

L'économie sociale à la loupe. Problématique de l'évaluation des entreprises de l'économie sociale

Marie J. Bouchard et Jean-Marc Fontan¹

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'appel fait à l'économie sociale pour élargir sa sphère d'activités suscite un débat quant à la capacité de cette dernière de répondre aux attentes qui lui sont adressées. Opérer un élargissement trop rapide pourrait entraîner une dilution des principes d'action mis de l'avant. Ne pas profiter d'une telle opportunité pourrait faire croire à une incapacité de l'économie sociale de profiter d'une chance inespérée de sortir de la marginalité. Entre ces deux options, il se dessine une voie intermédiaire proposant un élargissement contrôlé soumis à un processus d'évaluation. Mais voilà, à partir de quels outils est-il possible d'évaluer ce répertoire organisationnel lorsque l'histoire de la méthodologie évaluative nous montre le biais évident des méthodes utilisées à l'égard d'un rationnel productiviste? Par l'intermédiaire de ce texte, nous développons un cadre de référence pour une méthode évaluative adaptée aux entreprises de l'économie sociale.

L'analyse de la littérature évaluative, dont celle présentant l'évaluation de quatrième génération, nous incite à proposer un saut qualitatif important en matière de méthodologie évaluative. Les avancées associées à la méthodologie évaluative dite de quatrième génération conviennent en partie. Toutefois, force est de constater que l'évaluation de quatrième génération ne s'est pas encore détachée de l'idéologie productiviste. Si elle privilégie une négociation entre les parties sur les enjeux de l'évaluation, cette négociation demeure dans les limites de l'intérêt particulier de chaque partie. L'intérêt général sociétal, propre à l'historicité, n'est pris en considération que pour légitimer le discours sur l'intérêt particulier. Dépasser l'intérêt particulier et négocier autour de la question de l'intérêt général replace l'évaluation dans la sphère politique et signifie un saut méthodologique important.

L'évaluation est fondamentalement une opération de contrôle. Dès lors, si contrôle il y a, il apparaît impératif que les parties impliquées - tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation - s'entendent sur le cadre de référence à partir duquel le contrôle va s'effectuer. Évaluer l'économie sociale sur la base du nombre d'emplois créés et non sur

¹ Marie J. Bouchard est professeure-chercheure au département des sciences administratives et Jean-Marc Fontan est professeur-chercheur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal. Cette recherche s'inscrit dans un projet plus vaste auquel sont rattachés Benoît Lévesque, professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, Marguerite Mendell, professeur à l'École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia, et Vincent van Schendel, coordonnateur au Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

la qualité du travail effectué au cours de la création d'emploi réalisée oriente déjà l'analyse et les conclusions. Évaluer une pratique de l'économie sociale sans prendre en considération le réseau relationnel qui lui est associé individualise une pratique qui ne se définit pas par la concurrence mais bien par la coopération et la solidarité. Enfin, évaluer une pratique en marge sans tenir compte du contexte social l'englobant ne permet pas de saisir la dynamique à partir de laquelle les différents espaces occupés par l'économie sociale sont des territoires moins rentables, offrant un niveau de rentabilité moindre.

Avant de présenter ce que nous entendons par évaluation sociale ou évaluation de cinquième génération, nous définissons rapidement le concept d'économie sociale. Dans un deuxième temps, nous reprenons les grands éléments constitutifs de l'évaluation de quatrième génération avant de décrire les éléments caractérisant l'évaluation de cinquième génération. Dans un troisième temps, nous analysons de façon très succincte un ensemble d'expériences de l'économie sociale eu égard à la question de leur évaluation. Enfin, nous terminons par une courte réflexion synthèse.

1 L'ÉCONOMIE SOCIALE EN QUESTION

L'économie sociale n'est pas une réalité nouvelle. D'abord formulée comme un contre-projet au capitalisme concurrentiel, notamment par les utopistes du XIX^e siècle (Gislain et Deblock, 1989), l'économie sociale s'est éventuellement inscrite dans des économies mixtes et composites aux côtés d'un État interventionniste et d'un secteur capitaliste marchand (Fauquet, 1965). Animée par les mouvements sociaux et engagée dans des activités économiques, l'économie sociale lutte sur deux fronts. L'un est défensif et cherche à produire les biens et les services répondant aux besoins des groupes sociaux démunis ou marginalisés. L'autre est offensif et propose un modèle alternatif à la prise en charge étatique et au laisser-aller libéral.

Depuis le tournant des années 1970, les sociétés du centre sont traversées par des crises multiples. La crise économique accompagne dans son sillage une crise sociale de même qu'une crise politique. La transformation de l'économie mondiale, favorisée par le néo-libéralisme, provoque une remise en question du modèle de développement fordiste et de l'État interventionniste. Le chômage, l'appauvrissement et l'exclusion comptent au nombre des conséquences des changements en cours. Le besoin de refonder le lien social se pose. L'État-providence est aussi questionné. Il se trouve en tension entre une avenue néo-libérale (le *workfare state*) et une avenue progressiste, l'État-partenaire (*enabling state*) (Noël, 1996). Un nouveau partage des rôles entre l'État et les acteurs de la société civile est en train de se dessiner, cherchant à repositionner la régulation sociale à différents échelons entre le local et le central. Dans ce contexte, l'économie sociale est appelée à prendre une place non négligeable (Rifkin, 1995 ; Lévesque, 1997).

L'économie sociale au Québec couvre une réalité importante. On dénombre environ 8 000 organisations et entreprises, présentant des actifs de près de 90 milliards de dollars fournissant des emplois à quelque 100 000 personnes. La majorité de la population québécoise fait affaire avec au moins une entreprise de l'économie sociale. Certains organismes communautaires et entreprises coopératives fêtent leur vingtième et même leur trentième anniversaire de naissance. Quant aux mutuelles et aux coopératives, on sait que certains secteurs frôlent le centenaire. D'autres secteurs émergents représentent ce qu'il est maintenant convenu d'appeler la " nouvelle économie sociale ". Le processus de reconnaissance et de légitimation d'une famille ou d'un " secteur " d'économie sociale, bien qu'amorcé de plusieurs manières², demeure à venir. À cet égard, le récent *Appel en faveur d'une économie sociale et solidaire* (*Le Devoir*, 20 et 21 avril 1998) apporte un soutien tangible aux promoteurs de projets d'économie sociale dans leurs relations avec les pouvoirs publics.

Au-delà la diversité des objectifs, des formes et des pratiques organisationnelles de ces entreprises, leur appartenance à une famille d'économie sociale se pose en termes identitaire, c'est-à-dire de reconnaissance d'une base commune de caractéristiques et d'intérêts et de reconnaissance par les pouvoirs publics, la société civile et l'économie libérale de la spécificité et de la légitimité de cette économie. Comme dans tous processus identitaire, il se pose la question des frontières. Dès lors, il convient de s'entendre sur les critères par lesquels ces organisations se distinguent réellement de l'entreprise capitaliste et de l'entreprise publique. Il convient aussi de définir les frontières au-delà desquelles l'entreprise ou l'organisation se rallie aux autres familles d'entreprises ou aux autres types d'organisations.

La légitimité de l'économie sociale est double. Elle repose, comme pour toute organisation, sur un principe de performance. Elle repose aussi sur la capacité de gérer démocratiquement cette performance. Cette double vocation de l'économie sociale est souvent présentée comme la contribution à un modèle de développement distinct du modèle néo-libéral. Une alternative qui permettrait de remplacer un modèle fordiste-providentialiste jugé non adapté aux grands défis posés par la reconfiguration des formes de marginalisation et d'appauvrissement (Fontan, 1997). D'où une question fondamentale, comment évaluer la performance économique et sociale de cette économie ?

² Les coopératives de troisième vague (habitation, travail, culture, loisirs) sont maintenant représentées au Conseil de la coopération du Québec, et ont provoqué un renouvellement du discours ainsi que des pratiques de cette organisation (conf. le Sommet sur les États-généraux de la coopération en 1992, ainsi que le Sommet sur l'Éducation coopérative en 1993). Le monde syndical s'est engagé dans des activités de soutien au développement et au financement de ces secteurs (conf. la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec, le Groupe de consultation pour le maintien et le développement de l'emploi, le Conseil confédéral de la CSN sur *Développer l'économie solidaire* en 1995, Fondation). Le Chantier de l'économie sociale, mis sur pied au moment de la Conférence sur le devenir social et économique du Québec tenue en mars 1996, peut être vu comme une brèche ouverte par le gouvernement québécois à des partenariats inédits avec les secteurs coopératif et communautaire.

La nature particulière des entreprises d'économie sociale commande des critères spécifiques d'évaluation. Le besoin d'une forme adaptée d'évaluation se présente en ce moment pour une variété d'organisations et de groupes. La notion d'économie sociale peut être entendue au sens large et comprendre :

- des coopératives, des entreprises contrôlées par les travailleurs, des organismes sans but lucratif oeuvrant dans le secteur communautaire ;
- certaines entreprises publiques dans le domaine socio-sanitaire ;
- des bailleurs de fonds de capitaux " de connivence " .

Concrètement, il s'agit des coopératives d'habitation, des garderies populaires, des coopératives de travailleurs, des organismes communautaires, des entreprises d'insertion, des centres à la petite enfance, des services de proximité et autres formes d'organisations du genre.

Les besoins de formes adéquates d'évaluation se font aussi sentir pour les initiatives conduites depuis 1996 sous l'égide du Chantier de l'économie sociale. À titre indicatif, il s'agit des groupes d'encadrement et de soutien au démarrage d'entreprises (corporations de développement communautaire, corporations de développement économique communautaire, coopératives de développement régional, groupes de ressources techniques), des organismes communautaires dont les subventions sont à renouvellement, des instances de financement qui soutiennent de telles initiatives (caisses populaires, Fonds de solidarité, Fondation, Fonds de développement de l'économie sociale, Fonds du Réso, Fonds spécial de lutte à la pauvreté par la réinsertion au travail dans le but de l'appauvrissement zéro), et des différentes instances de regroupement (regroupements coopératifs et communautaires sectoriels, tables de concertation régionale, regroupements provinciaux des organismes communautaires et bénévoles).

II Une évaluation de " cinquième génération " ?

Les méthodes évaluatives ont évolué depuis le milieu du 19^e siècle. L'histoire du paradigme évaluatif rend compte de quatre générations successives d'évaluation (Guba et Lincoln, 1989 ; Bibeau, 1991; Allard, 1991). À l'origine, conçue surtout comme la mesure de variables préétablies pour fin de classement, l'évaluation s'est ensuite penchée sur la congruence entre objectifs et performance, sur le jugement de valeurs concernant des programmes ou des modèles normatifs, pour enfin s'élargir à la prise de décision, la concertation et la négociation entre parties prenantes (*stakeholders*).

Au Québec, l'évaluation a surtout été réalisée dans une perspective économique ou de gestion (Légaré et Demers, 1993). Les approches évaluatives en gestion, en économie, en épidémiologie ou en ingénierie sociale posent la question de l'évaluation en termes d'efficacité, d'efficacités et de rentabilité. Dans une perspective de contrôle de gestion,

les objets d'évaluation retenus sont l'efficacité, l'efficience, l'impact, la qualité, la satisfaction des utilisateurs, l'implantation dans la communauté, la structure légale, le fonctionnement démocratique. Sont exclus, la mission ou la pertinence de l'organisme, les modèles d'intervention ou de pratiques, la structure et l'organisation interne, le profil des intervenants, la satisfaction des travailleurs salariés et bénévoles, l'implantation dans la communauté et les liens avec la dynamique locale, la complémentarité d'autres activités, la réponse à des besoins non comblés, etc. (Québec, 1995).

L'évaluation dite de quatrième génération s'inscrit dans une perspective constructiviste, où les acteurs sont conviés à négocier le sens de leur action dans une perspective de pluralisme et de complexité. En ce sens, elle paraît particulièrement appropriée à l'économie sociale. L'importance accordée au contexte local où se déroule le programme ou l'action dénote de la perspective naturaliste qui caractérise également cette génération d'évaluation. Sans limiter au cas par cas la validité des outils et des résultats de mesure, ceux-ci ne peuvent être extrapolés ou appliqués qu'à des contextes dont la similarité est empiriquement démontrable (Bibeau, 1991). Il nous faut donc réfléchir, en particulier dans le contexte de l'extension du champ de l'économie sociale et de la généralisation de certaines ses activités, à la possibilité d'élargir la portée de l'évaluation. Nous croyons qu'il est pertinent de développer une approche qu'on pourrait dire "de cinquième génération". Quelques paramètres peuvent servir de guides dans l'élaboration d'un cadre et de méthodes d'évaluation appropriés au contexte spécifique de l'économie sociale.

L'évaluation comme processus stratégique

L'évaluation peut être vue comme un processus intégré et continu lié tant au fonctionnement interne de l'organisation -- de la planification stratégique au bilan socio-économique -- qu'aux effets structurants de ses actions sur l'environnement³. L'évaluation peut en effet se contenter d'examiner les relations causales entre l'implantation d'un programme ou d'une activité et la modification de comportements ou encore les impacts sur différentes situations. Mais, elle peut aussi chercher à développer une compréhension des phénomènes sociaux et de leur construction (Demers, Légaré, 1993).

L'évaluation participative

³ L'expérience du développement économique communautaire à Montréal montre, à cet égard, l'importance de la mise en place d'un cadre d'évaluation en amont de la réalisation des projets de sorte à permettre une participation des acteurs à la planification stratégique ainsi que leur maîtrise des instruments d'évaluation. Une telle approche permet aussi d'avoir un cadre d'évaluation constant, dont les paramètres sont mesurables et comparables d'une expérience à l'autre (Comité d'harmonisation de Montréal, 1994).

L'évaluation est donc ici plus qu'un bilan ex post des réalisations, elle est aussi un processus ex ante de choix d'objectifs et de planification des activités. L'évaluation a priori ou formative s'inscrit dans une démarche prospective et d'aide à la prise de décision. L'évaluation est un processus participatif interne et externe, en ce sens qu'il intègre les différents membres et partenaires (stakeholders) de l'entreprise.

Une démarche participative favorise la mise en œuvre de procédures collectives de négociation et de résolution de problèmes. Dans un cadre où plusieurs groupes sont concernés par la décision, le critère d'optimum cède le pas à celui du consensus (ou du meilleur compromis) entre les intérêts représentés. Plutôt que de marquer un temps précis de l'évaluation, il s'agit d'une conception séquentielle de la décision où les problèmes se structurent peu à peu par l'interaction et la confrontation des projets et visions des différents acteurs en présence. L'évaluation participative et concomitante est porteuse d'efficacité et d'efficience puisqu'elle permet potentiellement d'éviter les coûts des conflits par l'adhésion de tous les acteurs, et qu'elle renforce la démocratie directe ainsi que la légitimité de l'organisation (Floch'lay, 1997).

L'évaluation comme activité politique

L'évaluation est un moyen de déterminer les objectifs, de s'entendre sur les moyens de les atteindre, et d'occasionner des changements dans l'organisation. Il s'agit donc d'une activité éminemment politique (Johnson, 1997).

Dans un contexte marqué par la rareté des ressources, mais où des responsabilités sociales sont conférées à des instances locales ou communautaires, l'évaluation peut servir d'instrument de gestion, de contrôle, de surveillance et de rationalisation. Ce qui soulève les questions du monitoring et de l'information concernant le citoyen, et de la normalisation de l'activité des organisations communautaires (Rodriguez, 1993). Intégrée et instrumentée par les membres de l'organisation, l'évaluation peut se situer davantage comme une démarche de "qualité totale" qu'une activité de contrôle externe.

Prenant racine dans une philosophie de démocratie et de justice sociale, l'évaluation devient un mécanisme de conscientisation et un moyen d'habiliter au pouvoir (*empowerment*). Elle agit sur l'emprise qu'ont les acteurs sur leur propre action (Québec, 1995 : 26-27). Outil de plaidoyer pour les différents groupes internes et externes de l'organisation, l'évaluation est un lieu de communication et d'échange, une activité de négociation, voire un moment de la construction conjointe de l'offre et de la demande (Laville, 1994). L'évaluation prend place dans un espace public de débat (Habermas, 1987) où tous les membres et partenaires organisationnels contribuent à définir l'identité et le sens de l'action.

De l'intérêt collectif à l'intérêt général

Cette approche de l'évaluation vise notamment à distinguer différents niveaux d'externalité des entreprises de l'économie sociale, allant de l'intérêt mutuel et collectif à l'intérêt général. En ce sens, il s'agit d'évaluer les entreprises d'économie sociale comme autant de " périmètres de solidarité " participant à une architecture d'ensemble de l'intérêt général (Monnier et Thirry, 1997). Ces périmètres de solidarité " regroupent des individus qui partagent approximativement une même conception (ou une même intuition) de l'intérêt général ". " [On peut les voir comme des] échelons permettant aux individus d'évoluer concrètement vers de possibles relations coopératives, de type " moi-nous ". La gamme de ces périmètres s'étend de la famille à la nation, en passant par l'entreprise, le syndicat, la mutuelle, la coopérative, l'association, etc. " (Monnier et Thiry, 1997 : 19). En ce sens, il s'agit d'une démarche évaluative établissant la jonction entre le macro et le micro, ceci, dans le créneau particulier d'activités à incidences sociales et économiques. Privilégiant le local comme lieu de régulation, l'économie sociale peut être évaluée dans sa capacité à voir de manière démocratique à l'intérêt mutuel ou collectif, favorisant " le passage de l'intérêt bien compris à l'authentique solidarité " (Lipietz, 1990 : 117).

III Analyse exploratoire d'expériences ayant fait l'objet " d'évaluations sociales "

Après avoir situé le cadre général d'une problématique d'évaluation d'entreprises de l'économie sociale, il est intéressant de confronter cette problématique à la réalité terrain. Pour ce faire, nous avons choisi de porter notre regard sur un petit nombre d'initiatives sociales pour juger de la pertinence et des conditions associables à la mise en oeuvre d'une pratique évaluative de cinquième génération.

Les initiatives retenues appartiennent à différents secteurs d'activité, mais toutes sont à caractère socio-économique. Il s'agit des CDÉC montréalaises de première et de deuxième génération, de certaines entreprises d'insertion ou sociales québécoises, des Coopératives jeunesse de services mises en place par le RQCCT, de la Société de développement Angus et d'Urgence-emploi, une structure d'intervention du CTM (FTQ) pour prévenir la fermeture d'entreprises.

Ces expériences ont l'avantage de présenter pour la majorité d'entre elles - à l'exception d'Urgence-emploi et de la SDA - une profondeur historique d'au moins une dizaine d'années. Elles ont toutes, à l'exception de la SDA, effectué une évaluation interne ou été l'objet d'au moins une évaluation extérieure.

L'analyse du contexte d'émergence et de développement de ces expériences, de même que l'analyse du cadre d'évaluation ayant été mis en place est instructif à plusieurs égards. Cette analyse nous permet de dégager, dans un premier temps, une série de

constats et de poser, dans un deuxième temps dit conclusif, des pistes de réflexion pour la définition d'un vaste projet de recherche sur l'évaluation sociale.

L'évaluation de cinquième génération

- Implique un processus construit dit intégré et continu de monitoring critique de la vie d'une initiative sociale en tant qu'organisation et en tant qu'unité d'intervention agissant dans un territoire en interaction avec d'autres unités organisationnelles
- Permet un déplacement de la centralité de la mesure, ou de la rationalité du regard porté, en fonction d'une volonté de compréhension, au sens weberien du terme, du cadre politique d'intervention. Ce déplacement se fait en fonction d'une déconstruction de la centralité des modalités traditionnelles d'évaluation du succès - en termes par exemple de chiffre d'affaires, du nombre d'emplois créés, de productivité et de concurrentialité - au profit d'une reconstruction ajoutant une méthodologie qualitative et politisée reposant sur la " pertinence sociale " et combinant des indicateurs sociaux à des indicateurs économiques traditionnels.
- Repose sur une réflexion critique à plusieurs niveaux :
 - Premièrement, une réflexion sur les orientations culturelles guidant ou motivant l'action et sur l'actualisation de cette volonté dans la mission de l'organisation : il s'agit là d'un travail de transparence et de communication sur la raison d'être de l'initiative.
 - Deuxièmement, sur le cadre institutionnel que constitue l'initiative et dans lequel elle s'insère : il s'agit là d'un travail de compréhension sur la nature exacte de l'intervention, ses incidences internes et externes, afin de permettre un apprentissage cognitif et relationnel.
 - Troisièmement, sur la façon dont est géré le pouvoir dévolu et approprié dans le respect des espaces autonomes constitutifs des rapports sociaux : il s'agit là d'une sphère innovante en matière de gestion des relations de pouvoir (appel à l'innovation politique). De qui relève l'imputabilité d'une initiative - de l'État, du collectif de travail, des usagers, de la communauté, d'une mixité - et quelles sont les opportunités/limites/contraintes de la subsidiarité ? De qui relève le

droit de dire oui à la volonté de transférer des “ formules en apparence gagnantes ” - la logique du mur à mur ; jusqu’où doit aller le droit de dire non à la reproduction de structures intéressantes afin d’éviter l’institutionnalisation et l’intervention parachutée ? Comment équiper des milieux quant leur cadre social est dépourvu du leadership nécessaire à leur éclosion ?

Constats

Absence de cadre socio-politique commun de référence

Toutes les initiatives retenues se définissent par la négative quant à leur inscription dans l’économie libérale. La plupart s’inspirent de l’approche communautaire à l’exception des CJS et d’Urgence-emploi.

Toutes ces initiatives relèvent de l’économie sociale, telle que définie par un collectif multidisciplinaire sous la direction de chercheurs universitaires dans l’appel lancé dernièrement pour une *Économie sociale et solidaire*.

Par contre, toutes ne se définissent pas comme des entreprises de l’économie sociale, mais sont extrêmement sensibles au débat ayant cours présentement sur la définition, la nature, le rôle et la fonction d’une telle économie.

Toutefois, la grande majorité des initiatives proposent des transformations importantes dans la façon de poser une intervention ou dans la façon de gérer les rapports sociaux. Elles proposent, chacune à leur façon, à des degrés différents et dans des domaines larges ou spécifiques, des actions concrètes pour améliorer le cadre de vie des populations concernées par leurs interventions. Derrière la mission de leur organisation, nous décelons une vision plus ou moins claire relative au devenir de leur champ d’intervention et de sa place dans la gestion du social ou encore une vision plus ou moins affirmée quant au devenir d’ensemble de la société québécoise.

En fonction de la définition présentée de l’économie sociale, les expériences étudiées ne permettent pas de déceler l’existence d’un consensus social autour d’une vision commune des changements à apporter. Au contraire, les champs d’expérimentation témoignent d’une grande hétérogénéité aux sens perçus et donnés des interventions réalisées.

Utilisation instrumentale de l’évaluation de quatrième génération

L'utilisation faite de l'évaluation par les organisations étudiées est principalement technocratique et instrumentale. Une seule initiative fait exception, le RQCCT pour la mise en place des CJS. Ces dernières ont été implantées dans un cadre d'expérimentation doté au départ d'un mécanisme d'évaluation. Il s'agit en quelque sorte d'une expérience de cinquième génération puisque l'évaluation répondait alors aux grandes dimensions dans la section précédente, à savoir qu'elle a été utilisée à des fins stratégiques, qu'elle était participative et politique tout en bénéficiant autant à l'intérêt particulier du RQCCT qu'à l'intérêt général de la société québécoise.

Il faut toutefois mentionner que l'implantation des CJS au Québec correspond au transfert d'une expérience relativement bien rodée en contexte ontarien, ayant déjà fait l'objet d'une variété d'évaluations. De plus, le RQCCT a bénéficié d'une subvention importante pour faciliter le transfert en sol québécois du modèle ontarien. L'implantation d'Urgence-emploi représente aussi un transfert technologique, mais n'a pas bénéficié d'un cadre évaluatif de suivi comme ce fut le cas pour le modèle CJS.

Cette clarification est importante car, contrairement aux autres initiatives, les CJS et Urgence-emploi ne sont pas en soi des innovations sociales de première génération, mais bien de deuxième génération. Un cadre de reconnaissance et une légitimité historique accompagnent les modèles CJS et Urgence-emploi alors que les CDÉC, les entreprises d'insertion et la SDA ont dû nager à contre-courant au moment de leur création.

Dans ce contexte, il était difficile et quasi impensable de mettre en place un processus d'évaluation intégré et continu pour les Entreprises d'insertion et les CDÉC montréalaises. L'effort consenti par les intervenants portait plus sur la renégociation, année après année, de leur financement public et sur la consolidation de leur intervention que sur la mise en place d'un processus d'évaluation continue.

Bien que la plupart des initiatives ont été l'objet d'évaluations, ces dernières le furent dans un cadre principalement imposé et négocié avec les bailleurs de fonds. Cette négociation, durement arrachée, a principalement tourné autour de la reconnaissance de la spécificité du modèle implanté.

En règle générale, pour la plupart des initiatives, l'évaluation est perçue comme quelque chose de ponctuel, un mal nécessaire qui gruge des ressources et qui ne permet pas réellement de comprendre la réalité puisque l'intervention au jour le jour dans le cadre d'une problématique CDÉC par exemple ne favorise pas la production de résultats mesurables à court terme. Dès lors, le produit de l'évaluation échappe difficilement au discours et reste très défensif.

En aucun cas nous n'avons pu relever de réflexe évaluatif naturel qui permettrait de faire de l'évaluation un outil de gestion à la fois politique et stratégique. Dans la plupart des cas, la construction de l'initiative et son évolution furent accomplies autour d'un

leadership fort exercé par une personne ou une petite équipe de travail disposant d'une vision relativement claire des choses à faire. Dans un tel contexte, l'évaluation est rapidement associée au regard critique de l'intervenant, lequel ne sent pas le besoin d'aller plus loin. En ce sens, la démarche est très entrepreneuriale, au sens d'entreprendre et de risquer.

Enfin, à l'exception du RQCCT et du mouvement syndical, la plupart des initiatives citées ont rarement fait l'objet de partenariats offensifs en matière d'évaluation avec le milieu universitaire, bien que toutes aient développé d'autres types de partenariats pour répondre à des besoins ciblés.

Une culture d'évaluation de cinquième génération à implanter

Même si l'évaluation de cinquième génération est implantée, elle ne peut apporter de questions rapides aux interrogations adressées couramment aux entreprises de l'économie sociale et ce pour trois raisons.

Premièrement, nous avons tendance à regarder une intervention en fonction de dimensions standards, déjà définies d'avance, sans prendre le temps d'innover. Ce réflexe est fort dommageable. D'une part, des éléments ne sont pas considérés car ils sont pris pour acquis. À titre d'exemple, sur la grande diversité d'évaluations et de monographies consultées sur les entreprises d'insertion, je n'ai jamais ouï-dire de la présence d'accidents de travail dans ces entreprises, pourtant des accidents surviennent. Curieusement, l'évaluateur à vocation sociale tend à oublier que l'entreprise d'insertion est une entreprise comme les autres et que l'accident de travail est une réalité entrepreneuriale. Dès lors, le préjugé positif fait en sorte que le questionnaire d'entrevue éclipse la dimension évaluation des mesures de sécurité au travail ! Combien d'autres dimensions oublions-nous d'observer parce que nous ne prenons pas le temps de nous départir de préjugés positifs ou négatifs ? Produire des évaluations comparatives faisant appel à des traditions d'intervention culturelles différentes permet d'ouvrir les yeux de l'évaluateur social et de le forcer à une grande rigueur dans le regard porté. À cet égard, les comparaisons effectuées entre la tradition ontarienne et québécoise d'intervention insertive sont fort révélatrices.

D'autre part, dépasser le cadre standard demande du temps afin de bien comprendre l'objet, au sens weberien du terme. L'évidence ne saute pas toujours aux yeux. Il a fallu dix ans pour en arriver à évaluer les CJS sous l'angle de l'apprentissage cognitif et relationnel permis par cette formule. Et ce dans un contexte fortuit, d'opportunité pressenti par le RQCCT en vue de l'élargissement des bases du financement CJS, donc dans un cadre d'évaluation fondamentalement instrumental. Rappelons une donnée, les premières évaluations des CJS ont tout simplement mis de côté l'évidence de la fonction centrale des CJS en matière éducative. Dès lors, le regard s'est figé sur une partie du discours de l'acteur, le volet " travail coopératif ou fonction insertive " de la CJS, oubliant que cet acteur actualise un discours beaucoup plus dense que la coopération et

l'insertion et qu'il partage une partie de la scène (l'intervention auprès d'un jeune coopérant) avec d'autres acteurs (le réseau scolaire public et privé).

L'intérêt de l'évaluation sociale est de permettre ce double regard. Premièrement, un regard ciblant la totalité de l'acteur concerné, i.e. l'organisation étudiée. Deuxièmement, un regard ciblant la scène, mettant l'acteur en réseau avec d'autres acteurs. Dans le cas des CJS, nous avons été amenés à regarder la scène et à situer l'acteur CJS en relation avec l'action portée par d'autres acteurs, en l'occurrence le modèle d'apprentissage de l'école publique (Fontan, Bouchard, 1997). La mise en relation est tout à fait éclairante.

Deuxièmement, les mécanismes de captation de l'information ont avantage à être simples, multiples, diversifiés et à permettre un traitement rapide. Dès lors, ces mécanismes, s'ils accompagnent l'intervention de façon naturelle, permettent de recueillir facilement l'information. Toutefois, sans une implication responsabilisée des intervenants terrains dans leur travail quotidien, la captation se réalise en surcroît de travail sans compréhension de la légitimité de l'opération évaluative. L'activité est accompagnée d'un sentiment de méfiance. Cette réalité soulève la question de la gestion des rapports de travail et de la transparence organisationnelle, ce qui fait de l'évaluation de cinquième génération une opération politique interne.

Troisièmement, au plan du partenariat évaluatif, il y a tout avantage à établir là aussi un rapport de confiance. Ce dernier peut apparaître donné d'avance quand toutes les parties concernées acceptent de participer au processus d'évaluation. Notre expérience de recherche évaluative effectuée au fil des cinq dernières années avec le SAC-UQAM nous démontre que rien n'est acquis, n'est donné d'avance. Le rapport de confiance est à établir en premier. Ce rapport soulève la question de la transparence interorganisationnelle et fait de l'évaluation une opération politique externe.

Notons la réalisation d'une expérience intéressante mise sur pied depuis au moins trois ans au SAC-UQAM dans l'optique de développer une culture évaluative au sein des organisations communautaires québécoises. Les travaux de ce groupe de travail portent essentiellement sur l'évaluation de quatrième génération, mais pourraient éventuellement s'élargir à la question de l'évaluation sociale.

Favoriser des indicateurs sociaux permettant une mesure des transformations sociales anticipées

L'évaluation de quatrième génération met en scène des représentants d'organisations opérant à partir de logiques et de vitesses culturelles souvent divergentes, parfois convergentes.

L'évaluation se fait nécessairement en fonction d'une finalité précise. Elle n'existe pas en soi. L'évaluation ne relève pas de l'Art, mais de la norme. Elle est fondamentalement une question de politique interne ou de politique externe.

L'évaluation se fait dans des temps différents parce que les besoins des acteurs sont différents.

Dans le cas du projet Angus, nous avons participé à la réalisation d'un partenariat de recherche fort éclairant sur cette question de l'arrimage culturel et temporel entre la rationalité de l'intervention terrain et celle de la recherche universitaire. L'équipe de recherche a dû procéder à un travail symbiotique avec les besoins de recherche émis par la SDA tout en devant accélérer le rythme de production de l'analyse pour éviter d'être dépassé par les événements se produisant sur le terrain. Le tout s'est terminé en synchro, mais au prix d'un effort considérable d'adaptation de part et d'autre. Il y a là une tension réelle à prendre en considération lorsqu'il est question d'évaluer des organisations émergentes, en situation de grande précarité ou en mouvance au plan stratégique ou au niveau du leadership.

L'évaluation de quatrième génération situe l'évaluation au niveau de la négociation. L'évaluation de cinquième génération élève la négociation d'un cran en situant le contexte de la négociation dans une arène éthico-politique non pas donnée d'avance, mais construite en fonction des valeurs promues par les parties concernées. Un tel cadre favorise une reconnaissance de la mesure dite " de pertinence sociale et politique " de l'objet étudié. Faire reconnaître la pertinence sociale de l'intervention ne se traduit pas uniquement en termes du nombre d'emplois créés, mais repose aussi sur la prise en considération d'éléments de pondération liés à la reconnaissance sociale de la pertinence de travailler à partir de niveaux élevés de difficultés.

Concrètement, le fait que le RESO et la CDÉC-RPP aient réussi des actions structurantes dans leur milieu relève du rapport de force que ces organisations ont réussi à imposer et non de la reconnaissance d'emblée par les bailleurs de fonds de voir les CDÉC développer des interventions requérant des niveaux complexes de difficultés. La pertinence sociale n'est pas pour les bailleurs de fonds une donnée d'avance, mais une contrainte " à composer avec " lorsque les machines politiques forcent l'appareil gouvernemental à accepter des mesures d'exception.

L'évaluation de cinquième génération, un projet structurant à long terme

En ouvrant la porte à une nouvelle génération d'évaluation nous proposons un vaste projet de recherche reposant entre autres choses sur l'élaboration d'un partenariat entre le milieu universitaire et l'univers des initiatives sociales.

Ce partenariat propose un programme simple et complexe du type. Il vise à produire un consensus cadre fort de référence sur la notion d'économie socialisée et les orientations culturelles du nouveau contrat social. Il permet de mettre en place un vaste

programme international de recherche-action pour approfondir le concept d'évaluation de cinquième génération.

En guise de conclusion

Certaines considérations peuvent déjà être prises en compte quant à l'ébauche d'un projet de recherche visant à développer un cadre et une approche évaluative de l'économie sociale au Québec dans la perspective de son développement socio-économique futur. Loin d'être complète, voici une série d'objectifs que peut se donner une telle recherche.

L'une des premières étapes serait d'évaluer l'évaluation sociale. Comment les expériences de développement socio-économique ont-elles été évaluées depuis 10 ans, au Québec et ailleurs ? Comment l'autonomie des organisations s'accommode-t-elle de leur complémentarité avec les services du réseau public ? Le partenariat et les mécanismes de négociation favorisent-ils la reconnaissance de la nature spécifique de ces organisations, notamment l'atteinte d'objectifs faisant lien entre le social et l'économique ? Si oui, de quelle manière ?

La recherche viserait à développer un cadre spécifique d'évaluation des expériences et d'entreprises d'économie sociale. Ce cadre établira notamment une jonction entre mesures de contrôle (conformité des actions avec le plan; mesure d'écart; analyse d'information récurrente et mise en place de correctifs), et recherche évaluative (analyse de la pertinence tant des programmes que des résultats obtenus). Le cadre doit permettre d'évaluer l'efficacité de modes de décision articulant des normes venues "d'en haut" et un contrôle exercé par "la base", la correspondance ou les recoupements entre responsabilités et pouvoir, etc. L'évaluation doit aussi être comprise comme un processus participatif de conception, de planification, et de réalisation d'une démarche évaluative entre différents groupes d'acteurs touchés par une intervention (*stakeholders*).

L'approche évaluative devrait permettre de prendre en compte le caractère expérimental et novateur des projets évalués. Ainsi, le cadre d'évaluation doit analyser l'innovation sociale, et mettre celle-ci en relation avec les effets structurants de l'entreprise sur son environnement (capital social, modèle de développement, synergie inter-entreprises, etc.). Si le cadre d'évaluation doit être suffisamment standardisé pour permettre les comparaisons et les mesures, il doit aussi néanmoins être assez large et souple pour prendre en compte les éléments uniques ou novateurs des projets étudiés, de même que de dimensions plus qualitative telle l'habilitation (*empowerment*), l'hybridation des logiques d'action, les changements d'attitudes, etc.

Les dimensions comprises par l'évaluation devront correspondre aux caractères spécifiques des domaines d'intervention des entreprises d'économie sociale. Des

difficultés importantes apparaissent au chapitre des indicateurs et de la mesure, lesquelles sont liées pour une part au caractère informel et non-marchand d'une partie des activités de l'économie sociale. Ainsi, l'indépendance et l'isolement relatif de certaines activités par rapport aux marchés (par exemple le travail bénévole) rend difficile l'estimation économique de leur valeur. Certaines définitions conventionnelles de concepts utilisés pour mesurer la performance économique devront être questionnées en regard de leur applicabilité à la réalité de l'économie sociale. Tant les objectifs spécifiques à court terme, les objectifs généraux à long terme, que les méthodes et outils d'intervention, ne devront pouvoir se traduire en indicateurs mesurables (quantitativement ou qualitativement). Dans le cas des entreprises d'économie sociale, outre l'addition d'indicateurs sociaux et économiques, la recherche devra se pencher sur la pertinence de développer des indicateurs mixtes. Les mécanismes d'auto-évaluation des actions et de consultation des différents acteurs touchés font aussi partie du champs de l'étude.

Éléments de bibliographie

Bibeau, J.-R. (1991), *L'évaluation de quatrième génération. Principes et caractéristiques*, Présentation à l'intention des membres du Groupe des responsables d'analyse et d'évaluation de programme, (s.l.).

Chantier de l'économie sociale (1996), *Plan de travail*.

Comité d'harmonisation de Montréal (1994), *Recommandations du Comité d'harmonisation de Montréal concernant l'évaluation de l'expérience de développement local par les corporations de développement économique communautaire et Rapport synthèse de l'évaluation*.

Gislain, J.-J., Deblock, C. (1989), "L'économie sociale en perspective: émergence et dérive d'un projet de société", *in*: B. Lévesque et alii, *L'autre économie, une économie alternative?*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.

Fauquet, G. (1964), *Le secteur coopératif*, Paris, Éditions de l'Institut des études coopératives.

Fetterman, D.M., Kaftarian, S.J., Wandersman, A. (1996), *Empowerment evaluation*, Newbury Park (CA), Sage Publications.

Floch'lay, B. (1997), "L'évaluation participative: une mise en œuvre du modèle de rationalité procédurale au service de la modernisation de l'action publique",

- communication au colloque de la Society for the advancement of socioeconomics (SASE), Montréal, École des HEC, juillet 1997.
- Fontan, J.M. (1997), "La pauvreté en mutation", *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 29, pp. 5 à 15.
- Fontan, J.M., Shragge, E. (1998), *Community Economic Development Organizations in Montreal*, dans Sherraden, M.S., Ninacs, W.A. (ed.), *Community Economic Development and Social Work*, New York, The Haworth Press.
- Garaway, G.B. (1995), "Participatory evaluation", *Studies in Educational Evaluation*, vol. 21, p. 85-102.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation*, Newbury Park (CA), Sage Publications.
- Habermas, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- IFDEC (1992), *Le développement économique communautaire et les CDÉC Montréalaises. Colloque d'orientation/évaluation. Cahier du participant*, Colloque tenu à l'Université du Québec à Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire.
- Johnson, H. (1997), "Les nouvelles approches d'évaluation. Qu'ont-elles à offrir aux organismes communautaires et bénévoles?", Ste-Foy, Université Laval, Société québécoise d'évaluation de programme, 17 juin 1997.
- Laville, J.-L. (1994), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Légaré, J., Demers, A. (1993), "Introduction" in: *L'évaluation sociale : Savoirs, éthique, méthodes*, Actes du 59^e congrès de l'ACSALF, Éditions du Méridien, 1993.
- Lévesque, B. (1997), *Démocratisation de l'économie et économie sociale: un scénario radical pour de nouveaux partages*, Montréal, Cahiers du CRISES no 9705.
- Lipietz, A. (1990), "Après-fordisme et démocratie", *Les temps modernes*, mars 1990, no 524, p. 97-121.
- Monnier, L., Thiry, B. (eds) (1997), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*, Bruxelles, CIRIEC-International/ De Boeck-Université.

- Noël, A. (1996), "Vers un nouvel État-providence? Enjeux démocratiques", *Politique et Sociétés*, no 30, 15^e année, automne 1996, p. 3-27.
- Programme des Nations unies pour le développement (1996), *Rapport mondial sur le développement humain*, Paris, Economica.
- Québec (1995), *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles*, Ministère de la Santé, Comité interministériel sur l'évaluation, mars 1995.
- Rifkin, J. (1995), *The End of Work*. Traduit de l'américain, (1996) *La fin du travail*, Montréal/ Paris, Boréal/ La Découverte, 436 p.
- Rodriguez, L. (1993), *L'évaluation, la réforme Côté et l'impact sur les organismes communautaires*.
- Rossi, P.H., Freeman, H.E. (1993), *Evaluation, a systematic approach*, Newbury Park (CA), Sage publications.
- Statistiques Canada (1994), *Conférence internationale sur la mesure et l'évaluation du travail non rémunéré: actes de la conférence*, Ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie, Statistiques Canada, Division de l'analyse des enquêtes sur le travail et les ménages.
- Zuniga, R. (1990), *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Librairie de l'Université de Montréal.