Document generated on 08/13/2025 9:38 a.m.

Cahiers de recherche sociologique

L'évaluation des entreprises d'insertion : un exemple d'appropriation de l'évaluation participative

Sarah Dufour, Charles Fillion, Patrice Rodriguez and Catherine Vaillancourt-Laflamme

Number 35, 2001

L'évaluation sociale : un enjeu politique

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1002238ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1002238ar

See table of contents

Publisher(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (print)
1923-5771 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Dufour, S., Fillion, C., Rodriguez, P. & Vaillancourt-Laflamme, C. (2001). L'évaluation des entreprises d'insertion : un exemple d'appropriation de l'évaluation participative. *Cahiers de recherche sociologique*, (35), 101–123. https://doi.org/10.7202/1002238ar

Article abstract

This article provides a critical account of the joint development of the Evaluation Framework for training businesses by three partners: training businesses themselves, the Collectif des entreprises d'insertion and governmental representatives. After a description of the activities of training businesses, the article places the development of the Framework in an historical context. Next, it presents the actors involved, the stages of the framework's development, as well as its content. The final section identifies the technical, strategic and political issues raised through the initiative.

Tous droits réservés © Cahiers de recherche sociologique, 2001

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

L'évaluation des entreprises d'insertion : un exemple d'appropriation de l'évaluation participative

Sarah DUFOUR, Charles FILLION, Patrice RODRIGUEZ
et Catherine VAILLANCOURT-LAFLAMME

Résumé

Cet article rend compte de manière critique de la démarche conjointe d'élaboration du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion par elles-mêmes, le Collectif des entreprises d'insertion et des représentants gouvernementaux. Après avoir décrit la nature de l'action des entreprises d'insertion, l'article situe le contexte d'élaboration du Cadre dans une perspective historique. Il présente ensuite les acteurs concernés, les étapes d'élaboration ainsi que le contenu du Cadre. La dernière section identifie les enjeux techniques, stratégiques et politiques soulevés par la démarche.

Mots clés : entreprises d'insertion, évaluation, méthodologie, insertion par l'économique, insertion professionnelle, insertion sociale, exclusion

Abstract

This article provides a critical account of the joint development of the Evaluation Framework for training businesses by three partners: training businesses themselves, the Collectif des entreprises d'insertion and governmental representatives. After a description of the activities of training businesses, the article places the development of the Framework in an historical context. Next, it presents the actors involved, the stages of the framework's development, as well as its content. The final section identifies the technical, strategic and political issues raised through the initiative.

Key words: training businesses, evaluation, methodology, economic inclusion, professional inclusion, social inclusion, exclusion

Resumen

El articulo da cuenta de manera critica el proceso conjunto de elaboracion de cuadros de evaluacion de las empresas de insercion por ellas mismas, el Colectivo de las empresas de insercion y los representantes gobernamentales. Despuès de haber descrito el tipo de accion de las empresas de insercion, el articulo coloca el contexto de elaboracion del cuadro de evaluacion en una perspectiva historica. El articulo sigue presentando los actores implicados, las etapas de elaboracion ademas de el contenido del cuadro. La ultima secsion identifica los desafios tecnicos, estrategicos y politicos que trae ese proceso.

Palabras claves : empresas de insercion, evaluacion, metodologia, insercion économica, insercion profesional, insercion social, exclusion

L'évaluation occupe une place croissante dans la vie des organisations. Certaines d'entre elles y voient une occasion de s'interroger et d'améliorer leurs pratiques. Le plus souvent, par contre, ce sont les bailleurs de fonds qui exigent des évaluations des organisations qu'ils soutiennent financièrement. Ces demandes peuvent être perçues comme un fardeau bureaucratique sans véritable utilité pour l'organisation ; elles provoquent aussi parfois des réactions défensives ou carrément hostiles si l'évaluation est perçue comme une forme de contrôle de l'État, menaçant l'autonomie organisationnelle. Certaines organisations parviennent cependant à s'approprier cette démarche et à devenir des acteurs éclairés dans la négociation et la réalisation de leur évaluation. Le présent texte rend compte de manière critique de la démarche conjointe d'élaboration du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion[1] par elles-mêmes, le Collectif des entreprises d'insertion du Québec[2] et des représentants gouvernementaux. Les représentants de ces diverses instances, membres d'un comité consultatif responsable de la démarche, ainsi que l'assemblée d'orientation du Collectif, ont adopté le Cadre d'évaluation en novembre 1999. Ce document propose une démarche évaluative générale, dont des questions d'évaluation, des indicateurs et des méthodologies en fonction de divers types d'évaluation (bilan des ressources, évaluation de l'implantation, de processus, d'efficacité et d'impact). La démarche évaluative proposée s'articule autour de la mission des entreprises d'insertion, soit l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues.

Le texte comporte quatre sections. La première section décrit brièvement le Collectif, les entreprises d'insertion ainsi que le modèle théorique de leur action. La deuxième section présente le contexte d'élaboration du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion. Dans un troisième temps, on explique le Cadre d'évaluation lui-même, dont les acteurs concernés, les étapes d'élaboration ainsi que le contenu du Cadre final. La dernière section identifie les enjeux soulevés par l'élaboration du Cadre d'évaluation. La conclusion présente quelques-unes des leçons tirées de cette expérience ainsi que les moyens pris pour favoriser la planification et la réalisation de la démarche évaluative proposée dans le Cadre.

1. Centre de formation populaire, *Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion du Québec,* document présenté au Collectif des entreprises d'insertion du Québec, rédigé par S. Dufour, C. Vanier et C. Vaillancourt-Laflamme, 1999, 48 p.
2. Afin d'alléger le texte, le Collectif des entreprises d'insertion du Québec est simplement désigné comme le Collectif dans le reste du texte.

Les entreprises d'insertion

La mission et les critères de reconnaissance

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec est le regroupement des entreprises d'insertion de la province. Il compte 40 membres répartis dans 11 régions du Québec. On retrouve les entreprises d'insertion tant dans le secteur manufacturier que dans celui des services. Elles permettent aux personnes de vivre une expérience de travail dans différents champs d'activités tels l'entretien ménager, la mécanique ou des services de pompe, la menuiserie, l'ébénisterie et la coupe de bois, la production de métal en feuille, la livraison et la distribution, la récupération et le recyclage de matériaux divers (vêtements, papier artisanal, plastique, caoutchouc, papier, ordinateurs) et la restauration.

Constatant, d'une part, l'accroissement des phénomènes menant à l'exclusion professionnelle et sociale et, d'autre part, la hausse de la pauvreté, les entreprises d'insertion ont vu le jour pour apporter une solution aux personnes qui vivent ces situations. Ainsi, elles se sont donné pour mission *l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues.* L'exclusion économique désigne un retrait forcé du marché du travail, chronique ou définitif, et ce, quelle que soit la situation personnelle, sociale et professionnelle de l'individu. Quant à l'exclusion sociale, elle traduit la « mise au ban » d'un nombre toujours croissant de personnes dans notre société[3]. Cette « mise au ban » prend diverses formes : isolement, absence de statut, itinérance, etc. Il existe un lien direct entre l'exclusion sociale et l'exclusion économique. Dans un premier cas, l'exclusion sociale est antérieure à toute expérience d'emploi — comme c'est le cas pour les jeunes — et elle représente alors un obstacle majeur à l'insertion ; dans un second cas, l'exclusion économique, surtout si elle est prolongée, risque d'entraîner à plus ou moins brève échéance l'exclusion sociale.

Les entreprises d'insertion ont privilégié une façon novatrice de remplir leur mission : la production d'un bien ou service, dans un contexte de véritable entreprise, soutient une démarche de formation encadrée qui vise l'insertion sociale et professionnelle des personnes qui vivent de sérieuses difficultés. Les entreprises d'insertion ont donc une seule mission, mais une double fonction : les activités relatives à l'*insertion* des participants et les *activités économiques* qui les supportent. Avec l'aide de partenaires locaux

3. Comité de relance Angus, *S'organiser localement pour l'emploi – Plan stratégique d'adaptation de la main-d'œuvre Rosemont-Petite-Patrie,* 1997.

et d'autres intervenants sociaux et économiques, les entreprises d'insertion recherchent et participent à la mise en œuvre de solutions à l'exclusion et de revitalisation des territoires où elles s'inscrivent et ce, dans une perspective de développement économique communautaire.

Selon le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion, l'accès d'une entreprise au statut d'entreprise d'insertion est conditionnel à la satisfaction de certains critères[4] (voir le tableau 1). Deux objectifs sont poursuivis par la reconnaissance du statut d'entreprise d'insertion. Le premier objectif vise à préciser les balises permettant d'octroyer le statut d'entreprise d'insertion et ce, dans le but que celles y souscrivant puissent bénéficier des ressources prévues pour le type d'action qu'elles proposent. Le second objectif de la reconnaissance du statut d'entreprise d'insertion consiste à situer le type d'intervention qui lui est propre parmi un éventail d'autres mesures d'intervention financées par l'État dans le cadre de sa Politique active du marché du travail. Par le financement public des activités des entreprises d'insertion, l'État reconnaît la pertinence de cette formule d'insertion sociale et professionnelle par l'économique. Il apporte ainsi une solution à l'insuffisance, l'éclatement, la non-récurrence et l'absence de coordination de différentes autres sources de financement et, par le fait même, il accroît la stabilité des services des entreprises d'insertion auprès des personnes exclues.

L'accréditation est octroyée pour une période indéterminée. Les entreprises d'insertion doivent toutefois produire annuellement une évaluation formelle qui tient compte de l'atteinte des objectifs qu'elles ont elles-mêmes fixés et qui sont inscrits dans l'entente de service qu'elles ont individuellement conclue avec Emploi-Québec, le principal bailleur de fonds. « Les objectifs de résultats d'insertion sont négociés et mesurables ou observables aux plans qualitatif et quantitatif, centrés sur la mission que se sont données [*sic*] individuellement les entreprises d'insertion, sur les caractéristiques de leurs participants/travailleurs, ainsi que sur les particularités socio-économiques des régions desservies[5]. »

Le modèle théorique de l'action des entreprises d'insertion

Le modèle théorique des activités des entreprises d'insertion et de leur action auprès des participants sert de référence au Cadre d'évaluation des

4. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*, mémoire adopté au comité exécuti le 16 mars 1998, p. 9.
5. *Ibid.*, p. 3.

Tableau 1

Critères de reconnaissance des entreprises d'insertion

La mission	La mission de l'entreprise doit être l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. Elle offre une passerelle vers le marché du travail ou la formation.
Le statut juridique et véritable entreprise	L'entreprise d'insertion est un organisme sans but lucratif qui emploie des salariés et commercialise les biens ou services qu'elle produit. Elle présente des garanties raisonnables d'opération sur deux ans. Elle offre une expérience de travail réelle et significative. L'activité économique se veut au service de la démarche des participants. Lorsqu'elle produit des excédents budgétaires, l'entreprise les investit au service de sa mission.
Le potentiel d'insertion	L'entreprise d'insertion s'inscrit dans les objectifs de la Politique active du marché du travail. Elle est issue du milieu local avec lequel elle entretient des liens de partenariat étroit. Elle fait une promotion active de sa main-d'œuvre, en particulier auprès de l'entreprise privée. Elle démontre que ses services conduisent à des emplois ou de la formation.
Les caractéristiques des personnes	Les participants sont des personnes en situation d'exclusion, connaissant des échecs répétés et pour lesquelles les ressources existantes s'avèrent inadaptées. Elles sont fortement désavantagées à plusieurs égards, dépendantes des ressources de l'État ou sans revenu et ont nécessairement besoin d'une passerelle pour accéder au monde du travail. Elle s'engagent dans une démarche d'insertion sur une base volontaire.
Le statut de salarié	Une entreprise d'insertion s'engage à accorder un statut de travailleur salarié à durée déterminée (environ six mois) aux participants, selon les normes du travail en vigueur.
La formation	L'approche de formation est globale, centrée sur les besoins des participants, et lie autant les aspects personnels, sociaux que professionnels dans un parcours d'insertion individualisé. L'encadrement des participants est structuré, suffisant et compétent.
Le suivi individualisé	L'entreprise d'insertion offre aux participants un suivi individualisé tout au long du parcours d'insertion et après leur passage (environ deux ans).

entreprises d'insertion, de leur action et de leurs résultats (voir la figure 1). Il identifie d'abord les ressources (bloc A) dont dispose l'entreprise d'insertion pour son activité dans le milieu et pour son action auprès des participants. On y retrouve des ressources humaines, financières et matérielles, des bénévoles ainsi que des partenaires des milieux communautaire, institutionnel, éducatif, syndical et du secteur marchand.

L'action de l'entreprise d'insertion auprès des participants propose une approche globale de formation et de développement sur les plans personnel, social et professionnel, dite approche systémique. La figure 1 illustre cette action en la situant au cœur de l'activité de l'entreprise d'insertion. Le bloc B fait état des différents aspects de l'action de l'entreprise d'insertion auprès des personnes participantes. Cette action centrée sur les besoins de l'individu intègre des dimensions sociales, personnelles, techniques et professionnelles. Elle comprend différentes activités d'encadrement, de formation et d'accompagnement intimement liées et dont le support est la situation de travail. Celle-ci s'inscrit, pour les participants, dans une expérience de travail salarié au sein de l'entreprise et dans diverses expériences de travail d'équipe et de stages.

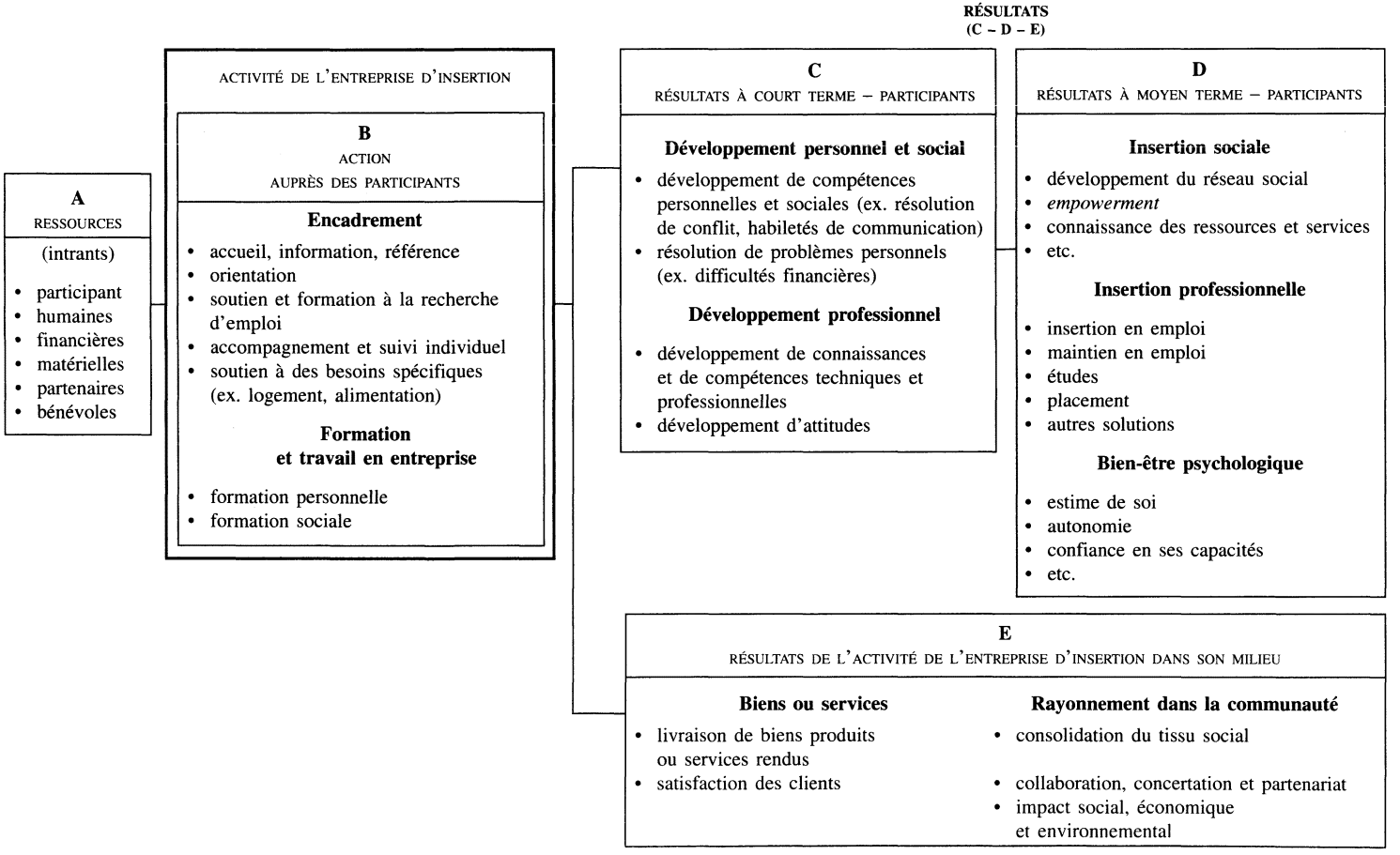
Le bloc C renvoie aux résultats prévus à court terme auprès des participants. Il est postulé que l'encadrement, l'accompagnement individualisé, la formation et le travail en entreprise favoriseront chez ces derniers le développement d'habiletés et de compétences personnelles, sociales, techniques et professionnelles. Ainsi, sur le plan social, l'action de l'entreprise d'insertion vise à ce que la personne acquière des comportements et attitudes favorisant la réalisation d'une activité en société. Sur le plan professionnel, elle vise l'acquisition d'expériences de travail et de compétences professionnelles transférables.

Le bloc D réfère aux résultats prévus à moyen terme auprès des participants. Il décrit les conséquences attendues relativement à leur insertion sociale, à leur insertion professionnelle et à leur maintien en emploi, à leur retour aux études, à leur placement ou à toute autre solution choisie par la personne. Il prévoit également des effets bénéfiques pour les participants sur différents aspects de leur bien-être psychologique.

En résumé, le modèle soumet l'hypothèse que l'action des entreprises d'insertion auprès des participants favorisera, à court terme, le développement de connaissances, d'habiletés, de compétences et de comportements sur les plans personnel, social et professionnel. À moyen terme, ces résultats bénéfiques contribueront à une insertion sociale et professionnelle durable des personnes, à la restauration de leur citoyenneté et de leur

Figure 1

Modèle théorique des activités des entreprises d'insertion et de leur action auprès des participants



identité et à l'amélioration de leur bien-être et de leur santé psychologique.

Enfin, le bloc E rend compte des résultats de l'activité de l'entreprise d'insertion dans son milieu, lesquels se traduisent par la production de biens ou de services et par un rayonnement dans la communauté. Ce rayonnement dans la communauté est observable par le renforcement du tissu social, le développement de collaborations et de partenariats avec les organisations du milieu et les impacts locaux sur les plans économique, environnemental et social.

Contexte d'élaboration du Cadre d'évaluation

Le Collectif a souhaité être proactif dans sa démarche évaluative tout en y associant ses partenaires d'Emploi-Québec et du ministère de la Solidarité sociale participant au dossier des entreprises d'insertion ou à leur évaluation. Particulièrement depuis la création du Collectif, les entreprises d'insertion sont conscientes de la nécessité et de l'importance de l'évaluation de leurs activités. Le défi, toutefois, a consisté à mettre de l'avant un processus évaluatif qui respecte les besoins, préoccupations et intérêts de toutes les parties. En 1999, le Collectif a entrepris, de concert avec ses partenaires, un processus d'élaboration du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion. Ce Cadre devait respecter à la fois l'autonomie des entreprises d'insertion et les engagements gouvernementaux prévus dans le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion[6].

La volonté du Collectif de prendre le leadership de l'évaluation découle entre autres de l'origine même des entreprises d'insertion. « Les entreprises d'insertion québécoises, à la différence de leurs homologues d'autres pays (notamment européens), se sont développées depuis le début des années 1980, en dehors de tout cadre spécifique de reconnaissance des pouvoirs publics. Elles présentent donc [au départ] tout à la fois des caractéristiques communes fondamentales mais aussi une grande diversité dans leurs approches comme dans leurs modes d'organisation ou de financement[7]. » Les entreprises d'insertion sont issues d'initiatives « de la base », sans référence à un modèle unique. Elles ne sont pas issues d'une mesure gouvernementale ; au contraire, les entreprises d'insertion ont même ren-

6. *Ibid.*
7. Collectif des entreprises d'insertion du Québec, *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*, rédigé par C. Valadou, D. Bordeleau et B. Rufo, 1995, 82 p.

contré l'opposition des principaux ministères concernés dans leurs premières années de lutte pour leur existence.

L'émergence du Collectif des entreprises d'insertion du Québec, en 1994, vise d'abord une reconnaissance entre les entreprises elles-mêmes, pour éventuellement mener à une reconnaissance gouvernementale. Le Collectif produit la Charte des entreprises d'insertion, document au cœur des travaux du Comité interministériel qui se penche en 1997 sur la reconnaissance du rôle et du statut des entreprises d'insertion[8].

En 1998, le ministère de la Solidarité sociale et de l'Emploi adopte le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion où, outre les critères de reconnaissance (présentés plus haut) et un engagement financier d'Emploi-Québec, on fait état de l'obligation, pour les entreprises d'insertion reconnues, de présenter annuellement une évaluation de leurs activités. Lors d'une visite d'entreprises d'insertion, en octobre de cette même année, le sous-ministre de la Solidarité sociale, des sous-ministres associés et les responsables du dossier des entreprises d'insertion au sein d'Emploi-Québec expriment leur volonté de mieux connaître et de démontrer, au sein de leur propre organisation, la spécificité et les résultats des entreprises d'insertion, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Cette volonté étant partagée par le Collectif, la Direction régionale d'Emploi-Québec de Montréal propose de financer les travaux qui mèneront au Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion.

La même année, à la suite de l'adoption du Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion, l'évaluation se confirme comme un enjeu central au Collectif. Il entreprend donc une réflexion sur l'esprit et les principes qui devraient guider l'élaboration et l'application du Cadre d'évaluation. Inspiré des travaux du comité ministériel sur l'évaluation des organismes communautaires et bénévoles[9], référence en matière d'évaluation d'organismes à but non lucratif au Québec, le Collectif produit le Cadre d'évaluation général en devenir des entreprises d'insertion du Québec[10]. Selon ce document, l'évaluation se voudrait une

8. Comité interministériel sur la reconnaissance des entreprises d'insertion, *Rapport du comité interministériel sur la reconnaissance du statut et du rôle des entreprises d'insertion*, 1995, 36 p.
9. Comité ministériel sur l'évaluation, *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles : un évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique un processus de négociation*, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1997, 75 p.
10. Collectif des entreprises d'insertion du Québec, *Cadre d'évaluation général en devenir des entreprises d'insertion du Québec*, 1998, 15 p.

démarche structurante s'appuyant sur un véritable partenariat entre les bailleurs de fonds et les entreprises d'insertion, où l'autonomie de chacune des parties est respectée. Elle devrait aussi se réaliser dans le respect de la nature des entreprises d'insertion, c'est-à-dire leur approche globale, leur action basée sur l'autonomie des groupes et des individus, leur enracinement dans la communauté et leur conception égalitaire des rapports entre intervenants et participants. L'évaluation devrait être négociée en conservant les besoins particuliers des participants au centre des préoccupations. On reconnaît l'imputabilité face aux fonds publics et l'importance d'un retour sur les activités de l'entreprise d'insertion. Le Collectif souhaiterait aussi adopter une approche participative en évaluation. Cette approche accorde une place prépondérante à la contribution et à la participation des acteurs concernés, que ce soit au niveau des bailleurs de fonds, des participants, des intervenants ou de la communauté. Elle prend en considération leurs valeurs, points de vue et intérêts à plusieurs étapes du processus. Enfin, on souhaiterait faire de l'évaluation une activité simple et peu onéreuse.

C'est dans ce contexte que le Collectif a mandaté le Centre de formation populaire (CFP) pour qu'il produise le Cadre d'évaluation de l'action des entreprises d'insertion. Ce Cadre s'adresse aux entreprises d'insertion membres du Collectif et il doit tenir compte des contraintes, des spécificités et des besoins de chaque entreprise. Il poursuit un double objectif : d'une part, dans une perspective d'amélioration continue de leurs pratiques, soutenir les entreprises dans l'analyse et le développement de leurs services et, d'autre part, rendre compte des résultats obtenus auprès des participants ainsi que ceux relevant de l'activité de l'entreprise. Le Cadre vise plus spécifiquement à :

- permettre aux entreprises d'insertion de démontrer la spécificité des actions menées auprès des personnes exclues ;
- permettre aux entreprises d'insertion de rendre des comptes à leurs partenaires, dont leurs bailleurs de fonds, en présentant des résultats observables ou mesurables tant sur le plan qualitatif que quantitatif ;
- répondre aux exigences d'évaluation contenues dans le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion ;
- permettre au ministère de la Solidarité sociale, signataire du Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion, et à Emploi-Québec de prendre en considération la démarche d'évaluation de l'action des entreprises d'insertion auprès des personnes exclues.

Élaboration du Cadre d'évaluation

Plusieurs acteurs ont contribué à l'élaboration du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion. Le Collectif a fait appel au Centre de formation populaire afin de concevoir le Cadre[11]. Patrice Rodriguez a agi à titre de conseiller indépendant. Enfin, à l'initiative de Collectif, un comité consultatif, composé de représentants des partenaires gouvernementaux, du Collectif et d'entreprises d'insertion, a collaboré à l'ensemble de la démarche. Ces représentants avaient pour mandat de s'assurer que les préoccupations de leur organisation soient considérées dans l'élaboration du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion. Par exemple, le retrait et l'ajout de questions d'évaluation et d'indicateurs, ainsi que le contenu de la plateforme commune ont été négociés au comité consultatif. Malgré les nombreux défis rencontrés, tous les acteurs ont jugé cette collaboration fructueuse et garante de la qualité, de la rigueur et de la pertinence du Cadre. La clarté et la complémentarité des rôles, un objectif commun et bien ciblé, des règles de fonctionnement efficaces, l'engagement continu de chacun, un climat d'ouverture, de confiance et de respect mutuels, le leadership ferme mais flexible de la part du Collectif constituent autant de facteurs ayant contribué au succès de la collaboration.

Des étapes intermédiaires ont précédé la version finale du Cadre. Tout au long de la démarche, des rencontres de validation par le comité consultatif ont eu lieu, chacun des membres de ce comité devant informer à des étapes stratégiques l'instance qu'il représente de la progression des travaux. D'abord, une recension des écrits sur les méthodes d'évaluation et les indicateurs retenus dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle a été réalisée, dont une revue des outils d'évaluation déjà utilisés dans les entreprises d'insertion tant en Europe qu'au Québec[12]. Cette première étape a permis entre autres l'identification de plusieurs questions d'évaluation et indicateurs pertinents. Le CFP a ensuite élaboré une première version du Cadre d'évaluation. Ce document fut ensuite validé par le comité consultatif, puis le CFP a réalisé une consultation auprès de huit entreprises pour recueillir leurs impressions sur sa pertinence, son

11. S. Dufour, C. Vanier et C. Vaillancourt-Laflamme, du Centre de formation populaire, ont travaillé conjointement à l'élaboration du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion du Québec.
12. Centre de formation populaire, *Contexte d'application du cadre d'évaluation et recension des écrits*, document présenté au Collectif des entreprises d'insertion du Québec, rédigé par S. Dufour, C. Vanier et C. Vaillancourt-Laflamme, 1999, 35 p.

réalisme et son exhaustivité[13]. Le Collectif a identifié les entreprises à visiter selon les critères établis par le comité consultatif : les caractéristiques des participants, le secteur d'activité, le type de formation technique, la taille de l'entreprise et sa localisation géographique. Comme on le verra dans la dernière section, cette consultation a mené à des ajustements importants dans le Cadre pour tenir compte des inquiétudes de certaines entreprises. La version finale du Cadre d'évaluation est ensuite élaborée par le CFP, puis adoptée par le comité consultatif. Une présentation du Cadre d'évaluation aux entreprises a marqué la fin de la démarche, qui a duré en tout environ huit mois.

La version définitive du Cadre porte sur deux objets d'évaluation, comprend plus de quarante questions d'évaluation, propose des indicateurs pertinents à chacune d'elle ainsi que des méthodes d'évaluation (questionnaires, observation, etc.). Les instruments d'évaluation ne sont pas inclus dans le Cadre mais ils sont présentement en élaboration. Le premier objet d'évaluation se rapporte à *l'action de l'entreprise d'insertion auprès des participants*. À titre d'exemple, l'évaluation de l'action auprès des participants pourrait porter sur la formation, l'encadrement et l'intervention psychosociale, ou encore sur les résultats à court ou à moyen terme chez les participants. Le second objet d'évaluation est *l'activité de l'entreprise d'insertion dans son milieu*, cette dernière étant une entreprise véritable qui produit des biens ou des services et qui a un rayonnement dans la communauté. Par exemple, l'activité de l'entreprise d'insertion dans son milieu comme objet d'évaluation pourrait être évaluée sous l'angle des ressources dont dispose l'entreprise ou de son impact social dans la communauté.

Le Cadre propose deux approches à l'évaluation. L'approche de gestion interne suggère un éventail de questions d'évaluation parmi lesquelles les entreprises sont *libres de choisir* les plus pertinentes selon leurs propres questionnements. En favorisant un retour critique sur sa propre action, elle permet à l'entreprise d'améliorer sa manière de faire. Les résultats sont destinés en premier lieu à une utilisation interne, mais l'entreprise peut juger pertinent de diffuser certains d'entre eux à l'externe. La satisfaction des participants, des clients et des employeurs, la qualité du climat organisationnel et le rendement de l'entreprise constituent des exemples de questions d'évaluation destinées à la gestion interne.

---

13. Centre de formation populaire, *Consultation auprès des entreprises d'insertion sur le Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion du Québec*, rapport présenté au Collectif des entreprises d'insertion du Québec, rédigé par S. Dufour, C. Vanier et C. Vaillancourt-Laflamme, 1999, 36 p.

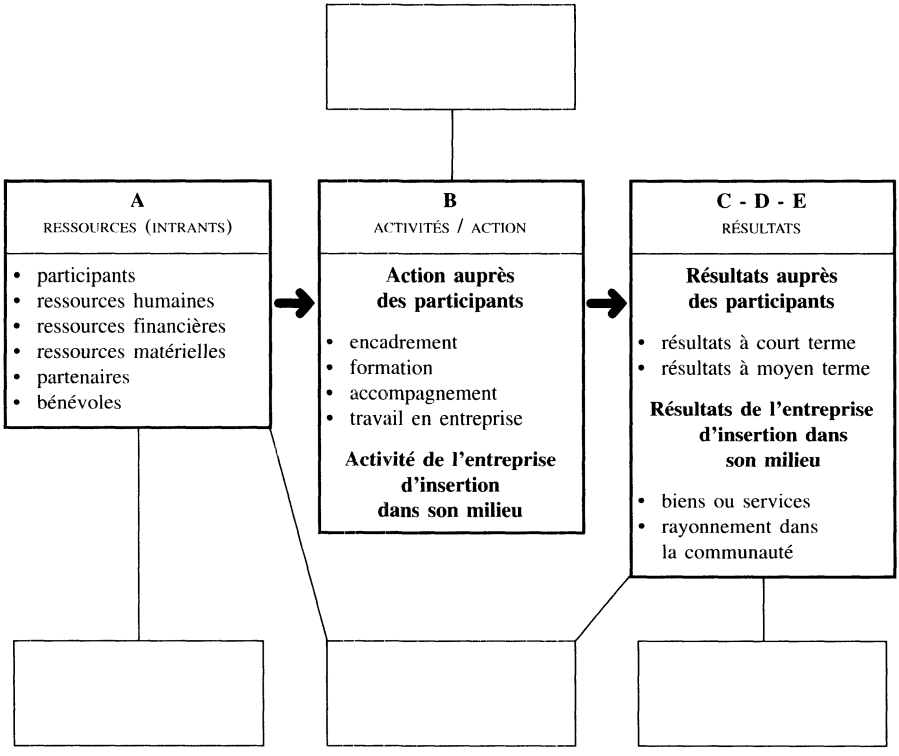
La seconde approche propose une plate-forme commune. Elle identifie des informations à recueillir auprès de *toutes* les entreprises d'insertion et destinées à démontrer aux bailleurs de fonds l'efficacité de l'action ou les progrès réalisés. Les questions d'évaluation ont été retenues en fonction de leur cohérence avec les sept critères de reconnaissance des entreprises d'insertion présentés précédemment. Ces questions d'évaluation sont organisées en fonction d'un échéancier établi selon deux critères : 1) l'accessibilité ou la complexité des données à recueillir pour les entreprises d'insertion et 2) l'utilité perçue par les bailleurs de fonds. Ainsi, les questions d'évaluation à recueillir à court terme constituent des données facilement accessibles, peu complexes pour les entreprises et jugées très utiles par les bailleurs de fonds. En fait, ces données sont généralement déjà transmises aux bailleurs de fonds par les entreprises d'insertion. Il s'agit, par exemple, du bilan des ressources humaines et financières, du développement des connaissances en techniques de recherche d'emploi ou du degré d'insertion professionnelle des participants à la suite de leur démarche dans une entreprise d'insertion. Par contre, les données à recueillir à long terme sont peu accessibles, complexes à évaluer et perçues comme moins utiles par les bailleurs de fonds. Les entreprises ont tout de même choisi de retenir ces questions pour montrer la spécificité de leur action. Le développement des compétences personnelles et sociales, des attitudes et des comportements de travail ou les effets de la démarche des participants sur leur bien-être psychologique constituent des exemples de telles questions. L'échéancier à court terme se réalisera au cours de l'année 2000-2001, le moyen terme en 2001-2002 et le long terme en 2002-2003.

L'ensemble des questions d'évaluation du Cadre, tant celles de l'approche de gestion interne que celles de la plate-forme destinée aux bailleurs de fonds, se divise en quatre types d'évaluation : le bilan des ressources, l'évaluation de l'implantation et du processus, l'évaluation de l'efficacité ainsi que l'évaluation d'impact. La figure 2, p. suivante, indique, à l'aide de flèches pointillées, quels aspects de l'action de l'entreprise sont considérés par chaque type d'évaluation. Chacun des blocs identifiés correspond au bloc désigné par la même lettre (A, B, C, D ou E) dans la figure 1, qui présentait le modèle théorique des activités de l'entreprise d'insertion et de leur action auprès des participants.

Le bilan des ressources (bloc A) a pour but de vérifier le nombre de participants ainsi que les ressources humaines, matérielles ou financières dont dispose l'entreprise d'insertion pour la réalisation de ses activités et

Figure 2

Types d'évaluation



Note : Adaptation d'un schéma de Daniel Fortin, Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal.

de son action. Elle s'intéresse à la quantification et à la répartition de ces ressources et à la vérification du respect des engagements financiers par les partenaires.

L'évaluation de l'implantation et du processus (bloc B) vise à vérifier si l'action mise en place rejoint les personnes prévues, à déterminer si cette action ou les activités de l'entreprise sont conformes à celles prévues et à décrire le déroulement et le fonctionnement des activités de l'entreprise ou de son action auprès des participants. Elle se rapporte, par exemple, à la qualité de l'action, à la conformité de cette action avec celle prévue, à la sélection des participants, à l'utilisation des ressources, au climat de travail au sein de l'entreprise et au déroulement du partenariat.

L'évaluation de l'efficacité (bloc C) et l'évaluation d'impact (bloc D et bloc E) visent à vérifier dans quelle mesure les activités de l'entreprise d'insertion ou l'action auprès des participants produisent les effets recherchés ou les changements prévus. Elles s'intéressent aussi aux effets imprévus. L'évaluation de l'efficacité vérifie dans quelle mesure les objectifs visés à *court terme* sont atteints par les participants, à savoir l'acquisition de compétences personnelles, sociales, techniques ou professionnelles. Quant à l'évaluation d'impact, elle porte sur les effets attendus à *moyen terme*, par exemple l'insertion sociale, l'insertion professionnelle et une amélioration du bien-être psychologique. Elle se rapporte également à l'impact de l'entreprise d'insertion dans la communauté, principalement à celui des différents partenariats qu'elle a développés.

Pour l'ensemble des acteurs concernés, le Cadre d'évaluation constitue un outil précieux, ne permettant toutefois pas aux entreprises d'insertion d'entreprendre immédiatement l'évaluation de leur action. Rappelons que le Cadre est un document général qui identifie les objets, types, questions d'évaluation, indicateurs et méthodologie, mais ne qui ne propose pas des outils d'évaluation.

Pour le Collectif, soucieux d'habiliter ses membres avec les outils d'évaluation nécessaires, le dépôt et l'adoption du Cadre d'évaluation a signifié le début d'une autre étape de travail, laquelle se terminera par la constitution d'une trousse d'outils d'évaluation prenant appui sur le Cadre d'évaluation. Le CFP, en collaboration avec l'entreprise d'insertion Coup de Pouce Travail, a eu la responsabilité d'opérationnaliser le contenu du Cadre. Au terme des travaux présentement en cours, les entreprises d'insertion auront accès à des questionnaires, grilles d'observation et d'entrevues sous format papier et électronique. La base de données créée est un mécanisme puissant qui facilitera non seulement l'accès des données

aux entreprises au moment de rédiger leurs rapports d'évaluation individuels, mais permettra au Collectif d'être efficace et à jour dans son mandat de représentation de ses membres.

Enjeux soulevés par l'élaboration du Cadre d'évaluation

Selon Fortin[14], l'organisation qui évalue est susceptible de rencontrer trois types d'enjeux : techniques, stratégiques et politiques.

Enjeux techniques : vers une évaluation crédible

Les enjeux techniques concernent la méthodologie, les ressources financières et humaines ainsi que le temps nécessaire pour réaliser l'évaluation. Bref, ces enjeux portent sur la *manière* dont on réalise l'évaluation. Une maîtrise des connaissances propres au champ évaluatif étant nécessaire, le Collectif a fait appel au Centre de formation populaire et à Patrice Rodriguez Conseils, deux ressources spécialisées dans le domaine. Plutôt que de déléguer complètement l'élaboration du Cadre, les entreprises sont cependant restées engagées dans son élaboration, approfondissant ainsi leurs propres connaissances sur la démarche évaluative et en se donnant un vocabulaire commun. Le temps, la vulgarisation des concepts évaluatifs, des ressources humaines compétentes et financières suffisantes constituent d'autres conditions de succès sur le plan technique.

Sur le plan méthodologique, les entreprises d'insertion étaient soucieuses de dépasser les indicateurs quantitatifs traditionnels (tel le taux de placement en emploi) afin de démontrer la spécificité des actions menées auprès des personnes exclues. Le Cadre propose de nombreuses questions d'évaluation, indicateurs et méthodologies qui explorent d'autres répercussions telles le développement personnel, social et professionnel des participants, leur insertion sociale et leur bien-être psychologique. Le Cadre propose même d'évaluer les résultats de l'activité de l'entreprise dans son milieu, tant en terme de production de biens ou services que de rayonnement dans la communauté (partenariat, impacts social, économique et environnemental, etc.).

À la suite de l'élaboration du Cadre d'évaluation, des outils d'évaluation et une base de données ont été élaborés. Plusieurs défis importants

14. D. Fortin, « L'évaluation participative : une démarche concrète pour orienter l'action », *Colloque à l'intention des groupes PACE de Montréal-Centre*, financé par Santé Canada et organisé par le Centre de formation populaire, Montréal, 11 mars 1999.

sont au cœur de la création de cette base de données, dont le respect de l'autonomie et spécificité de chacune des entreprises d'insertion, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des participants ainsi que la mise à jour des informations fournies par les entreprises d'insertion. Pour éviter que de tels problèmes surgissent, des mesures ont été prises par l'assemblée générale du Collectif. Par ailleurs, la traduction en format papier et informatique des questions d'évaluation identifiées dans le Cadre a cristallisé une seule et même manière de concevoir l'action des entreprises d'insertion, ce qui entrait en contradiction avec le désir de souplesse véhiculée par le Cadre d'évaluation. De manière à faire de l'évaluation des entreprises une démarche systématique, il a donc fallu identifier dans la liste des indicateurs proposés dans le Cadre d'évaluation ceux qui constituaient le plus petit commun dénominateur pour toutes les entreprises d'insertion. Par ailleurs, la possibilité d'aller outre ces indicateurs existe toujours, ce qui constitue une manière intéressante de respecter l'autonomie de chaque membre. Ainsi, les entreprises d'insertion se prononceront d'abord sur ce qui constitue des *choix génériques*, indicateurs communs à chacune d'entre elles, et peuvent par la suite préciser ces derniers par des *choix spécifiques*, indicateurs qui leur permettent de faire valoir leur spécificité respective.

L'informatisation des outils d'évaluation a à la fois contribué à générer et à résoudre un certains nombre de difficultés. Elle a d'abord été envisagée pour faciliter le traitement des données qu'auront à faire chacune des entreprises d'insertion au moment de produire leur rapport annuel d'évaluation. En permettant un transfert électronique de certaines données au Collectif, l'informatisation des outils d'évaluation devrait lui permettre de faire face efficacement à son mandat de représentation de ses membres. Par ailleurs, force est d'admettre que l'informatisation d'une telle quantité d'information représente un défi de taille, tant au niveau financier qu'à celui de la spécialisation des ressources nécessaires pour concevoir le projet. Elle a en outre fixé de manière quasi permanente la démarche évaluative. Cette dernière difficulté étant partiellement résolue par l'introduction de listes d'indicateurs génériques et spécifiques de même que par la possibilité, à l'instigation du Collectif, de modifier périodiquement lesdites listes de choix. Un retour sur la première année d'implantation des outils d'évaluation en cours de développement devrait permettre d'identifier d'autres enjeux liés à la réalisation de l'évaluation des entreprises d'insertion.

Enfin, le souci d'évaluer toutes les facettes de l'action des entreprises a provoqué une autre difficulté : l'ampleur des ressources nécessaires pour

mettre en œuvre le Cadre. La formule proposée devait rester « gérable » par les entreprises en leur évitant un processus évaluatif trop énergivore. L'élaboration par des ressources spécialisées d'une trousse commune d'outils d'évaluation a permis d'alléger la charge de travail des entreprises. Malgré tout, considérant les ressources humaines, financières et le temps nécessaire, il est devenu quasi impossible de répondre aux exigences évaluatives d'autres bailleurs de fonds.

Enjeux stratégiques : vers une évaluation utile

Les enjeux stratégiques permettent de situer l'évaluation dans la culture et les pratiques de l'organisation. Ils répondent à deux questions : à quoi servira l'évaluation et quel type d'évaluation sera le plus utile ? À cet égard, la démarche a prévu la mise en œuvre de divers moyens pour favoriser l'utilisation du Cadre par les entreprises. L'initiative répondant à leurs besoins, il était important de tout mettre en œuvre pour rester près de leur réalité. Le fait d'articuler le Cadre à partir, d'une part, du modèle théorique de l'action des entreprises et, d'autre part, des consultations auprès de certaines d'entre elles, ont assuré sa pertinence et son réalisme « internes ». La recension des écrits préalables à la rédaction de la première version du Cadre a quant à elle permis de tirer profit de réflexions et d'expériences antérieures d'évaluation de projets d'insertion.

Par ailleurs, l'appropriation du Cadre d'évaluation représentait tout un défi. Le risque était qu'il soit perçu comme le Cadre du *Collectif* et non pas celui des entreprises d'insertion membres, ou encore comme un document imposé par les bailleurs de fonds. Diverses stratégies ont favorisé l'adhésion des entreprises au projet, tels la vulgarisation des concepts évaluatifs, la sensibilisation à l'utilité de l'évaluation pour toute l'organisation, une mise à jour régulière sur l'état d'avancement des travaux, leur consultation sur la première version du Cadre, la participation de certaines d'entre elles au comité consultatif ainsi que l'aval du conseil d'administration du Collectif. Une formation sur l'évaluation participative a aussi été réalisée. Ce désir d'impliquer le plus de membres possibles s'est poursuivi au moment de traduire le Cadre d'évaluation en outils d'évaluation. En effet, d'autres entreprises d'insertion participent actuellement au nouveau comité consultatif, mis sur pied pour la suite des travaux en évaluation. Une période de prétest des outils d'évaluation permettra de tenir compte de l'opinion de quelques autres entreprises d'insertion. Aux termes de la démarche d'élaboration du Cadre d'évaluation et de constitution des

outils d'évaluation, le Collectif aura permis à un nombre important de ses membres et de leurs employés de se prononcer sur le dossier de l'évaluation.

La grande diversité des entreprises sur les plans des pratiques évaluatives, des types de participants et de la nature de la production de biens ou de services a représenté un autre défi. Comment identifier des objets, questions, indicateurs et méthodes de collectes de données qui tiennent compte de la réalité de chacune, par exemple la diversité des caractéristiques des participants, des secteurs d'activité ou des philosophies d'intervention ? Concilier les démarches évaluatives déjà en cours dans certaines entreprises avec le Cadre d'évaluation ? Tenir compte des exigences évaluatives des autres bailleurs de fonds ? Certains programmes gouvernementaux en employabilité présentent une grande homogénéité, susceptible de faciliter une évaluation commune uniforme. Émanant « de la base » et non pas d'un programme gouvernemental, les entreprises d'insertion autonomes présentent quant à elles une hétérogénéité qui a compliqué l'élaboration d'un Cadre d'évaluation unique. Le document devait refléter l'esprit commun à l'ensemble des entreprises (voir le modèle théorique présenté plus haut) tout en permettant l'expression des particularités de chacune d'entre elles (par exemple, par l'élaboration de nouveaux indicateurs plus spécifiques).

Enjeux politiques : vers une évaluation négociée

Enfin, les enjeux politiques traitent des rapports de pouvoir que l'évaluation peut exacerber au sein même de l'organisation, comme entre les intervenants et la direction, ou à l'externe, par exemple avec des partenaires ou des bailleurs de fonds. L'élaboration du Cadre était particulièrement chargée à cet égard. Parmi les conditions de réussite, soulignons une réelle volonté de transparence par rapport aux bailleurs de fonds : les entreprises sont conscientes qu'elles ont des comptes à rendre et acceptent volontiers de le faire. Pour le Collectif, la démarche d'élaboration du Cadre d'évaluation devait être au service de la reconnaissance pleine et entière des entreprises d'insertion. En prenant le leadership de sa propre démarche évaluative, il s'est montré particulièrement proactif, et ses partenaires d'Emploi-Québec et du ministère de la Solidarité sociale ont été réceptifs à cette initiative. Lieu fécond de collaboration, le comité consultatif a entre autres permis de mettre en commun les attentes des partenaires afin d'assurer la rigueur, la pertinence et le réalisme « externes » du Cadre. Tant les entreprises que les partenaires gouvernementaux se sont montrés ouverts

aux changements provoqués par l'élaboration du Cadre et éventuellement par les résultats des évaluations qu'il engendrerait. Les entreprises ont ainsi eu à intégrer l'évaluation dans leurs pratiques courantes, à diffuser de nouvelles informations à l'externe, à se créer un vocabulaire commun et univoque, etc. Enfin, en plus de permettre aux entreprises de se faire valoir collectivement, la plate-forme permet aussi la comparaison et les analyses communes, ce qui facilite le rôle de représentation du Collectif.

Parmi les défis relevés, notons les risques perçus par certaines entreprises face au grand nombre de résultats d'évaluation exigés de l'ensemble des entreprises et destinés à une diffusion externe. Ces entreprises craignaient, par exemple, d'éventuelles résistances des participants et du personnel face à la lourdeur du processus évaluatif et la perte de contrôle sur l'information une fois diffusée à l'externe. Ces réserves ont mené à des ajustements importants dans le Cadre, dont l'élimination de certaines questions d'évaluation jugées plus « risquées » et le transfert d'autres questions de la plate-forme commune à l'approche de gestion interne, qui reste à la discrétion de chaque entreprise. Certaines entreprises ont aussi vu dans la démarche évaluative proposée un risque d'uniformisation : elles craignaient d'être « structurées de l'extérieur » et de se voir imposer une certaine lourdeur dans leur développement. Il y avait aussi le risque d'ingérence des bailleurs de fonds dans le fonctionnement et la gestion des entreprises, par exemple en invoquant le contexte des coupures de financement. Finalement, en permettant des comparaisons entre les entreprises, la collecte standardisée d'information risquait de s'avérer nuisible lorsque faite sans précaution ou sans tenir compte des particularités de chaque entreprise. À cet égard, il a été décidé que seuls les rapports d'évaluation, où les données sont interprétées et mises en contexte, seraient diffusés à l'externe.

L'appropriation du Cadre d'évaluation par les bailleurs de fonds a soulevé d'autres inquiétudes. Ainsi, une certaine ambiguïté sur le caractère plus ou moins exclusif du Cadre dans l'évaluation des entreprises d'insertion *pour* les bailleurs de fonds est apparue à la toute fin de la démarche, et ce malgré la clarification des rôles et attentes de chaque acteur dès les premières rencontres du comité consultatif. Finalement, il a été entendu que l'application du Cadre serait *complémentaire* à une démarche déjà prévue de la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du ministère de la Solidarité sociale. Il est en effet prévu qu'après les trois premières années d'application du Cadre de reconnaissance et de financement, le comité de suivi collaborera avec le ministère de la Solidarité

sociale à une évaluation globale de l'intervention par l'économique des entreprises d'insertion et recommandera, si nécessaire, des modifications au Cadre de reconnaissance et de financement[15]. Malgré leur participation au comité consultatif, certaines entreprises ont en outre évoqué le peu d'utilité ou d'intérêt réels de tels résultats pour les bailleurs de fonds. Que feront-ils d'une aussi grande quantité d'informations ?

Enfin, l'évaluation d'efficience était anticipée avec réserve par certaines entreprises. Après discussions au comité consultatif, il a été entendu que ce type d'évaluation ne ferait pas partie du Cadre d'évaluation, car les conditions préalables à sa réalisation n'étaient pas encore réunies. Ainsi, on ne peut pas réaliser une évaluation d'efficience lorsque les procédures techniques ne sont pas maîtrisées, que l'impact du projet est inconnu ou qu'on n'est pas assuré de l'utilisation adéquate de ses résultats[16].

Conclusion

L'expérience des entreprises d'insertion montre que, même dans un contexte de reconnaissance et de financement gouvernemental, il est possible qu'une organisation soit proactive en s'appropriant sa propre démarche évaluative. Fruit d'une collaboration fructueuse entre les entreprises d'insertion, le Collectif, les bailleurs de fonds et des ressources spécialisées en évaluation, le Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion constitue un outil crédible et utile, qui tient compte des intérêts de tous les acteurs concernés. Parce qu'elle est la mieux placée pour comprendre son action et établir ses critères de succès, une organisation gagne à proposer elle-même ses propres indicateurs plutôt que de se faire imposer ceux de ses bailleurs de fonds. Il est aussi avantageux de planifier l'évaluation en collaboration avec les bailleurs de fonds à toutes les étapes de la démarche évaluative, et ce afin de considérer les préoccupations de chacun et de maximiser l'utilité et la pertinence de l'évaluation.

À la suite de l'adoption du Cadre par le conseil d'administration du Collectif et par le comité consultatif, le mandat du CFP a été prolongé[17] et il travaille actuellement, toujours en collaboration les représentants gouvernementaux et avec les entreprises, dont Coup de Pouce Travail, à l'éla-

15. Ministère de la Solidarité sociale, *op. cit.*, p. 5.
16. P. H. Rossi et H. E. Freeman, « Measuring efficiency », dans P. H. Rossi et H. E. Freeman, *Evaluation, a Systematic Approach*, Berkeley, Sage, 1993, p. 363-400.
17. C. Vaillancourt-Laflamme et A.-M. Grenier, du Centre de formation populaire, travaillent conjointement à l'élaboration des outils d'évaluation.

boration d'outils d'évaluation qui permettront la réalisation de la démarche évaluative proposée dans le Cadre. S'il peut être considéré comme l'aboutissement d'une première étape dans la démarche évaluative des entreprises d'insertion, le Cadre constitue donc aussi le point de départ de l'étape suivante, soit la conception des outils.

La démarche a toutefois soulevé de nombreux enjeux sur les plans technique, stratégique et politique qui permettent de tirer quelques leçons. D'abord, la considération des intérêts de toutes les parties, les soucis de crédibilité et d'exhausitivité ont mené en définitive à une démarche plus complexe que celle initialement souhaitée. Aussi, on peut se demander si un réel partenariat sur l'évaluation est vraiment possible entre les bailleurs de fonds et les entreprises d'insertion qu'ils financent. En effet, bien que la volonté de partenariat fasse partie de la culture des entreprises d'insertion et du Collectif, cette culture ne trouve pas facilement écho au sein de l'appareil gouvernemental, principal bailleur de fonds des entreprises. Ce dernier doit composer avec les contraintes imposées par le Conseil du Trésor. On peut établir un parallèle avec les récentes négociations entre l'État-employeur et ses employés dans la fonction publique. La négociation est possible, certes, mais seulement à l'intérieur des normes fixées par le Conseil du Trésor (par exemple, une augmentation salariale maximale de 5 %). Peut-on réellement parler de négociation dans un tel contexte ?

Par ailleurs, malgré les négociations au comité consultatif, dont les représentants gouvernementaux faisaient partie, le Cadre d'évaluation n'est pas devenu l'unique mode d'évaluation des entreprises. À défaut de les évaluer en tenant compte de leur complexité, comme le propose le Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion, le réflexe restera-t-il de se limiter à ce qui se fait déjà : combien de placements, à quel coût, y a-t-il moins cher ailleurs ? La réalisation de la démarche proposée dans le Cadre d'évaluation pourra-t-elle contrebalancer le caractère réducteur de ces indicateurs traditionnels, qui ne peuvent refléter la réalité des entreprises d'insertion ?

Le contexte s'est aussi considérablement modifié à Emploi-Québec. La restructuration de cette instance, à la suite de la crise de financement de l'an dernier, implique le « recentrage », *i.e.* le financement d'activités qui s'adressent à des clientèles moins démunies et qui visent essentiellement le placement. Cette nouvelle réalité ne risque-t-elle pas d'avoir un impact sur la mise en œuvre du Cadre d'évaluation des entreprises d'insertion ? Cette question se pose d'abord parce que le placement n'est qu'un des moyens qui permettent de remplir la mission des entreprises d'insertion, mais aussi parce que le Cadre propose d'évaluer les répercus-

sions de leur action sur les plans personnel et social en plus du plan professionnel.

Le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion a été négocié au niveau provincial entre les entreprises et les représentants du gouvernement. Cependant, la mise en œuvre des ententes de financement, qui incluent la question de l'évaluation, est négociée individuellement entre l'entreprise et les représentants d'Emploi-Québec. Malheureusement, on a déjà constaté au cours des deux dernières années chez certains fonctionnaires l'ignorance de l'existence du Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion ou le refus de le considérer, ou encore l'absence de compréhension des entreprises d'insertion, ce qui a menacé l'existence de plusieurs d'entre elles. Dans un tel contexte, au moment de prendre des décisions au sujet des entreprises d'insertion, les instances concernées tiendront-elles compte du Cadre de reconnaissance et de financement ? Et, à plus forte raison, du Cadre d'évaluation ?

Sarah DUFOUR, doctorante
UQAM. En collaboration avec,
en ordre alphabétique,
Charles FILLION,
Collectif des entreprises
d'insertion du Québec,
Patrice RODRIGUEZ,
Patrice Rodriguez Conseils
et Catherine VAILLANCOURT-
LAFLAMME, Centre de formation
populaire (CFP).