Document generated on 08/06/2025 4:57 a.m.

Revue internationale de l'économie sociale
Recma

Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale

Towards a multi-dimensional and negotiated evaluation of the social economy

Marie J. Bouchard

Number 292, May 2004

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1022107ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1022107ar

See table of contents

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)
2261-2599 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Bouchard, M. J. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (292), 59–74. https://doi.org/10.7202/1022107ar

Article abstract

An assessment of social economy (ES) activities raises various questions. Which concepts and methodology should be employed? How should the unique contribution of the social economy be evaluated at a time when a number of capitalist firms are concerned about social responsibility? The contribution of the ES to the democratization of the economy also raises certain political issues surrounding the evaluation of the social economy. If the specific features of the ES are to be taken into account, neither a perspective that focuses solely on maximum productivity nor a purely economic or managerial approach is adequate. According to the author, there are three interlinking dimensions that need to be considered—the organizational dimension, the social utility dimension and the institutional dimension. As the assessment provides a forum for involvement in the direction and control of action, it thus becomes a critical stage in the governance of ES activities.

Tous droits réservés © Recma, 2004

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/

VERS UNE ÉVALUATION MULTIDIMENSIONNELLE ET NÉGOCIÉE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

par Marie J. Bouchard (*)

L'évaluation des activités d'économie sociale (ES) soulève des questions de natures diverses : sur quels concepts et méthodologies s'appuyer ? Comment évaluer l'apport original de l'économie sociale à l'heure où nombre d'entreprises capitalistes se préoccupent de responsabilité sociale ? La contribution de l'ES à la démocratisation de l'économique pose également en termes politiques les enjeux de son évaluation. Tenir compte des particularités de l'ES implique donc de dépasser la seule perspective productiviste et de ne pas se limiter à un cadre purement économique ou gestionnaire. Pour l'auteur, trois dimensions sont à considérer de manière imbriquée dans une démarche participative : la dimension organisationnelle, la dimension d'utilité sociale et la dimension institutionnelle. Lieu où s'exerce aussi l'orientation et le contrôle des actions, l'évaluation devient alors un moment fort de la gouvernance des activités d'ES.

(*) Chaire de recherche en économie sociale, université du Québec à Montréal (Uqam).

Mise en perspective

Dans l'ensemble des pays occidentaux, l'économie sociale est en manque de reconnaissance, non pas comme instrument de lutte contre l'exclusion des personnes ou contre la dévitalisation des territoires, mais comme un ensemble d'acteurs susceptibles de conduire un projet de développement, donc de société.
Cette reconnaissance nécessite à la fois des moyens de connaissance et de compréhension du champ (statistiques et théoriques) et des modes d'évaluation appropriés aux acteurs et aux activités proposées. Les statuts basés notamment sur la non-lucrativité ou la lucrativité limitée étaient, depuis le début du siècle, les garants de l'utilité sociale de ces organisations. Aujourd'hui, du fait de l'hétérogénéité croissante des organisations qu'ils abritent, ils ne sont plus suffisants pour rendre compte précisément de l'apport de ces organisations à la société et des caractéristiques des modes de gestion.
Le texte de Marie Bouchard aborde un sujet extrêmement important dans le débat qui s'amorce en France sur la participation de l'économie sociale au bien-être social. La diffusion et l'adaptation du bilan sociétal promu par le CJDES (1), les réflexions sur la plus-value sociale de l'économie sociale (2) ainsi que les recherches sur l'utilité sociale dans le cadre du programme « L'Economie sociale et solidaire en région » montrent que la question est en chantier ; elle mérite que les acteurs s'en emparent.

(1) La notion de bilan social utilisée par l'auteur peut porter à confusion en France, où ce terme est utilisé pour faire état des ressources humaines des entreprises de plus de deux cents salariés.
(2) *Cf.* séminaire de la Fonda.

Néanmoins, ces travaux ne peuvent se limiter à la démonstration des effets bénéfiques des organisations sur la société ; ils conduiront sans doute à expliciter des modes d'organisation et de gestion des activités qui ont également leurs spécificités, puisque l'économie sociale ne peut plus être abordée comme une simple juxtaposition de moyens économiques, de finalités sociales et de valeurs idéologiques, mais comme la mobilisation de moyens économiques dans une finalité plus globale. Ainsi, la gestion des activités ne vise pas expressément les gains de productivité, mais la satisfaction des usagers dans le cadre du projet collectif, ce qui signifie qu'elle doit intégrer les normes techniques dans les dimensions relationnelles, éducatives... De même, la gestion des ressources humaines doit tenir compte de la triple relation d'engagement, d'organisation et de subordination qui caractérise la mobilisation des bénévoles et des salariés ; la gestion commerciale ne saurait se réduire à du marketing, fût-il social, car elle doit incorporer les valeurs et la participation des usagers ; la gestion financière, enfin, non seulement base sa spécificité sur l'alimentation des réserves impartageables, mais traduit également la confrontation entre les intérêts individuels (en termes de prix et de salaires), l'intérêt collectif (en termes d'investissement, de développement d'activités bénéficiaires ou déficitaires) et l'intérêt général (en termes de financement de formes de solidarités externes).

Danièle Demoustier

Introduction [3]

L'économie sociale (ES) est un phénomène encore relativement peu documenté et qui demeure sous-théorisé. Du côté des pratiques, la variété des champs d'application, la diversité des problématiques d'intervention, leur ancrage plus ou moins important aux politiques publiques et leur inscription inégale dans le marché posent défi à la lisibilité de ce qui fait la cohérence de l'économie sociale. Or, de plus en plus, des demandes sont formulées à l'effet de mesurer le secteur et d'en évaluer la contribution, ce qui oblige à circonscrire le champ.

Au Québec, l'existence d'instances représentatives de l'ES, tels le Chantier de l'économie sociale et le Conseil de la coopération, témoigne d'une reconnaissance mutuelle des acteurs de l'ES. Des instances publiques ou parapubliques, tels le Secrétariat à l'action communautaire autonome (Saca), la Direction des coopératives, le Comité sectoriel d'adaptation de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-Esac), font également preuve d'une reconnaissance publique du secteur. Toutefois, dès qu'il est question de mesurer la taille du secteur ou d'en évaluer la contribution spécifique, la question de la définition et des frontières du champ se pose. On constate alors qu'il s'agit d'une expression polysémique, que les pratiques qui s'en réclament sont extrêmement diversifiées et qu'il existe de fortes différences d'interprétation quant à la contribution spécifique de l'ES vis-à-vis celle d'autres acteurs publics et privés. Présente au Québec dans seize secteurs d'activité (excluant le secteur financier), l'ES a reçu une reconnaissance institutionnelle sans précédent alors

(3) Pour une version complète des références à l'appui de ce texte, voir le document : Bouchard, Marie, Jean-Marc Fontan, Laurent Fraisse, Laurent Gardin, Hélène Lachance, Jean-Louis Laville, *L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie,* Montréal-Paris, Crises-LSCI, « Cahiers du Crises », collection internationale, n° I0301, 2003.

que le Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996 adoptait un Plan d'action pour le développement de l'économie sociale. Une première recherche évaluative (Comeau *et al.,* 2001) a montré que les entreprises d'ES rendent des services qui pourraient difficilement être pris en charge par d'autres types d'entreprises (publiques ou privées). Ces initiatives mobilisent des partenariats entre des acteurs de la société civile et l'Etat, et elles sont créatrices d'emplois. Au Québec, les entreprises d'économie sociale représentaient plus de 65 000 emplois en 2001. Leur gouvernance démocratique et leur autonomie juridique (coopérative ou organisme à but non lucratif) leur confèrent une capacité d'adaptation de l'offre de services aux besoins locaux, tout en s'inscrivant dans les objectifs généraux de certaines politiques publiques. Cette évaluation, à peine quatre ans après la mise en œuvre du Plan d'action, est indicatrice du potentiel de l'ES. Aujourd'hui, le besoin se fait sentir d'outils d'évaluation qui, d'une part, rendent compte des impacts globaux et locaux de l'ES et qui, d'autre part, permettent de mieux instrumenter les entreprises dans l'atteinte de ces objectifs sociaux.

Selon une enquête récente, le manque d'outils d'évaluation de l'ES se fait sentir avec acuité (Tardif, Tessier et Patry, 2002). Cet enjeu déborde les frontières du Québec, ce besoin se faisant notamment sentir en France (rapport du projet France-Québec sur l'économie sociale et solidaire, 2001) et en Espagne (Elorriaga, 2001). Un peu partout en Europe et en Amérique, les données sont partielles ou dissimulées dans des statistiques nationales. Pour l'instant au Québec, les pratiques d'évaluation sont éclatées, correspondant à la diversité des secteurs d'activité et des types de publics auxquels s'adressent les activités (Bouchard, Bourque, Lévesque, 2001), ainsi qu'à la variété des objectifs de programmes gouvernementaux et à leur constante évolution (Tardif *et al.,* 2001). Or, les demandes d'évaluation se font de plus en plus fréquentes, de la part des acteurs de l'ES tout comme des pouvoirs publics. Selon le Chantier de l'économie sociale, le premier défi qui se pose en matière d'évaluation de l'ES est de pouvoir cerner le secteur. Le second concerne le développement d'indicateurs qui rendent justice aux particularités de l'ES.

Il faut d'abord se demander si les notions auxquelles se réfèrent les cadres traditionnels d'évaluation des entreprises sont adéquates et, si elles ne le sont pas, comment on peut en construire qui soient mieux adaptées. L'évaluation devrait notamment permettre de valoriser autrement que par le marché la performance et les impacts de l'économie sociale. Elle renvoie également à des enjeux politiques puisqu'elle sous-tend la définition et la circonscription du champ même de l'économie sociale. Qui plus est, l'exercice d'évaluation, s'il tient compte des différents points de vue des intéressés, entre autres les usagers, est en lui-même un moyen de démocratisation de l'économique. Enfin, l'économie sociale est multidimensionnelle ; son évaluation devrait l'être aussi. En ce sens, l'ES a peut-être ici l'occasion d'innover et de faire école auprès des entreprises privées et publiques.

L'économie sociale a-t-elle besoin d'un cadre d'évaluation spécifique ?

L'une des questions à se poser consiste à savoir si la contribution de l'économie sociale est spécifique ou non. Si nous répondons à cette question par la négative, les objets évalués et leurs sous-entendus théoriques pourraient être les mêmes que lorsqu'il est question d'évaluer la contribution de l'économie privée et de l'économie publique. Cela rendrait aussi conforme l'exercice d'évaluation aux exigences du cumul et de la comparaison. Si au contraire nous considérons que l'ES est productrice de résultats ou d'effets qu'elle est seule à pouvoir réaliser, il serait important de recourir à des concepts et à des méthodologies appropriés afin de bien mesurer ses incidences sur le développement économique et social.

Les écrits sur l'évaluation de l'économie sociale sont encore en nombre relativement limité. Un consensus semble toutefois s'en dégager concernant les limites ressenties par les acteurs de l'ES face aux méthodes de gestion et aux outils comptables classiques (Bouchard et Dumais, 2001 ; Eme, Fraisse et Gardin, 2000). Alors que l'évaluation des dimensions économiques de l'ES semble ne pas poser de problème, le besoin se fait sentir de développer des méthodes d'évaluation des dimensions sociales de ses activités. Le bilan comptable, les ratios d'endettement-capitalisation, les rapports coûts-bénéfices et même les mesures d'impacts économiques font plus facilement l'objet d'un large consensus que le bilan social, la mesure des biens publics, des externalités positives ou des impacts intangibles tels la démocratie, l'*empowerment* ou le lien social.

Ce problème n'est pas exclusif à l'économie sociale et touche également les entreprises capitalistes. Depuis les années 60, mais encore davantage avec la mondialisation, l'entreprise est appelée à rendre des comptes et à assumer des responsabilités « citoyennes », à produire un bilan « social ». Alors que les outils comptables et financiers sont des formes relativement stables et homogènes, à moyen et à long terme, le bilan social des entreprises demeure à ce jour un instrument de mesure variable selon les secteurs et appliqué de manière discrétionnaire par les firmes (Wood, 1991). Peu d'entreprises s'y prêtent (deux mille en l'an 2000, selon le World Business Center), mais la tendance est si forte que les chefs d'entreprise ne se demandent plus s'ils doivent ou non s'y prêter, mais « quand » ils le feront (Zadek, Pruzan et Evans, 1997, p. 6). Il s'agit donc d'une tendance lourde dans l'économie contemporaine. Or, contrairement aux entreprises capitalistes, les entreprises d'ES reconnaissent explicitement la dimension sociale dans leurs règles, leurs valeurs et leurs pratiques (Demoustier, 2001 ; Lévesque, 2002). Etant donné leur nature, les entreprises d'ES devraient avoir une bonne performance sociale organisationnelle dans les dimensions mesurées par le bilan social (Elorriaga, 2001). A tel point que la pratique du bilan social dans les entreprises d'ES pourrait renverser la charge de la preuve sur les entreprises privées (Fraisse, 2000).

L'économie sociale a pour objectif de réconcilier l'économique et le social dont l'autonomisation et la séparation ont pour effet de laisser sans réponse une partie de la demande sociale, que celle-ci soit provoquée par les effets destructeurs du modèle de développement ou qu'elle témoigne d'aspirations à participer à ce qui en constituerait une alternative (Lévesque, 2002). Toutefois, l'appel de plus en plus fort à la responsabilisation sociale des entreprises capitalistes de même que l'insertion marchande des activités de l'économie sociale peuvent exercer un certain effet de dilution sur les frontières du champ de l'économie sociale[4]. Une réflexion doit donc être menée à propos des concepts et des méthodologies en appui de l'évaluation qui peuvent rendre justice à la spécificité de l'ES.

(4) L'économie sociale est même parfois soumise « à la question » du seul fait de s'inscrire dans l'économique.

Redéfinir la valeur

Au sens de la sociologie, toute économie est sociale dans le sens que les pratiques économiques sont parties prenantes de la totalité sociale (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001). L'absence à ce jour d'une conception formelle d'une économie « sociale » s'explique en partie par le caractère englobant du social, lequel comprend, à la limite, toute l'économie. Ce qui compose le social procède notamment de la subjectivité et des rapports entre les acteurs sociaux. A ce titre, la représentation monétaire de l'économie a un caractère plus universel. Cependant, elle ne couvre pas la totalité du fait économique, notamment les dimensions institutionnelles qui le régulent, les représentations de la richesse ou les conceptions de la productivité et de l'efficience qui en découlent (Cuillerai, 2002). La valeur de la monnaie est dépendante de la confiance investie dans des institutions sociales (comme les banques centrales), dans les acteurs engagés dans un échange marchand (relations monétaires interindividuelles) et dans l'idée que l'économie de marché est là pour rester (ce qui permet aux sujets économiques de faire des projets). Or, cette confiance peut être sérieusement ébranlée, comme on l'a vu avec les crises boursières et les scandales financiers. De son côté, le social – au sens des rapports sociaux et du lien social – peut être « colonisé » par l'économique, dans le mouvement actuel de marchandisation du non-marchand, du non-économique, de la réciprocité, de la redistribution, etc. (Latouche, *in* Laville *et al.,* 2001). L'économique et le social sont imbriqués ou encastrés l'un dans l'autre. Il est donc question de frontières floues, ce qui se reflète dans les débats autour de ce qui constitue réellement la richesse.

La représentation économique de la richesse, telle qu'entendue dans les outils de la comptabilité nationale, ne rend pas compte, comme nous le rappelle Patrick Viveret (2001), des ressources gratuites, comme le travail domestique, ou de celles que l'on tend à prendre pour acquises, comme l'environnement naturel. Au contraire, l'instrument statistique peut même confondre enrichissement et appauvrissement en compta-

bilisant dans le produit intérieur brut (PIB) le coût de réparation de ressources détruites. Cette représentation de la richesse mène à ce qui pour d'aucuns passe pour des aberrations, comme breveter le vivant, vendre des permis de polluer, « marchandiser » la vie privée, etc. Il semble donc raisonnable de convenir que le PIB est un outil bien mal adapté pour valoriser les activités économiques autrement que par leur expression monétaire, laquelle n'est certes pas une traduction juste du progrès, même dans la conception partielle que l'on peut s'en faire en le réduisant au progrès économique (Meda, 1999). Selon Viveret, le thermomètre qui sert à évaluer la richesse, le PBI, nous rend malades. Or, nous pouvons nous demander : en quoi briser le thermomètre peut-il nous rendre la santé ? Le PIB, dit-il, doit plutôt être vu comme la bonne représentation d'une fabrication absurde de la richesse (Prades, 2001). L'évaluation doit se fonder sur des indicateurs pluriels de richesse qui rendent compte, notamment, de la dimension non monétaire de ses activités économiques (Fraisse, 2001) [5]. Les propositions faites récemment par certains auteurs peuvent nous inspirer dans la recherche de concepts et de méthodes d'évaluation qui soient appropriés à l'ES.

La première consiste à revoir les comptes de comptabilité classique afin de rendre compte de la pluralité des ressources engagées dans les activités d'économie sociale et solidaire (Eme, Fraisse et Gardin, 2000). Les entreprises de l'ES mobilisent à la fois des ressources marchandes liées à la vente de services ou à la contractualisation avec des partenaires privés, des ressources publiques non marchandes par l'établissement de conventions d'objectifs avec les institutions publiques et parapubliques, et des ressources bénévoles et non monétaires.

Ce qui marque leur originalité, c'est la recherche d'un équilibre entre les différents principes économiques associés à chacun de ces pôles de l'économie : marché, redistribution et réciprocité (Laville *et al.,* 2001). Une révision de la comptabilité permet de valoriser les éléments non monétaires directement liés à l'activité économique, mais pas toujours valorisés (exonération de charges fiscales, mise à disposition de personnel, locaux, bénévolat, etc.) et d'obtenir un compte de résultat complet (Eme, Fraisse et Gardin, 2000). On y distingue alors la part des ressources qui viennent du consommateur (marchand), d'instances de redistribution (non-marchand) ou de la réciprocité (volontaire). Cette méthode comptable n'échappe cependant pas à la valorisation monétaire du non-monétaire. Or, certains éléments résistent à cette valorisation. L'approche comporte toutefois l'avantage de mettre en évidence l'une des particularités de l'inscription économique de l'ES, notamment l'hybridation des principes du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Cela permet aussi de comptabiliser des ressources qui sont trop souvent « invisibles », comme le travail bénévole, ou trop faiblement reconnues, comme les mises à disposition de locaux, de personnel, d'équipement, etc.

D'autres auteurs développent des registres d'évaluation qui s'écartent de l'évaluation monétaire. Enjolras (2002) indique qu'il existe une pluralité

(5) Par exemple, nos récents travaux sur les organismes à but non lucratif (Saucier, Bouchard, Jean et Thivierge) montrent que les entreprises d'ES peuvent articuler des besoins de mise en réseau en amont de leurs activités (une cuisine collective s'approvisionne auprès d'une banque alimentaire) et en aval (distribution à bas prix de repas dans des institutions pour personnes âgées ou dans des centres à la petite enfance). Ce faisant, la recherche d'une efficience organisationnelle se traduit par d'autres « utilités » sociales au-delà de la mission d'origine de l'entreprise, telle l'apparition d'une solidarité intergénérationnelle, ou la définition d'une nouvelle « territorialité » sur la base de la fonctionnalité d'un réseau.

de grammaires de valeur, au-delà de la grammaire marchande dont l'unité lexicale de base est le prix. Il remarque que le non-marchand procède par les lois et la coercition afin de garantir un principe de redistribution et que le non-monétaire répond à des critères d'obligation réciproque entre les agents. Il y ajoute une autre grammaire, cette fois politique, qui relève de la solidarité et qui répond de la capacité critique des acteurs, de leur réflexivité. Cela permet notamment de réintroduire le politique dans l'économique.

La capacité critique et la réflexivité renvoient aussi à la notion de jugement. Zarifian (*in* Gadrey et Zarifian, 2002) propose quatre types de jugements qui peuvent révéler différents points de vue à partir desquels évaluer les services. Ainsi, le jugement d'utilité permet de rendre compte des effets jugés utiles à l'activité du destinataire en ce sens qu'ils modifient les conditions mêmes de l'activité. Un exemple de ceci serait la transformation de la prise en charge de l'activité, donnant plus de place au bénéficiaire. Le jugement de justice s'intéresse à la participation du destinataire à la spécification des normes de jugement et à l'évaluation de la validité du service. Le jugement de solidarité vise à identifier la transformation des conditions d'insertion des bénéficiaires à la vie collective. En ce sens, il est question ici des attentes virtuelles des destinataires. Enfin, un quatrième type, le jugement esthétique, surtout important dans les activités de domaines artistiques, juge des transformations émotionnelles et éthiques des destinataires.

La justification de la valeur peut également se décliner suivant les mondes (à la Boltanski et Thévenot) auxquels se réfère la valorisation. Ainsi, Gadrey distingue les produits ou résultats directs et indirects des services, interpellant au fait que ces derniers, les services indirects, sont souvent au moins autant, sinon plus importants à prendre en compte lorsqu'il est question de services intangibles aux personnes. Chacun de ces types de produits ou de résultats est susceptible de conduire à des types de performances distinctes (Gadrey et Zarifian, 2002) [6]. Au-delà de critères industriels, techniques, marchands et financiers, Gadrey suggère des critères relationnels, comme la qualité des liens avec les usagers, ainsi que des critères civiques, telles les valeurs d'équité, de solidarité, d'environnement et de démocratie. On peut aussi se référer à des critères de créativité et d'innovation, ou encore d'image et de réputation. A ces critères, il faudrait peut-être aujourd'hui ajouter aussi un critère qui relèverait du monde du don (Jetté, 2002 ; Caillé, 2000).

Cette pluralité des points de vue renvoie au fait que l'ES s'inscrit dans une économie plurielle, qu'elle reconnaît les limites du marché et des hiérarchies bureaucratiques et qu'elle établit des compromis entre les logiques qui s'y rapportent. Ce faisant, la capacité de réaliser ces compromis relève du politique. L'exercice d'évaluation doit refléter cette complexité en s'appuyant à la fois sur les théories de l'économie sociale et sur le point de vue des intéressés, notamment et au premier chef les acteurs de l'économie sociale.

(6) En France, le bilan sociétal du Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale s'appuie sur une telle approche.

Pour une évaluation participative et négociée

Pour être crédibles et efficaces, les démarches évaluatives des activités de l'économie sociale doivent adopter une méthodologie reconnue par les divers intervenants. C'est pourquoi l'évaluation doit se faire à la croisée d'une recherche évaluative, visant à identifier les dimensions et les indicateurs les plus appropriés en fonction de la spécificité de l'ES, et d'une démarche itérative avec les acteurs de l'ES pour qu'ils contribuent à la démocratie participative et se l'approprient.

Dans un contexte marqué par la rareté des ressources, mais où des responsabilités sociales sont conférées à des instances locales ou communautaires, l'évaluation peut servir d'instrument de gestion, de contrôle, de surveillance et de rationalisation, ce qui soulève les questions du monitorage et de l'information concernant le citoyen et de la normalisation de l'activité des organisations. Intégrée et instrumentée par les membres de l'organisation, l'évaluation peut se situer plus comme une démarche de « qualité totale » qu'une activité de contrôle externe. Outre les différents types d'évaluation[7], les entreprises d'ES ont des besoins d'évaluation à l'interne (que nous qualifions plus loin de dimension organisationnelle) et à l'externe (dimension d'utilité sociale). De plus, les entreprises ont à faire valoir leur contribution au renouvellement du modèle de développement (dimension institutionnelle), notamment leur impact sur les comportements des administrations publiques et des mouvements sociaux ou sur les territoires et les collectivités locales.

Ces différents niveaux sont parfois difficilement conciliables. Les acteurs peuvent toutefois participer à la conceptualisation de l'évaluation par le biais d'une évaluation participative et négociée avec l'agent externe (Dufour *et al.,* 2001 ; Gaudrau et Nacelle, 1999). Cela peut avoir pour résultat qu'une partie de l'exercice évaluatif concerne la gestion interne, et une autre, les relations aux bailleurs de fonds ; ou encore que certains objets sont exclus de l'évaluation externe (Québec, 1995). L'évaluation devient alors partie prenante d'une stratégie politique.

Par la création et le maintien d'*« espaces publics de proximité »* (Eme et Laville, 1994) ou d'*« espaces publics primaires »* (Caillé, 2000), l'économie sociale favorise la participation d'acteurs sociaux d'origines diverses à l'élaboration de projets économiques adaptés aux contextes desquels ils émergent. Il apparaît donc conséquent que l'évaluation soit également un processus de construction conjointe ou de négociation entre les acteurs concernés. Dans l'évaluation dite de quatrième génération (Guba et Lincoln, 1994)[8], on accorde de l'importance au contexte particulier où se déroule le programme ou l'action. Cela permet de développer des critères spécifiques et alternatifs aux standards établis. Cependant, même sans limiter au cas par cas la validité des outils et des résultats de mesure, il faut admettre que ceux-ci ne peuvent être extrapolés ou appliqués qu'à des contextes dont la similarité serait empiriquement démontrable. Tant pour des questions

(7) De programme, de résultats, d'impacts, de retombées, etc.

(8) On peut penser que la recherche évaluative en économie sociale mènerait, à terme, à penser en termes de cinquième génération d'évaluation. Cette proposition a été formulée par Benoît Lévesque, en 1998, alors qu'un petit groupe de chercheurs membres et associés du Crises amorçait une réflexion sur l'évaluation de l'économie sociale (Bouchard et Fontan, 1998).

d'ordre politique et opérationnel que méthodologique, notamment la comparabilité des mesures, l'évaluation ne peut pas toujours se réaliser dans une démarche qui ne tienne compte que du caractère singulier ou expérimental des projets pris un à un. Il nous faut donc réfléchir, en particulier dans le contexte de l'extension du champ de l'économie sociale, à la possibilité d'élargir la portée de l'évaluation.

L'évaluation apparaît comme un temps fort de l'activité de pilotage et de contrôle des entreprises et organisations de l'ES. Elle s'inscrit à l'intérieur d'un champ de forces où se définissent réciproquement les champs de compétence de l'Etat et de la société civile aux diverses échelles de structuration de la société. En ce sens, elle relève d'une nouvelle régulation partenariale où la convention d'évaluation sert de modalité de gouvernance, comprise dans le sens d'une gouvernance distribuée ou associative, ou encore de « nouvelle gouvernance ». Cette notion est couramment sollicitée pour appréhender les nouvelles articulations entre espace public et espace privé, entre gouvernement et société civile, entre centre et périphérie. Cette notion véhicule également l'idée que des responsabilités autrefois dévolues à l'Etat sont progressivement partagées avec les acteurs sociaux et, par conséquent, décentralisées. A côté du marché (la concurrence) et de la hiérarchie (l'autorité), la coopération, à travers l'association, les réseaux et le partenariat, s'impose comme modalité de coordination économique. La nouvelle gouvernance renvoie non seulement aux transformations du modèle de développement, mais aussi aux mécanismes par lesquels l'économie demeure au service de la société et non l'inverse. Le résultat attendu de cette subordination de l'économie au social est l'intérêt général.

L'évaluation doit donc jouer sur deux registres, celui des bailleurs de fonds et celui des populations concernées par les impacts de l'économie sociale. Il ne s'agit pas de trouver une synthèse miracle à cette tension, mais bien de trouver un *« espace interstitiel entre des forces majeures au moins partiellement opposées »* (Zúñiga, 2001, p. 29). Afin de tenir compte de cette tension, que nous croyons créatrice, l'évaluation doit se dérouler suivant une approche originale, qui s'appuie à la fois sur une démarche participative avec les acteurs de l'économie sociale et sur une démarche déductive, à partir d'une conceptualisation ou d'une théorisation de l'économie sociale.

Vers une évaluation multidimensionnelle de l'économie sociale

Les retombées sociales sont difficilement séparables du mode de fonctionnement des entreprises d'ES. On peut identifier trois dimensions, distinctes mais complémentaires, sur lesquelles faire reposer l'évaluation de l'ES : la dimension organisationnelle, la dimension d'utilité sociale et la dimension institutionnelle (Bouchard et Fontan, 1998). L'évaluation « imbriquée » de ces trois dimensions permet une analyse du système d'intervention dans lequel s'insère l'organisation évaluée (Fontan, 2001, p. 11). Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut déjà identifier un certain nombre

d'éléments qui devraient pouvoir caractériser la performance sociale et les impacts sociaux des entreprises d'économie sociale, et qui questionnent les outils habituels d'évaluation.

Les outils émanant des théories de gestion et de l'économie standard sont difficilement maniables au regard de la dimension organisationnelle de l'ES. Par exemple, les concepts de productivité et d'efficience méritent d'être revisités afin de tenir compte de ce qui rend ces entreprises performantes, notamment le facteur « social ». Ainsi, la proximité entre le gouvernant – qui est également l'intéressé principal, l'usager – et le management favorise un meilleur ajustement entre l'offre et la demande (Eme et Laville, 1994). Les entreprises d'ES peuvent également atteindre une plus grande production de biens et services par facteur de production, du fait de la contrainte de distribution limitée ou de non-distribution (Enjolras, 2002), et une meilleure qualité de service du fait de la forte mobilisation des ressources humaines à l'atteinte des objectifs (Hay, 1990). La coproduction du service par le producteur et l'usager (Bélanger et Lévesque, 1991) ainsi que le contrôle démocratique de l'organisation par les utilisateurs de ces services garantissent l'efficience de l'organisation (Enjolras, 2002) et assurent un équilibre entre la maximisation des revenus et la maximisation des extrants. Dans le domaine des services aux personnes et aux collectivités, l'accumulation étant immatérielle, la qualité et l'effet de service seraient de meilleures représentations de la richesse produite (Gadrey, *in* Gadrey et Zarifian, 2002). La « productivité » des services renverrait donc davantage à la consommation des services par l'utilisateur (effets directs) vis-à-vis du travail fourni pour les produire et aux effets de cette consommation sur l'utilisateur (effets indirects). Cette conception de la productivité relève d'une autre forme de rationalité, qui est orientée sur les effets et qui place les attentes du destinataire ou de l'utilisateur au centre de la conception de l'efficience, de l'efficacité et de la pertinence (Zarifian, *in* Gadrey et Zarifian, 2002).

Si les notions de productivité et d'efficience peuvent être utiles sur le plan du contrôle interne de l'organisation, elles ne tiennent cependant pas compte de l'environnement externe. Ainsi, des externalités négatives (pollution, chômage, etc.) peuvent être les conséquences mêmes d'une augmentation de la productivité ou de l'efficience interne de l'organisation. De même, les externalités positives, comme l'apprentissage collectif ou la génération de liens sociaux, ne sont pas davantage prises en compte. Les notions d'efficience et de productivité supposent aussi une cohérence des objectifs poursuivis avec un plan initial, limitant de ce fait la tolérance de l'organisation à l'expérimentation. Il semble ainsi difficile de concilier l'innovation et la productivité. L'innovation procède par la recherche, la création, l'imagination, dans une perspective incertaine de résultats. A la limite, l'innovation consomme du temps et des ressources non productives. C'est la découverte qui est productive, après. Dans une perspective d'innovation, l'efficience à court terme peut miner à long terme l'efficacité de l'association.

Il y a donc lieu de développer l'évaluation également autour de la dimension d'utilité sociale des effets de l'économie sociale, des impacts de ses activités. Les entreprises d'ES contribuent à la réduction et à la résorption d'externalités négatives, par exemple lorsqu'elles organisent des activités de recyclage de matières résiduelles (les ressourceries, au Québec), qu'elles renouvellent les compétences de la main-d'œuvre suite à une délocalisation industrielle (les corporations de développement économique communautaire) ou qu'elles produisent de manière non industrielle des biens de consommation (les coopératives de producteurs agricoles biologiques). L'ES engendre également des bénéfices collectifs utiles à la société, comme la contribution au développement de la démocratie, le soutien à une citoyenneté active, l'amélioration de la qualité de vie, la préservation de l'environnement, l'emploi, la culture. Elle contribue au développement de territoires et les articule à une dynamique plus globale, comme le cas des villages forestiers au Québec où les entreprises d'ES assurent une part significative de l'activité économique. L'équipe du Crida [9] a relevé différents types d'externalités pour les secteurs des services à la petite enfance et de l'aide à domicile (Fraisse *et al.,* 2000). Certaines de ces externalités sont « monétarisables », comme la réduction des dépenses passives reliées au chômage [10], la réduction du travail au noir ou la contribution à la formation professionnelle.

Cependant, une grande partie de la production « socialement utile » de l'ES résiste à une quantification et à une mesure monétaire. Il en va ainsi de la contribution à la dynamique territoriale, à la réduction des inégalités sociales, à la production de capital social, à la démocratie, à la solidarité et au lien social, etc. Il s'agit d'externalités au sens propre, c'est-à-dire d'interdépendances entre agents qui ne sont pas incorporées dans le prix du marché. Ce sont justement ces externalités qui remettent en cause la dichotomie entre biens publics et biens privés et rehaussent le rôle de l'action collective dans l'efficacité économique. Outre le caractère qualitatif de ces dimensions, en forcer l'évaluation monétaire risque de faire tomber l'ES dans le piège de l'économisme ambiant, l'obligeant à justifier ses actions essentiellement par le fait qu'elles seraient « économiques » (Gadrey, 2002) alors que sa particularité est justement de réintroduire le social dans l'économique.

Le potentiel de l'ES ne se limite donc pas à la dimension micro de l'entreprise, non plus qu'aux effets ou impacts sur son environnement, mais aussi à la dimension institutionnelle de son mode de prise en charge des activités économiques. Les transformations de l'Etat-providence et de l'Etat régulateur mènent à développer des montages mixtes qui associent des instruments de l'économie publique avec d'autres instruments du secteur privé et de l'économie sociale (Monnier et Thirry, 1997). En ce sens, il s'agit d'évaluer les entreprises d'économie sociale comme autant de « périmètres de solidarité » participant à une architecture d'ensemble de l'intérêt général (Monnier et Thirry, 1997 ; Bernier, Bouchard, Lévesque, 2003). La distinction entre

(9) Le Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie (Crida) est une équipe membre du LSCI (Laboratoire de sociologie du changement des institutions, CNRS).

(10) Les « dépenses passives » comprennent les sommes payées aux chômeurs, le manque à gagner pour les administrations publiques dû à l'absence de contribution aux services sociaux universels et le manque à gagner pour la société dû à la part du produit national qu'auraient pu créer ces chômeurs (Lipietz, 2001).

l'économique et le social s'atténue et les entreprises collectives servent d'intermédiaire, favorisant la médiation entre les deux (Piore, 2001) et l'apprentissage collectif (Rosell, 1999). Dans cette optique, les démarches évaluatives peuvent permettre de mieux saisir la spécificité de l'ES, notamment, rendre visible sa contribution à la définition de l'intérêt général, en tant qu'intérêt public, en tant qu'intérêt collectif des communautés et en tant qu'intérêt commun des personnes associées aux organisations de l'économie sociale (Bouchard, Bourque, Lévesque, 2001 ; Patenaude, 2001).

On constate aussi que le social joue un rôle non négligeable dans l'efficience du marché. La confiance, la réputation, le réseau contribuent à réduire les coûts associés aux incertitudes du marché, aux asymétries d'information entre le producteur et le consommateur, aux écarts entre les objectifs individuels des agents et ceux de l'organisation ou de la société. La production indirecte de l'ES contribue, à ce titre, au réservoir de facteurs qui améliorent la productivité en générant de la solidarité, du capital social, du lien social, etc. L'évaluation peut donc dépasser la perspective sectorielle et prendre en compte les interfaces qui permettent à l'économie sociale de rendre fonctionnelles les économies publique et marchande.

Conclusion

Il n'existe, à ce jour, aucune méthodologie d'évaluation de la performance et des impacts sociaux et territoriaux de l'ES qui fasse consensus pour dresser un portrait de la contribution de l'économie sociale au Québec. Une récente tournée de l'ensemble des régions du Québec a permis de constater que le besoin de développer des indicateurs de « rentabilité sociale » se fait sentir dans tous les secteurs de l'ES et dans tout le territoire. Ces besoins se situent autant en ce qui concerne les entreprises que sur le plan des impacts de leurs activités.

La pluralité des principes d'action, la durée de plus long terme des effets et la dimension sociale de la rentabilité de l'ES rendent les instruments traditionnels d'évaluation en grande partie inopérants. L'identification d'indicateurs de mesure des activités marchandes des organisations d'ES pose moins de difficultés que l'évaluation de leurs activités sociales, ou des dimensions sociales de leurs activités économiques. Parmi les facteurs qui compliquent la nature des objets évalués, on note que, dans la vaste majorité des cas, les projets d'ES se trouvent dans des secteurs d'activité dont les produits sont des services, en particulier aux personnes, aux entreprises ou aux collectivités. Ces entreprises de l'économie sociale visent la production de services intangibles, complexes, peu ou pas standardisables. Les approches économiques traditionnelles sont particulièrement dépourvues pour ce type d'analyse.

L'un des constats à faire est que les indicateurs de performance, de résultats ou d'impacts ne sont jamais neutres, mais comprennent un fondement politique. Le simple fait de décider de ce qui compte et de ce qui ne compte pas implique un jugement de valeur. Tout indicateur véhicule ainsi un message implicite. Ne pas exposer les motifs qui président au choix des indicateurs ne peut conférer qu'une apparence de neutralité au rapport d'évaluation, en ce sens qu'il occulterait les prémisses implicites sur lesquelles l'évaluation se base. A l'opposé, une évaluation fondée uniquement sur la subjectivité des acteurs concernés, si elle convient bien aux fins de l'auto-évaluation d'un groupe ou d'une organisation donnée, ne permet pas de rendre compte des choix collectifs qui président à l'action de ce groupe ou de cette organisation. Ainsi, l'évaluation doit forcément arbitrer entre une (fausse) posture de neutralité scientifique et le constructivisme radical (Zúñiga, 2001).

L'évaluation peut être plus qu'un bilan *ex post* des réalisations, mais aussi un processus *ex ante* de choix d'objectifs et de planification des activités. L'évaluation se décline en au moins trois dimensions. La dimension organisationnelle recouvre la performance particulière des entreprises d'ES en termes d'efficacité, de productivité, etc. La dimension d'utilité sociale concerne les impacts qui ont une valeur ajoutée caractéristique de l'ES, tels les effets structurants sur le secteur ou sur le territoire, la mobilisation du milieu, les partenariats avec les autres acteurs sociaux, les effets de redistribution, etc. La dimension institutionnelle renvoie aux innovations sociales en regard au modèle de développement, à la gouvernance des activités économiques, tant sur le plan territorial que sur le plan sectoriel, à l'émergence de nouvelles règles du jeu, au potentiel novateur de l'économie sociale vis-à-vis du tout-à-l'Etat ou du tout-au-marché.

L'enjeu que représentent les frontières du champ de l'ES se situe autour de sa place et de son rôle dans les transformations du modèle de développement. Cela implique de faire des avancées concernant la conceptualisation de l'innovation sociale (Lévesque, 2002) et de son rôle dans le renouvellement de la régulation et de la gouvernance. Sur le plan méthodologique, il importe alors de se situer dans le courant de la recherche évaluative, cherchant des modèles d'explication qui ne sont pas déterministes – centrés sur les objectifs – mais alternatifs, intégrant les processus d'expérimentation et d'innovation (Midy, 2001). La réflexion et la recherche sur l'évaluation doivent permettre d'établir des passerelles entre le développement économique et le développement social et indiquer en quoi l'économie sociale participe à ces transformations.

La question de la spécificité de l'ES, si elle ne se pose pas dans la tête de ceux qui y participent – elle semble relever de l'évidence –, doit nécessairement faire l'objet de réflexion. L'évaluation de l'ES, participative, négociée, multicritère et pluraliste, peut donc être vue en soi comme un

outil de démocratisation de l'économique, mais également comme un exercice collectif de définition du champ et de planification stratégique de son développement. En ce sens, elle pose la question du type de jugement posé sur la performance et des formes de justification interpellées pour l'analyser. Or, aucun jugement d'utilité sociale ou non n'échappe aux rapports sociaux dans lesquels s'inscrivent les activités (Zarifian, *in* Gadrey et Zarifian, 2002). L'évaluation n'est pas un processus neutre et objectif. Toute démarche évaluative doit en ce sens être transparente et expliquer sa posture épistémologique auprès des sujets évalués de même qu'auprès des demandeurs d'évaluation (si ce ne sont pas les sujets eux-mêmes). La participation des acteurs à l'élaboration et à la réalisation de la recherche vise à démocratiser la pratique d'évaluation et des connaissances qui y sont associées. Cela devrait contribuer, notamment, à qualifier les acteurs d'ES par un Etat « partenaire » et non tutélaire. C'est l'une des manières de faire en sorte que le processus en cours d'institutionnalisation de l'ES, qui soutient largement la demande d'évaluation, soit un processus négocié. ●

Bibliographie

Bélanger, P., et B. Lévesque, « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation, un point de vue sociologique », *Cahier de recherche sociologique,* n° 17, pp. 17-51, 1999.

Bernier, L., M. Bouchard et B. Lévesque, « Attending to the general interest : new mechanisms for mediating between individual, collective and general interest », *Annals of public and cooperative economics,* vol. 74, n° 3, sept. 2003, Blackwell, pp. 321-347.

Bouchard, M., *Evolution de la logique d'action coopérative dans le secteur du logement locatif au Québec,* Paris-Marseille, Ecole des hautes études en sciences sociales (thèse, doctorat unique), 1994.

Bouchard, M., G. L. Bourque et B. Lévesque, « 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 2001, pp. 31-53.

Bouchard, M., et L. Dumais, *Rapport sur les enjeux méthodologiques de l'évaluation de l'économie sociale et solidaire, 2001.* Site du projet de coopération France-Québec sur l'économie sociale et solidaire : http://www.unites.uqam.ca/econos/index.htm.

Bouchard, M., et J.-M. Fontan, *L'évaluation sociale à la loupe : problématique et méthodologie de l'évaluation des entreprises et organisations de l'économie sociale,* Québec, université Laval, colloque du Ciriec Canada, congrès de l'ACFAS, mai 1998. Site de l'Observatoire montréalais du développement : http://www.omd.uqam.ca/publications/telechargements/evaluation.pdf.

Caillé, A., *Anthropologie du don, le tiers paradigme,* Paris, Desclée de Brouwer, 2000.

Comeau, Y., A. Beaudoin, J. Chartrand-Beauregard, M.-E. Harvey, D. Maltais, C. Saint-Hilaire, P. Simard, D. Turcotte, *L'économie sociale et le plan d'action du sommet sur l'économie et l'emploi,* Sainte-Foy, université Laval et Enap, Centre de recherche sur les services communautaire, 2001.

Cuillerai, M., *Le capitalisme vertueux,* Paris, Payot, 2002.

Demoustier, D., *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement,* Paris, Syros, 2001.

Dufour, S., C. Filion, P. Rodriguez et C. Vaillancourt-Laflamme, « L'évaluation des entreprises d'insertion : un exemple d'appropriation de l'évaluation participative », in *L'évaluation sociale, un enjeu politique,* Montréal, Uqam, département de sociologie, 2001.

Elorriaga, A. M., « Responsabilidad y balance social hoy en día : un reto para las cooperativas », *Ciriec España : balance social en la economía social,* n° 39, 2001, pp. 25-50.

Eme, B., L. Fraisse et L. Gardin, *Méthodes et outils de valorisation des organisations d'économie sociale et solidaire, dossier préparatoire n° 3 : Rencontres européennes des acteurs de l'économie sociale et de l'économie solidaire à Tours, 23-24 novembre 2000,* secrétariat d'Etat à l'économie solidaire.

Eme, B., et J.-L. Laville (dir.), *Cohésion sociale et emploi,* Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

Enjolras, B., *L'économie solidaire et le marché,* Paris, L'Harmattan, 2002.

Floch'Lay, B., *L'évaluation participative : une mise en œuvre du modèle de rationalité procédurale au service de la modernisation de l'action publique,* communication au colloque de la Society for the advancement of socioeconomics (SASE), Montréal, Ecole des HEC, juillet 1997.

Fontan, J.-M., « L'évaluation de cinquième génération », in *L'évaluation sociale, un enjeu politique,* Montréal, Uqam, département de sociologie, 2001, pp. 7-14.

Fraisse L., L. Gardin, J.-L. Laville et coll., *Le fonctionnement socio-économique du troisième système, rapport final,* Commission européenne, DG V, Paris, Crida, 2000.

Gadrey, J., *Bénéfices collectifs, externalités collectives et économie solidaire : commentaires sur le rapport européen du Crida,* Lille, laboratoire Clerse, université de Lille 1, 2002.

Gadrey, J. et P. Zarifian, *L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalités,* Rueil-Malmaison, Liaisons, 2002.

Gaudrau, Louise et Nicole Nacelle, *Manuel d'évaluation participative et négociée,* Montréal, Uqam, service aux collectivités, 1999.

Guba, E. G. et Y. S. Lincoln, « Competing paradigms in qualitative research », pp. 105-117 *in* N. K. Denzin et Y. Lincoln (édit.), *Handbook of qualitative research,* Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.

Hay, R., *Strategic management in non-profit organizations, an administrator's handbook,* New York, Quorum Books, 1990.

Jetté, C., *Le programme de soutien aux organismes communautaires du ministère de la Santé et des services sociaux : une forme institutionnelle structurante du modèle québécois de développement social,* présentation au Colloque des étudiants, Montréal, Crises, août 2002.

Laville, J.-L., A. Caillé, P. Chanial, E. Dacheux, B. Eme et S. Latouche, *Association, démocratie et société civile,* Paris, La Découverte, Mauss, Crida, 2001.

Lévesque, B., *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovation sociale que les autres?* Montréal, Uqam, « Cahiers du Crises », n° 0205, 2002.

Lévesque, B., Bourque G. L. et E. Forgue, *La nouvelle sociologie économique,* Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

Lipietz, A., *Pour le tiers secteur, l'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment?* Paris, La Découverte, La Documentation française, 2001.

Meda, D., *Qu'est-ce que la richesse?* Paris, Aubier, 1999.

Midy, F., « L'évaluation aujourd'hui au Québec : déplacement des enjeux et redéfinition du champ », in *L'évaluation sociale, un enjeu politique,* Montréal, Uqam, département de sociologie, 2001, pp. 55-80.

Monnier, L. et B. Thirry (édit.), *Mutations structurelles et intérêt général, vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie politique, sociale et coopérative?* Bruxelles, Ciriec international, De Boeck Université, 1997.

Piore, M., « The emergent role of social intermediaries in the new economy », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative,* vol. 72, n° 3, septembre 2001, pp. 339-350.

Prades, J., *De la mesure de la richesse économique, observations critiques sur le rapport de P. Viveret,* 2001. http://www.univ-tlse2.fr/cerise/recherche/txt/t28.htm.

Rosell, Steven A., *Renewing governance, governing by learning in the information age,* Don Mills, Oxford University Press, 1999.

Saucier, C., M. Bouchard, B. Jean et N. Thivierge, *Les organismes à but non lucratif en tant que producteurs de richesse économique et sociale,* CRSH, Subvention de recherche stratégique, 2001-2003, 2000.

Tardif, S., L. Saint-Germain, C. Filion, G. Leclair et P. Rodriguez, « Table ronde 1 : des expériences novatrices », in *L'évaluation en milieu communautaire : expériences pertinentes, outils stratégiques, enjeux politiques, actes du colloque,* Montréal, université du Québec à Montréal, 6 avril 2001, pp. 4-9.

Viveret, P., *Reconsidérer la richesse,* 2001. http://attac.org/.

Wood, D. J., « Corporate social performance revisited », *Academy of management Review,* vol. 16, n° 4, 1991, pp. 691-718.

Zadek, S., P. Pruzan et R. Evans, *Building corporate accountability,* London, Earthscan Publications Limited, 1997.

Zúñiga, R., « L'évaluation sur la place publique : science, éthique et politique », *Cahiers de recherche sociologique,* 2001, n° 35, 2001, pp. 15-30.