très humain, tu sais en matière de transition écologique là. On sait qu'il faudrait décroître, assez rapidement, on est quand même toujours porté...ouais...non...je sais, c'est un peu, c'est un peu stupide. (P1.1)

Voyant que la première réponse spontanée de cette personne fait référence au besoin de croissance, ceci suggère que la base des activités de l'organisation est bien couverte. Ensuite, P1.1 a mentionné le besoin de cultiver la notoriété et le besoin d'assurer les capacités de développement de l'organisation :

J'avoue pourquoi on répond souvent des appels à projets. Moi c'est un peu ma faute à moi là, mais moi je veux pas que [OBNL 1] soit vu, mais là je parle de [OBNL 1], mais c'est pas n'importe quel organisme, hein. Tu sais, souvent, on est dans un ministère, dans une boîte. Historiquement, on a toujours été la culture. Fait que c'est les services de la culture [nom de plusieurs instances publiques s'occupant de la culture], sauf que notre mission, elle est plus large que ça. (...) Moi, depuis que je suis arrivé, je dis « ça a pas de sens qu'on soit juste financé par la culture, il faut qu'on regarde ce qui se passe au [nom de plusieurs instances publiques] ». C'est que, un peu cette volonté d'être perçue comme vraiment ce qu'on est et puis pas juste un objet dans une case. (P1.1)

Cette utilisation de l'appel à projets n'est pas anodine. Plusieurs recherches ont en effet démontré que les instruments de gestion peuvent servir à justifier une position et à influencer les débats (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). De plus, il n'est pas étonnant que l'OBNL 1 cherche à maintenir un niveau élevé d'activité. Les entreprises de l'économie sociale sont de plus en plus soumises à des pressions institutionnelles depuis que l'action publique favorise davantage un modèle d'appels d'offres dans le financement public. Ceci ayant pour conséquence d'augmenter la compétition entre les organisations et d'accroître les exigences de reddition de comptes (Maisonasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019).

Finalement, pour cette organisation, les appels à projets représentent également une opportunité pour développer ses capacités d'actions :

On a répondu à deux appels à projets (...) pour travailler un plan d'adaptation au changement climatique. (...) Pour voir, qu'est-ce que ça veut dire, tu sais, dans 5 ans avec les canicules, faut qu'on [nom d'une activité], et donc de travailler sur l'adaptation. Ces deux projets-là, on n'aurait pu ne jamais les déposer, parce que c'est pas des activités qu'on fait normalement. Donc clairement, c'est quelque chose de nouveau, qu'on veut développer, mais nous ça nous semblait important de le faire dans le cas du plan d'adaptation. Ben c'est juste déjà en phase avec notre mission environnementale, mais c'est aussi des bonnes pratiques de gouvernance de prévoir d'avance, de comment il faut qu'on s'adapte. (P1.1)

P1.2 pense également qu'il est important de profiter des appels à projets pour développer les capacités d'action de l'organisation et s'assurer de garder un positionnement concurrentiel intéressant :

Parce que bon, on entend parler là [de] l'intelligence artificielle, (...) ça sort dans les budgets fédéraux, provinciaux, donc on sait qu'il y a des programmes (...) qui appellent en fait aux organismes à s'interroger sur l'intelligence artificielle et puis à l'intégrer. (...) Il faut quand même déjà que l'idée d'intégrer l'intelligence artificielle soit semée dans la tête de nos gestionnaires pour qu'ils puissent penser à un projet avec leurs équipes. Et pour qu'on soumette un projet, si on veut soumettre, on n'a pas l'obligation de le faire, mais en tant que grande institution culturelle on pense que ça peut, ça sera sûrement un plus et si on le fait pas maintenant bah ça sera, on prendra un train de retard là, par rapport à d'autres organismes. (P1.2)

En somme, pour l'OBNL 1, les appels à projets permettent de maintenir la croissance des activités, renforcer la notoriété envers l'action publique et assurer le développement des capacités organisationnelles.

OBNL 2

Étant donné que l'OBNL 2 est une entreprise d'insertion accréditée par le gouvernement du Québec, il peut recevoir un soutien davantage adapté à ses besoins. En effet, les autres OBNL de cette étude ne bénéficient pas d'une reconnaissance institutionnelle autre que le fait qu'ils sont considérés comme des entreprises de l'économie sociale :

C'est sûr qu'étant une entreprise d'insertion, on a presque une garantie de financement pour les activités pour la partie entreprise d'insertion (...). Y'a pas de raisons pour laquelle on l'aurait pas. Donc ça nous permet, on n'a pas d'inquiétude que les portes vont fermer. (P2.2)

Ainsi, l'organisation répond à des appels à projets pour assurer la perpétuité des programmes de formation à l'emploi et de s'assurer de maintenir la qualité des services aux bénéficiaires. En effet, P2.2 passe beaucoup de temps avec le personnel de tous les départements afin d'être à l'écoute de leurs besoins et arrimer ceux-ci avec des opportunités de financement :

Quand je vois quelque chose qui pop [un appel à projets], je dis ah il y a deux semaines quelqu'un m'a parlé de... Souvent, c'est le problème, donc moi je vois une subvention, puis je, c'est à moi d'essayer de voir, ben j'ai entendu tel problème, qu'est-ce qu'on pourrait proposer pour améliorer ça. Euh donc là, je vais aller voir la gestionnaire, voici donc... C'est beaucoup d'essayer de comprendre nos défis, nos défis sortent d'où. Qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place pour combler les besoins, les lacunes. (P2.2)

Par conséquent, l'OBNL 2 répond à des AAP à la fois pour maintenir ses activités de base, mais également pour assurer le développement de ses capacités d'action dans une logique d'amélioration continue.

OBNL 3

Chez l'OBNL 3, le financement public est exclusivement constitué de financement à projets. Le reste des sources de revenus de l'OBNL proviennent de la vente de services. Actuellement, l'organisation répond à des appels à projets, car, d'une part, les objectifs ciblés par ceux-ci correspondent aux actions que souhaite poser l'organisation, et d'autre part, car ils assurent la survie de l'OBNL :

Ben je te dirais qu'en ce moment c'est ce qui justifie [de répondre à des appels à projets], c'est ça correspond à des choses qu'on sait faire ou qu'on veut faire. Puis en fait, c'est aussi parce qu'il faut qu'on se pérennise ou en tout cas qu'on se finance pour les années à venir. Et donc en fait c'est pas tant qu'on veut répondre à des objectifs gouvernementaux, qu'on veut répondre à notre propre, à nos propres objectifs de survie. (P3.1)

Cette utilisation qu'en fait l'OBNL exacerbe des tensions au sein de l'équipe :

Parce qu'il y a aussi une tension structurelle, puis je pense qu'elle disparaîtra jamais, mais il y a la tension entre les personnes en développement qui veulent assurer un financement. Et donc ils sont prêts à aller répondre à beaucoup, beaucoup de choses et à *twister* beaucoup de choses pour qu'on survive. Il faut qu'on gagne de l'argent. Pis les personnes plus sur le terrain sont comme non c'est pas dans nos cordes, non ça entre pas dans le pacte, on va jamais réussir à le faire. Fait qu'il y a comme, je pense c'est sain et c'est normal, mais c'est ça. (P3.1)

En effet, l'absence de financement adéquat force l'organisation à mettre en place des actions qui ne sont pas nécessairement alignées avec sa mission et ses valeurs :

C'est jamais assez d'argent, y'a pas assez de frais, d'argent administratif. En tout cas les trucs, les trucs habituels, récurrents là. Du coup, c'est vraiment se contraindre à rentrer dans des boîtes qui nous correspondent pas forcément. (P3.1)

En somme, pour l'OBNL 3, les AAP servent principalement à couvrir certaines activités régulières et à assurer la survie de l'organisation.

OBNL 4

Chez l'OBNL 4, l'entièreté du financement public est composée de financement à projets. Le reste provient de revenus autogénérés. Cette organisation cherche à répondre à des AAP principalement pour soutenir des actions déjà en place :

Ce qui nous attire dans les appels à projets c'est quand les objectifs qui sont visés par cet appel à projets là sont les mêmes que les, tu sais viennent participer directement à une possibilité de pérenniser ou de continuer des activités des projets qui sont nés du [nom d'un projet de l'OBNL 4], ou nos programmes actuels. (P4.1)

Toutefois, les opportunités de financement public sont jugées insuffisantes pour l'organisation. Au cours des prochaines années, celle-ci souhaite s'émanciper des appels à projets en s'orientant davantage vers la vente de ses services ou en trouvant du financement auprès de fondations privées. Ce choix s'explique par le fait que le financement au fonctionnement est actuellement inaccessible, voire introuvable pour cet OBNL :

C'est problématique dans le sens où tu sais, mettons pour une organisation comme nous qui en ce moment il y'a pas vraiment d'opportunité ou de possibilité d'être financé à la mission. On y travaille tu sais, avec des acteurs philanthropiques, mais c'est pas gagné d'avance. Ça veut dire que si on ne fonctionnait que par des financements par projets ben c'est nos opérations seraient pas couvertes du tout là, d'aucune façon. (P4.1)

De plus, cette organisation, contrairement aux autres OBNL de cette étude, a mentionné avoir accumulé plusieurs refus à des appels à projets : « *Je dirais que de façon globale, notre approche plus récente est échaudée par le fait que plusieurs de nos demandes de financement à des appels à projets ont été refusées* » (P4.1). Sous ces circonstances, l'OBNL cherche par la marchandisation de son offre de service à dégager certains surplus pour établir une base solide de financement. Celui-ci aspire à utiliser ces surplus pour le développement de projets s'adressant à leurs bénéficiaires : « (...) *on veut, ben, faire ce pivot de modèle d'affaires pour essayer d'avoir des revenus autogénérés qui sont quand même assez réguliers et pour nous donner une bonne base à l'organisation* » (P4.1). Ainsi, pour le moment, les AAP servent à maintenir certaines activités de base de cet OBNL.

OBNL 5

Chez l'OBNL 5, le financement public est composé d'un mixte de financement au fonctionnement et de financement à projets. Dans un premier temps, le recours au financement à projets permet à l'organisme de proposer ses services à une clientèle qui ne pourrait pas se les payer par elle-même : « *Puis on souhaite former le secteur culturel dans son ensemble, mais le secteur culturel dans son ensemble n'a pas les moyens de payer [montant en dollar] une formation. On n'est pas dans le corpo* » (P5.2). Dans un deuxième temps, cet OBNL développe beaucoup ses capacités d'action avec les appels à projets : « *Tu sais, fait que c'est [l'AAP] plus de la capacité de développement, de la capacité de bonifier nos services* » (P5.1). Cette organisation peut se permettre d'utiliser les appels à projets pour développer ses capacités d'action, car elle a la chance maintenant d'avoir du financement au fonctionnement. Avant, elle répondait à des AAP pour assurer sa survie, mais maintenant, l'OBNL a réussi à s'émanciper de ce type de financement pour les activités de bases :

C'est-à-dire que je voudrais, le but, c'est d'assurer que toute la base de [L'OBNL 5] est pérenne sans aller chercher trop de financement à projets. Mais avant c'était vital. C'étaient nos seuls financements à projets. Pis là c'est de bonifier ce qu'on a avec ça, mais c'est pas le *core*. (P5.1).

Ainsi, pour l'OBNL 5, les AAP sont essentiellement utilisés pour développer les capacités d'action de l'organisation.

Des motivations similaires, à une exception près

En somme, pour les OBNL 2, 3, et 4, les AAP servent à maintenir les activités de base de l'organisation. Il faut toutefois souligner que l'OBNL 2, étant une entreprise d'insertion, bénéficie d'une certaine stabilité dans l'obtention de ses fonds, contrairement aux autres organismes de l'étude. En effet, les AAP qui permettent présentement aux OBNL 3 et 4 de poursuivre leurs activités proviennent d'un contexte particulier qui, selon les participant.e.s, ne pourra être reproduit. Pour pallier la fin du soutien financier provenant de ces AAP, l'OBNL 3 cherche à répondre à de nouveaux AAP, même si ceux-ci ne correspondent pas tout à fait à leur mission. Pour sa part, l'OBNL 4 cherche à s'émanciper par l'autofinancement. Nous remarquons également que les OBNL 3 et 4 n'ont pas de financement au fonctionnement. C'était aussi le cas de l'OBNL 5, qui, par le passé, avait recours aux AAP pour soutenir ses activités de base. Depuis qu'il a obtenu du financement au fonctionnement, les AAP ne servent plus à assurer le financement des activités de base de l'organisation.

Ensuite, pour les OBNL 1, 2 et 5, les AAP leur permettent de développer leurs expertises, que ce soit pour l'amélioration de processus internes ou pour développer de nouvelles aptitudes permettant à l'organisation de s'adapter au contexte socioéconomique. Dans le cas des OBNL 1 et 5, il semblerait que le besoin de développement d'expertise survienne en premier lieu lorsqu'ils prennent connaissance de l'existence d'un AAP donné. En ce sens, c'est la présence de l'AAP qui fait naître le besoin chez ces OBNL de développer l'expertise pour lequel l'AAP offre un financement. Alors que pour l'OBNL 2, le besoin semble naître de l'interne et ensuite une recherche est faite pour trouver du financement correspondant.

Finalement, nous avons relevé que l'OBNL 1 a des motivations qui sont uniques à son cas. En effet, le besoin d'accroître le niveau d'activité, le besoin de rester concurrentiel et le besoin de cultiver une image auprès de la classe politique motivent cet OBNL à répondre à des AAP.

5.2. Stratégies politiques

Avant d'aborder directement les processus entourant l'utilisation des AAP par les organisations, nous souhaitons mettre en lumière les stratégies politiques qu'entreprennent les OBNL de cette étude. En effet, certaines stratégies s'exercent de manière transversale aux réponses à des AAP, alors que d'autres sont mises en place précisément pour répondre à des AAP.

Tout d'abord, toutes les organisations à l'étude travaillent beaucoup à entretenir leur notoriété autant auprès de la classe politique qu'auprès de la fonction publique et qu'auprès du grand public. Ce travail de notoriété n'est pas exclusivement engagé dans l'optique de répondre à un appel à projets précis, mais il s'inscrit dans une stratégie globale. En effet, la notoriété d'une organisation constitue une ressource stratégique importante pour satisfaire divers auditoires (Geoffroy, 2012). Pour les OBNL de cette étude, cette stratégie vise à établir un terrain favorable à la réception de financements publics. Nous remarquons qu'il n'existe pas de différence notable au niveau des stratégies utilisées, mais plutôt une variation dans leur intensité. Manifestement, les OBNL 1 et 2 sont les organisations posant le plus grand nombre de stratégies politiques. Il est peut-être possible d'établir un lien avec le fait qu'il s'agit des deux organisations les plus matures et les plus grandes de cette étude. Cette expérience, alliée à la disponibilité des ressources, leur permet probablement d'investir plus de temps pour nourrir ces relations que les trois autres OBNL.

Au sein des stratégies utilisées, deux types d'individus sont ciblés par les OBNL, soit les élu.e.s et les fonctionnaires. P3.1 illustre bien la relation qui existe entre ces deux groupes d'influence :

Donc en fait, il y a comme un jeu de à qui il faut parler pour obtenir quoi. Donc c'est hyper important d'avoir des soutiens des fonctionnaires, mais aussi des élus. Donc voilà, c'est tout un enjeu un peu de convaincre, comme se faire bien voir, les inviter, mais les fonctionnaires ont pas le droit de faire certaines choses, mais c'est en même temps (...) c'est eux qui *brief* les élus. Fait qu'il faut aussi s'assurer qu'ils disent les bonnes choses. (P3.1)

Ainsi, tous les OBNL de cette étude tentent de séduire ces deux groupes d'individus pour obtenir divers avantages ou informations privilégiées. À travers ce travail relationnel, nous avons remarqué quatre stratégies auxquelles les OBNL ont recours, soit : être doté

d'une direction générale charismatique, être doté d'un réseau de contacts, établir un contact avec les fonctionnaires et cultiver une relation avec les élu.e.s.

Posséder une direction générale charismatique

Tous les OBNL de cette étude ont soulevé le rôle essentiel que joue leur direction générale pour assurer le rayonnement, l'obtention de financement ou encore pour la défense et la promotion des valeurs qui leurs sont chères. Les participant.e.s ont tou.te.s insisté sur les aptitudes relationnelles et politiques que possèdent ces personnes. Par exemple, l'OBNL 2 illustre le rôle clé de sa direction générale dans le développement de l'organisation :

Je dirais que [nom de la direction générale] est une grande force, très très grande force. Puis je pense que c'est à ce niveau-là où si on a pu avancer à ce rythme, je pense que c'est le fait qu'elle crée de très, très bons liens avec la classe politique. (P2.1)

Pour sa part, l'OBNL 3 démontre comment la direction générale, en plus de tisser des liens avec la classe politique, utilise sa tribune pour défendre les valeurs de l'organisation :

La personne qui s'occupe de ce volet-là est vraiment très convaincue, puis très militante sur la [nom d'une cause]. Donc elle va aller faire beaucoup de lobbying. Lobbying c'est pas le bon terme, mais en tout cas beaucoup de rencontres avec les élus, avec les fonctionnaires. La formation, dès qu'elle a l'occasion de prendre la parole en public, elle rappelle que [nom d'une habitude de société] doit cesser. (P3.1)

Pour l'OBNL 4, la direction générale cherche à multiplier les rencontres pour se faire reconnaître des instances publiques : « *De saisir les opportunités et d'aller dans des endroits où les discussions commencent, où c'est flou, mais où ça évolue puis que là t'es déjà dans la game* » (P4.2). Ainsi, cet organisme est doté d'une personne qui est capable d'être au bon endroit au bon moment pour saisir les opportunités que la « *game* » politique offre.

Le fait que tou.te.s les participant.e.s aient souligné le rôle essentiel que jouent ces personnes charismatiques au sein de leur OBNL correspond également aux observations de Shediak-Rizkallah et Bone (1998), qui soulignent que la capacité de leadership et la capacité de tisser des liens avec la classe politique sont des facteurs essentiels à la pérennisation.

Posséder un réseau bien réseauté

Les OBNL 1, 2 et 5 nous ont mentionné avoir parmi les membre de leur CA des personnes ayant occupé des postes stratégiques au sein de la fonction publique ou encore avoir des personnes ayant une assez grande notoriété publique. L'OBNL 1 fait remarquer comment cet atout permet de pérenniser l'organisation : « *Juste pour dire si on a quand même des antennes un peu partout. Donc ça aide beaucoup à pérenniser les activités* » (P1.1). Pour l'OBNL 5, avoir recours à ce type de personne lui a conféré un avantage pour sécuriser du financement « *Il y a [nom d'une personne] qui a pris la présidence du CA. [Nom d'une personne] qui a pris la vice-présidence puis tout ça. Donc ça envoyé un signal super fort aux bailleurs de fonds* » (P5.1). En effet, durant une période, cet OBNL a connu plusieurs pertes de financement public. En ayant recruté ces personnes sur son CA, P5.1 reconnaît avoir acquis une meilleure crédibilité auprès des bailleurs de fonds. De plus, pour cette organisation, les connexions que possèdent les gestionnaires de l'OBNL leur permettent d'avoir des relations privilégiées avec les personnes distribuant le financement public : « *on a des liens assez étroits avec les gens qui travaillent dans des instances comme politiques ou des subventionnaires tout ça* » (P5.1).

Tisser des liens avec les fonctionnaires

Tous les OBNL ont mentionné l'importance de tisser des liens avec les fonctionnaires. Toutefois, bien que reconnaissant l'importance de la nature de cette relation, l'OBNL 3 est la seule organisation à ne pas établir une relation systématique avec les fonctionnaires lorsque vient le temps de répondre à un AAP. En effet, tous les autres OBNL téléphonent, organisent une visioconférence ou écrivent aux fonctionnaires. Cette mise en contact peut avoir pour objectif de mentionner l'intérêt de l'organisation pour un AAP, présenter le projet qui serait potentiellement présenté à l'AAP ou encore poser des questions. L'OBNL 2 va jusqu'à inventer des questions dans le simple intérêt d'établir un contact :

En général, de plus en plus, mêmes [les bailleurs de fonds] privés, publics il y a quelqu'un que tu peux contacter, un agent où quelqu'un peut te soutenir dans la préparation de la demande. Si on a besoin d'aide ou non, on contacte cette personne. On invente une question : « ohh je suis pas sûre, qu'est-ce que vous pensez de ça? ». Parce que ces relations-là sont très, très importantes. (P2.2)

Cette mise en relation offre plusieurs avantages aux OBNL. L'OBNL 1 souligne qu'une rencontre en visioconférence permet d'obtenir des conseils sur la manière dont la réponse

à l'AAP devrait être présentée et parfois le.a fonctionnaire peut aussi les orienter vers d'autres sources de financement plus adaptées à leurs besoins. Pour l'OBNL 2, l'entretien de la relation permet d'avoir accès à des primeurs sur les financements à venir :

Sinon à l'externe, mais c'est sûr que moi j'entretiens des relations avec les représentants des différents bailleurs de fonds. J'essaye d'être en communication, de m'assurer que ça se passe bien tout ça. Donc c'est sûr que c'est bien. Ça nous permet aussi d'avoir accès à des informations sur les fonds qui s'en viennent à comme « patienter, patienter, ça s'en vient sur quels fonds vous allez pouvoir faire une demande » des choses comme ça. (P2.1)

Pour l'OBNL 4 et 5, le fait d'entreprendre une discussion avec les bailleurs de fonds avant le dépôt d'un projet permet d'obtenir des dérogations par rapport aux conditions à respecter qui sont affichées publiquement :

Je suis en train de travailler sur une demande qui est à déposer demain. Ben ce matin j'ai fait un appel de suivi avec la personne responsable qui m'a dit « ben tu sais si jamais vous arrivez pas à déposer pour demain vous pouvez le déposer la semaine prochaine. T'as juste à m'envoyer un message pour me dire que vous êtes pas prêts, je vais considérer votre demande vu qu'on s'est parlés. » Fait que c'est comme l'appel téléphonique, je pense que ça l'ouvre une porte à certaines à une certaine latitude des fois-là. (P4.2)

Finalement, pour l'OBNL 1, ce travail de représentation ne s'arrête pas au moment où l'OBNL dépose un projet dans le cadre d'un AAP ; en effet, même lorsque ce dernier est refusé, l'organisme n'hésite pas à faire valoir son point de vue :

À chaque fois qu'il y a un problème, on n'hésite pas (...) mettons tu reçois une demande de financement négative (...). C'est dommage, donc on reçoit ça, c'est comme non. C'est hors de question, on va monter au front là. (P1.1)

Ainsi, le fait de tisser des liens avec les fonctionnaires confère divers avantages au niveau du processus pour répondre à un AAP.

Convoiter les élu.e.s

Bien qu'au travers d'une direction générale charismatique chacun des OBNL de cette étude convoite les élu.e.s, les OBNL 1 et 2 usent d'une stratégie supplémentaire. En effet, ces organisations envoient des lettres de félicitations lors d'élections et invitent les élu.e.s à visiter leurs installations :

À chaque fois qu'il y a une élection, on envoie une lettre de félicitations aux gens qui gagnent. On s'assure que si on a des députés, ben on les invite toujours à venir nous voir, à tous les niveaux.

Dans une année on peut recevoir facilement 4-5 visites des différents politiciens, des différents niveaux qui viennent voir l'organisme, visiter l'organisme. (P2.2)

De plus, durant la COVID-19, l'OBNL 1 a pris grand soin de rassurer la classe politique :

Pendant la pandémie, moi, j'envoyais à-peu-près une fois par mois, des petits, en points de forme là, (...), comment [l'OBNL 1] survit, comment on s'adapte. Puis j'envoyais ça à tous nos élus locaux, à tous les gens des services de la [nom d'un endroit]. Donc c'est juste qu'ils entendent parler de toi, tout le temps, tout le temps, tout le temps, c'est important. (P1.1)

Par cette stratégie, les OBNL 1 et 2 se démarquent particulièrement des autres OBNL de cette étude à l'égard de la quantité d'efforts investis dans la création de liens avec les instances politiques.

5.3. Deux scénarios : Avoir ou inventer un projet

Maintenant que nous avons décrit les stratégies politiques, nous nous plongerons au cœur du processus qui concerne l'utilisation des AAP. Nous allons débiter par illustrer les contextes qui déclenchent le processus pour répondre à un AAP.

Pour tous les OBNL de cette étude, la réponse à un AAP peut s'expliquer par deux scénarios. P1.1 résume bien l'essence des deux scénarios auxquels les OBNL de cette étude font face :

À la fois on développe des nouveaux projets à l'interne, ça répond aux besoins, puis et quand on développe ce projet-là, ben là on regarde un petit peu partout comment on peut le faire financer. Donc là, on répond à des nouveaux appels. Et aussi, inversement, ça c'est un peu une erreur, mais on refait toujours la même erreur là. Que des fois, il y a des appels à projets, où on se dit « waouh ça a l'air *cool* ». On a pas forcément un projet qui *fit* exactement dedans, puis on essaie quand même de le déposer. (P1.1)

Scénario 1 : Avoir un projet

Le premier scénario survient lorsqu'une organisation crée un nouveau projet de sa propre initiative. Elle explore alors différentes options de financement et décide ensuite de présenter une candidature à un appel à projets qui correspond à ses besoins. Ce scénario peut aussi survenir lorsqu'il s'agit d'un projet déjà existant et qu'une organisation souhaite le financer pour diverses raisons. Les OBNL de cette étude ont tous recours à un moment ou un autre à ce premier scénario.

Scénario 2 : Inventer un projet

Dans le deuxième scénario, la réponse à un AAP se produit lorsque le personnel feuillette diverses sources d'informations susceptibles d'en émettre un. Après une recherche approfondie, l'organisation peut trouver un AAP qui lui semble intéressant parce qu'il correspond à ses valeurs et/ou représente une source potentielle de revenus. L'AAP peut également constituer une opportunité de développer une expertise. Dans le cadre de cette étude, ce sont les OBNL 1, 3 et 5 qui ont recours à cette méthode.

Finalement, quel que soit le scénario envisagé, toutes les organisations de cette étude effectuent une veille régulière des sites gouvernementaux, des infolettres ainsi que de l'actualité et entretiennent des liens avec les instances publiques. Ces stratégies leur permettent d'être rapidement informées de la possibilité de répondre à un AAP.

5.4. S'adapter pour répondre à des critères

Quelques OBNL de cette étude ont ou ont déjà eu tendance à adapter sur papier ou en pratique leurs projets pour qu'ils correspondent aux exigences des AAP. En effet, ils peuvent mentionner certains éléments dans l'AAP qui sont inexacts par rapport à leur réalité. Dans d'autres cas, ces organismes vont effectivement modifier leurs actions pour respecter pleinement les exigences. Nous exposerons, par ailleurs, comment les OBNL 2 et 4 refusent toutes formes d'adaptation. Finalement, nous expliquerons comment tous les OBNL ont mis en place divers mécanismes de défense pour éviter de se conformer à des AAP qui ne concordent pas à leurs objectifs et à leur mission.

S'adapter sur papier

Nous avons remarqué qu'à certaines occasions, des OBNL de notre étude inscrivaient des informations dans leurs réponses à des AAP afin d'accroître leurs chances de succès. Cependant, ce qui figure dans ces réponses n'est pas nécessairement représentatif de la réalité. Les faits en question concernent aussi bien la nature administrative même du projet que sa forme⁵.

⁵ Étant donné la sensibilité des informations qui nous ont été partagées pour cette thématique, nous avons décidé d'anonymiser complètement les citations.

Par exemple, un.e participant.e. mentionne parfois se prévaloir de partenariats sur papier lorsque cela correspond à une condition imposée par l'appel à projets : « *Après, des fois, on va chercher des partenariats plus pour déposer, mais qui finalement seront pas si impliqués là* ». Selon Gibson et al. (2007) cette pratique est observable chez plusieurs autres organismes.

Pour un autre OBNL de l'étude, il est difficile d'investir 30% de fonds « propres » dans des projets. C'est-à-dire des sommes d'argent qui proviennent de revenus autogénérés. Ainsi, le.a participant.e. dit « *twister* » des faits pour réussir à répondre sur papier aux critères imposés par l'AAP :

Il [l'AAP], était prêt à financer 70% du projet, mais fallait les 30% autre du projet du financement viennent de fonds propres. T'avais pas le droit de mettre par exemple dans ton budget, si tu mettais qu'une de tes ressources ça allait être des emplois été Canada - bah c'était un financement fédéral, ça marchait pas. Sinon on mettait que par exemple la coordination du projet allait être payée par [nom d'un projet dans l'OBNL], ça marche pas parce que c'était des fonds fédéraux. Il faut que tu *twist* un peu.

Ainsi, cet OBNL cherche diverses manières d'écrire sur papier un contenu susceptible de respecter les exigences de l'AAP afin d'être admissible au financement demandé.

Un autre OBNL nous explique comment l'obligation de faire appel à des consultants dans certains AAP entraîne des pertes de temps. Il préfère tout de même candidater à ce genre d'AAP en contournant sur papier le critère, plutôt qu'éviter de déposer des demandes où il faut obligatoirement engager des experts-conseils :

Ou bien des fois des subventions qui vont subventionner beaucoup des consultants. Tu te mets à travailler avec le consultant pis ça t'aide pas tant. Ça j'avoue qu'on en a, comme en ce moment énormément, j'en ai quatre trucs qui sont subventionnés que c'est des frais de consultants qui ont été financés. Pis que j'ai pas utilisé toutes les heures des consultants, parce qu'un moment donné je m'écœure. Tu sais, moi là, entre passer une heure où tu reformules ce que je viens de dire ou passer une heure à travailler. Je vais avancer plus en travaillant.

Pour satisfaire les exigences, l'OBNL paie les consultants, mais n'utilise pas leurs services. Ainsi, une portion du financement de l'AAP est en quelque sorte gaspillée simplement pour satisfaire sur papier cette exigence.

De plus, deux OBNL de l'étude adaptent également sur papier la forme de leurs projets pour répondre aux critères de nouveauté. Ces deux OBNL mentionnent faire semblant que certains projets qu'ils mènent sont nouveaux :

Il y a des choses qui marchent, il y a des choses qu'on a envie de répliquer. Et à la fois on a les preuves que ça fonctionne, parce qu'on a toutes les données, mais c'est pas complètement un nouveau projet, donc ça fonctionne pas. Donc en ce moment c'est comme ça que je me bats pas mal, de faire semblant que c'est un nouveau projet.

Des fois on fait juste changer le nom puis essayer d'articuler un peu différemment pour faire juste passer une phase deux. Quelque chose qu'on a commencé à développer, puis commencé à toucher quelque chose d'intéressant. C'est vraiment l'absurdité de notre monde de développement économique, de développement, de développement, développement à tout prix.

Ainsi, les deux OBNL notent que des projets intéressants sont mis en place, mais que pour les faire perdurer, il est nécessaire de démontrer sur papier en quoi il s'agit de nouveautés.

S'adapter en réalité

Parfois, pour les OBNL, il ne suffit pas de s'adapter sur papier ; certaines organisations doivent également adapter concrètement leurs actions afin qu'elles soient conformes aux exigences des programmes de financement. Cette tendance à s'adapter est directement liée au scénario 2, soit celui où une organisation crée un nouveau projet après avoir identifié un AAP. L'organisation 3 indique clairement qu'elle adapte ses actions en fonction des exigences spécifiques de certains AAP. Pour cette organisation, cette stratégie semble absolument nécessaire pour survivre : « *Et donc ils [les personnes responsables du financement de l'OBNL] sont prêts à aller répondre à beaucoup, beaucoup de choses et à twister beaucoup de choses pour qu'on survive. Il faut qu'on gagne de l'argent* » (P3.1). Ce faisant, l'OBNL répond davantage à la commande publique qu'à ses objectifs :

Fait que finalement, je fais le projet qui correspond à ton programme ne correspond pas complètement à ce que moi je fais, ou ce que je veux faire, fait que je vais *twister*, mais je vais quand même du coup mettre beaucoup de ressources à faire ce projet-là et au final en termes de survie de l'organisme ou de fonctions vitales de l'organisme genre la compta, la RH je pense que je vais même pas pouvoir payer un poste. (P3.1)

Quand P3.1 fait référence à « ton programme », cette personne parle du cahier de charges qui accompagne l'appel à projets. Répondre à des appels à projets ne leur permet pas de mettre en place des actions qui sont alignées avec le savoir-faire habituel. En plus, P3.1

constate que les retombées financières ne consolident pas leurs fonctions administratives. Ce comportement s'avère donc plus dommageable que bénéfique. Conscient de ce fait, l'OBNL a récemment mis en place un outil de priorisation :

Là on a un outil de priorisation qui nous permet de passer à travers, de voir si ça correspond, le projet (...), en tout cas la création du projet correspond à nos valeurs ou nos balises qu'on s'est mises. Donc est-ce que ça répond à deux grands critères? (...) Il y a comme un chemin de décisions comme ça qui permet d'aller jusqu'à dire oui on y va, ou non on y va pas. (P3.1)

Malgré la présence de cet outil, P3.1 met en évidence le fait qu'il n'est pas toujours utilisé dans l'organisation, ce qui explique certains échecs rencontrés lors de réponses à des AAP ne leur correspondant pas.

Refuser de s'adapter

Au début de cette section, nous avons mentionné que les OBNL 2 et 4 étaient les seuls à ne pas s'adapter d'une manière ou d'une autre aux AAP. En effet, ces derniers se sont clairement affirmés et montrés catégoriques face à leur rigidité. Pour l'OBNL 2, même si un AAP représente une opportunité de financement intéressante, l'organisation ne va pas aller de l'avant s'il n'existe pas un arrimage avec ses actions. En effet, P2.2 souligne ne pas avoir le temps d'investir de l'énergie dans quelque chose qui ne soutient pas la mission : « *mais on est booké solide là, tu sais, on a pas d'espace pour faire des choses qui servent pas* » (P2.2). Pour sa part, P2.1 souligne que parfois, l'organisation va négocier des termes avec les fonctionnaires pour s'assurer d'un arrimage entre un projet, l'AAP et la mission de l'organisation. L'OBNL n'hésite pas à abandonner une démarche s'il n'obtient pas ce qu'il souhaite : « *Fait que normalement c'est comme quand il écrit puis quand on négocie les termes et tout ça c'est vraiment pour répondre à ça [aux objectifs de l'OBNL], si on n'arrive pas à ce qu'on veut on lâche ça [le dépôt à l'AAP]* » (P2.1).

Ce qui distingue l'OBNL 2 dans sa démarche affirmée à l'égard des AAP, est peut-être lié au fait que cette organisation dispose d'une stabilité de son financement en raison de son statut d'entreprise d'insertion sociale.

L'OBNL 4 adopte également une position tranchée quant au contenu qu'il inscrit dans les AAP :

On n'est pas hyper flexible sur ce qu'on va proposer comme activité. Tu sais, on veut pas promettre XYZ si on est déjà engagés dans ABC. (...) On était comme moins enclin à vendre une salade. (...) Comme, tu sais, propre aux objectifs du programme, mais qui fait moins écho à nos activités actuelles. (P4.1)

Cette position tranchée affecte en effet la capacité de l'OBNL à obtenir des résultats favorables dans le cadre de divers AAP : « *Je dirais que de façon globale, notre approche plus récente est échaudée par le fait que plusieurs de nos demandes de financement à des appels à projets ont été refusées* » (P4.1). Dans cette optique, l'OBNL cherche à générer davantage de surplus grâce à la commercialisation de ses services afin de consolider sa base financière. Il souhaite utiliser les excédents ainsi générés pour développer des initiatives destinées à leurs bénéficiaires : « *C'est pour ça qu'on veut bien faire ce pivot de modèle d'affaires, pour essayer d'avoir des revenus autogénérés qui sont quand même assez réguliers et pour nous donner une bonne base à l'organisation* » (P4.1). Dans sa recherche, Eikenberry mentionne que la transformation du financement public vers une approche de type sous-traitance, comme c'est le cas avec les AAP, exerce une pression sur les OBNL pour qu'ils privilégient des méthodes davantage axées sur le marché (Eikenberry, 2009). Le cas de l'OBNL 4 ne fait pas exception à cette règle. Bref, il est intéressant de noter que ces deux organisations sont également les seules de l'étude à ne pas répondre à des AAP dans le cadre du scénario 2. Ceci indique que les OBNL adoptant le scénario 2 sont plus enclins à se conformer autant sur papier que dans la réalité aux exigences des programmes de financement.

Se protéger des appels à projets

Tous les OBNL de cette étude sont conscients du danger de répondre à des AAP qui ne correspondent pas nécessairement à leurs orientations. L'OBNL 1 souligne qu'avant il avait tendance à soumettre des candidatures dans une trop grande diversité d'AAP inadéquats par rapport ses objectifs. Pour contrer cette mauvaise habitude, son guide stratégique est désormais systématiquement utilisé comme filtre lors de la sélection des AAP :

C'est pour arrêter de faire ce qu'on faisait autrefois : de déposer n'importe quoi, puis après ça, d'être pris avec des projets que finalement on voulait pas faire. Que là, on s'assure que ça répond à nos orientations stratégiques et si un projet qu'on n'avait pas pensé, mais qu'on se rend compte « ah, mais oui, finalement ça ferait du sens sur du financement et puis ça permet de rejoindre trois de nos priorités pour l'année ben oui, go on y va ». Puis c'est là qu'on prend cette décision-là. (P1.1)

Bien que P1.1 mentionne utiliser systématiquement le guide stratégique, cette personne contredit ses propos :

Ça c'est un peu une erreur, mais on refait toujours la même erreur là. Que des fois, il y a des appels à projets, où on se dit « waouh ça a l'air *cool* ». On a pas forcément un projet qui fit exactement dedans, puis on essaie quand même de le déposer. Fait que des fois, soit on *twist* un peu des affaires, soit on crée carrément des projets. Puis là, après ça malheureusement, des fois, on a la subvention. (P1.1)

Ceci laisse percevoir qu'il est difficile pour cette organisation de résister à la tentation de déposer à des AAP, et que, malgré la présence de l'outil, l'OBNL n'arrive pas toujours à faire des choix rationnels.

En outre, l'OBNL 1 n'est pas le seul à avoir mis en place un outil pour faciliter le processus de sélection des AAP. Les OBNL 2, 3 et 4 ont aussi développé des outils pour effectuer cette tâche. Quant à lui, l'OBNL 5 a plutôt opté pour une approche moins structurée.

Dans le cas de l'OBNL 2, cela consiste en une « *wishlist* » destinée à chaque département. Les gestionnaires y inscrivent leurs besoins et P2.2 cherche ensuite du financement correspondant à ceux-ci. De plus, P2.2 consacre beaucoup de temps avec les divers services afin de bien connaître leurs besoins, car les gestionnaires n'inscrivent pas toujours systématiquement ceux-ci dans la « *wishlist* ». Malgré cet outil de priorisation, P2.1 souligne que l'organisme subit une pression pour répondre à des projets qui ne cadrent pas nécessairement avec son expertise :

Je veux dire il y a certaines choses pour lesquelles ton organisation a une expertise puis on te demande d'étirer ça sur des choses qui sont pas (...) Et là c'est comme pourquoi tu fonctionnes bien, la clientèle est là, on répond aux exigences, on est innovateur dans plusieurs sens, pourquoi tu me fais faire des choses qui vont à l'encontre des valeurs de notre organisation? (...) Amène-moi pas à devoir faire [nom d'une activité], où tu vas me donner plus d'argent que ce que je gagne pour accompagner [nom d'un groupe de personnes], sur le marché du travail juste pour que ça réponde aux exigences de votre affaire. (P2.1)

Ainsi, pour l'OBNL 2, ce sont parfois des fonctionnaires qui souhaitent encourager l'OBNL à répondre à certains AAP. Toutefois, cette organisation se montre catégorique dans ses choix, elle ne va pas aller vers un AAP qui ne répond pas à sa mission et à ses objectifs.

Pour l'OBNL 4, il s'agit d'un outil « *Go, no Go* » :

On a un outil *Go, no Go* qui nous permet de faire une analyse rapide de l'opportunité. Donc déjà là d'identifier ben c'est quoi l'opportunité, combien d'argent on peut aller chercher, est-ce qu'on est admissible et aussi d'avoir une première réflexion sur quel projet ou quel type de dépenses on voudrait financer avec cet appel de projets là. (P4.2)

Finalement, pour l'OBNL 5, qui est le plus petit et le plus jeune de l'étude, aucun outil ni procédure ne semble exister. En effet, P5.1 nous a plutôt expliqué comment l'équipe se posait des questions sur ce qu'elle souhaitait faire, si des personnes avaient le temps de répondre à l'AAP, si la somme de l'AAP correspondait aux besoins financiers, etc.

5.5. Se conformer à des critères administratifs

Malgré la mise en place d'outils pour prévenir les dérives possibles engendrées par les AAP, les OBNL font état de certains inconvénients ou difficultés liés à leur utilisation et à leur présence dans l'écosystème financier public. Cette section explique comment les AAP peuvent entraîner des complications sur divers plans : administration, ressources humaines et pérennisation des innovations sociales.

Montage financier

À l'exception de l'OBNL 1, les critères en matière de montage financier des AAP causent des difficultés sur divers plans. Dans le cas de l'OBNL 2, cela correspond à un gaspillage de temps causé par les allers-retours incessants entre les différents partenaires financiers afin de boucler le budget. Effectivement, puisque les AAP ne financent jamais l'ensemble des coûts d'un projet, l'OBNL doit trouver d'autres sources de financement. Cependant, avant de s'engager à financer un projet, chaque partenaire exige une garantie d'investissement de la part des autres parties prenantes. Par conséquent, P2.2 décrit un cercle vicieux où tous les partenaires attendent que les autres s'investissent également dans le projet avant de confirmer leur propre investissement :

Donc on doit faire des demandes à quelqu'un d'autre, qui est prêt à financer, mettons juste 30%. Mais on peut pas garantir à eux, que eux ils ont eu le financement. Donc on est comme pris dans un cercle infini ou il faut que quelqu'un s'engage puis qu'il dit « oui on est prêt » pour qu'on puisse aller chercher les autres sources de financement. (P2.2)

Pour l'OBNL 5, le montage financier ne représente plus un défi en raison du large éventail de sources de financement dont il dispose :

C'est ça c'est plus tant un problème de justifier que y'a une partie qui vient de qui, vient d'autres soutiens. Tu sais, comme on a plusieurs bailleurs de fonds, tu sais, c'est en général, mettons [nom d'un bailleur de fonds] ils veulent s'assurer qu'un autre bailleur de fonds, mais j'en sors un de ma liste. (P5.1)

En effet, l'OBNL 5 semble échapper au cercle vicieux mentionné précédemment par P2.2 étant donné la pluralité des financements qu'il possède.

Pour l'OBNL 4, les critères relatifs au montage financier représentent un défi important dans la mise en place de projets. Pour y remédier, l'organisme prend de grands risques qui entraînent des conséquences. Par exemple, il s'est lancé dans un nouveau projet avant d'avoir reçu tout le financement nécessaire :

Ça a pas été super facile de compléter le financement puis en même temps que c'est une des raisons qui a créé comme un déficit financier d'opération l'année passée là. Parce qu'on a vraiment eu des ratés pour aller compléter le montage financier de ce programme-là. Mais parce qu'on a accepté un financement, en fait qui finançait à 50% le programme. Puis ça, ben c'est ça, c'était une erreur. (P4.1)

L'OBNL pensait être en mesure de boucler le financement en cours de route de son projet, mais finalement aucun autre partenaire n'est venu compléter le budget. Ceci a eu pour conséquence de créer un déficit important pour l'OBNL. La précarité dans laquelle se trouve l'organisme en ce qui concerne ses options de financement pourrait expliquer cette décision risquée :

Tu sais, fait qu'on profite des appels de projets qui sont là, même si on le sait que rendu là y va encore avoir besoin de soutien (...). Tu sais, la récurrence du financement c'est un enjeu parce que des fois, tu sais, on aurait besoin pour 5 ans, mais c'est juste possible pour un an. On se dit ben c'est quand même mieux que rien. On va commencer par ça, puis on va trouver autre chose. Ça nous amène toujours à être dans un mode où faut toujours rester à l'affût. Faut, c'est difficile de prévoir sur du long terme. (P4.2)

P4.2, avec ses mentions de « *c'est mieux que rien* » et de « *on va commencer par ça* », illustre l'état actuel de l'organisme face à l'incertitude du financement. En effet, dans cette situation, l'OBNL ne dispose pas des renseignements nécessaires pour prendre des décisions à long terme ; il préfère alors profiter des opportunités qui se présentent plutôt que de courir le risque de manquer une chance d'obtenir un financement. Cet aspect est aussi mis en évidence par Sauvage et al. (2021 : 66) qui notent : « le fait de recevoir des

subventions expose l'entreprise à un contexte mouvant qui induit à la fois un manque de stabilité des ressources et des difficultés de prévision à moyen et long terme ».

En résumé, cette section nous a permis d'établir que les critères financiers ne précarisent pas de la même manière toutes les organisations. En effet, on peut observer qu'il y a peu d'impacts chez les deux OBNL les plus matures (1 et 2). L'OBNL 1 n'en a pas parlé, tandis que l'OBNL 2 a surtout subi des désagréments au niveau de la perte de temps. Même si l'OBNL 5 est la plus jeune organisation de l'étude, sa diversité de sources de financement lui permet d'éviter cet écueil. Quant aux OBNL 3 et 4, qui partagent un profil financier similaire, ils doivent composer avec un manque important de diversité dans leurs sources de revenus, ce qui constitue un véritable défi pour eux.

Partenariats obligatoires

Dans certains cas, des critères imposent aux OBNL de collaborer avec d'autres organisations afin de présenter un projet dans le cadre d'un AAP. Dans le cas des OBNL 1 et 4, cette collaboration semble plutôt être une pratique naturelle qui n'est pas dictée par l'instrument de financement. L'OBNL 4 le confirme d'ailleurs : « *Tu sais, c'est rare aussi qu'on ait répondu à un appel à projets pour lequel on était les seuls partenaires. Tu sais, nous on travaille de façon très très multipartenariale là* » (P4.1).

L'OBNL 1 nous mentionne également comment il cherche presque systématiquement à établir des partenariats pour réaliser des projets de manière à rassembler l'expertise de plusieurs organisations. Toutefois, il arrive parfois que des partenariats soient établis seulement pour satisfaire les exigences de l'AAP.

Les OBNL 2 et 5 ont des avis divergents au sujet de la présence de l'imposition de partenariats dans le cadre d'AAP. Pour l'OBNL 2 il s'agit d'un critère qui est de moins en moins imposé, alors que l'OBNL 5 mentionne le contraire. Néanmoins ces deux organisations évoquent les parts de défis et de bienfaits que ceci pourrait procurer à leur organisation si la forme était mieux adaptée :

Ben, l'idée, tu sais, j'ai parlé assez négativement de l'idée d'avoir des partenariats obligatoires. Par contre, je pense qu'il y a vraiment une bonne place pour faire des partenariats. Je pense que c'est quelque chose qui peut innover, qui peut répondre à des besoins. (...) Mais je pense que c'est important que les bailleurs de fonds reconnaissent tout le travail de plus qui va en arrière de ça.

Parce que c'est vraiment beaucoup plus de rencontres là, on coordonne des équipes qui ne se connaissent pas, qui ne travaillent pas forcément ensemble, c'est vraiment beaucoup, beaucoup plus de gestion. (P2.2)

P5.1 mentionne également que le recours à des partenariats complexifie la gestion des projets, mais reconnaît toutefois les bienfaits de la pratique :

Ben en fait oui, il y a une chose qui est de plus en plus demandée qui au début j'avais de la misère à l'intégrer, mais que je vois tout le bénéfice aussi de ça. De plus en plus il demande c'est que les projets soient en collaboration, soient pas juste toi pour ton organisation. Souvent quand tu penses au projet ça complexifie. C'est pas nécessairement toujours le bon *timing* pour les deux organisations, mais c'est quand même vraiment je trouve la bonne voie quand même, d'encourager ça. (P5.1)

Ainsi, à l'exception de l'OBNL 3, qui n'a pas abordé le sujet des partenariats, tous les OBNL s'entendent sur les avantages que présente cette pratique. Toutefois, ils croient qu'il faudrait adapter davantage les AAP pour tenir compte des efforts additionnels imposés par ce critère.

Mesure d'impact

Enfin, le dernier critère administratif soulevant des difficultés pour les OBNL de notre étude concerne la mesure d'impact. L'OBNL 3 est le seul à nous avoir mentionné des difficultés à ce niveau :

C'est que nous on se heurte beaucoup à des critères sur lesquels on ne peut pas prouver notre impact. Ça notamment, il y a beaucoup d'appels à projets qui sont liés à la réduction des GES. Sinon, en fait, tout ce qu'on fait est quand même très lié à justement réduire l'impact écologique des personnes puis faire du changement de comportement dans le sens. Mais c'est très dur à prouver (P3.1).

Il n'est pas étonnant que l'OBNL 3 ait de la difficulté à mesurer son impact, car l'action publique demande en quelque sorte à l'organisme d'évaluer les retombées de ses actions sur une population cible qui ne vit pas dans un contexte isolé. L'action publique applique ainsi une vision axée sur la gestion des résultats où le problème systémique de la gestion des gaz à effet de serre (GES) est réduit à une simple relation causale (Besançon et Chochoy, 2019).

Ce qui explique probablement pourquoi les autres OBNL de cette étude n'ont pas mentionné cette difficulté est possiblement lié au fait qu'ils ont une relation causale très

claire entre leurs actions et les retombées de celles-ci (ex. : nombre de participant.e.s, nombre de client.e.s, nombre de personnes retournant en emploi, etc.). Pour sa part, l'OBNL 3 travaille beaucoup sur le changement du mode de vie des citoyens et citoyennes. Dans ce contexte, il devient plus difficile pour l'OBNL d'évaluer ses retombées.

5.6. Faire subir les critères à son personnel

Dans les entrevues, le thème qui s'est manifesté avec le plus d'uniformité est l'impact des appels à projets sur le personnel. Il était impressionnant de constater une grande uniformité dans les réponses des participant.e.s à ce sujet. De nos entrevues, quatre sous-thèmes ont émergé, soit le taux de roulement, l'épuisement des équipes, l'émergence de frustrations et de tensions au sein du personnel et la qualité des emplois.

Taux de roulement

À l'exception de l'OBNL 3, tous ont indiqué que les AAP influençaient leurs pratiques en matière d'embauche et de licenciement du personnel. Effectivement, pour ceux-ci, une réponse à un appel à projets entraîne habituellement l'embauche de personnel additionnel. Toutefois, lorsqu'un tel projet se termine, ce personnel est généralement mis à pied. Par exemple, l'OBNL 1 essaie d'éviter d'embaucher du personnel temporaire dans le cadre de projets liés aux AAP en surmenant son personnel permanent. Il arrive tout de même qu'il doive procéder à des embauches temporaires. La fin de ces projets correspond alors pour lui à une perte d'expertise, tel que mentionné par P1.1 : « *et quand les projets ne sont plus là, ben tu perds tes ressources, tu perds ton expertise* ».

Bien que l'OBNL 2 profite d'AAP plus adaptés à son secteur d'activité, celui-ci n'échappe pas au phénomène :

On embauche quelqu'un, puis une fois que le financement est fini ben si on n'était pas capable de renouveler, si on n'était pas capable d'aller chercher quelqu'un d'autre pour continuer le financement de ce projet-là. Mais on doit laisser la personne partir, donc on perd toutes ses connaissances, toutes ses expériences (...). (P2.2)

Pour leur part, les OBNL 4 et 5 ont soulevé comment les AAP entraînent l'accroissement des équipes le temps d'un projet, pour ensuite procéder à la mise à pied de plusieurs personnes :

Dans le fond, ça nous dans les cinq dernières années, ça nous a demandé [l'appel à projets] de maintenir une équipe de d'à peu près comme une [nombre] de personnes (...). Mais une équipe de [nombre] personnes c'est pas une taille d'organisation qui est pas viable à long terme, non. Donc il va falloir réfléchir la suite avec en tête c'est quoi la taille optimale d'organisation qui tu sais comme pour ce modèle d'affaires là aussi. (P4.1)

(...) tu grossis ton équipe pour faire le projet, une fois que le projet est fini t'es obligé de rapetisser ton équipe et de mettre à pied des gens. D'un point de vue de structuration de l'équipe, la toute la vision par projets est vraiment pas pérenne non plus là. (P5.2)

Il est donc possible de constater que les AAP accentuent le taux de roulement pour tous les OBNL de cette étude.

Épuisement professionnel

Les OBNL 1, 3 et 5 ont soulevé que les appels à projets entraînent un certain épuisement du personnel. Ce constat fait écho à une recherche réalisée au Canada par Gibson et al. (2007) qui constatent que le financement à projets augmente les cas d'épuisement professionnel.

Pour l'OBNL 1, l'épuisement se manifeste auprès du personnel permanent qui a pour première responsabilité de s'occuper des fonctions régulières de l'organisation (marketing, finance, production, etc.) : « *Il y a des porteurs de projets, mais tu as toutes les équipes transversales, qui eux reçoivent plus de projets sur la table. Puis ça à la fin, ça les épuise* » (P1.1). Ainsi lorsque des appels à projets sont gagnés, ces personnes se voient ajouter des tâches alors qu'aucun temps n'a été prévu dans leur horaire pour l'exécution de celles-ci :

C'est qu'on arrive à tout livrer finalement, mais les gens sont quand même épuisés au bout d'un moment. Il y a comme un *burn-out*, puis les gens s'en vont. On a quand même une rotation de personnel importante. Parce que ouais, non, mais c'est ça, les ressources qu'on a, je pense, sont calculées ou paramétrées pour livrer ce qu'on fait dans une année normale. Puis à chaque fois que tu rajoutes un projet ben tu rajoutes de la pression sur les ressources. (P1.1)

P1.2 a souligné que cette surcharge s'explique aussi par le fait que l'organisation souhaite réduire le nombre d'embauches associées à l'exécution des appels à projets. Donc plutôt que d'embaucher à contrat, il semble y avoir une tendance à surcharger les équipes.

Pour sa part, l'OBNL 3 mentionne rester très alerte au risque de l'épuisement dû à une accumulation de projets sur son personnel. Jusqu'à présent, l'organisation mentionne que

les mesures préventives mises en place semblent porter fruit. Ainsi, contrairement aux OBNL 1 et 5, l'OBNL 3 réussit à éviter l'épuisement de son personnel, mais il reste toutefois très conscient de ce danger qui guette son équipe.

L'OBNL 5 fait mention de l'utilisation des appels à projets pour venir combler le manque à gagner financier, toutefois cette utilisation vient surcharger les équipes qui doivent à la fois travailler sur les activités régulières en plus de devoir consacrer des efforts à la mise en place de nouveaux projets, tel qu'illustré par l'extrait ci-dessous :

Fait que là pour venir combler les trous, esti t'as un petit manque à gagner de [montant en dollar] dans ton année avec du fonctionnement. Fait que là tu génères des nouveaux projets. Mais là générer des nouveaux projets, il y a dans le projet mettons y a à peu près 80% qui s'en va dans le nouveau projet, puis 20% qui rentrent dans ta masse salariale. Mais l'esti de 80% il faut, que tu, il faut que tu travailles. Fait que là tu surcharges tes équipes. (...) Fait que là t'arrives dans une roue de développement capitaliste infernal. (P5.2)

Tout comme P1.1, P5.2 mentionne que les AAP créent un climat favorable à l'épuisement professionnel :

C'est une synergie de développement *start-up* mais un moment donné tu peux pas vivre là-dessus. Tu peux pas, c'est ça, tu finis en *burn-out* là un moment donné. T'as l'impression de rien construire (...). Tu sais, je veux dire c'est pas voilà, c'est pas quelque chose qui est viable à long terme de travailler toujours à projets. (P5.2)

P5.2, par son propos sur la « synergie de développement de *start-up* » rejoint l'affirmation de Aghion et al. (2020) qui mentionnent que l'État, à travers ses dispositifs, favorise l'intériorisation de l'esprit entrepreneurial chez les individus afin d'orienter ceux-ci vers une recherche constante d'innovation (Aghion, Antonin et Bunel, 2020). De plus, le fait que P5.2 évoque « t'as l'impression de rien construire » semble rejoindre les observations de Godin (2015) qui mentionne que la société a une propension à conceptualiser l'innovation comme une fin plutôt qu'un moyen (Godin, 2015). P5.2, à travers son expérience avec certains AAP, semble avoir l'impression de développer des projets dans un simple but de développement, sans objectifs ayant de concrètes retombées dans sa communauté. Ce passage illustre donc l'expérience d'un individu vis-à-vis d'un instrument de l'action publique qui pousse l'intériorisation de l'innovation, qui en plus de ne pas matérialiser des retombées concrètes affecte la santé de la personne qui le mobilise dans le cadre de son emploi.

En somme, les AAP représentent un défi pour les OBNL étudiés, notamment en ce qui concerne l'épuisement professionnel de leur personnel. Les témoignages des OBNL 1, 3 et 5 mettent en lumière les effets néfastes de cette pratique, rejoignant les conclusions de Gibson et al. (2007) qui soulignent l'impact du financement à projets sur le bien-être des équipes. L'incapacité à intégrer les AAP dans le cadre des tâches régulières contribue à une surcharge notable, menant parfois au *burn-out* et à une rotation de personnel accrue. Si l'OBNL 3 semble mieux préparé à gérer cette pression, conscient des risques et ayant mis en place des mesures préventives efficaces, d'autres, comme l'OBNL 5, se retrouvent piégés dans un cycle où la nécessité financière de projets supplémentaires aggrave la charge de travail.

Frustrations et tensions au travail

Les participant.e.s des OBNL 1, 3 et 5 nous ont mentionné éprouver un sentiment de frustration, voire de déception quant à la qualité des retombées qu'ils produisent dans le contexte des appels à projets. En effet, P1.1 et P5.2 mentionnent qu'une certaine forme d'excitation se manifeste lorsqu'une possibilité de répondre à un appel à projets se présente. Cependant, cette précipitation, motivée par l'excitation, se conclut pour ces deux organisations par la mise en place de projets n'offrant pas les retombées escomptées :

J'ai vu une psy même parce que c'est une drogue, ça génère beaucoup d'adrénaline d'inventer des projets. Quand on est des créatifs, des gens dans le secteur de la culture ça peut générer du désir aussi « ah wow on pourrait faire un projet ». Mais est, quand t'es dedans, puis là tu le fais, là tu te rends compte que ça pérennise pas tant ton organisation. Euh c'est comme si ça fait pas, ça fait pas appel nécessairement à la belle partie de l'humain. Y a quelque chose qui est voilà qui plus de la passion, l'adrénaline de faire un projet, plus que de s'enraciner dans sa communauté, de développer en profondeur les choses. (P5.2)

Pour P3.1, il s'agit plutôt d'une frustration liée à la contrainte de temps imposée par les appels à projets :

(...) quand on voit justement des appels à projets, mais y a un truc de « okay, mais c'est parce qu'en fait je suis en train de gérer mes trucs, puis faut créer des nouveaux trucs, j'ai genre pas le temps ». Ouais ça crée une certaine frustration aussi puis de pas faire les choses correctement, parce que du coup t'es un peu pressé ou voilà. (P3.1)

En somme, on constate que les appels à projets pour ces organisations peuvent amener le personnel à éprouver des sentiments de frustration liés à l'incapacité à produire ou

soutenir des actions qui ont des retombées bénéfiques pour la communauté et pour leur organisation.

En plus de mener à des frustrations, pour les OBNL 1 et 3, les AAP semblent créer des situations tendues entre les membres du personnel. En effet, P1.1 mentionne que certains projets génèrent des conflits internes :

Et donc là on a répondu à ça parce qu'on présentait que ça c'était cohérent avec notre mission et nos valeurs. On a eu de l'argent pour faire quelque chose de nouveau. Ça a généré un petit peu des, des conflits internes, mais on a fini par livrer quelque chose de beau. Mais là, il y a plus d'argent. Maintenant parce que la subvention s'arrête, c'est un projet, puis là, mais on sait plus quoi faire. Les gens qui ont aimé sont frustrés parce qu'ils peuvent pas continuer, puis les autres ben, j'imagine, sont rassurés parce que il y a plus à gérer là. (P1.1)

P3.1 mentionne qu'une certaine tension persiste entre les personnes responsables de financer l'organisation et les personnes menant les actions plus « terrain » :

Parce qu'il y a aussi une tension structurelle, puis je pense qu'elle disparaîtra jamais, mais il y a la tension entre les personnes en développement qui veulent assurer un financement. Et donc ils sont prêts à aller répondre à beaucoup, beaucoup de choses et à *twister* beaucoup de choses pour qu'on survive. Il faut qu'on gagne de l'argent. Pis les personnes plus sur le terrain sont comme non c'est pas dans nos cordes, non ça entre pas dans le pacte, on va jamais réussir à le faire. Fait qu'il y a comme, je pense c'est sein et c'est normal, mais c'est ça. (P3.1)

Qualité des emplois

Les OBNL 1 et 4 ont soulevé le fait que la formule des appels à projets entraîne une perte d'attractivité pour leur secteur et pour leur organisation. P1.2 souligne que le personnel fait face à une précarité d'emploi dans leur secteur : « *on va toujours autant vers plus de travailleurs à contrat. Donc là on paupérise vraiment les travailleurs et puis on trouve plus d'experts non plus* » (P1.2). De plus, le fait de précariser le personnel de ce secteur entraîne pour cet OBNL des difficultés à recruter des personnes qualifiées. L'OBNL 4 voit son personnel quitter leur poste pour réduire l'incertitude liée à leur avenir dans l'organisation :

Il y a comme quelque chose où tout le monde se dit un peu « ok ben là si y a plus de financement je perds ma job ». Puis ça a de l'impact parce que déjà on voit qu'il y a certains départs qui sont liés à l'incertitude par rapport à l'emploi plus tard. (P4.2)

Gibson et al. (2007) ont également noté dans leur recherche que les organisations fonctionnant avec du financement provenant des AAP ont tendance à précariser les emplois (Gibson et al., 2007).

5.7. Se soumettre à la compétition

L'AAP est un instrument de gestion qui met en concurrence un ensemble d'organisations afin que ces dernières répondent à des critères en échange de l'obtention de financement (Altenburger, 2022 ; Gibson et al., 2007). Dans notre étude, les OBNL 1 et 4 ont fait mention du climat de concurrence entourant les appels à projets.

Chez l'OBNL 1, on soulève que les appels à projets entraînent une mise en concurrence avec leurs partenaires :

D'abord et avant tout parce que c'est comme une mise en concurrence avec nos partenaires culturels, d'autres organismes culturels avec qui on a l'habitude de travailler. Puis on, on sent que, d'un coup, on est en concurrence pour répondre, pour être le plus réactif possible. Et répondre au mieux aux critères de cet de l'appel à projets. (P1.2)

Dans la littérature, Gibson et al. (2007) confirment également qu'il existe des dynamiques où les gestionnaires, en l'absence de financement adéquat, postulent de plus en plus à des AAP dans un climat de compétition avec des organisations qui sont en temps normal des partenaires (Gibson et al., 2007).

De plus, le fait que P1.2 mentionne la volonté de répondre « au mieux aux critères » montre la démarche de séduction dans lequel se positionne l'OBNL pour plaire aux instances publiques. Ceci confirme également le témoignage de P1.1 qui disait chercher à répondre à des AAP pour prouver aux bailleurs de fonds que son organisation peut répondre à plusieurs besoins.

De plus, l'OBNL 1 reconnaît avoir une position favorable au sein de cette compétition due à sa taille organisationnelle :

Fait que ça nous donne un avantage compétitif (...). C'est un peu la logique de les plus gros vont ramasser plus, en fait (...). Donc nous ça nous aide. Et puis moi j'aime ça et puis on a cette expertise-là et puis donc pour nous à [l'OBNL 1] c'est le fun de répondre à des appels à projets parce qu'on est outillé pour ça. (P1.1)

Toutefois, P1.1 est conscient des injustices que cette dynamique peut créer. En effet, P1.1 témoignait du fait que son OBNL a été le seul bénéficiaire d'un AAP, alors que plusieurs autres organisations dans son entourage avaient postulé au même AAP :

Ce que j'ai entendu, il y a au moins une dizaine d'organisations qui l'ont déposée. Personne n'a eu. Puis nous on l'a eu. Ils nous ont donné [montant en dollar] pour faire des trucs. Dont nous on a besoin, pour nos besoins, nous [OBNL 1]. Correct, ça va nous amener plus loin, mais honnêtement, quand je vois les besoins dans [nom d'un endroit] et puis que j'ai appris, après ça, que personne n'a eu. J'étais comme « voyons! Ça a pas de sens! ». Il y a tellement, tu sais le [montant en dollar] donnez-le, donnez [montant en dollar] à neuf organisations. Ça va être bien plus efficace. (...) je suis en train de me mettre en colère après moi-même là. Mais ce que je veux dire, c'est que nous comme on est plus gros, plus outillés on a plus de ressources pour aller chercher des fonds. Qui est probablement, parfois, c'est quand même plus efficace à faire. (P1.1)

En faisant remarquer le privilège des « gros joueurs » de son OBNL, P1.1 rejoint les observations de Blairon (2015) qui soulève que la cité « par projets » du nouvel esprit de capitalisme crée généralement un cercle vicieux d'exclusion où moins une organisation est mobilisée pour des projets, moins on la mobilisera (Blairon, 2015). Ainsi, dans ce cas, ce cercle vicieux se matérialise par le fait que plus qu'un joueur est outillé pour répondre à des AAP, plus il aura du financement et plus il sera mieux outillé pour répondre à nouveau à des AAP.

Pour sa part, l'OBNL 4 se démarque vraiment par rapport à son niveau de sensibilité vis-à-vis la concurrence pour l'obtention du financement. En effet, avant de déposer à un appel à projets, l'organisation se questionne à savoir si ses bénéficiaires pourraient être éligibles, et si oui, l'OBNL ne postule pas :

Nous on fait vraiment attention de pas se mettre en compétition avec les organismes qu'on dessert au niveau du financement. Et qu'il y a jamais, il y a des appels à projets qui sont plus du type c'est pour mettre en place des initiatives en [nom d'un secteur d'activité] ou qui vont augmenter l'accessibilité. Ben tu sais on va pas nécessairement présenter un projet ou on va avoir une approche plus partenariale. (P4.1)

Cette approche ainsi favorisée est également l'une des raisons pourquoi l'OBNL souhaite favoriser la marchandisation de ses services :

Comme augmenter nos revenus d'autofinancés (...). Mais tu sais, encore une fois, c'est par souci de réduire la compétitivité pour les financements [à projets]. C'est pour les organismes qu'on veut desservir aussi tu sais. (P4.1)

En somme, pour l'OBNL 1, la concurrence n'entraîne pas de grandes conséquences étant donné la présence suffisante de ressources à l'interne. Toutefois, il soulève des préoccupations quant à l'équité de la distribution des financements. Cette dynamique illustre une réalité où les organisations mieux équipées pour naviguer les AAP tendent à accéder plus facilement aux ressources, créant ainsi un cercle vertueux de financement. En revanche, l'OBNL 4 adopte une approche plus prudente, évitant de concurrencer directement les bénéficiaires potentiels de ses services, privilégiant ainsi une démarche partenariale pour réduire la compétitivité.

5.8. Créer des projets à usage unique

Trois OBNL sur cinq soulèvent le fait qu'ils ont de la difficulté à perpétuer leurs projets. Que ce soit lorsque l'organisation cherche à faire financer via un AAP un projet qu'il a mis sur pied (scénario 1) ou encore lorsque l'organisation crée un projet de toute pièce suite à la découverte d'un AAP (scénario 2). L'OBNL 1 fait état de cette difficulté pour un projet qu'il souhaitait amener plus loin :

En [date], on a déposé des trucs qui étaient cohérents avec ce qu'on faisait. Déjà existant, pis qu'on voulait amener plus loin. Pis le [nom d'une instance publique] a refusé. Les deux premières fois. Là, en [date], on a déposé quelque chose de complètement nouveau, entre guillemets un peu absurde. Tu sais, [nom du projet], c'est cool, mais, on n'avait pas le besoin nécessairement. Pis là, ils nous ont donné l'argent. Fait que, d'une part, ils ne nous appuient pas pour consolider ce que l'on fait déjà bien, mais ils veulent qu'on fasse des nouvelles affaires. (P1.1)

L'OBNL 2, qui répond à des AAP seulement dans le cadre du scénario 1, éprouve ce même genre de difficulté : « *Les résultats sont là, puis on nous dit ben juste parce que la politique c'est qu'on peut pas vous financer encore, mais tant pis pour vous* » (P2.2).

Plus loin, P1.1 fait encore mention de cette difficulté, mais cette fois-ci pour un projet qui a été créé spécifiquement pour répondre à un AAP (scénario 2) :

Gros succès, très émouvant, beaucoup de retombées qualitatives sur le sentiment d'inclusion, la [nom d'une retombée], etc. Les fonctionnaires (...) ont adoré le projet mais ont déjà prévenu qu'ils ne pourrait pas y avoir de nouveau financement, à moins qu'il y ait quelque chose de vraiment nouveau (...). Donc : [l'instance publique] finance une nouvelle idée, ça marche super bien, tout le monde est pour, mais il faut arrêter au bout d'une seule itération, car on ne finance que des choses toujours nouvelles. Donc on peut plus répondre au besoin dans le temps, même si ça bien marché la première fois. (P1.1)

Comme illustré dans la section sur les techniques d'adaptation, les OBNL 3 et 5 tentent de contrer cette difficulté en faisant semblant que les projets sont nouveaux dans leur réponse à des AAP. Pour sa part, l'OBNL 4 qui dans la mesure du possible, focalise ses efforts sur l'autofinancement, soulève en quoi les AAP ne répondent pas à leurs besoins justement par le fait qu'ils amènent l'organisation dans une logique de nouveauté constante : « *Déjà pour assurer la pérennité, fait qu'on est toujours dans la création de nouveaux projets. Alors que la plupart des organismes, juste [l'OBNL 4] ce qu'on a besoin c'est du financement à la mission* » (P4.2).

P5.2, en plus de soulever les mêmes points que les autres participant.e.s à ce propos, ajoute comment cette pratique a des répercussions bien au-delà de son organisation :

C'est pas viable ni pour les humains qui portent tout le temps les nouveaux projets ni pour la planète, c'est pas écologique non plus. A un moment donné de demander tout le temps de générer des nouveaux projets (...) ça fait qu'on génère des trucs qui sont pas (...) enracinés, qui sont pas souvent si intéressants que ça, parce qu'on a pas le temps de les développer, les approfondir. (P5.2)

Cette incapacité à reproduire des projets amène les OBNL à gaspiller des ressources et à créer des projets de mauvaise qualité. Nous décrivons ci-dessous comment cela se manifeste.

Gaspiller des ressources

L'incapacité des OBNL à reproduire leurs projets entraîne le gaspillage de nombreuses ressources. Notamment au niveau de pertes de connaissances causées par le fait que l'instrument de financement crée un climat favorable aux emplois temporaires. On remarque également le gaspillage d'équipements qui ne servent qu'une seule fois, ou encore la mise en place de nouveaux processus qui ne seront utilisés qu'une seule fois. Par exemple, sous la logique du scénario 2, P1.1 mentionne que pour satisfaire les exigences de l'AAP, de gros équipements ont été acquis. Étant donné l'énorme succès de la première itération du projet, l'organisation souhaitait le perpétuer. Pour ce faire, l'OBNL avait besoin d'un nouveau financement public. De fait, le projet construit dans le cadre de cet AAP devait être gratuit pour population. Ainsi, à moins de trouver des sources de revenus provenant de dons, il n'est pas possible pour l'OBNL dans une deuxième phase du projet de s'autofinancer, car l'essence du projet repose sur son accès

universel. En somme, P1.1 mentionne que maintenant, son organisation possède de l'équipement qui est désuet, du fait que celui-ci a été acquis spécifiquement pour répondre à cet AAP.

P1.1 pense également que cette logique de nouveauté entraîne à la fois le gaspillage des ressources de l'État en plus de créer des projets n'ayant pas de retombées systémiques :

Donc tu sais, il y a un peu ce côté, des fois on répond à un appel, puis une fois qu'on l'a ben on est comme pris avec ça. Et le plus dommageable probablement, c'est que là, c'est de l'argent du gouvernement pour faire des choses waouh. Ça peut être cool [nom d'une activité]. Il y aura du monde (...). Mais une fois que ça va être passé, ça va être passé. Tu sais, la poussière elle va retomber, puis oui, il y aura des photos, ça aura fait un beau souvenir, mais ce sera pas structurant. (P1.1)

Créer des projets de mauvaise qualité

En plus de créer un gaspillage de ressources, les AAP entraînent les organisations à créer des projets de mauvaise qualité, non ancrés dans leur communauté. P4.2 soulève que les AAP entraînent l'organisation à couper les coins ronds : « *Soit qu'on essaie de faire plus vite ou qu'on essaie d'aller moins loin* » (P4.2). De plus, P3.1 évoque ce même sentiment en notant que : « *Ouais ça crée une certaine frustration aussi puis de pas faire les choses correctement, parce que du coup t'es un peu pressé* » (P3.1). Finalement P5.2 mentionne comment la nouveauté entraîne la création de « *nouveaux contenus qui sont pas enracinés, qui sont pas souvent si intéressants que ça, parce qu'on a pas le temps de les développer, les approfondir* » (P5.2).

Ces projets à usage unique ont aussi des répercussions sur les bénéficiaires. Les OBNL 1, 2 et 4 ont tous mentionné comment, d'une manière ou d'une autre les AAP affectent les bénéficiaires. Pour l'OBNL1, il s'agit d'une création de nouveaux besoins :

Mais nous on aimerait poursuivre parce que c'est vraiment une belle mission d'inclusion. Ça répond vraiment à notre volet social, mais si on n'a pas cette aide des [nom d'instances publiques], on n'est pas capable. Donc ça crée en fait un besoin auprès d'un public. Ça a permis de développer une expertise aussi de [OBNL 1], mais au final ça s'arrête au bout de deux ans. (P1.2)

Pour l'OBNL 2, le problème réside dans la perte de confiance des bénéficiaires, causée par le haut taux de rotation du personnel attribuable au modèle des appels à projets :

Mais à chaque fois qu'elle revient [une bénéficiaire], c'est un autre intervenant. Donc là, il faut rebâtir le lien de confiance. (...) Donc ça joue vraiment sur la relation à long terme qu'on a avec nos [bénéficiaires]. (P2.2)

P4.2 soulève également que le taux de roulement engendré par les AAP ont des impacts sur les bénéficiaires :

C'est que là ça [l'AAP] permet des embauches et ça permet de fonctionner autrement, mais si on n'est pas capable de le maintenir ben oui il y a des impacts pour l'organisation, pour toute l'équipe, mais il y a aussi des impacts sur le terrain. (P4.2)

Un constat similaire

En somme, cette section nous permet de constater une grande uniformité dans les réponses fournies par chacun des OBNL de cette étude. Il semblerait qu'il n'y ait pas de différence entre ceux qui favorisent le scénario 1 ou le scénario 2 dans le cadre d'un processus pour répondre à un AAP. Comme les OBNL de cette étude proviennent de secteurs relativement différents, ils vont inévitablement interagir avec différents ministères afin d'obtenir leurs financements. L'uniformité des réponses suggère que la tendance des AAP à privilégier les « projets à usage unique » n'est pas limitée à un seul ministère, mais plutôt à une philosophie propre à cet instrument de gestion et plus largement à l'État qui l'émet.

5.9. Abroger des besoins qui ne répondent à aucun critère

Dans les sections précédentes, nous avons exposé la réalité de projets qui sont transformés, qui sont adaptés ou même créés de toutes pièces pour répondre à des AAP. Toutefois, nous n'avons pas abordé la réalité des projets qui ne sont tout simplement pas créés parce qu'ils ne répondent à aucun AAP. L'OBNL 2 soulève comment la multitude de critères imposés par les appels à projets l'empêche de répondre à de nouveaux besoins émergents sur le terrain :

Le potentiel, on est en train de le mettre de côté, le potentiel des gens, que cette [bénéficiaire de l'OBNL] qui a pas assez de scolarité on est en train de mettre de côté son potentiel. Est-ce qu'elle peut faire partie intégrante de la société ? Mais il faut vraiment l'écouter, c'est pas dans des programmes-cadres comme ça tu vas pouvoir comme justement trouver ces personnes-là. (P2.1)

P2.2 constate également ce fait :

Donc des fois, c'est sûr que nous, tout ce qu'on crée comme projet, ça répond à un besoin de notre communauté. Mais des fois, il y a des besoins auxquels on peut pas répondre parce que personne ne veut financer ce type de projet. Donc on va jamais faire un projet qui ne répond pas à un besoin,

mais on finit par pas répondre à des besoins importants, parce qu'on peut pas avoir de financement pour ça. (P2.2).

De plus, selon P2.1, cet accroissement de critères homogénéise les pratiques des entreprises d'insertion : « *C'est ça que je trouve difficile parce que réellement ce qu'ils sont en train de faire c'est de nous obliger à faire toute la même chose* » (P2.1). La recherche de Gueydan et Jourdan confirme également que les AAP ont tendance à standardiser les réponses de l'offre associative (Gueydan et Jourdan, 2020).

Les participant.e.s de la recherche exposent en quelque sorte comment les AAP privent leur OBNL de mettre à l'œuvre leurs expertises et leurs capacités à écouter les besoins émanant du terrain. C'est également ce qu'ont pu constater Sauvage et al. (2021) dans leur recherche menée auprès d'entreprises d'économie sociale au Québec. Les auteur.e.s soulignent comment les programmes de subventions empêchent les organisations de répondre à des problèmes sociaux émergents.

Sans avoir directement soulevé le fait que des problèmes ne sont pas répondus par les appels à projets, P1.2 mentionne :« *On aimerait leur dire [aux instances publiques] laissez-nous faire comment on fait, c'est nous les experts dans notre domaine. Laissez-nous vous apporter, innover et puis laissez-vous surprendre* » (P1.2). Dans son témoignage, P1.2 explique comment les instances publiques dictent les actions plutôt que de laisser émerger l'intelligence collective du terrain. Ceci corrobore donc les constats de l'OBNL 2 sur les difficultés à répondre à certains besoins sociaux.

5.10. Appels à projets et pérennisation

Tout au long de ce chapitre, nous avons illustré les processus dans lesquels s'engagent les OBNL lorsqu'ils utilisent les AAP. Nous avons également décrit une variété d'impacts que les AAP soulèvent au niveau de la gestion administrative, du personnel et des projets créés. Les participant.e.s nous ont également fait part de leur ressenti vis-à-vis de la capacité des AAP à pérenniser leurs actions. C'est pourquoi nous exposerons ci-dessous le mécontentement palpable des gestionnaires et du personnel des OBNL de notre étude face à cet instrument de financement public. Nous expliquerons ensuite comment ces

OBNL tentent d'établir un dialogue avec les instances publiques afin de leur communiquer comment cet instrument n'est pas adapté à leur réalité.

Un mariage incompatible

Des participant.e.s de quatre des cinq OBNL de notre étude nous ont mentionné clairement comment le financement à projets s'avère être un obstacle pour la pérennisation des activités de leur organisation. En effet, les participant.e.s ont souligné à maintes reprises comment ils et elles souhaiteraient être en mesure de faire perdurer leurs projets et de les répliquer, mais que la configuration des AAP les amène à être dans la création de nouveauté plutôt que dans la consolidation des acquis. Les OBNL 1 et 3 nous ont fait part de leur souhait d'être en mesure de simplement pérenniser leurs projets, tel qu'illustré par l'extrait ci-dessous :

On sent qu'il y a quand même une fatigue à répondre aux appels à projets pour ça. Pour ce côté-là. De créer à nouveau, d'être toujours dans la surprise et dans la l'innovation et puis de proposer toujours un nouveau produit au public quand on pourrait juste pérenniser ce qu'on a mis en place il y a juste 3 ans. Puis on aimerait ça qu'il soit plus pérenne. Ce serait bénéfique pour les gouvernements, ce serait bénéfique pour le public et pour la pérennité aussi de la structure là de l'organisme. (P1.2)

P1.2 souligne comment la pérennisation des projets serait non seulement bénéfique pour l'organisation, mais également pour le gouvernement. L'OBNL 3 exprime également le souhait de pérenniser des projets, qui pour son organisation, fonctionnent bien :

Donc voilà, ensuite c'est ça il y a aussi le côté ils [les instances publiques] veulent toujours de l'innovation, des nouveaux projets. Donc là tu sais nous on est « là bah oui, mais en fait nous on essaie de se pérenniser ». Il y a des choses qui marchent, il y a des choses qu'on a envie de répliquer. (P3.1)

Pour leur part, les OBNL 4 et 5 ont clairement mentionné que les AAP n'étaient pas un moyen pour eux de se pérenniser :

Puis après ben tu sais un des principaux enjeux avec les appels de projets, c'est que c'est un appel de projets. Donc jamais pour la mission. Jamais pour quelque chose qui est ou absolument très peu là pour les actions qui sont déjà en cours qui existent. Déjà pour assurer la pérennité fait qu'on est toujours dans la création de nouveaux projets. Alors que la plupart des organismes, juste le [OBNL 4] ce qu'on a besoin c'est du financement à la mission. (P4.2)

L'OBNL 5 abonde dans le même sens : « *Et mon éditorial c'est que ça ne fonctionne pas. C'est pas possible à long terme que tous les financements passent par du projet* » (P5.2).

On constate donc une assez grande unanimité dans les réponses des répondant.e.s. Encore une fois, ce qui peut expliquer que l'OBNL 2 nous ne nous a pas fait part d'un avis aussi tranché vis-à-vis l'incapacité des AAP à pérenniser leurs activités réside probablement dans le fait que cet OBNL a accès à des AAP spécifiquement créés pour son secteur d'activité.

Tenter de dialoguer

Comme souligné tout au long de ce chapitre, la configuration des AAP soulève des difficultés pour les OBNL de cette étude. Les OBNL 1 et 2 ne restent pas passifs devant les défis que soulèvent les AAP, ils tentent de trouver des solutions en dialoguant avec l'action publique. Nous tenons à rappeler qu'en tout début de chapitre, nous avons mentionné que ce sont les OBNL 1 et 2 qui menaient le plus d'activité politique. Ceci laisse une fois de plus entrevoir que les organisations qui ont le plus de ressources et d'expérience ont de meilleures capacités à représenter leurs intérêts auprès des instances publiques.

Ainsi, les OBNL 1 et 2 nous ont partagé leur échec face à leurs tentatives d'établir un dialogue au sujet de leur incapacité à répliquer des projets. Par exemple, l'OBNL 1 a mis en place un projet qui correspondait exactement à la commande publique et celui-ci s'est conclu sur un franc succès. Toutefois, l'instance publique ne souhaite plus poursuivre son investissement, car le projet ne s'inscrit plus dans les critères des programmes de financement :

Il y a un programme pour les nouveaux [nom d'une activité], mais vous ça fait déjà [nombre d'années] ans. Il y a un programme pour ceux qui existent depuis [nombre d'années] ans, je sais pas quoi. En tout cas, il y a toujours des critères, pis nous, on est comme on entre dans aucun d'entre eux. Qu'on est « ben on peut, on peut pas le faire », ils nous disent « ben *too bad* ». (P1.1)

P2.2 soulève également avoir reçu une réponse similaire d'une instance publique « *Les résultats sont là, puis on nous dit ben juste parce que la politique c'est qu'on peut pas vous financer encore, mais tant pis pour vous* » (P2.2). Ainsi lorsque P1.1 mentionne « *ils nous disent ben too bad* » ou que P2.2 mentionne « *tant pis pour vous* », cela laisse entendre que l'instance n'a pas cherché à comprendre, ni à trouver une solution pour faire

perdurer le projet. Cela laisse transparaître une fermeture de l'instance publique vis-à-vis un dialogue.

L'OBNL 2 note également comment la relation avec les fonctionnaires est devenue de plus en plus difficile :

Même eux sont devenus plus froids, même les gestionnaires, les fonctionnaires sont devenus plus froids. (...) comme avant c'était « oh venez visiter, on va prendre un café ensemble » il y avait vraiment une chaleur, tu sentais la collaboration là. C'est comme il y a un froid, une peur de leur part. (...) Je sais pas, il y a comme un changement. (P2.1)

P2.1 trouve qu'il n'y a plus du tout de place au dialogue :

On est dans le milieu des humains, on est en train de promouvoir la mission qui met en valeur l'humain, puis je comprends pas pourquoi ce qu'on est en train d'agir comme des robots. J'aime vraiment pas ça. (...) On est en train de perdre l'humain. Honnêtement je trouve qu'on est comme en train de se resserrer et bah quelque chose qu'une machine va pouvoir faire. Mon projet est accepté parce que tu réponds à « je veux pas entendre plus ». (P2.1)

Ces témoignages d'OBNL montrent que l'intervention publique peut parfois être rigide, voire fermée, car elle se braque face à certains critères plutôt que de chercher à entrer en dialogue avec les organisations. Phillips, Laforest et Graham (2010) ont noté dans leur recherche que depuis les années 1990, une centralisation des pouvoirs du département des finances s'est effectuée au sein du gouvernement fédéral. Étant donné que ce département n'entretient pas de liens directs avec les OBNL, une rigidité institutionnelle s'installe, ne laissant plus la place à la discussion, ni même à l'appréciation de la contribution de ces organismes à la société. Même si cette étude porte uniquement sur la centralisation du pouvoir au sein du gouvernement fédéral, elle pourrait expliquer en partie la situation vécue par les OBNL analysés. De plus, comme ces OBNL n'interagissent pas avec les mêmes ministères, cela laisse entrevoir qu'il s'agit d'un comportement global à l'État, et non d'une attitude réservée à un ministère en particulier.

Afin de conclure ce chapitre, nous tenons à mettre en lumière que cette recherche visait, par l'hétérogénéité des cas sélectionnés, à mieux comprendre la contribution des AAP au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales dans différents contextes. L'analyse des données a permis d'illustrer que malgré la grande diversité des OBNL sélectionnés pour l'étude, une assez grande similarité existe pour plusieurs

éléments entre les cas. En effet, que ce soit au niveau des processus qui sont mis en place pour répondre à des AAP, ou encore au niveau des difficultés que soulève l'utilisation de cet instrument, les employé.e.s et gestionnaires des OBNL font face à des réalités assez semblables. Enfin, la convergence des opinions exprimées par les participant.e.s à propos des AAP souligne une fois de plus l'impact de cet instrument sur les OBNL.

Chapitre 6

Discussion

Dans le contexte où les crises sociales se multiplient depuis le XXe siècle, innover socialement devient un impératif pour contrer les inégalités croissantes, pour affronter la crise climatique et pour faire face aux crises démocratiques (Bouchard, 2011). Pour mettre en marche de telles innovations, les OBNL constituent des structures en mesure de créer et de supporter de telles initiatives (Bouchard, 2011). Ils contribuent, entre autres, à accroître la cohésion sociale, à protéger l'environnement, à réduire les inégalités et à participer à la création d'emplois (Embudeniya, 2016). Au Canada, les OBNL de l'économie sociale reçoivent depuis très longtemps du financement de l'État (Phillips, Laforest et Graham, 2010). Celui-ci investit dans l'ES pour plusieurs raisons ; acheter ses services, investir pour solidifier les capacités d'action du secteur et stimuler les capacités d'innovation des communautés dans une perspective de promouvoir le changement social (Phillips et al., 2010). Par ailleurs, comme évoqué en introduction, l'État réaffirme dans ses discours le rôle essentiel que jouent les entreprises de l'économie sociale pour le bien-être de nos communautés. Toutefois, pour atteindre leur plein potentiel, ces organisations ont besoin de capital, comme l'a affirmé la ministre Gould en 2023 (Martel, 2023). La littérature a également démontré comment le financement adéquat de ces initiatives représente un levier pour soutenir la pérennisation des innovations sociales (Han et Shah, 2020; Johnson *et al.*, 2004; Lévesque *et al.*, 2010; Morais-da-Silva *et al.*, 2022; Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). Ainsi, à travers cette recherche, nous avons exploré comment l'appel à projets est mobilisé par les OBNL porteurs d'innovations sociales. Dans ce chapitre, nous démontrerons d'abord comment l'instrument de l'appel à projets s'avère être un vecteur reproduisant le néolibéralisme et comment cela affecte la nature des innovations sociales portées par les OBNL. Ensuite, en nous appuyant sur la théorie de l'acteur-réseau et le concept de routines organisationnelles (Pluye *et al.*, 2004), nous présenterons la contribution de l'AAP au processus de pérennisation.

Cependant, avant de plonger dans les résultats de l'analyse, nous tenons à rappeler que la diffusion de l'AAP au Canada s'est inscrite dans le contexte d'un budget déficitaire et d'une critique à l'égard d'une distribution des fonds publics qui semblait inégale entre

certaines causes dans les années 1990 (Phillips et al., 2010). En réponse à ces contextes, l'appel à projets permet une plus grande transparence dans les processus de distribution des fonds publics (Gueydan et Jourdan, 2020). Il facilite également l'accès au financement pour les nouvelles organisations (Gueydan et Jourdan, 2020). De plus, comme nous l'avons présenté pour certains OBNL de cette étude, les AAP peuvent faciliter l'expérimentation de nouveaux projets et faciliter le développement de nouvelles compétences. Dans certains contextes, ils contribuent également à assurer la survie financière des organisations. Ainsi, l'AAP semble procurer certains avantages aux OBNL. Toutefois, dans la perspective où c'est le processus de pérennisation qui nous intéresse dans le cadre de cette étude, les résultats tendent à mettre en lumière davantage les conséquences négatives de l'usage de l'appel à projets.

6.1. Reproduction du néolibéralisme

Tel que mentionné précédemment, le néolibéralisme est une idéologie qui, depuis les années 1980, fragilise grandement notre tissu social, accentue les inégalités et favorise la crise écologique (Bouchard, 2011). Dardot et Laval (2010) soulèvent que les instruments de l'action publique sont maintenant des moteurs de propagation du néolibéralisme. Dans cette section, nous démontrerons en quoi les AAP mobilisés par les OBNL de notre recherche sont des vecteurs de cette idéologie et comment cela affecte les innovations sociales.

Innovation, nouveauté et discontinuité

Plusieurs OBNL de notre étude ont souligné les difficultés qu'ils rencontrent à maintenir leurs projets au-delà de la phase d'expérimentation. En effet, certains n'ont pas pu obtenir un financement additionnel malgré le fait que leur projet avait passé par une phase d'expérimentation formelle (documentation de la pratique et mesures d'impacts), où des résultats positifs ont été démontrés. Selon Longtin (2021), la phase d'expérimentation formalisée dans le cadre du processus d'innovation sociale sert à documenter la nouvelle pratique, ce qui augmente la légitimité des projets et facilite leur diffusion (Longtin, 2021). Toutefois, selon nos résultats, l'expérimentation formelle n'a pas été suffisante pour au moins trois OBNL de notre étude pour justifier la légitimité de certains de leurs projets. En effet, les organismes doivent être en mesure de prouver que leur projet

comporte suffisamment de nouveauté par rapport aux versions précédentes afin d'obtenir encore une fois du financement. Comme le souligne Lachapelle, actuellement, la nouveauté semble conférer une légitimité supérieure à la validation des projets (Lachapelle, 2017). Cela suggère que les OBNL de cette étude font face à un instrument de financement qui privilégie avant tout la nouveauté et l'innovation plutôt que les retombées sociales des projets. Cette observation est conforme aux constatations de Blairon (2015), selon qui l'AAP dévalorise les projets à long terme, et celles de Durand Folco, qui note que « (...) les bailleurs de fonds ne sont pas vraiment intéressés à financer ce qui existe déjà » (Durand Folco, 2021 : para. 41). La quête de nouveauté véhiculée par l'appel à projets indique aussi que l'innovation est considérée comme une finalité en soi et non comme un moyen d'améliorer le bien-être des collectivités (Godin, 2015).

Cette orientation pour la nouveauté et l'innovation représente un défi majeur pour le processus d'innovation sociale. En effet, si la phase d'expérimentation confirme que l'innovation sociale en cours de construction s'avère répondre aux aspirations de la communauté qui la porte, celle-ci voudra que son projet passe par une phase d'appropriation. C'est-à-dire que le projet soit intégré dans l'environnement auquel il est destiné (Longtin, 2021). Or, selon nos résultats, l'appel à projets ne semble pas faciliter le passage des innovations sociales au-delà de la phase d'expérimentation et par le fait même, rend difficilement atteignable la phase de pérennisation.

Concurrence

Deux OBNL de l'étude ont soulevé le contexte de compétition que créent les AAP. Notre observation est conforme aux observations de la communauté scientifique s'intéressant aux appels à projets. En effet, celle-ci a démontré comment cet instrument reproduit les mécanismes de marché néolibéral en mettant en compétition diverses organisations (Altenburger, 2022; Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007; Gueydan et Jourdan, 2020; Sepulchre, 2015). L'appel à projets constituerait un instrument politique pour créer des situations de marché. Dans les faits, pour Dardot et Laval (2010), la compétition n'est pas « naturelle », elle est plutôt une construction politique. De plus, il n'est pas étonnant d'observer que l'AAP introduit une logique de compétition entre les organisations en raison de la primauté de l'innovation dans cet

instrument. En effet, l'innovation représente l'une des principales stratégies permettant de générer de la concurrence, un élément crucial pour maintenir en place le système capitaliste néolibéral (Dardot et Laval, 2010). Sous ce système, la compétition s'établit comme étant inévitable, nécessaire et bénéfique (Bousalham et Vidaillet, 2018). Toutefois, pour les organisations de l'économie sociale, la concurrence entraîne tout sauf des effets bénéfiques. Bousalham et Vidaillet (2018) démontrent que la compétition amène les organisations de l'ES à développer des techniques de management qui sont en contradiction avec leurs valeurs fondamentales. Par conséquent, cela les conduit vers un éloignement de leur mission sociale (Bousalham et Vidaillet, 2018). En outre, le principe de compétition s'avère diamétralement incompatible avec les valeurs de coopération et de solidarité que portent ce type d'organisation (Bousalham et Vidaillet, 2018).

Pouvoir descendant

Les OBNL de notre étude sont porteurs d'innovations sociales qui inscrivent leurs démarches dans la coopération et où les actions mises en place sont créées dans des logiques de co-création, d'écoute et de partage avec les personnes/groupes concerné.e.s par les situations qu'ils adressent. Ainsi, en partant du « terrain », ces OBNL utilisent l'intelligence collective pour créer des solutions qui sont adaptées aux réalités. En d'autres mots, les OBNL de cette étude favorisent une approche ascendante pour mettre sur pied leurs actions (Durand Folco, 2019). Cette manière de fonctionner, qui constitue un des traits de l'approche par la transformation sociale de l'innovation sociale, est mise à mal par l'omniprésence des appels à projets dans l'écosystème de financement des OBNL de notre étude. En effet, certain.e.s participant.e.s éprouvent des difficultés à répondre à des besoins émergents sur le terrain, car les critères des appels à projets disponibles ne correspondent pas aux besoins identifiés dans la communauté. Ainsi, à travers les AAP auxquels sont confrontés les OBNL de notre étude, nous pouvons constater que cet instrument de l'action publique favorise une approche descendante où le pouvoir en place cible les problèmes sociaux à « soulager ». La littérature montre, en outre, que l'État privilégie la logique de sous-traitance lorsqu'il définit comment satisfaire les besoins sociaux au moyen d'AAP (Blairon, 2015; Gibson et al., 2007; Gueydan et Jourdan, 2020). Cet instrument, de par sa structure, favorise donc la distribution d'un pouvoir « vertical »

au sein de la société, ce qui entraîne un accroissement des inégalités sociales (Montgomery, 2016). De plus, l'approche descendante ne favorise pas l'implication des collectivités dans la mise en place des projets. Selon Shediak-Rizkallah et Bône (1998), les projets qui ne font pas participer la population à leur élaboration ont moins de chances de perdurer dans le temps.

Dans cette section, nous avons montré comment l'AAP, par les concepts de nouveauté, d'innovation, de mise en concurrence et de distribution du pouvoir descendant, entrave la mise en marche des innovations sociales de notre étude. Comme l'établit Château-Terrisse, l'instrument de gestion est vecteur de logiques institutionnelles, et donc son utilisation peut influencer les logiques que porte une organisation (Château-Terrisse, 2012). Dans le cas de notre étude, nous pouvons constater que la logique institutionnelle que supportent les OBNL de l'étude (une logique d'innovation sociale par la transformation sociale) est affectée par la logique institutionnelle du néolibéralisme.

Maintenant que nous avons exposé comment l'AAP participe à affaiblir la logique institutionnelle de l'innovation sociale par la transformation sociale, nous allons explorer dans la section suivante la contribution de l'AAP au processus de pérennisation, notamment en intégrant la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 1988) et le concept de routines organisationnelles (Becker, 2004 ; Pluye et al., 2010).

6.2. Réseau sociotechnique et routines organisationnelles

Sous la lentille de l'ANT, le processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales peut être interprété comme un réseau sociotechnique, qui à force de négociations, impose un réel commun. Ainsi, pour les OBNL de cette étude, la mobilisation des AAP représente un point de passage obligé pour faire converger les intérêts de l'OBNL et ceux de l'État. À travers le processus de traduction, l'OBNL peut réussir à intégrer l'État dans son réseau afin que celui-ci lui accorde des ressources financières pour soutenir les conditions d'existence de son réseau. Cependant, l'introduction d'un acteur dans un réseau ne se fait pas à coût nul, en effet « Exister, avoir des intentions, des projets, des intérêts, présuppose des détours, des discussions et des négociations avec au moins un autre acteur qui apprendra tout autant de l'interaction » (Callon et Gamberini, 2000 : 200).

Ainsi, à travers notre question de recherche (*Comment les appels à projets contribuent-ils au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales?*), nous avons exploré la nature de ces « détours » et ce qu'ils impliquent pour la stabilité du réseau sociotechnique. Afin d'opérationnaliser cette exploration, nous nous appuyons sur le concept de routines organisationnelles (Becker, 2004 ; Pluye et al., 2010). Cette conception est très pratique, car elle nous offre des points d'appui concrets pour évaluer la matérialisation de la pérennité au sein des OBNL de notre étude. De ce fait, les routines organisationnelles sont composées de quatre éléments (Pluye et al., 2010) : la mémoire, l'adaptabilité, les valeurs et les règles. En combinant l'ANT et les routines organisationnelles, nous démontrerons la contribution de l'AAP à chacune des quatre facettes de ce concept.

Mémoire

La mémoire organisationnelle se décline en deux composantes ; les réseaux sociaux (à ne pas confondre avec les médias sociaux) et la mémoire informationnelle (qu'elle soit sur des supports informatisés ou sur des supports papier) (Pluye *et al.*, 2004). Reconnaître le rôle des réseaux sociaux pour conserver la mémoire organisationnelle rejoint les observations de la revue de la littérature de Becker (2004). En effet, celui-ci mentionne que les routines sont de nature collective. Elles améliorent le maintien des interactions entre le personnel qui, de ce fait, affectent de manière positive la performance organisationnelle (Becker, 2004). Ensuite, tout comme Pluye et al. (2004), Becker affirme que la mémoire organisationnelle peut être conservée dans des artefacts informatisés ou papier, mais il ajoute que les routines sont elles-mêmes des réservoirs de connaissances tacites pour les organisations (Becker, 2004), elles sont le reflet du savoir collectif. En effet, nous avons relevé que les réseaux sociaux des organisations de notre étude sont grandement affectés par la mobilisation des AAP. Les répondant.e.s constatent une accentuation du taux de roulement, une augmentation de l'épuisement professionnel, la création de frustrations, une perte d'attractivité au niveau des emplois et une perte de confiance de leurs bénéficiaires. Une recherche se questionnant sur la précarité des emplois dans le domaine des OBNL au Canada (Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017) a établi des constats similaires aux nôtres. En effet, depuis les années 1980, la néolibéralisation de l'État vers des programmes de financement entre autres basés sur des

mécanismes de contrat et d'évaluation d'impact participe grandement à précariser les emplois du secteur (Fanelli et al., 2017). Cette précarisation affecte la capacité des OBNL à retenir et à attirer du personnel et par conséquent fragilise la mémoire organisationnelle (Pluye et al, 2004). Face à cette observation et en nous appuyant sur la revue de la littérature de Becker (2004) il est possible d'interpréter que dans les circonstances de notre étude, l'AAP, en contribuant à l'érosion des réseaux sociaux, altère le maintien des routines et par conséquent affecte de manière négative la performance organisationnelle. De plus, la déstabilisation du réseau par l'accentuation du taux de roulement du personnel ne fragilise pas seulement le réseau sociotechnique interne des OBNL, mais fragilise également le maintien des bénéficiaires dans le réseau. En effet, les OBNL doivent, par un processus de traduction, inclure ceux-ci dans le réseau. Toutefois, le changement fréquent de personnel échaude la confiance des bénéficiaires selon certain.e.s participant.e.s de notre étude, réduisant ainsi leur implication auprès des organismes.

Toutefois, l'introduction de l'AAP dans le réseau sociotechnique des OBNL ne contribue pas exclusivement à déstabiliser les réseaux sociaux. Certain.e.s participant.e.s de l'étude ont souligné l'apport bénéfique du critère concernant l'établissement obligatoire de partenariats dans le cadre d'AAP. Entre autres, l'obligation aux partenariats force les OBNL à enrôler davantage d'acteurs dans leur réseau. Pour Akrich et al. (1988), l'enrôlement d'acteurs dans un réseau permet de le rendre plus fort (Akrich, Callon et Latour, 1988). P1.1 mentionnait que l'obligation aux partenariats, crée dans certains cas, l'opportunité nécessaire pour officialiser des collaborations. En effet, une organisation souhaitait collaborer avec l'OBNL 1 depuis quelque temps. Ainsi, la présence d'un AAP a permis de concrétiser le partenariat. Cet exemple démontre que sous certaines conditions, l'AAP renforce le réseau des OBNL. Cependant, des participant.e.s ont soulevé que l'AAP devrait contenir des sommes dédiées à la création de ces partenariats. De fait, P2.2 illustre très bien par son propos l'énergie additionnelle que nécessite l'introduction d'un nouvel acteur dans son réseau :

(...) je pense que c'est important que les bailleurs de fonds reconnaissent tout le travail de plus qui va en arrière de ça. Parce que c'est vraiment beaucoup plus de rencontres là, on coordonne des équipes qui ne se connaissent pas, qui ne travaillent pas forcément ensemble, c'est vraiment beaucoup, beaucoup plus de gestion. (P2.2)

En somme, en introduisant l'État dans leurs réseaux sociotechniques à l'aide de l'AAP, les OBNL de notre étude sont davantage exposés à une déstabilisation de leur réseau. En plus d'affecter le processus de pérennisation (Pluye et al, 2004), ceci perturbe la phase d'appropriation et de diffusion de l'innovation sociale. En effet, comme nous l'avons exposé dans notre revue de la littérature, les personnes qui composent l'innovation sociale jouent un rôle essentiel au sein de ce processus. De fait, dans la phase d'appropriation, ce sont les personnes qui sont garantes de la mémoire collective. Conséquemment, le changement fréquent de personnel entraîne une perte de cohésion et diminue la légitimité du projet face aux instances publiques (Longtin, 2021). Dans la phase de diffusion, ce sont également les personnes qui constituent un élément clé à la diffusion des projets d'innovations sociales (Longtin, 2021). D'ailleurs, l'ANT soutient également que le succès des innovations relève d'abord du capital social plutôt que de ses aspects techniques (Van et al., 2011). Néanmoins, il semble que l'obligation aux partenariats, avec un peu d'adaptation, pourrait présenter une avenue intéressante pour consolider le réseau des OBNL et par le fait même, contribuer à la mémoire organisationnelle.

Adaptabilité

L'adaptabilité concerne la capacité avec laquelle l'organisation peut adapter ses routines en fonction du contexte (Pluye et al., 2004). Nous notons trois facteurs qui indiquent que les AAP ne facilitent pas l'adaptabilité des routines organisationnelles : la nouveauté, l'incapacité à répondre à des problèmes émergents et la répartition des tâches. Premièrement, certains OBNL nous ont mentionné l'incapacité à reconduire le financement de certains AAP pour l'unique raison que les projets ne sont pas nouveaux, malgré la démonstration que les projets atteignent leurs objectifs. Sous ces circonstances, les OBNL ne sont pas disposés à adapter leurs routines au contexte qui demande à perpétuer le projet. Deuxièmement, certain.e.s participant.e.s de l'étude ont relevé que les critères rigides des AAP les empêchent de répondre à des besoins identifiés sur le terrain. Par conséquent, ces OBNL ne sont pas aptes à adapter leurs routines pour répondre à ces nouveaux contextes émergents. De plus, cette incapacité à s'adapter empêche ces organisations de déployer leur savoir-faire. De fait, une des forces de l'innovation sociale réside dans sa capacité à répondre de manière souvent plus rapide et de manière plus adaptée que l'État à des problèmes sociaux (Bouchard, 2011). Par conséquent, l'AAP, par

sa rigidité nuit à la capacité de ces OBNL à mettre en place leur plein potentiel. Shediac-Rizkallah et Bone (1998) soulèvent d'ailleurs que le financement exerce un très grand pouvoir structurant sur les projets et sur leur pérennisation. Pour s'assurer que ce pouvoir structurant soit une force positive pour la pérennisation, les conditions de financement devraient être établies par un processus de négociation avec les bailleurs de fonds (Shediac-Rizkallah et Bone, 1998). Il semble que certains OBNL aient exprimé des difficultés à engager un dialogue constructif avec les autorités publiques. Cela suggère que, lors du processus de traduction, certaines organisations ne parviennent pas à « traduire » leur problématique de manière adéquate pour « enrôler » l'instance publique dans leur réseau sociotechnique. Finalement, certains OBNL nous ont fait part de la difficulté qu'ils ont à répartir adéquatement les tâches nécessaires à la réalisation des AAP, résultant en une surcharge de travail pour le personnel. Pour certains OBNL, il peut s'agir d'une nécessité pour éviter d'accroître le nombre d'embauches temporaires, alors que pour d'autres, il s'agit d'une stratégie pour assurer la survie de l'organisation ou encore pour combler certains manques à gagner. Ainsi, certains contextes d'usage de l'AAP ne permettent pas une adaptation adéquate des routines en ce qui concerne la charge de travail pour le personnel.

Valeurs

Les activités routinisées reflètent les valeurs et les croyances organisationnelles. Pluye et al. (2004) caractérisent les valeurs comme ce qui est « *good, aesthetic and true, and are concretized when objectives are formulated (Cyert and March, 1970)* » (Pluye et al., 2004 : 491). Les valeurs se manifestent également à travers des artefacts comme des codes, des symboles ou des rituels. En somme, les valeurs reviennent à exprimer les logiques institutionnelles. En effet, celles-ci font référence à « l'ensemble de croyances, valeurs, outils, issus des institutions et qui structurent les actions individuelles et organisationnelles des parties prenantes dans un champ organisationnel (Friedland et Alford, 1991) » (Charue-Duboc et Raulet-Croset, 2014 : 31). Comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'AAP avec sa logique institutionnelle néolibérale, s'inscrit en contradiction avec la logique d'innovation sociale portée par les OBNL de cette étude. De ce point de vue, l'AAP ne contribue pas à la mise en place de routines organisationnelles portant les valeurs et les croyances de l'innovation sociale.

Toutefois, nous ne pouvons pas nous satisfaire de cette unique observation, car les organisations peuvent elles-mêmes être porteuses de logiques institutionnelles contradictoires. En effet, combinant des activités économiques et des finalités sociales, les entreprises de l'économie sociale sont soumises à des tensions entre leurs aspirations sociales et économiques (Bouchard et Michaud, 2015). Ces deux logiques d'action constituant l'ES donnent lieu à la naissance de paradoxes (Denos, Maurel et Pantin, 2021). Les notions de tension et de paradoxes soulevées par la littérature sur l'ES peuvent être interprétées sous l'ANT comme la manifestation d'une controverse qui prend naissance au sein d'un réseau sociotechnique (Bouchard et Michaud, 2015). Les controverses auxquelles s'exposent les OBNL ébranlent la stabilité du réseau (Hussenot et Missonier, 2010). Ainsi, la nature de l'ES expose *de facto* les OBNL de notre étude à mettre en place des routines qui ne pourraient pas nécessairement représenter l'ensemble des valeurs et croyances organisationnelles. Néanmoins, les OBNL de notre étude ont exposé comment la mobilisation des AAP alimente les controverses au sein de leur réseau sociotechnique.

À travers nos analyses de cas, certains OBNL ont, en effet, nommé la présence de tensions se rapportant à la dynamique de financement des AAP. De fait, comme mentionné précédemment par P3.1, dans son organisation, une tension structurelle subsiste entre les personnes qui souhaitent assurer le financement de l'organisation et les personnes qui mettent en place les projets. Ainsi, l'OBNL 3 fait face à un paradoxe de la performance (Grimand, Oiry et Ragaigne, 2018), où le personnel n'a pas la même conception de la manière dont la performance organisationnelle devrait être atteinte. Afin d'obtenir des fonds, les personnes des finances sont prêtes à adapter beaucoup leurs projets pour être en mesure d'inclure l'État dans leur réseau sociotechnique, alors que les personnes exécutant les projets voient ce processus d'enrôlement comme un trop grand compromis les éloignant des valeurs de leur réseau. Pour sa part, l'OBNL 1 souligne que la mobilisation des AAP fait surgir des frustrations entre collègues de travail. En effet, certaines personnes préfèrent se concentrer sur la gestion de projets existants, alors que d'autres sont enjoué.e.s de pouvoir explorer la mise en place de nouveaux projets. Cette frustration émane en fait du paradoxe de l'apprentissage, où des personnes préfèrent approfondir les routines existantes de l'organisation, alors que d'autres privilégient l'exploration de nouvelles routines (Grimand et al., 2018). Ces deux exemples exposent comment l'AAP

peut alimenter des controverses au sein de ces organisations. Face à cette réalité, les OBNL de cette étude ne restent pas de glace, ils produisent des réponses pour gérer ces controverses. C'est pourquoi quatre OBNL de notre étude ont créé un outil de sélection d'AAP. Ce type d'outil leur permet de sélectionner des appels à projets qui s'harmonisent avec leurs valeurs, leurs objectifs et leurs besoins organisationnels. Ainsi, cet outil s'établit comme un médiateur au sein du processus de négociation. Effectivement, comme l'a démontré la littérature sur les outils de gestion, ceux-ci peuvent « soutenir à la fois la confrontation et le rapprochement des acteurs » (Bouchard et Michaud, 2015 : 146). En mettant en place ces outils « maison », les OBNL de notre étude ont créé des médiateurs pour établir des compromis au sein des controverses que font émerger les AAP.

La présence de controverses alimentées par les AAP peut également être remarquée par les stratégies de contournement mises en place par les OBNL. Comme mentionné dans le chapitre 5, des actions telles qu'écrire sur papier des faits qui ne sont pas suivis dans la réalité s'avèrent constituer une stratégie de dé-liaison entre les discours et les actions (Geoffroy, 2012). Cette stratégie résout une partie de la controverse que leur imposent les AAP. Comme le mentionne Le Boucher, les instruments très institués « (...) peuvent provoquer des bifurcations et des déviations qui se dissipent par scissions, controverses ou réinventions » (Le Boucher, 2018 : 432).

Toutefois, malgré l'usage de l'outil de médiation combiné à des stratégies de contournements, les OBNL ne réussissent pas à évacuer l'entièreté des paradoxes. Notamment, les OBNL opérants sous le scénario 2 constatent soit des cas d'épuisement professionnel ou remarquent, du moins, la présence d'un risque accru vers celui-ci dû à l'usage de l'AAP. Grimand et al. (2018) mentionnent que les organisations n'étant pas en mesure de s'extraire des paradoxes ont tendance à exposer leur personnel au *burn-out* (Grimand et al., 2018). Ainsi, il est peut-être possible que la surcharge de travail ne soit pas l'unique raison créant des cas d'épuisement chez les OBNL de notre étude. En effet, la lecture de la situation par le prisme des instruments de gestion nous indique ici que la difficulté de s'extraire des controverses peut également alimenter les cas d'épuisement professionnel (Grimand et al., 2018).

En somme, il est possible de constater que l'usage de l'AAP ne facilite pas la mise en place de routines organisationnelles correspondant aux valeurs des OBNL de l'étude.

Règles

Finalement, les routines organisationnelles sont composées de règles. C'est-à-dire que les activités sont conformes aux décisions managériales. Elles sont accompagnées de procédures qui formalisent leurs mises en action (Pluye et al., 2004). Dans le cadre de notre étude, nous avons constaté que le processus pour répondre aux AAP oblige les OBNL à formaliser leurs projets. En effet, quatre OBNL des cinq composant notre recherche possèdent au moins une personne attitrée, entre autres, à la gestion des AAP. Ces personnes s'assurent de planifier le déroulement, la mise en place et la reddition de comptes des projets. Ainsi, comme le souligne P5.2, les AAP contribuent grandement à formaliser les projets :

(...) mais le côté positif disons du projet ça serait quand même d'aider à structurer aussi la pensée. Parce que veut, veut pas, ça sert de le penser par projets ça permet aussi d'être plus précis dans ce qu'on souhaite développer, tu sais. (P5.2)

Ainsi, l'instrument entraîne les OBNL à créer une infrastructure pour régulariser les routines organisationnelles qui sont mises en place dans le cadre d'AAP, ce autant au niveau de la structure du personnel que des procédures. Il est donc possible de conclure que pour les OBNL de notre étude, les AAP contribuent à matérialiser la présence de règles dans les routines organisationnelles.

Déstabilisation des routines

En conjuguant l'ANT et le concept de routines organisationnelles, nous pouvons constater que la contribution de l'AAP au processus de pérennisation se matérialise davantage en termes de déstabilisation du réseau sociotechnique des OBNL de notre étude. Cette observation peut être également appuyée par la littérature sur les routines organisationnelles. En effet, on y mentionne que les routines aident à la stabilité des organisations (Becker, 2004). Ainsi, en affectant la capacité des routines à être performées, l'AAP ne contribue probablement pas à stabiliser l'organisation. De plus, cette littérature établit que la stabilité organisationnelle est absolument nécessaire pour instaurer une base à l'apprentissage (Becker, 2004; Feldman et Pentland, 2003). En effet,

la stabilité offre des points de référence pour évaluer les changements, les comparer et ainsi permettre de tirer des conclusions (Becker, 2004). Pour les OBNL de cette étude, ceci suggère que la réduction de la capacité à performer les routines peut probablement altérer la capacité des OBNL à évaluer correctement leurs impacts, car ceux-ci possèdent moins de points de repère pour tirer des conclusions de leurs apprentissages. Il serait très intéressant d'explorer cette hypothèse par d'autres recherches. En effet, la mesure d'impact est une valeur très importante pour l'État néolibéral (Aucoin et Institut de recherches politiques, 1995; Fanelli, Rudman et Aldrich, 2017; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007). Explorer s'il existe un lien entre la présence de routines et la qualité de la mesure d'impact pourrait constituer une raison pour encourager le design d'appels à projets soutenant les routines organisationnelles. Afin de capturer l'essence de nos propos, dans le tableau 11 ci-dessous, nous illustrons les différentes contributions de l'AAP au processus de stabilisation ou de déstabilisation du réseau des OBNL.

Tableau 11 : Contributions des AAP au processus de stabilisation et de déstabilisation du réseau sociotechnique des OBNL

Contributions à la stabilisation du réseau	Contributions à la déstabilisation du réseau
Formalisation de routines encadrées par des règles et procédures.	Fragilisation de la relation avec le personnel.
	Fragilisation de la relation avec les bénéficiaires.
	Difficulté à répondre aux besoins émergents sur le terrain.
	Difficulté à répartir de manière adéquate les tâches entre le personnel.
	Difficulté à reproduire les projets.
	Accentuation du nombre de controverses.
Création d'un contexte pour l'établissement de partenariats.	

Nous avons positionné l'établissement de partenariats entre une contribution à la stabilisation et à la déstabilisation, car comme nous l'ont mentionné les participant.e.s, pour que ce critère des AAP représente un apport positif, des sommes devraient être spécifiquement allouées à la réalisation de cette tâche.

Finalement cette section nous a permis d'exposer que l'appel à projets incarne une logique néolibérale qui affecte la capacité des OBNL de notre étude à déployer le plein potentiel de leurs innovations sociales. De plus, le concept de routines organisationnelles et l'ANT nous permettent d'illustrer que l'AAP favorise très peu la mise en place de routines

organisationnelles et par ce fait, contribue peu à la pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales.

6.3. Forces et limites de l'étude

Une des forces de cette étude réside dans l'hétérogénéité des profils des OBNL constituant l'échantillon de l'étude. En effet, la grande diversité dans les cas nous a permis d'obtenir un vaste ensemble d'expérience en relation avec des appels à projets provenant de ministères et de paliers gouvernementaux différents. De plus, nous avons réussi à interroger des personnes au sein des organisations qui avaient une très bonne connaissance de notre sujet d'étude, soit par leur position et/ou leur ancienneté au sein de leur OBNL. Grâce à tout cela, les données collectées sont riches en information et en qualité.

Cette recherche comporte des limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, nous tenons à mentionner la position de la chercheuse par rapport à l'objet d'étude. En effet, la chercheuse, dans le cadre de son expérience professionnelle, a mobilisé à maintes reprises les appels à projets dans un OBNL. Ainsi, son expérience personnelle avec l'instrument a pu introduire un biais dans l'interprétation des résultats. Toutefois, plusieurs précautions ont été mises en place tout au long de la recherche telles que nous l'avons exprimé dans le chapitre 4. Cette limite ne représente cependant pas seulement une faiblesse, mais également une force pour cette étude. Effectivement, l'expérience personnelle de la chercheuse avec l'instrument de recherche et sa familiarité avec le domaine de l'économie sociale lui ont permis de comprendre avec aise les différents contextes dans lesquels se trouvaient les OBNL de cette étude. De plus, cette familiarité lui a permis d'établir facilement un dialogue avec les participant.e.s puisque le « jargon » qu'elles et ils employaient lui était familier.

En ce qui concerne la validité interne, il est important de noter qu'une seule personne a procédé au codage des entrevues. Un processus de codage à deux personnes permet d'accroître l'objectivité de la recherche et réduit les risques que des informations essentielles soient omises (Blais et Martineau, 2006).

En ce qui concerne la validité externe, le fait que la recherche a été menée exclusivement au Québec peut affecter la transférabilité des résultats à d'autres contextes. Toutefois,

comme l'objectif de ce mémoire est d'être en premier lieu destiné aux praticien.ne.s de l'innovation sociale situé.e.s sur le territoire du Québec, ceci nous a permis de récolter des données davantage adaptées à cette réalité. Il en est de même au sujet du fait que la recherche soit limitée aux OBNL, il devient donc plus difficile de transférer les résultats à l'ensemble des entreprises de l'économie sociale qui mobilisent des AAP. Finalement, la petite taille de l'échantillon de l'étude composé de cinq OBNL et neuf entretiens rend plus difficile la généralisation de nos conclusions. En effet, répliquer la recherche auprès d'autres cas nous permettrait de renforcer les résultats de l'étude (Ayerbe et Missonier, 2007).

6.4. Implications pratiques

Dans le chapitre 5, nous avons détaillé les processus qu'engagent les OBNL de cette étude lorsqu'ils mobilisent les AAP. Cette description pourrait, par exemple, aiguiller les personnes qui s'initient, dans le cadre de leur emploi, à l'usage de l'AAP pour financer les activités de leur organisation. Ce faisant, ces personnes pourraient se familiariser avec les différentes stratégies que peut emprunter un OBNL vis-à-vis de cet instrument. La description de ce processus pourrait également permettre à des OBNL de comparer leurs stratégies avec celles citées dans ce mémoire. Cette comparaison pourrait alimenter des réflexions entourant l'usage de l'AAP. De plus, ce mémoire en ayant décortiqué les différents types de contributions de cet instrument au processus de pérennisation, pourra appuyer l'économie sociale au Québec vers des réflexions et revendications d'instruments de financement public davantage adaptés aux besoins de l'écosystème. Finalement, cette étude peut également constituer un point de départ pour amener les instances publiques émettant des AAP vers une réflexion pour imaginer un instrument qui puisse mieux supporter l'écosystème des OBNL québécois sollicitant du financement public.

6.5. Implications théoriques et contributions de l'étude

Cette recherche a permis de contribuer à la littérature sur la pérennisation des innovations sociales ainsi qu'à la littérature sur les appels à projets, particulièrement en contexte québécois. En effet, la littérature existante sur les AAP se concentre davantage sur les impacts organisationnels que crée l'usage de celui-ci (Altenburger, 2022; Breton, 2014; Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007). Notre étude, en se focalisant sur la notion

d'innovation sociale a permis de sortir de ce cadre strictement organisationnel pour en explorer les apports sur l'innovation sociale. Par ailleurs, il est important de souligner que la pérennisation des innovations sociales n'a pas fait l'objet de beaucoup de travaux scientifiques jusqu'ici. Cela dit, notre recherche participe à l'approfondissement des connaissances à propos de ce phénomène.

Enfin, ce travail ouvre la voie à plusieurs autres possibilités d'études futures. Tout d'abord, il serait pertinent de mener cette recherche sur un plus grand échantillon afin d'étudier si le même genre de résultats pourrait être constaté. Finalement, il ne suffit pas de réfléchir dans un vase clos et de récolter seulement des informations des acteurs et actrices de l'économie sociale. Il serait très pertinent de mener des recherches auprès des instances publiques émettant cet instrument. De fait, comprendre la réalité de l'action publique pourrait alimenter les réflexions sur les marges de manœuvre dont disposent ces instances pour concevoir des instruments de financement favorisant la pérennité des OBNL porteurs d'innovations sociales.

Chapitre 7

Conclusion

Le néolibéralisme est largement implanté dans notre société et il affecte tous les jours notre tissu social, notre démocratie et la santé de **la seule planète où il fait bon vivre**. À travers l'amour inconditionnel que certain.e.s portent à l'égard de l'innovation pour l'innovation, d'autres la remettent en question. En effet, l'innovation comme « destruction créatrice », aujourd'hui moteur du système capitaliste a démontré à maintes reprises les bouleversements sociaux et environnementaux qu'elle cause (Aghion, Antonin et Bunel, 2020). Il ne suffit pas de vouloir innover pour innover, il faut innover socialement pour matérialiser de nouvelles réalités qui puissent améliorer le bien-être des collectivités et de la planète. Dans le cadre de ce mémoire, à travers cinq études de cas, nous nous sommes attardés à des OBNL qui favorisent une approche de l'innovation sociale par la transformation sociale. Des organisations qui œuvrent au Québec afin d'augmenter le bien-être d'individus par le biais de la culture ou de l'emploi. D'autres, qui par des approches de collaboration, cherchent à rendre le système alimentaire plus résilient, ou encore des OBNL qui par l'éducation tentent de créer des changements d'habitudes chez les citoyen.ne.s et chez les professionnel.le.s du domaine des arts afin de réduire l'impact environnemental de nos activités humaines.

Ces organisations représentent quelques exemples d'OBNL qui luttent, chaque jour au Québec, pour créer une société et une planète où il fait bon vivre. Toutefois, ce type d'organisations fait face à des difficultés, notamment en ce qui a trait à leur capacité à se pérenniser (Chiffolleau et Paturel, 2016; Lévesque, Fontan et Klein, 2014; Longtin, 2021; Oeij *et al.*, 2019; Wannemacher, Muller et Szostak, 2023). En effet, la littérature souligne que les innovations sociales ont de la difficulté à se maintenir dans le temps. Conséquemment, celles-ci ne sont pas en moyen de traiter adéquatement les problématiques auxquelles elles s'attaquent (Edvik et Björk, 2016). Or, il est reconnu que le financement adéquat de ces initiatives représente l'un des leviers pour surmonter ce défi. Dans le contexte où l'État s'avère être un important bailleur de fonds pour les OBNL de l'économie sociale, nous avons orienté notre regard vers l'instrument de l'appel à projets. Cet instrument, depuis les années 1980, s'est largement imposé comme principal

moyen de distribution des fonds publics (Gibson, O'Donnell et Rideout, 2007; Phillips, Laforest et Graham, 2010). C'est pourquoi, pour la réalisation de ce mémoire, nous avons choisi de répondre à la question suivante : ***Comment les appels à projets contribuent-ils au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales?***

Les OBNL de notre étude nous ont partagé comment, à travers des stratégies politiques, la mise en place d'outils pour sélectionner des appels à projets ainsi que par la mise en place de stratégie de dé-liaison des discours, ils tentent de maximiser leurs chances d'obtenir du financement adapté à leurs besoins. Néanmoins, l'usage de l'appel à projets provoque plusieurs conséquences, notamment au niveau du bien-être du personnel et de la qualité des emplois pour le secteur des OBNL. De plus, l'approche de l'État favorisant le caractère nouveau et innovant des projets entraîne pour certains OBNL de cette étude un gaspillage de ressources tant humaines que matérielles et favorise la création de projets qualifiés comme étant de mauvaise qualité par les participant.e.s. On note également que les critères rigides des AAP réduisent la capacité de certains OBNL à répondre aux besoins de leurs bénéficiaires.

Ainsi, à travers la discussion des résultats, nous avons démontré que l'idéologie néolibérale constituant l'appel à projets favorise davantage la mise en place de projets nouveaux, délégitimisant ainsi les initiatives cherchant la perpétuation. De cette idéologie découle également un contexte favorisant la mise en compétition des OBNL et une priorisation pour la distribution du pouvoir dit descendant (*top-down*). Ces facteurs représentent des freins à la bonne mise en marche des innovations sociales se positionnant dans une approche par la transformation sociale. Ensuite, à l'aide de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 1988) et le concept des routines organisationnelles (Becker, 2004; Pluye, Potvin et Denis, 2004), nous avons constaté que l'appel à projets contribue très faiblement au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales. En effet, nos résultats tendent à démontrer que l'introduction de l'État dans le réseau sociotechnique des OBNL via l'AAP semble fragiliser leur mémoire, leurs capacités d'adaptation et leurs valeurs organisationnelles.

Toutefois, nous avons constaté que l'appel à projets permet de créer, sous certaines circonstances, un contexte favorable à l'établissement de partenariats entre organisations et par ce fait, facilite l'enrôlement d'acteurs additionnels, renforçant ainsi le réseau sociotechnique. De plus, cet instrument incite les OBNL qui le mobilisent à mettre en place un ensemble de processus qui formalisent la démarche des projets. Cette formalisation établit un contexte favorable à la présence et au maintien de routines organisationnelles.

En somme, cette étude nous permet de mettre en lumière que bien que l'État manifeste publiquement envers l'économie sociale une sollicitude, l'appel à projets, dans les faits, ne semble pas bien refléter le volontarisme des grands discours à plusieurs égards. L'action publique en mettant à disposition un instrument de financement contribuant peu au processus de pérennisation des OBNL porteurs d'innovations sociales semble distribuer de manière contre-productive les ressources des contribuables (Shediak-Rizkallah et Bone, 1998). Ce capital financier, humain et technique se voit gaspillé dans des projets qui peinent à perdurer au-delà de la phase d'expérimentation. Afin de soutenir les initiatives qui s'organisent pour alimenter et soutenir le feu de notre humanité, nous devons nous doter collectivement d'instruments de financement public qui contribuent davantage à la pérennisation des innovations sociales. Se doter de tels instruments nous orientera probablement vers une réduction du gaspillage des ressources de l'État, une amélioration de la qualité des conditions de travail des personnes travaillant dans le milieu de l'économie sociale et la création d'un environnement propice à l'enracinement durable de projets appréciés et souhaités par les collectivités.

Bibliographie

- Aggeri, Franck (2023). *L'innovation, mais pour quoi faire?: Essai sur un mythe économique, social et managérial*, Seuil.
- Aggeri, Franck et Julie Labatut (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, no 3, p. 5-37.
- Aghion, Philippe, Céline Antonin et Simon Bunel (2020). *Le pouvoir de la destruction créatrice*, Odile Jacob.
- Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour (1988). « A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, vol. 11, p. 4-17.
- Altenburger, Carla (2022). « Faire «cocher toutes les cases» à l'économie sociale et solidaire. Usages et effets des appels à projets dans les politiques alimentaires locales ».
- Amans, Pascale, Agnès Mazars-Chapelon et Fabienne Villesèque-Dubus (2010). « De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : Le cas du budget dans les théâtres associatifs », *Management & Avenir*, vol. 40, no 10, p. 234.
- Aucoin, Peter et Institut de recherches politiques (1995). *The new public management : Canada in comparative perspective*, Montreal, Ottawa, Ont., Institute for Research on Public Policy ; Distributed by Renouf Pub. Co. Récupéré de <http://site.ebrary.com/id/10210291>
- Ayerbe, Cécile et Audrey Missonier (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, p. 37-62.
- Bacqué, Marie-Hélène et Carole Biewener (2013). « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, vol. 173, no 3, p. 25-32.
- Bamberger, Michael et Shabbir Cheema (1990). *Case studies of project sustainability: Implications for policy and operations from asian experience*, The World Bank.
- Becker, Markus C. (2004). « Organizational routines: A review of the literature », *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, no 4, p. 643-678.
- Berry, Michel (1983). « Une technologie invisible - l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ».
- Bertereau, Camille, Eléonore Marbot et Pierre Chaudat (2019). « Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : Un focus sur l'étude des stéréotypes », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 34, 8, no 1, p. 51-66.
- Besançon, Emmanuelle (2015). « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. Une illustration à partir d'une recyclerie », *Sociologies pratiques*, vol. 31, no 2, p. 31-40.
- Besançon, Emmanuelle et Nicolas Chochoy (2015). *RECMA*, vol. 336, no 2, p. 80-93.
- Besançon, Emmanuelle et Nicolas Chochoy (2019). « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : Quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *Revue internationale de l'économie sociale Remca*, vol. 352, no 2, p. 42.

- Blairon, Jean (2015). « Appels à projets : Le « monde » associatif, pris dans une utopie à l'envers ? », *Les Politiques Sociales*, vol. 1-2, no 1, p. 66-77.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. Nrf essais.
- Bouchard, Marie J. (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation : L'expérience du québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Collection innovation sociale.
- Bouchard, Marie J. et Valérie Michaud (2015). « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement: Outil de gestion, objet de médiation des tensions », *Revue Française de Gestion*, vol. 246, no 1, p. 143-158.
- Bousalham, Youcef et Bénédicte Vidaillet (2018). « Contradiction, circumvention and instrumentalization of noble values: How competition undermines the potential of alternatives », *Organization*, vol. 25, no 3, p. 401-427.
- Breton, Éléonor (2014). « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », *Politix*, vol. 105, no 1, p. 213-232.
- Callon, Michel (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction: La domestication des coquilles saint-jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de saint-brieuc », *L'Année sociologique (1940/1948-)*, vol. 36, p. 169-208.
- Callon, Michel et Marie-Christine Gamberini (2000). « Analyse des relations stratégiques entre laboratoires universitaires et entreprises », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, p. 171-217.
- Champagne, Sarah R. (2018). « Reconversion du bâtiment 7: L'antithèse du succès individuel », *Le Devoir*.
- Charue-Duboc, Florence et Nathalie Raulet-Croset (2014). « Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles », *Revue française de gestion*, vol. 240, no 3, p. 29-44.
- Château-Terrisse, Pascale (2012). « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol. 54, no 4, p. 145-167.
- Château-Terrisse, Pascale (2015). « Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 199, no 1, p. 49-61.
- Chiffolleau, Yuna et Dominique Paturel (2016). « Les circuits courts alimentaires « pour tous », outils d'analyse de l'innovation sociale », *Innovations*, vol. 50, no 2, p. 191-210.
- Clément, Dominique (2019). « How the state shaped the nonprofit sector: Public funding in british columbia », *Canadian review of sociology = Revue canadienne de sociologie*, vol. 56, no 3, p. 299-328.
- Cloutier, Julie (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?*, Montréal, CRISES, coll. Collection working papers no 0314.
- Cresswell, Kathrin M., Allison Worth et Aziz Sheikh (2010). « Actor-network theory and its role in understanding the implementation of information technology

- developments in healthcare », *BMC medical informatics and decision making*, vol. 10, no 1, p. 1-11.
- Dan, Monea et Emil Crişan (2018). « Performance management tools used in npos – a literature review », vol. 11, p. 5.
- Dancause, Luc et David Longtin (2014). « Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale », *RQIS*, [en].
- Dardot, Pierre et Christian Laval (2010). « Néolibéralisme et subjectivation capitaliste », *Cités*, no 1, p. 35-50.
- David, Albert (2003). « Etude de cas et généralisation scientifique », *Actes du XIIIème Conférence Annuelle de l'Association*.
- Duménil, Gérard et Dominique Lévy (2006). « Néolibéralisme: Dépassement ou renouvellement d'un ordre social? », *Actuel Marx*, no 2, p. 86-101.
- Durand Folco, J. (2019). « Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale: Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation », *Juan-Luis Klein et al, Trajectoires d'innovation. De l'émergence à la reconnaissance*, p. 29-37.
- Edvik, Anders et Fredrik Björk (2016). « Social change through temporary, short-term interventions: The role of legitimacy in organizing social innovations », dans *Social entrepreneurship and social enterprises*, Routledge, p. 198-214.
- Eikenberry, Angela M. (2009). « Refusing the market: A democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 4, p. 582-596.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Embuldeniya, Don (2016). « Marie j. Bouchard and damien rousseliere (eds.), the weight of the social economy: An international perspective », *Voluntas*, vol. 27, no 4, p. 2004-2005.
- Epstein, Renaud (2013). « Politiques territoriales: Ce que les appels à projets font aux démarches de projet », *The Tocqueville Review*, vol. 34, no 2, p. 91-102.
- Fanelli, Carlo, Debbie Laliberté Rudman et Rebecca M. Aldrich (2017). « Precarity in the nonprofit employment services sector », *The Canadian Review of Sociology*, vol. 54, no 3, p. 331-352.
- Feldman, Martha S. et Brian T. Pentland (2003). « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no 1, p. 94-118.
- Fossati, Ela Callorda, Florence Degavre et Benoît Lévesque (2018). « L'innovation sociale: Retour sur les marches d'une construction théorique et pratique. Entretien avec benoît lévesque », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, no 23.
- Gagnon, Yves-Chantal (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, Yves-Chantal (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2e éd. éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Geoffroy, François (2012). « Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation les apports de nils brunsson », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVIII, no 46, p. 301.

- Gianfaldoni, Patrick (2012). « Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », *Innovations*, no 2, p. 129-150.
- Gibson, Kerri, Susan O'Donnell et Vanda Rideout (2007). « The project-funding regime: Complications for community organizations and their staff », *Canadian Public Administration*, vol. 50, no 3, p. 411-436.
- Gilbert, Patrick, Nathalie Raulet-Croset et Carine Chemin-Bouzir (2012). « Innovations sociales et rationalisation budgétaire: Quelles interactions entre deux logiques institutionnelles antagonistes? », *Politiques et management public*, vol. 29, no 4, p. 607-627.
- Godin, Benoît (2015). « Innovation: A conceptual history of an anonymous concept », *Project on the Intellectual History of Innovation*, vol. 36.
- Gomes, Ricardo Corrêa et Joyce Liddle (2009). « The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: The case of the arthur bernardes foundation, brazil », *BAR - Brazilian Administration Review*, vol. 6, no 4, p. 354-366.
- Gouvernement du Québec (1998). *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion* Récupéré de https://www.accueil.servicesquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_ServicesQC/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Annexes_PPE/Doc_1_Cadre_de_reconnaissance_et_de_financement_EL.pdf
- Gouvernement du Québec (2001). *Appel de projets*. Récupéré de <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8365022/appele-de-projets>
- Gouvernement du Québec (2020). *Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025* Récupéré de https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/plans-action/PL_plan_action_economie_sociale_MEI_2020-2025.pdf
- Gouvernement du Québec (2024a). *Sommaire des créations nettes : 31 mars 1999 à ce jour*. Récupéré de <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/famille/publications-adm/Developpement-places/Developpement-places-global-1999.pdf>
- Gouvernement du Québec (2024b). *Tableau de bord – données au 31 mars 2024 développement du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance*. Récupéré de https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/famille/publications-adm/Developpement-places/TableauDeBord_mars2024.pdf
- Grimand, Amaury (2012). « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, vol. 54, no 4, p. 237.
- Groguhé, Marissa (2024). « Insatisfaits, les artistes se rassemblent de nouveau », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/2024-05-16/grande-mobilisation-des-artistes/insatisfaits-les-artistes-se-rassemblent-de-nouveau.php>
- Guay, Emanuel et Frédérick Guillaume Dufour (2020). « Néolibéralisme, politiques sociales et coalitions nationalistes en quête d'un état dans la période post-1995 au québec », *Politique et Sociétés*, vol. 39, no 2, p. 196-201.

- Gueydan, Geneviève et Jean-Robert Jourdan (2020). « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », *Vie sociale*, vol. 31-32, no 3-4, p. 97-109.
- Guo, Chao (2007). « When government becomes the principal philanthropist: The effects of public funding on patterns of nonprofit governance », *Public Administration Review*, vol. 67, no 3, p. 458-473.
- Halpern, Charlotte, Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès et européennes Centre d'études (2014). *L'instrumentation de l'action publique : Controverses, résistances, effets*, [Paris], SciencesPo, les Presses, coll. Collection académique (paris).
- Han, Jun et Sonal Shah (2020). « The ecosystem of scaling social impact: A new theoretical framework and two case studies », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 11, no 2, p. 215-239.
- Hatchuel, Armand et Jean-Claude Moisdon (1993). « Modèles et apprentissage organisationnel », *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, vol. 28, no 1, p. 17-32.
- Hatchuel, Armand et Benoît Weil (1992). *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Paris, Economica.
- Humanov · is, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec, Territoires innovants en économie sociale et solidaire et Réseau québécois en innovation sociale (2022). *Schéma du cycle de vie d'une innovation sociale*, Réseau québécois en innovation sociale Récupéré de https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Schema-cycle-de-vie_VF.pdf
- Imbert, Geneviève (2010). « L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 102, no 3, p. 23-34.
- Jarzabkowski, Paula et S Robert Kaplan (2015). « Strategy tools-in-use: A framework for understanding -technologies of rationality- in practice », *Strategic management journal*, vol. 36, no 4, p. 537-558.
- Johnson, Knowlton, Carol Hays, Hayden Center et Charlotte Daley (2004). « Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model », *Evaluation and program planning*, vol. 27, no 2, p. 135-149.
- King, Daniel (2017). « Becoming business-like: Governing the nonprofit professional », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 46, no 2, p. 241-260.
- Klein, Juan-Luis, Jacques Boucher, Annie Camus, Yanick Noiseux et Christine Champagne (2019). *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale.
- Klein, Juan-Luis, Annie Camus, Christian Jetté, Christian Champagne et Matthieu Roy (2016). *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Quebec, CANADA, Presses de l'Université du Québec.
- Klein, Juan-Luis, Benoît Lévesque et CRISES (2009). *L'innovation sociale au québec : Un système d'innovation fondé sur la concertation*, Montréal, CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales, coll. Collection études théoriques ; no et0907, X p.

- Klein, Naomi (2008). *La stratégie du choc : La montée d'un capitalisme du désastre*, Arles (Bouches-du-Rhône), Montréal (Canada), Actes Sud ; Leméac.
- Lachapelle, Marc D. (2017). « Innover pour innover? Réflexion sur les limites de l'innovation sociale », *Semaine de l'innovation sociale-IDEOS*.
- Lachapelle, Marc D. (2021). « Innovations sociales et territoire: Les espaces d'autonomie et leur mise en oeuvre sous tension », *Canadian Journal of Regional Science*, vol. 44, no 3, p. 130-138.
- Lamine, Wadid, Alain Fayolle et Hela Chebbi (2014). « Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ? », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 19, no 1, p. 158-176.
- Lascombes, Pierre et Louis Simard (2011). « L'action publique au prisme de ses instruments introduction », *Revue française de science politique*, vol. 61, no 1, p. 5.
- Latour, Bruno (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*, Harvard university press.
- Latour, Bruno (2005). *Reassembling the social : An introduction to actor-network-theory*, Oxford [Angleterre], Oxford University Press, coll. Clarendon lectures in management studies.
- Le Boucher, Caroline (2018). *Facteurs de pérennisation d'un réseau de formation par les pairs :Le cas des réseaux d'échanges réciproques de savoirs*.
- Léouzon, Roxane (2024). « Les grandes villes veulent miser davantage sur l'économie sociale », *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/economie/811140/grandes-villes-veulent-miser-davantage-economie-sociale?>
- Lévesque, Benoît, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (2014). *L'innovation sociale: Les marches d'une construction théorique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale.
- Lévesque, Benoît, Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan et Denis Harrisson (2010). « L'innovation sociale dans le contexte du modèle québécois : Acteurs, composantes et principaux défis », *The Philanthropist*, vol. 23, p. 93-104.
- Lincoln, Yvonna S. et Egon G. Guba (1985). *Naturalistic inquiry*, sage.
- Loh, Jason (2013). « Inquiry into issues of trustworthiness and quality in narrative studies: A perspective », *Qualitative Report*, vol. 18, p. 1-15.
- Longtin, David (2021). « Revue de la littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales ».
- Maier, Florentine, Michael Meyer et Martin Steinbereithner (2016). « Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45, no 1, p. 64-86.
- Mailhot, Chantale, Valérie Michaud et Sonia Tello-Rozas (2020). « When the means modify the ends. (e)valuating and transforming the purpose of a nonprofit organization through impact assessment », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol. 11, no 2, p. 21.
- Maisonnasse, Julien, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti (2019). « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de

- gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 34-8, no 1, p. 3.
- Marceau, Sylvie, Christine Routhier et Chantal Caouette (2019). *L'économie sociale au québec: Portrait statistique 2016*, Institut de la statistique du Québec.
- Martel, Marie-Ève (2023). « Près de 90 millions pour lutter contre les inégalités sociales », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2023-06-12/programme-federal-au-quebec/pres-de-90-millions-pour-lutter-contre-les-inegalites-sociales.php>
- Martí, Ignasi (2018). « Transformational business models, grand challenges, and social impact », *Journal of Business Ethics*, vol. 152, no 4, p. 965-976.
- Montgomery, Tom (2016). « Are social innovation paradigms incommensurable? », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 27, p. 1979-2000.
- Morais-da-Silva, Rodrigo Luiz, Andréa Paula Segatto, Indira Gandhi Bezerra-de-Sousa et Gelciomar Simão Justen (2022). « Institutional change in the social innovation process: Evidence from an emerging context », *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, p. 14657503221114838.
- Moulaert, Frank (2013). *The international handbook on social innovation : Collective action, social learning and transdisciplinary research*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Moullin, Joanna C., Marisa Sklar, Amy Green, Kelsey S. Dickson, Nicole A. Stadnick, Kendal Reeder, *et al.* (2020). « Advancing the pragmatic measurement of sustainment: A narrative review of measures », *Implementation science communications*, vol. 1, p. 1-18.
- Mulgan, Geoff (2006). « The process of social innovation », *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 1, no 2, p. 145-162.
- Niang, Marietou (2022). « Modélisation systémique des déterminants et processus de mise à l'échelle et de pérennisation d'innovations en santé: Une étude qualitative de cas multiples au burkina faso et au mali ».
- Oeij, Peter R. A., Wouter van der Torre, Fietje Vaas et Steven Dhondt (2019). « Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model », *Journal of Business Research*, vol. 101, p. 243-254.
- Parker, Lee (2004). « Qualitative research », dans *Surviving your thesis*, Routledge, p. 169-187.
- Perrin, Christelle et Manel Benzerafa (2016). « Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires », *Gestion et management public*, vol. 5 / 2, no 4, p. 59-75.
- Pesqueux, Yvon et Nancy Saliba (2022). « Organisations et acteurs-réseaux: Une recherche-action », *La recherche qualitative: témoignages dans les sciences de gestion*.
- Phillips, Susan D., Rachel Laforest et Andrew Graham (2010). « From shopping to social innovation: Getting public financing right in canada », *Policy and Society*, vol. 29, no 3, p. 189-199.
- Pin, Clément (2023). « L'entretien semi-directif », *LIEPP Methods Brief/Fiches méthodologiques du LIEPP*.

- Pires, Alvaro (1997). « Échantillonnage et recherche qualitative: Essai théorique et méthodologique », *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, vol. 169, p. 113.
- Pluye, Pierre, Louise Potvin et Jean-Louis Denis (2004). « Making public health programs last: Conceptualizing sustainability », *Evaluation and program planning*, vol. 27, no 2, p. 121-133.
- Pluye, Pierre, Louise Potvin, Jean-Louis Denis et Jocelyne Pelletier (2004). « Program sustainability: Focus on organizational routines », *Health promotion international*, vol. 19, no 4, p. 489-500.
- Pozzebon, Marlei, Fabio Prado Saldanha et Sonia Rozas (2019). *Nourrir les dialogues sud-nord avec le concept de "tecnologia social"*.
- Provan, Keith G. (2000). « Governing the hollow state », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no 2, p. 359-379.
- Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella et Delphine Vallade (2012). « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse? », *Innovations*, no 2, p. 15-36.
- Rodet, Diane (2015). « L'économie solidaire comme mouvement social : Des dispositifs de qualité pour s'identifier, agir et mobiliser », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 15, no 1, p. 193-212.
- Romelaer, Pierre (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans *Management des ressources humaines*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, coll. Méthodes & recherches, p. 101-137.
- Rosa, H. (2013). *Accélération: Une critique sociale du temps*, La Découverte, coll. La découverte-poche. Sciences humaines et sociales.
- Rouleau, Linda (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec [Que.], Presses de l'Université du Québec.
- Rouleau, Linda (2022). *Organization theories in the making : Exploring the leading-edge perspectives*, Oxford, United Kingdom, Oxford University Press.
- Rozas, Sonia, Marlei Pozzebon et Chantale Mailhot (2015). « Uncovering micro-practices and pathways of engagement that scale up social-driven collaborations: A practice view of power », *Journal of Management Studies*, vol. 52.
- Saldanha, Fabio Prado, Marlei Pozzebon et Natalia Aguilar Delgado (2022). « Dislocating peripheries to the center: A tecnologia social reinventing repertoires and territories », *Organization*.
- Sanchis-Palacio, Joan R., Vanessa Campos-Climent et Antonia Mohedano-Suanes (2013). « Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 9, no 4, p. 541-555.
- 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. Papers in Political Economy*, no 66.
- Scheirer, Mary Ann et James W. Dearing (2011). « An agenda for research on the sustainability of public health programs », *American Journal of Public Health*, vol. 101, no 11, p. 2059-2067.

- Sepulchre, Marie-Claire (2015). « Impact des appels à projets dans le secteur de l'aide à domicile », *Les Politiques Sociales*, vol. 1-2, no 1, p. 78-92.
- Shediac-Rizkallah, Mona et Lee Bone (1998). « Planning for the sustainability of community-based health programs: Conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy », *Health education research*, vol. 13, p. 87-108.
- Shenton, Andrew (2004). « Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects », *Education for Information*, vol. 22, p. 63-75.
- Stake, Robert E. (2006). *Multiple case study analysis*, New York, The Guilford Press.
- Théron, Camille, Chantale Mailhot, Jonathan Durand Folco et H. E. C. Montréal (2020). *La consultation en innovation sociale*, Montréal, HEC Montréal.
- Van Dam, Denise, Jean Nizet et Michel Streith (2011). « Vers une institutionnalisation de l'agriculture bio? Étude de deux manifestations promotionnelles en alsace », *Vertigo*, vol. 11, no 1.
- Vidal, Marjorie et Marianne St-Onge (2023). « Les effets du financement par projet sur les organismes à but non lucratif: Étude de cas de déclic », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol. 14, no 1, p. 5-pp.
- Wannenmacher, Delphine, Paul Muller et Bérangère L. Szostak (2023). « Omnibus lorraine ou l'histoire de la co-construction d'une innovation sociale pérenne », *Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale*, vol. 8, p. 37-54.
- Wiltsey Stirman, Shannon, John Kimberly, Natasha Cook, Amber Calloway, Frank Castro et Martin Charns (2012). « The sustainability of new programs and innovations: A review of the empirical literature and recommendations for future research », *Implementation Science*, vol. 7, no 1, p. 17.
- Yin, Robert K. (2013). « Case study research: Design and methods: Design and methods », *SAGE Publications, May*, vol. 7, p. 313.

Annexes

Annexe 1 : Fiche type de cas

Nom de l'OBNL + lien vers le site Web

Âge de l'organisation	
Nombre d'employé.e.s	
Secteur d'activité	
Profil du conseil d'administration	
Budget annuel	
Mission	
Bon à savoir	Élément(s) particulier (s) que nous jugions bon de surligner par rapport au cas.
Entrevues	<ul style="list-style-type: none">• Nom de la personne• Nombre d'année d'ancienneté• Lieu de l'entrevue• Date de l'entrevue

Les activités principales

Contexte socioéconomique

Contexte organisationnel actuel

Structure de financement

Résumé des entrevues

Annexe 2 : Guide d'entretien

Questions générales d'introduction

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'organisation?
- Quel est votre rôle?
- Pouvez-vous me parler de la genèse qui a mis au monde votre organisation?
- Quelle est la mission de votre organisation?
- Pouvez-vous me dresser un portrait de votre organisation (activités principales, nombre d'employé.e.s, structure de financement etc.)?

Questions sur la pérennisation

- Comment décrivez-vous la stabilité de vos ressources qui assurent la base de vos activités principales (financement, employé.e.s, équipements, passation des connaissances)?
- Comment décririez-vous vos habitudes organisationnelles vis-à-vis la prise de risques en relation avec la base de vos activités?
- Comment décririez-vous vos capacités à représenter vos intérêts auprès de la classe politique?
- Comment décrivez-vous l'environnement socioéconomique dans lequel votre organisation évolue depuis sa création?
- Comment décrivez-vous l'implication des bénéficiaires dans votre organisation de sa fondation à aujourd'hui?
- Selon vous, quel(s) élément(s) a(ont) contribué à pérenniser/stabiliser votre organisation et pourquoi?
- Pouvez-vous identifier des événements clés qui sans leur(s) présence(s), votre organisation aurait aujourd'hui une forme/orientation très différente?

Questions sur les appels à projets

- Pouvez-vous me décrire le contexte dans lequel prend place la décision de répondre à un appel à projets?
 - Quel est votre rôle dans le processus d'un appel à projets?
- Existe-t-il des règles/procédures internes qui guident votre participation à des appels à projets?
- Quels sont les principaux acteurs (personnes et/ou outils) impliqués dans le processus des appels à projets?
- Rencontrez-vous des défis spécifiques liés à l'utilisation des appels à projets et comment les avez-vous surmontés?
- Lorsqu'un projet est accepté dans le cadre d'un appel à projets, comment procédez-vous pour le mettre en action?

- Dans quelles mesures la participation de votre organisation à des appels à projets influence la base de vos activités?
 - Comment vos routines organisationnelles sont-elles adaptées pour répondre aux exigences des appels à projets?
- En quoi la temporalité des appels à projets influence la stabilité/durabilité des projets en question?
- Dans quelle mesure négociez-vous avec les bailleurs de fonds concernant les modalités des appels à projets (objectifs, temps de réalisation, condition de versements des ressources financières)?

Mise en contexte

Maintenant en faisant appel à votre mémoire, je vous demande de faire un retour dans le passé et de songer à un ou deux appels à projets auxquels vous avez répondu et qui sont maintenant complétés. Pensez à des appels à projets qui ont été relativement gros.

- Pouvez-vous me les nommer et me partager où en sont ces projets aujourd'hui?
 - Comment qualifiez-vous leur(s) stabilité(s) dans l'organisation?
 - En quoi ces projets contribuent-ils à la pérennisation de votre organisation?
 - Quels ont été les impacts de ces projets sur la base de vos activités, vos valeurs, règles et procédures sur votre organisation?

Question ouverte

Avez-vous quelque chose à ajouter, sur la jonction entre les appels à projets et la pérennisation de votre organisation?

Annexe 3 : Certificat d'approbation éthique

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2024-5367

Titre du projet de recherche : La contribution des appels à projets au processus d'institutionnalisation des organisations porteuses d'innovation sociale.

Chercheur principal : Audrey Laliberté

Directeur/codirecteurs : Melanie Robinson, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 12 février 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 12 février 2024

Date d'échéance du certificat : 01 février 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-02-13 à 09:46