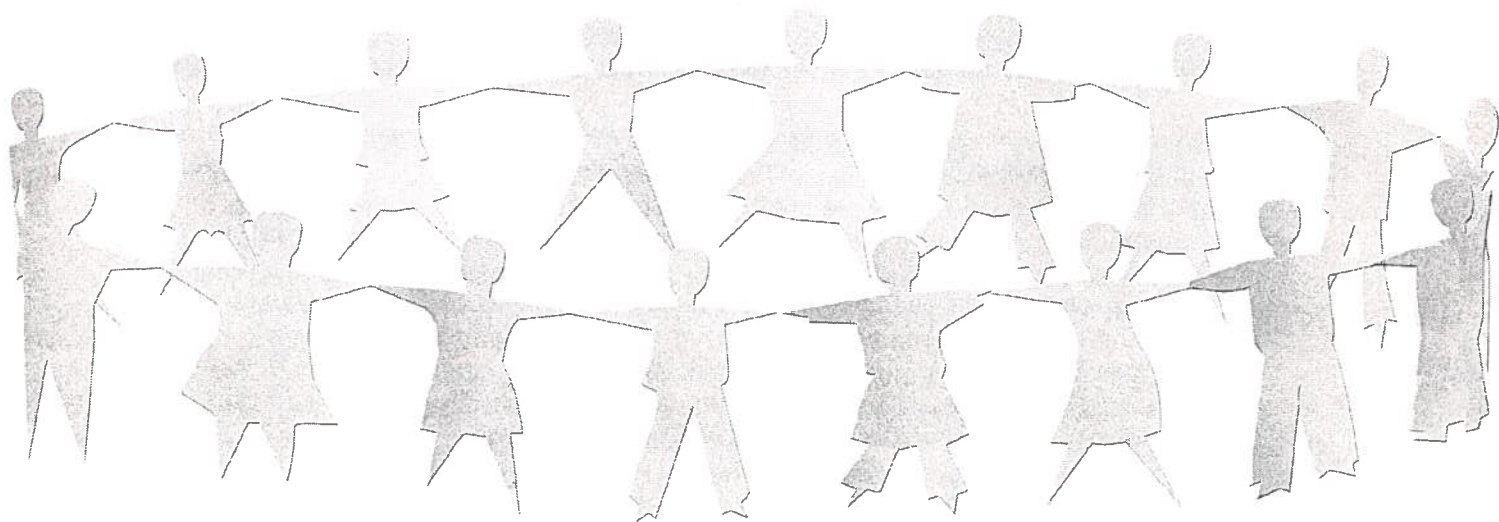


Au-delà du chiffre d'affaires... (des entreprises collectives et solidaires)

BLOC RENTABILITÉ SOCIALE

Au-delà du chiffre d'affaires... *(des entreprises collectives et solidaires)*



FICHES DE RÉFLEXION SUR L'ÉCONOMIE, LA RENTABILITÉ SOCIALE
ET LES INDICATEURS SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES

La rentabilité sociale des entreprises est un sujet relativement récent. Elle recoupe parfois d'autres concepts, par exemple la finalité sociale, l'impact social, le profit social et le bilan social d'entreprise. Elle peut aussi s'apparenter au concept de « retour social sur l'investissement », c'est-à-dire les effets ou les impacts sociaux à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, effets qu'on peut lier à l'apport de capitaux dans l'entreprise¹.

Dans le contexte québécois du début des années 2000, la rentabilité sociale est plutôt un sujet de recherche ou de débat dans le domaine de l'économie sociale.

L'entreprise d'économie sociale peut ainsi se distinguer de l'entreprise privée par son engagement à réaliser divers types de « profits sociaux », tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Au Québec, l'appellation « économie sociale » fait plus spécifiquement référence aux entreprises collectives telles que les services de garde, les services d'aide domestique, les entreprises d'insertion, les coopératives de producteur

Ailleurs, au Canada et aux États-Unis par exemple, on parle davantage d'entreprises sociales – « *social profit business* » –, alors qu'en France et en Amérique latine, le concept d'« économie solidaire » est de plus en plus utilisé pour désigner les réseaux d'entreprises sociales et de coopératives.

Au Québec, la reconnaissance publique de l'économie sociale impliquait de distinguer les types d'entreprises, notamment en ce qui avait trait à leurs finalités, à leurs impacts sociaux, aux produits et services répondant à des besoins sociaux², etc.

Le Chantier de l'économie sociale, dans son rapport initial « Osons la solidarité » (1996), proposait alors la définition suivante :

La rentabilité sociale de l'économie sociale « s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés³. »

Aussi l'un des objectifs d'une recherche évaluative sur les projets en économie sociale⁴ vise-t-il à « déterminer dans quelle mesure ils ont réussi à répondre à des besoins sociaux non comblés, accroître la production de biens et de services, rendre les demandes de biens ou de services "solvables", utiliser des processus démocratiques entrepreneuriaux, créer des emplois durables et de qualité⁵ ».

Parmi les données recueillies lors de cette évaluation, on trouve celles-ci : « Nombre d'emplois, nombre de membres, nombre de personnes présentes aux assemblées générales, pourcentage de femmes parmi la main-d'œuvre à temps plein et à temps partiel, actif et passif des entreprises, sources de revenus, pourcentage de revenus autogénérés, etc.⁶ »

Selon cette approche, la rentabilité sociale s'inscrit avant tout dans les valeurs et les principes liés à un mieux-être collectif et à la citoyenneté, ainsi qu'à la création d'emplois. Il est aussi question d'une « valeur sociale ajoutée » :

La valeur sociale ajoutée de l'économie sociale se répercute dans d'autres sphères comme la dynamisation de l'économie locale, la création de liens sociaux, l'établissement d'un climat de confiance avec les acteurs locaux, etc.⁷

VOUS POUVEZ ÉGALEMENT CONSULTER le « Guide pour la rentabilité sociale », un questionnaire élaboré par le Comité sectoriel de la main d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ESAC) dans le cadre d'un projet-pilote sur les indicateurs sociaux et économiques. Vous trouverez ce guide dans le document suivant :

L'économie sociale et l'action communautaire en indicateurs sociaux et économiques.
CSMO-ESAC, 2002, Annexe 3.

POUR EN SAVOIR PLUS, communiquez avec le CSMO-ESAC (514) 259-7714
ou info@csmoesac.qc.ca)

Dans la foulée de l'adoption de la Politique de soutien en développement local et régional, qui accordait aux Centres locaux de développement (CLD) le mandat de développer l'économie sociale, certains CLD ont tenté de préciser davantage en quoi consistait la rentabilité sociale des entreprises.

Par exemple, le CLD de la Matawinie proposait en 1999 la définition suivante de la rentabilité sociale⁹ :

La rentabilité sociale se mesure en fonction des effets bénéfiques directs et indirects sur la communauté :

meilleure accessibilité aux produits et aux services ;

impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé ;

effets de prévention en matière d'isolement social, de santé ou de criminalité ;

impact sur la cohésion sociale dans un quartier ;

établissement de nouvelles compétences professionnelles en vue de répondre à des besoins nouveaux en matière de biens et services ;

effet multiplicateur de certaines activités sur certaines autres activités ;

amélioration de la qualité de vie des citoyens ;

création d'une expertise locale et régionale dans certains secteurs d'activité ;

impact sur l'accroissement ou la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté ;

régularisation du travail en économie souterraine, ce qui entraîne une meilleure qualité de services ainsi qu'une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient.

À titre de deuxième exemple, soulignons également la démarche de réflexion amorcée par Jacques Patenaude, du CLD du Bas-Richelieu, qui a mené à l'élaboration d'une série de critères de rentabilité sociale pour les entreprises d'économie sociale⁹. Le CLD du Bas-Richelieu avait alors reçu une demande de soutien d'une coopérative industrielle. Les membres du CLD ne voyaient pas comment situer la rentabilité sociale de cette entreprise au-delà de la formule coopérative. Il leur importait de « comprendre la différence entre économie sociale et marchande ».

Voici la définition proposée par le CLD du Bas-Richelieu (2001) dans son Guide d'analyse de la rentabilité sociale¹⁰. Cette définition indique qu'il y a au moins cinq domaines où la rentabilité sociale semble plus évidente a priori.*

DÉFINITION DE LA RENTABILITÉ SOCIALE :

Amélioration du fonctionnement et du mieux-être collectifs tel que perçu par les citoyens d'une collectivité.

LES CINQ PRINCIPALES CATÉGORIES DE RENTABILITÉ SOCIALE QUE L'ON PEUT DÉTERMINER SONT LES SUIVANTES :

LA DÉMOCRATIE ET LA CITOYENNETÉ ACTIVE

Le droit réel d'exprimer son opinion dans un cadre où l'on peut être entendu par la population, et le droit de participer activement à la vie sociale.

LA QUALITÉ DE VIE

Le droit au confort et à un milieu de vie sécuritaire, salubre, agréable et enrichissant.

L'ENVIRONNEMENT

Le droit de jouir d'un milieu naturel sain, de protéger pour les générations futures la base même sur laquelle est érigée notre société.

L'EMPLOI

Le droit des personnes d'apporter leur contribution à la production de biens et de services utiles à tous. Le droit de le faire dans le cadre d'un emploi de qualité.

LA CULTURE

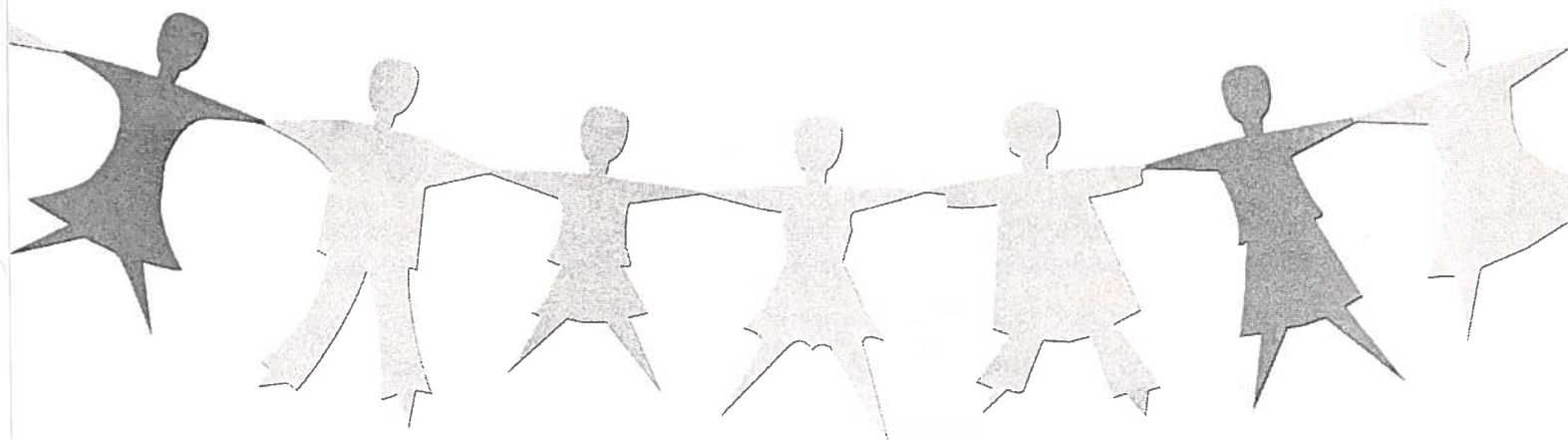
La contribution au développement et à l'enrichissement du patrimoine humain par la communication et la conservation des réalisations de l'humanité.

* Note : vous trouverez dans l'une des fiches du bloc « Indicateurs », une illustration des critères de rentabilité sociale d'après la grille du CLD du Bas-Richelieu.

Enfin, soulignons qu'en 1997, le mouvement des femmes avait revendiqué que la «rentabilité sociale» et la «finalité sociale» des entreprises d'économie sociale correspondent à la réalisation d'objectifs sociaux, par exemple :

- augmenter ou consolider la qualité des rapports humains ;**
- briser l'isolement social ;**
- combattre les inégalités sociales, notamment les inégalités entre les hommes et les femmes ;**
- favoriser l'entraide ;**
- favoriser l'éducation populaire ;**
- favoriser le sentiment d'appartenance ;**
- favoriser la participation citoyenne ;**
- offrir un soutien aux personnes en difficulté, en perte d'autonomie, etc. ;**
- assurer la qualité des emplois créés (conditions de travail décentes permettant de sortir définitivement de la pauvreté et de l'insécurité) ;**
- contrer la disparition des emplois syndiqués mieux payés, notamment en empêchant leur remplacement par des emplois non syndiqués moins bien payés¹¹.**

Selon cette approche, la rentabilité sociale fait partie de la mission ou des mandats premiers de l'organisme ou de l'entreprise. Cette rentabilité se réalise autant dans la communauté «at large» qu'auprès des membres de l'organisme, de ses travailleuses, de ses participantes ou de ses clientes.



Cependant, les politiques et programmes gouvernementaux québécois en soutien à l'économie sociale ont opté pour le modèle entrepreneurial et ont renforcé les exigences de rentabilité financière.

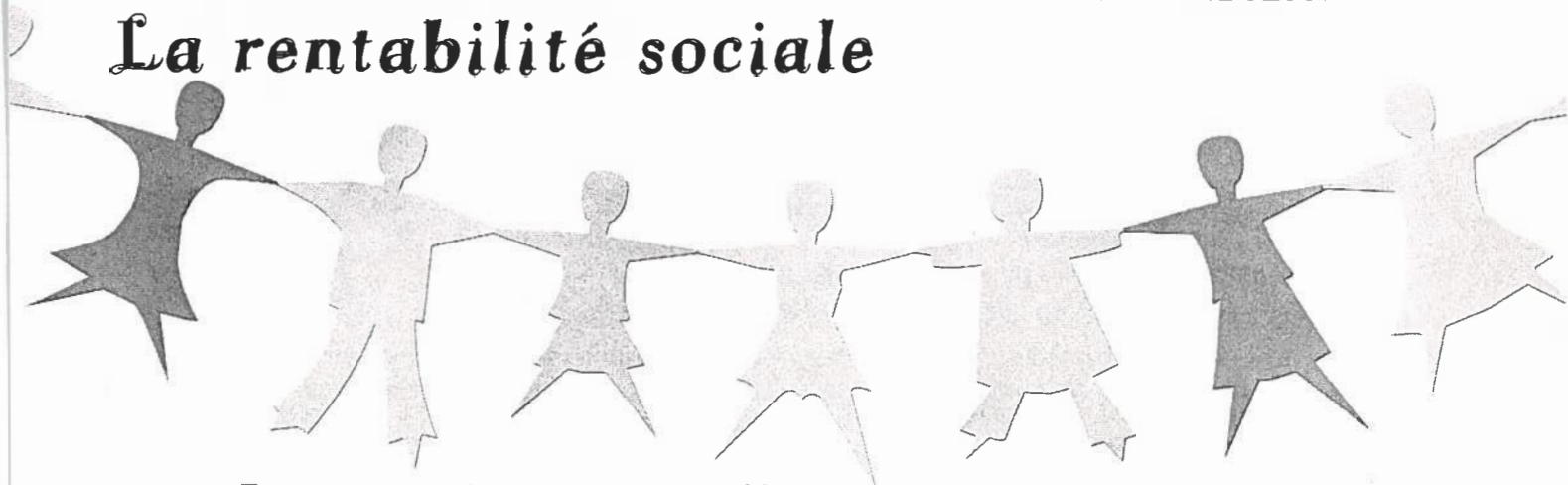
C'est pourquoi un grand nombre d'organismes communautaires ont choisi de se démarquer de l'économie sociale en misant sur la consolidation de l'action communautaire autonome et la citoyenneté démocratique. Ils poursuivent exclusivement une mission sociale et n'entreprennent aucune activité ou projet à des fins commerciales. Sauf exception, ils ne s'inscrivent pas dans la sphère « économie sociale » et ne se reconnaissent pas dans le terme « entreprise ».

Par ailleurs, la réflexion sur la rentabilité sociale concerne directement les organismes communautaires qui font du développement et de l'accompagnement d'entreprises. Les organismes de concertation et de soutien au développement local, communautaire ou économique sont eux aussi particulièrement interpellés par le sujet, comme les groupes de femmes ou communautaires qui soutiennent des projets en travail autonome, en micro-entreprise, en micro-crédit, en entrepreneurship féminin ou en économie sociale. Les organismes qui soutiennent activement l'investissement éthique, le commerce équitable ou la responsabilité sociale de l'entreprise sont également susceptibles de s'intéresser de plus près à cette question.

-
- 1- Conversation entre Josée Belleau et William A. Ninacs, automne 2002.
 - 2- La détermination des besoins sociaux d'une collectivité compte parmi les enjeux de la démocratisation de l'économie. Les besoins exprimés ne sont pas tous équivalents, et certains peuvent avoir des effets négatifs sur les plans social et environnemental. Accorder une légitimité au besoin exprimé suppose des débats éclairés et des choix collectifs.
 - 3- Nancy NEAMTAN, *Osons la solidarité*, Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale, 1996, p. 6.
 - 4- Il s'agit de l'évaluation du plan d'action d'économie sociale retenu lors du Sommet sur l'emploi et l'économie, qui a eu lieu en octobre 1996.
 - 5- Nancy NEAMTAN, « Économie sociale et évaluation: état du dossier au Québec », in Tremblay et al. (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002, p. 226.
 - 6- Nancy NEAMTAN, « Économie sociale et évaluation: état du dossier au Québec », in Tremblay et al. (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002, p. 227.
 - 7- Nancy NEAMTAN, « Économie sociale et évaluation: état du dossier au Québec », in Tremblay et al. (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002, p. 235.
 - 8- CLD DE LA MATAWINIE, *Votre projet d'économie sociale – Caractéristiques et règles d'admissibilité*, Rawdon, CLD de la Matawinie, 1999, p. 8.
 - 9- Jacques PATENAUDE, *La mesure de la rentabilité sociale – Un point de vue sur la question*, Sorel, CLD du Bas-Richelieu, 2001.
 - 10- CLD DU BAS-RICHELIEU, *Guide d'analyse de la rentabilité sociale à l'intention des promoteurs de projets d'entreprises d'économie sociale*, Sorel, CLD du Bas-Richelieu, 2001.
 - 11- *L'économie sociale du point de vue des femmes*, Plate-forme politique adoptée le 3 décembre 1997, à Montréal, dans le cadre d'une journée d'étude stratégique sur l'économie sociale organisée par Relais-femmes en concertation avec la Fédération des femmes du Québec et le Comité national en soutien à l'économie sociale.



La rentabilité sociale



FICHES DE RÉFLEXION SUR L'ÉCONOMIE, LA RENTABILITÉ SOCIALE
ET LES INDICATEURS SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES

LA RENTABILITÉ SOCIALE...

QU'EST-CE ÇA VIENT FAIRE DANS NOTRE COUR... QU'EST-CE QUE ÇA CHANGE ?

La « rentabilité sociale » allie deux dimensions qui ne semblent pas faire bon ménage. La rentabilité est surtout associée au monde de l'entreprise et de la finance, alors que le « social » fait davantage référence aux gens, aux familles, aux groupes sociaux, aux communautés.

De plus, les règles et les intérêts des marchés financiers qui mènent la mondialisation ont eu des effets généralement désastreux sur le plan social. Les écarts entre les riches et les pauvres se sont accentués partout. Les femmes ont vu leurs conditions de vie et de santé se détériorer sous l'impact d'une charge de travail accentuée à la maison comme à l'extérieur.

C'est pourquoi il existe de nombreux mouvements sociaux critiques de la mondialisation des marchés, pour qui la « rentabilité » est synonyme de désastre social. Compte tenu des problèmes

actuels, on préfère maintenir la division entre économie et société. Certaines refusent même d'emprunter des mots à teneur « économique », soit pour exprimer leur résistance au système économique dominant, soit pour mettre en valeur les dimensions humaine, sociale et culturelle du développement.

En principe, l'économie devrait d'abord répondre aux besoins de base des personnes et des collectivités et permettre une qualité de vie pour toutes, sans exclusion ni discrimination. En principe, l'économie est humaine et sociale. Mais en pratique, le système économique dominant n'arrive pas à répondre de manière adéquate et équitable aux besoins essentiels des personnes et des communautés, encore moins lorsque celles-ci sont aux prises avec la pauvreté, l'épidémie, la famine, la pénurie, la discrimination, la guerre ou la pollution.

Par contre, le concept de « rentabilité sociale » ramène à l'avant-plan la dimension sociale de l'économie. Il permet aux conseils de développement local et régional de miser sur des plans et des projets qui vont répondre plus directement à des besoins sociaux prioritaires ou qui vont procurer des bénéfices sociaux durables à des communautés. Il appelle également les entrepreneures et les investisseuses à inscrire des objectifs sociaux dans leurs initiatives et à s'engager à les réaliser.

LA RENTABILITÉ SOCIALE : UNE AUTRE VISION DE LA RICHESSE ET DU TRAVAIL

La notion de rentabilité sociale vient remettre en question la conception habituelle de la richesse et du travail. Elle repose sur les éléments suivants :

la richesse ne se résume pas à la propriété individuelle de capitaux et de biens ;

le travail ne se résume pas à l'emploi rémunéré ;

l'économie ne se résume pas à l'activité des entreprises privées, publiques ou solidaires.



La notion de rentabilité sociale permet de mettre à l'avant-plan les activités de personnes ou de groupes de personnes qui :

apportent des réponses immédiates adéquates et durables aux besoins essentiels des êtres humains ;

favorisent le développement humain, social, culturel et économique de personnes, de groupes de personnes et de collectivités qui sont défavorisés, marginalisés et discriminés ;

favorisent la production durable, l'accès égal, la répartition équitable des ressources, des technologies, des infrastructures (entre les hommes et les femmes, entre les villes, entre les régions, entre les peuples, entre les pays) ;

favorisent et affirment la prépondérance du bien public, de l'intérêt public, du bien commun, de la propriété collective et de la démocratie sur le profit ou l'intérêt individuel ainsi que sur le profit ou l'intérêt des personnes et des groupes les plus puissants et les mieux nantis.

La notion de rentabilité sociale fait contrepoids aux règles de rentabilité financière ainsi qu'à la prépondérance des biens matériels et des technologies de pointe en tant que symbole et mesure de richesse.

Les femmes et les hommes qui reconnaissent la valeur et l'importance du travail consistant à « prendre soin des autres » dans les familles et les communautés trouveront dans la notion de rentabilité sociale un contrepois à l'invisibilité, à la dévalorisation financière et à l'exploitation du travail domestique et de soins largement assumé par les femmes, qu'elles soient payées ou non pour le faire, et cela, au détriment de leur autonomie et du respect de leurs droits.

Pour que la notion de rentabilité sociale puisse s'appliquer, des indicateurs et des mesures sont nécessaires. Il faut donc une méthode permettant de dégager des indicateurs et d'établir des repères mesurables.

Plus largement, sur le plan des politiques, il sera nécessaire de procéder à de nombreuses enquêtes statistiques pour rendre visibles, « compter » et « mesurer » les activités jusqu'à présent ignorées ou marginalisées dans l'économie ainsi que leurs effets.

Il faudra donc emprunter et adapter des méthodes dans le but d'évaluer autrement et équitablement la production, l'échange, la consommation de services et de biens matériels et immatériels, soit les activités qui ont lieu en dehors, en marge et au bas de l'échelle de l'économie dominante.

La recherche ou l'application concrète de rentabilité sociale au cœur des projets de développement est aussi une manière de contester ou d'assouplir les règles des marchés financiers.

Mais en bout de ligne, cela implique nécessairement de proposer des orientations et des méthodes pour « faire autrement » l'économie, c'est-à-dire faire autrement la production, la distribution et la consommation, et faire autrement l'investissement et le commerce¹.

Cela suppose donc des débats de fond et des consultations auxquelles participent non seulement les représentantes élues par la population, mais aussi un grand nombre de citoyennes « ordinaires », en particulier les personnes faisant partie des groupes souvent marginalisés par le développement.

1- Voici quelques-unes des approches et des pratiques dont on entend parler depuis quelques années: le développement durable, le développement économique communautaire, l'agriculture biologique, l'investissement éthique, le financement solidaire, le système d'échange local, la monnaie sociale, la banque de temps sociaux, l'économie sociale, le commerce équitable, l'agriculture soutenue par la communauté.



La valeur ajoutée... (des groupes de femmes et communautaires)

BLOC RENTABILITÉ SOCIALE

La valeur ajoutée...
(des groupes de femmes et communautaires)



**FICHES DE RÉFLEXION SUR L'ÉCONOMIE, LA RENTABILITÉ SOCIALE
ET LES INDICATEURS SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES**

LA RENTABILITÉ SOCIALE DES GROUPES DE FEMMES ET DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES : UN ATOUT MAJEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les nombreuses et diverses activités réalisées par les groupes de femmes et par les organismes communautaires ainsi que leurs approches en matière d'action et d'intervention ont des retombées sociales ainsi que des impacts sociaux dans leur milieu, leur communauté ou leur territoire.

Le secteur communautaire a des retombées économiques «classiques». On peut par exemple comptabiliser le nombre d'emplois créés, la masse salariale des organismes, le volume d'achats de biens ou de services dans la localité, le volume de dons ou de ventes de services et de biens dans la localité et le volume de la clientèle. On peut également tenter d'évaluer la réduction des coûts sociaux liés aux taux de chômage, de criminalité, de dépression, d'accidents de travail ou de violence conjugale. Cette mise en valeur de la rentabilité sociale importe aussi au secteur des entreprises d'économie sociale, qui a inscrit des objectifs sociaux au cœur de ses initiatives.

Mais outre la réduction de certains coûts sociaux, les organismes communautaires ont d'autres retombées positives sur les communautés dans lesquelles ils évoluent et auprès des personnes à qui ils offrent leurs services. D'ailleurs, rappelons que les services et les biens produits par les organismes communautaires le sont par des femmes dans plus de 75 % des cas¹.

D'après la recherche de Louise Toupin, la rentabilité sociale des groupes de femmes et des organismes communautaires se traduit notamment par les facteurs suivants :

le dépistage et la mise au jour de problèmes sociaux méconnus ;

le changement ou la modification des politiques et des pratiques institutionnelles (promotion des droits, de leur respect et de leur application concrète en matière d'égalité, d'équité et de justice sociale) ;

l'amélioration des conditions économiques des individus, des familles, des communautés et des régions ;

la création de réseaux sociaux d'appartenance et d'entraide pour les personnes isolées, exclues, en difficulté ;

la réintégration des personnes isolées et exclues à la collectivité ;

la croissance et l'évolution des personnes sur les plans personnel, social et citoyen (les groupes sont des lieux d'apprentissage en matière d'information, de savoir-faire, de savoir-être et de stimulation de la réflexion critique) ;

l'accroissement de l'empowerment collectif (pratiques de conscientisation et de mobilisation sociales et politiques) ;

le changement des mentalités, l'abolition des préjugés défavorables envers les groupes discriminés et défavorisés, la promotion des valeurs de justice, d'égalité et d'équité entre toutes et tous ;

l'accessibilité des services (accessibilité des services à des personnes jamais rejointes jusqu'alors, et accès à des services jusqu'alors inexistantes) ;

l'accessibilité au regard de la proximité géographique, de l'aménagement des lieux, des coûts, de la langue maternelle et des réalités spécifiques (personnes des minorités ethnoculturelles, personnes analphabètes, personnes non voyantes et malentendantes, etc.) ;

une contribution importante à l'innovation sociale et à la création de services alternatifs dans différents milieux, localités, régions ;

la revitalisation des milieux ;

la création d'emplois de qualité pour les femmes.

RENTABILITÉ SOCIALE ET INDICATEURS SOCIAUX, UNE PAIRE FORMIDABLE !

Si l'on prend l'exemple des activités économiques visibles et invisibles des femmes, il arrive fréquemment qu'elles soient davantage centrées sur des objectifs sociaux. Mais l'utilisation d'indicateurs liés à la richesse matérielle et financière, à la production de biens et aux mesures comptables met l'accent sur la « performance économique » d'une activité et non pas sur sa finalité et son utilité sociale².

Par conséquent, les indicateurs de rentabilité financière sont souvent inadéquats pour illustrer ou mettre en valeur les objectifs et les résultats sociaux des activités centrées sur le développement humain, social et culturel des personnes et des collectivités.

Beaucoup d'activités humaines participent au développement économique, mais n'ont pas d'objectifs visant la réalisation d'un profit matériel et financier. Ces activités nécessitent des investissements, mais on les évalue généralement sous la loupe de la logique financière.

On entend souvent dire que les services sociaux et de santé coûtent trop cher, que les revendications salariales des employées n'ont pas d'allure, qu'il faut « couper dans les dépenses » ou qu'il faut « baisser les coûts de production pour augmenter la productivité ».

Pourtant, les gens qui pensent ainsi trouvent normal et rentable d'accorder des subventions et des avantages fiscaux aux compagnies pharmaceutiques qui fabriquent des antidépresseurs pour les parents surmenés et des calmants pour les enfants agités.

Exemple :

ON NE RÉALISE PAS UN ATELIER SUR LES COMPÉTENCES PARENTALES COMME ON FABRIQUE UN AUTOBUS

Ces deux activités n'ont pas les mêmes finalités économiques, bien que chacune apporte une réponse à des besoins sociaux. Dans un cas, il s'agit de prendre soin des enfants, futures citoyennes et futures travailleuses, et de les éduquer. Dans l'autre, de fabriquer un véhicule qui pourrait être destiné au système de transport public, facilitant ainsi la mobilité des citoyennes et des travailleuses.

Voici un tableau qui illustre certaines différences entre deux activités : la production d'un bien matériel et la production d'un service social³. Les indicateurs et les mesures de rentabilité ne seront pas nécessairement les mêmes pour ces deux types de production. En effet, on ne mesure pas la « rentabilité » d'un parent compétent comme on mesure la « rentabilité » d'un autobus. Si on utilise des indicateurs de rentabilité financière seulement, par exemple les coûts de production, on ne pourra pas apprécier l'apprentissage du parent et l'exercice durable de ses nouvelles compétences.

TABLEAU

	FABRIQUER UN AUTOBUS	ANIMER UN ATELIER SUR LES COMPÉTENCES PARENTALES
RESSOURCES HUMAINES	Des opératrices. Des contremaîtres ou superviseuses.	Une ou deux animatrices. Des parents qui désirent réfléchir au rapport qu'ils entretiennent avec leurs enfants dans le but d'y apporter des changements.
RESSOURCES TECHNIQUES	Outils-machines, équipement. Matériaux pour l'assemblage.	Une salle de rencontre équipée de tables et de chaises. De la documentation. Un appareil vidéo.

	FABRIQUER UN AUTOBUS	ANIMER UN ATELIER SUR LES COMPÉTENCES PARENTALES
ÉTAPES DE PRODUCTION OU DE RÉALISATION	<p>Montage pièce par pièce d'un autobus.</p> <p>Un autobus est monté à toutes les YY minutes.</p> <p>Un autobus est distribué à toutes les ZZ heures.</p> <p>Un autobus est vendu à ABC clientes.</p>	<p>Animation d'une série de XX rencontres pendant YY semaines.</p> <p>Participation des parents sur une base volontaire.</p>
EFFICACITÉ-TEMPS	<p>LE TEMPS COURT : Ce qui importe surtout, c'est d'avoir fabriqué XX autobus en YY heures, à des coûts de production de ZZ (masse salariale, administration et opérations).</p>	<p>LE TEMPS LONG : Ce qui importe surtout, c'est de favoriser des apprentissages et de susciter des changements en ce qui concerne les dynamiques relationnelles parents-enfants, les attitudes et les comportements respectifs des parents et des enfants, non seulement à court terme, mais aussi dans dix ans, quand les enfants seront devenus des ados.</p>

	FABRIQUER UN AUTOBUS	ANIMER UN ATELIER SUR LES COMPÉTENCES PARENTALES
CONTRÔLE DE QUALITÉ	<p>MILIEU FERMÉ DE PRODUCTION : Contrôle strict de tous les aspects mécaniques, électroniques, informatiques, énergétiques, etc., de la production.</p> <p>Obligation, pour les employées, de se conformer à des règles et à des normes de production (contrôle de qualité).</p> <p>Mesures de sécurité.</p>	<p>MILIEU OUVERT DE RÉALISATION : On a un programme d'activités prévues, des outils pédagogiques, une méthode d'animation, mais on ne peut pas tout prévoir et tout contrôler ce que les participantes vont vivre.</p> <p>On va tabler sur les forces, on va respecter les expériences, les valeurs et les résistances des participantes.</p>
CONTRÔLE DU FACTEUR HUMAIN	<p>Les employées sont sous pression et sous surveillance. S'ils ne se conforment pas aux règles et aux normes (de production, de sécurité), il y a risque de sanctions, d'accidents.</p>	<p>Les émotions, sentiments, identités, forces, faiblesses, intérêts, résistances, réseaux, etc., des participantes sont plus difficiles à contrôler dans une démarche d'apprentissage qui fait place aux expériences, aux différences, etc.</p>

	FABRIQUER UN AUTOBUS	ANIMER UN ATELIER SUR LES COMPÉTENCES PARENTALES
CONTRÔLE DU FACTEUR HUMAIN		Il est également plus difficile d'appliquer des mesures « mécaniques » de contrôle des apprentissages. Certes, on peut appliquer des méthodes coercitives pour obliger les gens à adopter un comportement donné, mais dans le milieu communautaire, ces approches répressives sont souvent contestées.
ÉVALUATION	Les dimensions matérielle et financière sont la priorité. Dimension objective. Mesures quantitatives.	Les dimensions humaine et sociale sont la priorité. Pour rendre visible, illustrer, apprécier la dimension subjective. Mesures qualitatives.

	FABRIQUER UN AUTOBUS	ANIMER UN ATELIER SUR LES COMPÉTENCES PARENTALES
ÉVALUATION	Ce qui importe, c'est surtout la dimension matérielle et financière de la production des autobus. On utilisera surtout des mesures quantitatives.	Ce qui importe, c'est surtout la dimension humaine et sociale, qui est fortement liée aux valeurs et aux perceptions des participantes et des animatrices. On utilisera surtout des mesures qualitatives.

1- Les études suivantes apportent un éclairage sur la main-d'œuvre du secteur communautaire et bénévole au Québec et au Canada : Sylvain BOURDON, Frédéric DESCHENAUX et Jean-Claude COALLIER, *Le travail et les conditions de travail dans les organismes communautaires : faits saillants de l'enquête 2000*, Sherbrooke, Collectif de recherche sur les occupations, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, 2000.

Kathryn McMULLEN et Grant SCHELLENBERG, *Mapping the Non-Profit Sector*, CPRN Research Series on Human Resources in the non-profit Sector, no 1, Ottawa, Canadian Policy Research Network/Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2002.

Linda VALLÉE, Lynda BINHAS et Gaétan BEAUDET, *Portrait de la main-d'œuvre et des organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire*, Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2000.

2- Voir Louise TOUPIN, *Des indicateurs socio-communautaires pour estimer le travail des femmes dans les communautés*, Ottawa, Condition féminine Canada, 2001. Le document est disponible sur le site Internet de Condition féminine Canada : <http://www.swc-cfc.gc.ca/publish/research/010228-0662650344-f.html>

3- Ce tableau est un outil pédagogique conçu par Josée Belleau et Lise Noël dans le cadre de la formation sur la rentabilité sociale et les indicateurs communautaires offerte par Relais-femmes.

