

L'évaluation de l'économie sociale au Québec, entre parties prenantes, mission et identité organisationnelle

RÉSUMÉ • Les tendances en matière d'évaluation de l'économie sociale au Québec peuvent être associées à des caractéristiques des organisations et des secteurs: l'activité (productive ou servicielle); l'inscription dans le marché et dans les politiques publiques (à dominante marchande ou non marchande); les ressources (monétaires, non monétaires); le public visé et aux commandes (organisation mutualiste ou altruiste); le stade du cycle de vie (émergent, mature). Certains indicateurs sont reliés à la nature même de l'économie sociale. L'évaluation est aussi révélatrice du positionnement de l'économie sociale dans le modèle de gouvernance: complémentaire au marché et à l'État (modèle fordiste-providentialiste); soutien résiduel en cas de panne du marché ou de l'État (modèle néolibéral); révélateur de nouvelles demandes sociétales et vecteur potentiel d'un nouveau modèle de développement (modèle partenarial).

ABSTRACT • The present trends in evaluation practices of the social economy in Quebec can be related to the variables that characterize the organizations and sectors: activity (production or services); their embeddedness in the market and in public policies (market dominated or non market dominated); the resources (monetary, non monetary); the public aimed at and in control (mutualist or altruistic organization); the stage in the life cycle (emergent, mature). Some indicators are specific to the very nature of the social economy. Evaluation also points to the positioning of the social economy according to the governance models: complement to market and to State (fordist-welfarist model); residual support in case of market or State failure (neoliberal model); revealing of new societal demands and potential vector of a new development model (partnership model).

MARIE J. BOUCHARD

*Chaire de recherche du Canada
en économie sociale
Centre de recherche sur
les innovations sociales
Université du Québec à Montréal
bouchard.marie@uqam.ca*

RESUMEN • Las tendencias en materia de evaluación de la economía social en Québec pueden relacionarse con las características de las organizaciones y los sectores: la actividad (productiva o de servicios), la inserción en el mercado y en las políticas públicas (predominantemente mercantiles o no mercantiles), los recursos (monetarios, no monetarios), el público al que se orientan y el control (organización mutualista o altruista), el estadio del ciclo de vida (emergente, maduro). Algunos indicadores son específicos de la propia naturaleza de la economía social. La evaluación también es reveladora del posicionamiento de la economía social en el modelo de gobernanza: complementaria al mercado y al Estado (modelo de bienestar fordista); apoyo residual en caso de fallas del mercado o del Estado (modelo neoliberal), revelador de nuevas demandas sociales y vector potencial de un nuevo modelo de desarrollo (modelo partenarial).



INTRODUCTION¹

L'expérience du Québec en matière d'évaluation de l'économie sociale n'est probablement pas très différente de celle d'autres régions du monde qui ont connu au cours des récentes décennies un type et un rythme de développement analogues. L'économie sociale émergente prend une importance croissante dans la fourniture de services sociaux d'intérêt général, alors que l'économie sociale dans les secteurs d'activités matures fait face à une forte concurrence, non seulement sur les marchés mais aussi en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Le modèle québécois se démarque cependant par une présence importante de l'économie sociale dans son tissu économique de même que par le soutien de l'État et de partenaires, notamment les syndicats et les institutions financières. La reconnaissance mutuelle et publique de l'économie sociale y est plus établie que jamais, même si elle demeure fragmentée, à l'image de la compartimentation des politiques publiques qui s'y adressent mais aussi des différentes visions qui s'expriment à propos de la place et du rôle que prend l'économie sociale au sein du modèle de développement.

Les politiques publiques (du gouvernement canadien et du gouvernement québécois) ont, à différentes époques, accompagné le développement de l'économie sociale. Au Québec, trois modèles de développement ont pu être observés à un moment ou l'autre au cours des 40 dernières années (Lévesque, 2004). Toutefois, le modèle québécois a pris concrètement deux formes principales: le modèle fordiste ou providentialiste (1960-1980), caractérisé par une gouvernance hiérarchique et publique, et le modèle partenarial (1981-2003), reflétant une gouvernance distribuée ou simplement partenariale. Le modèle partenarial (1981-2003) naît d'un compromis entre l'État et la société civile. Une relative institutionnalisation des pratiques d'économie sociale et une stabilisation du modèle s'ensuivent. Dans la conjoncture actuelle, le modèle québécois

est fortement soumis aux pressions d'un modèle de type néolibéral (surtout depuis 2004) (Bouchard, Lévesque et St-Pierre, 2008). Ce modèle conduit à une gouvernance marchande et compétitive (Enjolras, 2008).

L'évaluation, dans ce contexte, prend une importance nouvelle, tenant lieu d'interface entre les secteurs d'économie sociale et ses différentes parties prenantes. L'économie sociale est tout sauf homogène et les attentes à son endroit varient suivant le contexte. Il serait surprenant que les façons de l'évaluer ne reflètent pas cette diversité. Il demeure que les acteurs de l'économie sociale – tout comme les pouvoirs publics – demandent des outils d'évaluation qui soient adaptés à ses caractéristiques propres. Cherchant à alimenter cette question, nous avons voulu observer les tendances actuelles en matière d'évaluation de l'économie sociale au Québec en nous centrant sur ce qui permet de repérer et de faire valoir ce que l'économie sociale a de spécifique. Nous cherchons aussi à voir comment l'évaluation reflète le positionnement de l'économie sociale dans la gouvernance d'ensemble.

Les cas que nous avons étudiés montrent une variété d'outils d'évaluation presque aussi vaste que les secteurs d'activité. Cependant, en regroupant les représentations communes à ces différents outils d'évaluation, nous pouvons associer différents types d'évaluation à un certain nombre de variables qui différencient les organisations d'économie sociale et les secteurs d'activité. On voit aussi qu'il se développe des indicateurs propres à la nature même de l'économie sociale. Les façons de faire de l'évaluation renvoient également à différents modes d'inscription de l'économie sociale dans le modèle de développement. Il y a donc une utilité à recourir à différentes formes d'évaluation mais l'exercice n'est jamais neutre. L'évaluation formate l'information de manière différenciée suivant le contexte organisationnel et institutionnel dans lequel elle prend place et suivant les attentes des décideurs et des acteurs à l'endroit de l'économie sociale. En retour, l'évaluation participe également à la définition et au formatage de l'économie sociale.

La première partie de ce texte décrit les pratiques d'évaluation en tentant de relever les principales tendances qui se dessinent. En deuxième partie, l'évaluation de l'économie sociale est mise en rapport avec différentes visions de l'économie sociale dans différents modèles de gouvernance.

PRINCIPALES TENDANCES EN ÉVALUATION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE²

L'évaluation de l'économie sociale est une question complexe³. La notion de performance – qui ne fait déjà pas consensus dans le monde des entreprises qui ont pour seule finalité de faire fructifier l'investissement des actionnaires (Herman et Renz, 1998), non plus que dans les services publics (Perret, 2010) – se complique lorsqu'il s'agit de conjuguer l'économique et le social. Notre intérêt

ici est d'observer les tendances actuelles en matière d'évaluation de l'économie sociale au Québec afin d'y repérer et de faire valoir ce que l'économie sociale a de spécifique. L'étude ne vise donc pas le champ étendu de l'évaluation de programmes mais se limite aux outils et rapports d'évaluation des organisations ou des secteurs de l'économie sociale. Elle se fonde sur une analyse de contenu de rapports et d'outils d'évaluation.

Dans une recherche antérieure (Bouchard, Bourque et Lévesque, 2001), nous avons examiné des guides et des manuels d'évaluation, des portraits sectoriels, des tableaux d'indicateurs sociaux, des études gouvernementales et universitaires portant sur l'économie sociale québécoise. En 2003, nous avons poursuivi cette exploration des outils d'évaluation, cette fois en nous penchant plus systématiquement sur l'outillage des différents secteurs de l'économie sociale. Nous avons alors consulté des documents d'évaluation dans 18 secteurs d'activité : aide domestique, agroalimentaire, centres à la petite enfance, communication, coopératives de travailleurs, cuisines collectives, culture, entreprises adaptées, entreprises d'insertion, finance solidaire, forêt, habitation, loisir et tourisme social, périnatalité, ressourceries-récupération, services aux entreprises, services funéraires, services financiers, scolaire. Nous avons également mené des entretiens avec des dirigeants d'entreprises d'économie sociale engagés dans la formation de MBA pour cadre spécialisé en entreprises collectives⁴ de l'UQAM. Cette démarche s'est déroulée entre 2003 et 2006. Comme il s'agit d'une recherche exploratoire, les résultats présentés ici visent à exposer la variété mais ne peuvent établir des tendances en termes quantitatifs.

Constats généraux

Le survol des pratiques évaluatives dans différents secteurs de l'économie sociale québécoise nous permet de voir, de prime abord, que les secteurs sont évalués de manière très différente, voire inégale. Ainsi, certains disposent d'outils d'évaluation de plusieurs types, comme dans le cas de l'habitation coopérative où l'on trouve des évaluations de programmes, des portraits statistiques sur les résidents, un portrait de l'état physique du parc immobilier, un guide et un outil d'évaluation de l'intervention des promoteurs, de même qu'un bilan de santé des organisations primaires. Plusieurs secteurs n'ont qu'un outil principal d'évaluation, souvent de type portrait (nombre d'organisations, nombre d'emplois, nombre de prestations, etc.), alors que d'autres font surtout de la recherche évaluative (évaluation de programme) souvent au moyen d'études de cas. Certains semblaient ne disposer d'aucun outil d'évaluation.

Bien que tous les documents recensés ne présentent pas explicitement la méthodologie utilisée, on observe une grande variété d'indicateurs. De manière générale, les portraits sectoriels ont tendance à être de nature quantitative, alors que les évaluations d'impacts, hormis les retombées économiques, se réfèrent surtout à des indicateurs qualitatifs et sociaux. Certains secteurs sont très

normés par des instances externes et disposent, par conséquent, d'outils d'évaluation qui leur sont en quelque sorte imposés. Citons ici le cas des centres de la petite enfance (CPE). D'autres secteurs, comme celui des entreprises d'insertion, ont un cadre d'évaluation négocié entre le regroupement des entreprises et le ministère responsable du programme qui leur est destiné. Dans certains cas, les objectifs d'évaluation révèlent principalement les effets indirects des actions, comme l'*empowerment* des participants aux activités des cuisines collectives.

Certaines dimensions d'évaluation sont particulièrement bien développées dans des secteurs spécifiques de l'économie sociale et peuvent, de ce fait, être vues comme « exemplaires », pouvant potentiellement inspirer d'autres secteurs. Parmi ces dimensions, notons les impacts sur le territoire et le développement de partenariats (surtout par le biais d'études de cas sur le développement local); l'employabilité et le développement de compétences (évaluation de suivi des destinataires dans les entreprises d'insertion, par exemple); les impacts sur les personnes et les familles (en particulier dans la santé mais aussi dans le loisir et le tourisme social); et le développement durable (comme dans le cas de la finance solidaire).

Nos observations montrent ainsi une variété d'outils d'évaluation presque aussi vaste que les secteurs d'activité. Nous pouvons néanmoins en tirer une première série de constats. D'abord, nous avons relevé que les objets couverts par les évaluations sont très contrastés d'un document à l'autre, l'évaluation portant dans chaque cas sur des dimensions liées à la nature des activités principales de l'organisation ou sur des exigences provenant de l'instance qui commande l'évaluation, généralement un bailleur de fonds. Nous avons ensuite pu voir que la spécificité organisationnelle et institutionnelle de l'économie sociale pouvait aussi influencer l'évaluation. Ces facteurs ne sont pas mutuellement exclusifs, ce qui veut dire que des outils d'évaluation peuvent être influencés par plus d'un d'entre eux. Nous les présentons toutefois séparément afin de mieux saisir leurs impacts sur les pratiques évaluatives.

Évaluation en fonction des activités

Deux familles d'outils d'évaluation sont repérées, correspondant généralement à deux types d'activité suivant qu'elles sont à dominante marchande ou à dominante non marchande.

Activités à dominante marchande

Une première famille d'outils d'évaluation se retrouve surtout dans les entreprises d'économie sociale engagées dans des activités des secteurs primaire et secondaire, dans les services financiers et dans l'aide au développement économique. Ces activités sont à dominante marchande et une partie, sinon la majorité des revenus proviennent des utilisateurs, lesquels constituent, en tota-

lité ou en partie, les membres gouvernants de l'organisation. Les organisations tendent à se doter d'outils d'évaluation qui permettent de mettre en valeur la dimension sociale de leur mode de production ou de distribution des surplus.

Ainsi, les organisations coopératives des secteurs matures ou en croissance dressent souvent des bilans de responsabilité sociale et environnementale, dont le volume et le contenu varient cependant beaucoup d'une organisation à l'autre. Cette tendance est marquée dans les secteurs primaires et secondaires (foresterie, agroalimentaire). Par exemple, les coopératives forestières adoptent des politiques environnementales conformes à la certification ISO 14001. Autre exemple, la Coop fédérée, qui regroupe 97 établissements agricoles au Québec, s'est dotée d'une politique sur l'environnement et produit un bilan social qui montre, notamment, les impacts économiques et territoriaux de ses activités au Québec. La même tendance se retrouve dans les secteurs matures des services financiers, assuranciers et commerciaux aux membres. Les caisses et le Mouvement Desjardins, la mutuelle SSQ Groupe financier, la Fédération des coopératives scolaires du Québec publient un bilan de responsabilité sociale ou un bilan social. La Caisse d'économie solidaire Desjardins (CECOSOL) et Fondation (un fonds de développement d'origine syndicale), se sont engagés dans une démarche inspirée de la Global Reporting Initiative (GRI⁵). Le recours à des formes plus normées de *reporting* sociétal et environnemental indique une plus grande détermination à s'engager dans le changement que la divulgation discrétionnaire par le biais d'un bilan social. Ainsi, certaines entreprises financières d'économie sociale pourraient être pionnières en matière de rapports de responsabilité sociale et de développement durable (Gendron, 2006).

Parmi les organisations de secteurs émergents figurent les organisations qui offrent des services de soutien au développement économique (développement local, développement économique communautaire, soutien à la création et au maintien d'emplois, etc.). Ces organisations entretiennent des rapports à l'État mais également au marché. Elles sont souvent soutenues par une diversité de bailleurs de fonds et de sources financières : plusieurs paliers gouvernementaux, plusieurs ministères, plusieurs programmes, dons privés, vente de produits et services, etc. Bien que relevant de politiques publiques, une partie de leurs services ou produits sont tarifés aux utilisateurs ou aux clients. Leur gouvernance est souvent plurielle (syndicats, patronat, usagers, société civile), surtout lorsque leurs activités visent des impacts sur des publics externes à l'organisation. Les dimensions évaluées, dans leur cas, s'étendent du micro (l'efficacité organisationnelle) au méso (impacts sur la communauté). Les objets évalués correspondent généralement à des résultats mesurables suivant des standards déjà établis, soit quantitativement (nombre d'actions, de participants, d'emplois, coûts des produits et services, caractéristiques socioéconomiques des clientèles, impacts socioéconomiques, etc.), soit qualitativement (secteurs d'activité, complémentarité des produits et services, types de qualifications et de

formations, type de leadership, mobilisation du milieu, etc.). L'évaluation peut avoir une finalité normative, servant à identifier les « bonnes pratiques », voire à devancer l'industrie en matière de réponse aux nouvelles attentes sociales.

Activités à dominante non marchande

Une seconde famille d'outils d'évaluation se retrouve surtout dans les organisations d'économie sociale engagées dans des activités de services qui sont à dominante non marchande et dont la majorité, sinon la totalité des revenus proviennent du gouvernement. Les instances de gouvernance sont typiquement composées de tierces parties avec une plus ou moins grande représentation des utilisateurs (avec des exceptions comme les centres de la petite enfance, où les parents occupent la majorité des postes au conseil).

Dans le domaine de la consommation collective (santé, services sociaux, éducation), les organismes s'inscrivent dans un rapport quasi exclusif avec l'État et leur fonctionnement est alors généralement soutenu par un seul bailleur de fonds, par exemple un ministère. Celui-ci peut émettre des normes visant l'homogénéité et la qualité du service (par exemple, les centres de la petite enfance). Dans d'autres cas d'activités complémentaires à celles du réseau public de services sociaux, plusieurs organismes tendent aujourd'hui à se soumettre à une procédure d'évaluation mise en place par un organisme d'agrément. Par exemple, le Conseil québécois d'agrément est un organisme privé sans but lucratif créé par le réseau d'établissements (publics) et soutenu financièrement par eux et par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Son conseil d'administration est constitué de représentants en parts égales des ordres professionnels, des organismes représentant les intérêts des usagers et des associations d'établissements⁶. Cette procédure d'évaluation externe est identique à celle qui existe dans les établissements publics, portant sur les résultats (satisfaction de la clientèle et climat organisationnel) et sur la qualité des processus (service au client et performance organisationnelle). Même s'il s'agit encore d'une mesure volontaire, de plus en plus d'organisations s'y soumettent dans les secteurs de services aux personnes (aide domestique ou encadrement des jeunes, par exemple).

Dans le domaine des services mutuels de proximité (par exemple les coopératives de travail et les coopératives d'habitation) ou dans celui des rapports interpersonnels (préemployabilité, insertion socioéconomique, intégration culturelle), les activités dépendent d'une mixité de ressources, publiques, marchandes et non monétaires. La gouvernance est principalement (ou exclusivement dans le cas des coopératives) assumée par des parties prenantes internes, soit les membres ou les usagers. Une tension peut s'exprimer entre le demandeur d'évaluation externe et l'organisation, notamment pour faire valoir que la diversité des pratiques est parfois peu compatible avec l'homogénéité des indicateurs d'évaluation. L'évaluation peut permettre, à défaut de résoudre

la tension, du moins de négocier l'espace et les objets évalués. Dans le premier cas, les outils d'évaluation peuvent être conçus conjointement par le demandeur d'évaluation (une instance publique) et un réseau d'entreprises d'économie sociale ou d'organismes communautaires. C'est le cas du secteur de l'insertion par l'activité économique, où l'élaboration de l'outil s'est réalisée en mettant en scène des représentants du ministère (bailleur de fonds du volet insertion), des représentants des entreprises d'insertion et un organisme conseil spécialisé en économie sociale. L'évaluateur externe peut être désigné par l'entreprise d'insertion et les participants sont inclus dans l'exercice d'évaluation.

Un autre cas est celui des organismes communautaires qui proposent des modes alternatifs de prise en charge des demandes sociales. Les cibles visées par ces organismes à but non lucratif sont aussi plus globales, couvrant un ensemble d'effets intangibles allant de l'accession au pouvoir des individus et des collectivités (IFDEC, 1992) jusqu'au changement social (Jalbert *et al.*, s.d.). Au Québec, une partie de ces organismes s'identifient au « mouvement d'action communautaire autonome », qui a négocié avec l'instance publique un cadre de reconnaissance et d'évaluation. À la suite de cette négociation, certains objets ont été exclus de l'évaluation externe, tels que la mission et la pertinence des organismes, les modèles d'intervention et les pratiques particulières de ces organismes, le bien-fondé du choix des besoins et des populations à servir, la structure et l'organisation interne, la satisfaction des travailleurs et des bénévoles, l'implantation dans la communauté et la complémentarité avec le réseau public (Comité ministériel sur l'évaluation, 1995). Ce serait davantage la fonction de l'exercice d'évaluation réalisé à l'interne que de définir – ou de redéfinir – la mission de l'organisation.

Si l'évaluation peut concerner ici des indicateurs d'efficacité des actions, sorte de reddition de comptes (qualité, impacts, satisfaction des usagers, fonctionnement de l'organisation), l'efficacité propre à leur mode d'intervention, fondement de leur légitimité, demeure sujette à des tensions entre le demandeur d'évaluation externe et l'organisation. C'est le cas des actuelles réformes du système de santé public qui tablent de plus en plus sur l'action des groupes communautaires mais qui cherchent aussi à les soumettre à un encadrement plus serré, comme dans le cas des organismes sans but lucratif d'habitation qui offrent des services aux personnes (aînés, femmes vivant des difficultés, jeunes marginalisés, etc.).

Évaluation en fonction de la spécificité de l'économie sociale

Il existe des outils et des études qui développent des indicateurs propres à l'économie sociale. Nous en avons relevé deux types, selon qu'ils s'adressent aux valeurs de l'économie sociale ou à la manière d'évaluer sa performance.

Valeurs spécifiques

Une proposition a été formulée par des chercheurs pour établir une articulation entre les dimensions d'évaluation et des choix théoriques relatifs aux services de proximité et à l'économie sociale (Jetté, Comeau et Dumais, 2001). Les dimensions proposées sont en partie liées aux valeurs de l'économie sociale telles qu'elles ont été formulées au Québec en 1996 et véhiculées depuis par le Chantier de l'économie sociale. On y trouve, par exemple, le caractère participatif et démocratique (usagers et producteurs), la qualité des emplois, la qualité et le coût des services, la redistribution (notamment auprès des jeunes et des femmes), l'adaptation de l'offre aux besoins exprimés, la qualité des rapports à l'État et aux établissements publics, l'évaluation d'externalités (lien social, trajectoires professionnelles des employés, etc.). On y suggère également d'évaluer les dimensions économiques de manière subjective, invitant à insérer une perspective critique dans l'exercice d'évaluation (par exemple, « la mise en perspective du degré d'hybridation des ressources par rapport au domaine d'activité dans lequel opère l'organisme ou l'entreprise »).

Un autre exemple est celui du *Bilan de conformité coopérative* développé par la Coopérative de développement régional Québec-Appalaches (2006). Établi sur la base des sept principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale, le bilan se décompose en trois types d'observations qui portent sur la collecte de l'information, la prise de décision et l'implantation des principes coopératifs (Perron, 2008).

Performance spécifique

Quelques initiatives montrent la volonté de développer des indicateurs de performance de l'économie sociale. L'une d'elles est une recherche visant à mesurer les effets spécifiques des entreprises d'économie sociale du Québec (Comeau *et al.*, 2001). Les résultats indiquent que ces entreprises rendent des services qui pourraient difficilement être pris en charge par d'autres types d'entreprises (publiques ou privées), qu'elles mobilisent des partenariats entre des acteurs de la société civile et l'État, qu'elles adaptent l'offre de services aux besoins locaux, tout en s'inscrivant dans les objectifs généraux de certaines politiques publiques.

Certaines démarches visent à outiller l'ensemble des organisations d'économie sociale afin qu'elles puissent plus facilement faire état de leur performance sociale, montrer qu'elles se conforment aux attentes de la société ou qu'elles les dépassent, voire à justifier qu'elles bénéficient de soutiens publics ou privés. On veut développer des indicateurs de « rentabilité sociale », d'impacts sociaux, d'engagement dans la communauté, et même de contribution à des objectifs d'intérêt général (Patenaude, 2004). Ces initiatives émanent de divers lieux, allant d'un organisme paragouvernemental tel le Comité sectoriel de

main-d'œuvre de l'action communautaire autonome et de l'économie sociale, à une association de coopératives telle la Canadian Co-operative Association, en passant par un Centre local de développement.

D'autres veulent témoigner des impacts structurants d'un sous-ensemble d'entreprises d'économie sociale. Ainsi, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité s'est doté en 2004 d'un plan d'action quinquennal visant notamment à renforcer l'impact des coopératives sur les milieux ruraux frappés par la décroissance démographique. En 2009, le plan quinquennal annonce trois cibles: les changements démographiques, le développement durable et l'occupation du territoire. Parmi les objectifs annoncés, 1) celui que les fédérations se dotent d'une politique de développement durable d'ici 2012, 2) qu'en 2014, 50% des coopératives et des mutuelles du Québec aient mis en œuvre une politique de développement durable et 3) que le mouvement produise un premier « rapport de responsabilité sociale et coopératif » en 2014.

Il existe aussi le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (2003), un outil créé pour orienter la prise de décision des partenaires financiers de l'économie sociale. L'une des particularités de cet outil est qu'il se base sur la double nature économique et sociale de l'entreprise d'économie sociale pour évaluer le risque financier. Dans ce modèle, la codépendance des dimensions économiques et sociales des activités conduit à un arbitrage entre des critères d'évaluation standards (économiques, financiers, organisationnels et de gestion) et des critères adaptés à l'économie sociale (solidarité du milieu, finalité sociale, gouvernance associative, etc.). Le guide est largement diffusé dans les milieux d'économie sociale québécois et a un potentiel structurant sur l'économie sociale dans ses phases d'émergence, de développement et de consolidation. Une autre particularité de ce type d'outil réside donc dans le partage du risque entre les partenaires financiers (instances publiques, institutions financières coopératives, fonds de capital de développement) et dans la standardisation de la méthodologie d'évaluation.

ÉVALUATION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET MODÈLES DE GOUVERNANCE

Les méthodes et indicateurs d'évaluation employés sont révélateurs des attentes envers l'économie sociale et du rôle qu'elle peut jouer dans les dynamiques de développement. Différentes visions sont possibles. Sans prétendre qu'il y a toujours une correspondance directe entre une modalité d'évaluation de l'économie sociale et une vision de son rôle dans le modèle de développement, nous pouvons voir que certains outils d'évaluation sont mieux adaptés pour rendre compte de certaines postures. Nous pouvons résumer ces postures suivant trois visions de la place et du rôle de l'économie sociale dans les modèles de gouvernance selon qu'elle agit en complémentarité de l'État et du marché (modèle social-étatiste ou fordiste-providentialiste), qu'elle est un palliatif aux

failles de développement (modèle libéral ou néolibéral), qu'elle favorise des innovations sociales et institutionnelles, jusqu'à révéler un nouveau cadre de normativité, vecteur potentiel d'un nouveau modèle de développement (modèle distribué ou partenarial).

L'économie sociale complémentaire dans le modèle fordiste-providentialiste

Dans le modèle de développement fordiste et providentialiste (de gouvernance social-étatiste), l'économie sociale est perçue comme complémentaire à l'action publique et aux mécanismes de marché. La politique publique contribue à circonscrire le champ d'action de l'économie sociale et l'exercice d'évaluation renforce une vision de l'économie sociale en fonction des objectifs visés (création d'emploi, lutte contre la pauvreté ou développement du territoire, etc.). L'évaluation sert alors à orienter, à superviser ou à contrôler les activités et les pratiques des organisations dans l'optique, d'une part, de réduire les écarts possibles entre les attentes et les résultats mais aussi, d'autre part, de faire montre de son utilité sociale (Gadrey, 2006). Les relations entre objectifs et résultats se trouvent dans des modèles explicatifs qui présument de liens déjà démontrés entre des causes et des effets (p. ex. la création d'emplois réduit la pauvreté, toutes choses étant égales d'ailleurs). Les modèles logiques sont, du coup, rarement explicités.

L'économie sociale palliative dans le modèle néolibéral

Dans une vision libérale restrictive, l'économie sociale sert de palliatif pour combler les failles de marché et de l'État, voire contrecarrer les effets du « mal développement ». Dans une vision néolibérale de la gouvernance du développement, les instruments de politique publique sont les contrats ou les quasi-marchés (Enjolras, 2008). L'évaluation recourt à des outils relativement standards qui servent essentiellement à mesurer les écarts par rapport aux objectifs annoncés, notamment l'efficience-coût des activités ou des programmes, sans tenir compte de la spécificité de l'économie sociale. Les instances décisionnelles représentatives des usagers ou des citoyens n'ont pas de légitimité pour participer à l'évaluation. Ces évaluations sont le pendant de l'imputabilité des organisations d'économie sociale qui utilisent des ressources collectives (Perret, 2010).

C'est aussi le cas des bilans sociaux orientés par une visée instrumentale. Ceux-ci témoignent du respect des obligations sociales réglementaires ou de celles qui, si elles n'étaient pas respectées, affecteraient à terme la réputation de l'organisation ou la confiance et la loyauté à son endroit. On s'adresse aux parties prenantes primaires, soit celles qui peuvent directement affecter l'activité de l'organisation (clients, fournisseurs, travailleurs, bailleurs de fonds). L'évaluation est un enjeu stratégique au plan des ressources externes desquelles dépendent les organisations (Spear, 2010), que celles-ci soient tangibles (financement) ou intangibles (réputation, image).

L'économie sociale innovante dans le modèle partenarial

Le modèle peut aussi être partenarial, où l'État est subsidiaire, de type facilitateur. L'économie sociale s'y développe avec le soutien des pouvoirs publics mais participe au pilotage du développement en promouvant la démocratisation des lieux de travail, de production et de consommation. L'économie sociale constitue un véritable pôle institutionnel, aux côtés du marché et de l'État, au sein d'une économie plurielle (Evers et Laville, 2004).

La finalité normative de l'évaluation, souvent implicite lorsqu'il s'agit de recourir à des indicateurs standards, peut au contraire faire partie d'une stratégie délibérée d'établissement de normes alternatives d'efficacité et de performance, voire de nouveaux standards, montrant que les organisations d'économie sociale pourraient mieux performer que les autres formes d'entreprises au plan social et environnemental. Ainsi, l'évaluation peut cerner les réponses particulières fournies par les organisations d'économie sociale aux nouvelles aspirations sociales, par exemple celles de la coproduction ou du développement durable en ce qui concerne les modes de production et les modes de consommation, ou celle de la coconstruction dans le cas des politiques publiques. L'évaluation devient un moment de prise de conscience individuelle et collective des ressources et des limites de l'organisation, un exercice de démocratie, voire de positionnement politique face aux demandeurs d'évaluation externe.

L'évaluation peut être un temps de construction sociale d'un cadre normatif qui serait spécifique à la nature, aux formes organisationnelles et aux règles institutionnelles de l'économie sociale. L'intérêt est la constitution de « communautés de pratiques » qui peuvent faire la mise à plat d'un modèle logique de développement des entreprises d'économie sociale, créer des catégories d'analyse nouvelles, établir des standards, etc. Ce serait l'une des caractéristiques de l'évaluation de type délibératif qui joue le rôle d'interprétation d'une « grandeur commune » (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Thévenot, 2006) de l'économie sociale et de sa mise en rapport avec les pratiques circonstanciées des acteurs.

CONCLUSION

Dans ce texte, nous avons cherché à voir s'il se dessine des tendances en matière d'évaluation de l'économie sociale au Québec, notamment s'il y avait un lien entre les caractéristiques de l'économie sociale et les manières de l'évaluer. Nous voulions également voir ce que ces tendances pouvaient révéler des attentes que l'on pouvait avoir vis-à-vis de l'économie sociale. En ce sens, notre contribution s'inscrit davantage dans le champ de l'économie sociale que dans celui des experts en évaluation. Nous avons analysé plusieurs documents d'évaluation, sans jamais nous approcher de l'exhaustivité et en confrontant

des instruments de nature et d'envergure bien différentes (portraits sectoriels, évaluation de programmes, bilans des sociaux, guide de financement, etc.). C'est dire que l'exercice demeure inachevé. Mais il s'en dégage tout de même quelques constatations.

Notre premier constat est que les objets couverts par les évaluations sont très contrastés d'un document à l'autre, l'évaluation portant dans chaque cas sur des dimensions liées à la nature des activités principales de l'organisation ou à des exigences provenant de l'instance qui commande l'évaluation. Un second constat est que la méthodologie est rarement explicitée, laissant notamment dans l'ombre les hypothèses ou les modèles logiques qui sous-tendent l'exercice. Ce rapide survol permet toutefois d'identifier certains facteurs qui influencent l'évaluation. Les objets évalués, les indicateurs d'évaluation, l'ouverture même à l'évaluation externe varient suivant : le type d'activité (productive ou servicielle) ; son inscription dans le marché (à dominante marchande ou non marchande) ; le type de ressources engagées (monétaires, non monétaires) ; le type de public visé et aux commandes (organisation mutualiste ou altruiste) ; et le stade du cycle de vie du secteur d'activité ou des organisations (émergence, maturité). Il existe aussi des approches évaluatives qui renvoient aux dimensions institutionnelles de l'économie sociale (valeurs, normes et règles) ou à des modèles logiques d'analyse de sa performance.

L'évaluation est aussi révélatrice de différents positionnements de l'économie sociale suivant le modèle de développement dans lequel elle s'inscrit. Au moins trois « visions » ou idéaux-types de l'économie sociale se dégagent de l'observation des outils qu'on emploie pour l'évaluer. Dans un premier cas, l'économie sociale sert de complément à l'action publique et au marché (modèle fordiste-providentialiste). **Dans le cas d'une vision restrictive, l'économie sociale a pour rôle de soutenir le développement économique et le développement social en cas de panne du marché ou d'absence d'intervention publique. L'économie sociale aide à combler les failles de marché et les failles de gouvernement (modèle néolibéral).** Mais l'économie sociale peut aussi agir sur le modèle de développement dominant en tant que révélateur de nouvelles attentes sociétales, et ainsi « monter la barre » des normes de performance en y intégrant le coût des externalités et en favorisant la construction conjointe des modèles logiques avec les principales parties prenantes (**modèle partenarial**). L'évaluation peut refléter un cadre logique d'interprétation basé sur un modèle explicatif de l'économie sociale en tant que réalité organisationnelle et institutionnelle distincte.

Ainsi, les méthodes et les outils d'évaluation ne sont pas neutres. La définition de l'économie sociale et la vision de son rôle dans l'économie et la société conditionnent les référentiels d'évaluation. L'évaluation formate l'information de manière différenciée suivant le contexte organisationnel et institutionnel dans lequel elle prend place et suivant les attentes des décideurs et des acteurs à l'endroit de l'économie sociale. Mais, en retour, l'évaluation participe également

à la définition et au formatage de l'économie sociale. Il reste encore à mieux comprendre l'articulation entre ces différents outils et l'interprétation qu'on fait de l'économie sociale. Cela aiderait à renforcer la réflexivité des acteurs de l'économie sociale sur leur propre action, mais le positionnement de cette forme d'économie eu égard aux pouvoirs publics, les bailleurs de fonds et l'opinion publique. Il s'agit donc d'un important chantier pour la recherche future, qui devrait mobiliser les milieux de la recherche et contribuer à les rapprocher des acteurs de l'économie sociale.

Notes

- 1 Nous remercions les membres de la Commission scientifique « Économie sociale et coopérative » du CIRIEC ainsi que les évaluateurs de la revue pour leurs commentaires sur des versions préliminaires de ce texte. Une version différente de ce texte est publiée en anglais chez PIE Peter Lang dans un ouvrage collectif du CIRIEC sous la direction de Marie J. Bouchard (BOUCHARD, 2010).
- 2 Une partie de cette recherche a été menée avec l'aide de Valérie Michaud, N'Deye Sine Tine et Sambou N'Diaye, étudiants au doctorat à l'Université du Québec à Montréal, et d'Élise Desjardins, professionnelle de recherche au CRISES. L'étude a été réalisée avec le soutien du Programme des chaires de recherche du Canada et du Fonds québécois de recherche Société et Culture.
- 3 Voir BOUCHARD et RICHEZ-BATTESTI dans l'introduction du dossier dans ce numéro de la revue *Économie et solidarités*.
- 4 Le MBA (Master of Business Administration) est une formation universitaire de 2^e cycle pour cadres en exercice.
- 5 Voir le site du Global Reporting Initiative : <www.globalreporting.org/Home>
- 6 Voir le site : <www.agrement-quebecois.ca>

Bibliographie

- BOLTANSKI, Luc et Laurent THÉVENOT (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOUCHARD, Marie J. (dir.) (2010). *The Worth of the Social Economy: An International Perspective*, Bruxelles, CIRIEC et PIE Peter Lang Publishers.
- BOUCHARD, Marie J., Benoît LÉVESQUE et Julie ST-PIERRE (2008). « Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme ? », in Bernard ENJOLRAS (dir.), *Régimes de gouvernance et services d'intérêt général, une perspective internationale*, Bruxelles, CIRIEC et PIE Peter Lang Publishers, p. 39-65.
- BOUCHARD, Marie J., Gilles L. BOURQUE et Benoît LÉVESQUE (2001). « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », *Cahiers de recherche sociologique*, mars, p. 31-53.
- COMEAU, Yvan, André BEAUDOIN, Julie CHARTRAND-BEAUREGARD, Marie-Ève HARVEY, Daniel MALTAIS, Claudie ST-HILAIRE, Pierre SIMARD et Daniel TURCOTTE (2001). *L'économie sociale et le plan d'action du sommet sur l'économie et l'emploi*, Québec, Université Laval et ÉNAP, Centre de recherche sur les services communautaires.
- ENJOLRAS, Bernard (dir.) (2008). *Régimes de gouvernance et services d'intérêt général, une perspective internationale*, Bruxelles, CIRIEC et PIE Peter Lang Publishers.
- EVERS, Adalbert et Jean-Louis LAVILLE (2004). *The Third Sector in Europe*, Cheltenham, UK, et Northampton, MA, États-Unis, Edward Elgar.

- GADREY, Jean (paru en 2006). «L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation», *Économie et solidarités*, vol. 36, n° 1, numéro de 2005, p. 7-26.
- GENDRON, Corinne (2006). *Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire*, Montréal, UQAM, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, n° 10-2006.
- HERMAN, Robert D. et David O. RENZ (1998). «Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, n° 1, p. 23-38.
- Institut de formation en développement économique communautaire – 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.
- JALBERT, Yves, Lyse PINAULT, Gilbert RENAUD et Ricardo ZÚÑIGA (s.d.). *Epsilon. Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires*, Montréal, Centre québécois de coordination sur le sida.
- JETTÉ, Christian, Yvan COMEAU et Lucie DUMAIS (2001). *Guide des dimensions évaluatives des organismes et des entreprises œuvrant dans les services de proximité*, Projet de coopération France-Québec en économie sociale et solidaire, Annexe au Rapport final, mai. En ligne : <www.unites.uqam.ca/econos/index.htm>. Consulté le 9 mai 2007.
- LÉVESQUE, Benoît (2004). *Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ?*, Montréal, UQAM, Cahier du CRISES, n° 0405.
- PATENAUDE, Jacques (2004). *La mesure de la rentabilité sociale*, Sorel-Tracy, CLD du Bas-Richelieu, disponible sur le site du RQIIAC. En ligne : <www.rqiiac.qc.ca/fr/liens_outils/doc/rentab_sociale.DOC>.
- PERRET, Bernard (2010). «Évaluer l'économie sociale : l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe», *Économie et solidarités*, vol. 39, n° 1, section «Rubriques».
- PERRON, Gérard (2008). *L'évaluation de la vie coopérative*, Montréal, Éditions St-Martin.
- Réseau québécois des OSBL d'habitation – RQOH (2007). *Le soutien communautaire – Des pratiques à reconnaître*, Montréal, Réseau québécois des OSBL d'habitation.
- SPEAR, Roger (2010). «Social Accounting and Social Audit in the United Kingdom», in Marie J. BOUCHARD (dir.), *The Worth of the Social Economy: An International Perspective*, Bruxelles, CIRIEC et PIE Peter Lang Publishers.
- THÉVENOT, Laurent (2006). *L'action au pluriel : Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.