



REVUE D'ANALYSE COMPARÉE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

www.telescope.enap.ca

Vol. 20, n° 1, 2014

SORTIE DE CRISE

« Les entreprises d'insertion dans la sortie de crise : entre mission sociale, activité économique et relation avec les pouvoirs publics »

Par *Marco Alberio* et *Diane-Gabrielle Tremblay*

Pour citer cet article :

Alberio, M. et D.-G. Tremblay (2014). « Les entreprises d'insertion dans la sortie de crise : entre mission sociale, activité économique et relation avec les pouvoirs publics », *Télescope*, vol. 20, n° 1, p. 128-149, www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_20_no_1/Telv20_no1_Alberio_Tremblay.pdf

DÉPÔT LÉGAL

BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, 2014

BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA, 2014

ISSN 1929-3348 (en ligne)

Le choix des thèmes et des textes de *Télescope* fait l'objet d'une réflexion collégiale de la part des membres de L'Observatoire. Avant publication, tout article est soumis à un comité composé d'universitaires qui évalue son acceptabilité. En cas de controverse sur un article ou sur une partie d'un article, l'auteur est avisé. La révision linguistique est obligatoire. Elle est assurée par les services spécialisés de l'ENAP. La reproduction totale ou partielle de *Télescope* est autorisée avec mention obligatoire de la source. Les professeurs d'établissements d'enseignement ne sont pas tenus de demander une autorisation pour distribuer des photocopies.

Les numéros réguliers de la revue *Télescope* sont indexés dans EBSCO, Repère et Érudit (www.erudit.org/revue/telescope)

Télescope bénéficie du soutien financier de l'ENAP et du gouvernement du Québec.

INFORMATION ET ABONNEMENTS

eve.cloutier@enap.ca | 418 641-3000, poste 6574 | www.telescope.enap.ca

LES ENTREPRISES D'INSERTION DANS LA SORTIE DE CRISE : ENTRE MISSION SOCIALE, ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET RELATION AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Par **Marco Alberio**, Professeur, Université du Québec à Rimouski

marco_alberio@uqar.ca

Et **Diane-Gabrielle Tremblay**, Professeure, Téléq-Université du Québec

diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca

RÉSUMÉ Les entreprises d'insertion du Québec présentent une nature mixte et une double fonction : l'intégration sociale et la formation professionnelle d'un côté, et une réelle activité économique de l'autre, ce qui les place selon nous aux premières loges pour aider les personnes à se dégager des effets négatifs de la crise sur l'emploi. Ces organismes ciblent les jeunes et plus généralement les individus ayant de graves difficultés socioéconomiques, et nécessitant un fort soutien et une bonne formation pour leur permettre d'intégrer le marché du travail. Il est important de rappeler qu'un public en difficulté socioéconomique est encore plus à risque dans un moment de crise économique comme la période actuelle lorsque les ressources publiques sont rationalisées (assurance emploi, etc.) et lorsque les pouvoirs publics visent de plus en plus des mesures d'activation qui, à l'inverse, ne sont pas toujours adaptées aux différents publics. Pour cette raison, nous postulons que dans une perspective d'action locale de lutte contre l'exclusion, ces organismes peuvent représenter, parmi d'autres solutions, un processus d'activation « adéquat » et une sortie de la crise pour un public particulièrement vulnérable.

ABSTRACT Social insertion companies present a mixed nature and double function: social integration and professional training on the one hand, and a real economic activity on the other. This is essential to help young and vulnerable people reducing the negative impacts of the crisis on employment. These work integration social enterprises support young people and others having important socioeconomic difficulties, and needing a strong support and training to integrate the labour market. Such vulnerable persons are even more at risk during a crisis and in the aftermath of such a crisis, when public resources are reduced (employment insurance for example), and when governments try to include such groups in activation measures, while they are not necessarily ready to integrate the labour market. We hypothesize that with such a local action aiming at reducing labour market exclusion, these organizations can represent an important solution, amongst others, and an "adequate" process of activation as a way out of the crisis for a particularly vulnerable group.

Dans le contexte de sortie de crise, les entreprises d'insertion du Québec sont particulièrement intéressantes car elles ont une nature mixte et une double fonction : l'intégration sociale et la formation professionnelle d'un côté, et une réelle activité économique de l'autre. Ces organismes ciblent les jeunes et plus généralement les individus aux prises avec de graves difficultés socioéconomiques, et nécessitant un fort soutien et une bonne formation pour leur permettre d'intégrer le marché du travail. Leurs fonctions les placent ainsi aux premières loges pour aider les personnes à se dégager des effets négatifs de la crise sur l'emploi et sur l'exclusion du marché du travail, qui sont des conséquences importantes des périodes de crise économique et financière, comme celle que nous vivons depuis 2008. Ces entreprises qui offrent une expérience de travail d'environ 26 semaines permettent d'acquérir diverses compétences et connaissances et sont donc considérées comme un « pont » proposant une formation professionnelle et un important soutien psychosocial aux personnes qui les fréquentent. C'est dans cette perspective que nous les considérons comme des innovations sociales, intéressantes en ces temps économiques difficiles, où l'accès au marché du travail est d'autant plus complexe pour les populations à faible qualification.

Les entreprises d'insertion font partie du secteur de l'économie sociale et, en tant que telles, sont aussi en relation avec les pouvoirs publics, bien qu'elles soient toujours indépendantes. L'objectif de notre article est d'analyser en profondeur la réalité des entreprises d'insertion et leur fonctionnement au Québec. Nous traiterons de leurs fonctions et du modèle organisationnel, et nous allons nous intéresser, entre autres, à leurs relations avec d'autres institutions. Compte tenu de l'intérêt de cette revue pour l'administration publique et du thème de numéro qui porte sur la crise et la sortie de la crise, nous avons choisi de souligner ici la relation existant entre ces acteurs économiques, le pouvoir public et plus généralement la structure institutionnelle¹. La relation entre le pouvoir public et les acteurs intermédiaires/communautaires semble être encore plus décisive dans un contexte de crise économique, en raison du rôle que ces organismes peuvent avoir dans la sortie de la crise. En même temps, une crise économique se traduit souvent par des restrictions budgétaires, le pouvoir public étant amené à faire des choix, à imposer des compressions et à repenser son action, incluant les formes et l'intensité du partenariat avec les instances communautaires et d'économie sociale.

Avant d'aller plus avant dans notre analyse, il importe de rappeler que les entreprises d'insertion ont d'abord été créées en Europe, soit en Belgique, en France et au Royaume-Uni, et c'est pour cette raison que nous voulons introduire une comparaison avec ces expériences. Cet exercice nous permettra d'observer comment l'expérience québécoise a pu évoluer différemment, avec un accent particulier sur l'activité économique réelle, en ciblant plus particulièrement les jeunes avec de grandes difficultés sur les plans personnel, familial et socioprofessionnel, mais aussi en développant une relation particulière avec le pouvoir public.

Au Québec les entreprises d'insertion ont été introduites surtout dans les années 1980, période qui a représenté un moment difficile d'un point de vue économique et social :

¹ Lorsqu'on traite d'exclusion sociale, la structure institutionnelle constitue un élément fondamental à prendre en considération. Dans une étude sur les différents systèmes européens de protection sociale en milieu urbain, Kazepov et autres (1997) ont souligné comment, selon un modèle de path dependency (Polanyi 1949), la spécificité de la structure institutionnelle (marché du travail, l'État-providence et famille), la situation démographique, les traditions, les réseaux familiaux et sociaux à l'échelon local peuvent jouer un rôle fondamental dans la structuration et le développement de phénomènes d'exclusion sociale, tout comme en ce qui concerne les moyens de s'en sortir. La présence d'initiatives sociales à base communautaire dans des quartiers populaires au Québec et plus particulièrement à Montréal représente clairement une ressource pour les jeunes en difficulté d'insertion socioprofessionnelle.

[...] la situation de crise a signifié l'exclusion du marché du travail d'un nombre important de personnes : plus particulièrement les catégories les plus fragilisées de la société, c'est à dire, les personnes peu scolarisées, les chômeurs de longue durée, les nouveaux immigrants, les personnes avec des difficultés personnelles, etc. C'est dans ce contexte de crise économique et de remise en question du keynésianisme qu'apparaissent les premières entreprises québécoises d'insertion par l'économique. (Fontan et Noiseux, 2012, p. 225)

Puisque la crise économique s'est de nouveau manifestée depuis 2008, avec une déclinaison forte à l'échelle internationale, les entreprises d'insertion peuvent être encore et probablement plus que jamais, un outil pour favoriser sur le plan local (micro) l'intégration socioprofessionnelle des individus les plus exclus, ceux qui au cours d'une crise économique internationale se trouvent encore plus à risque. En fait, les ressources publiques sont actuellement soumises à rationalisation (assurance emploi, etc.) et les pouvoirs publics utilisent de plus en plus des mesures d'activation qui, par contre, ne sont pas toujours adaptées aux différents publics. Pour cette raison, notre hypothèse est que dans une perspective d'action locale de lutte contre l'exclusion, ces organismes peuvent représenter, parmi d'autres solutions, un processus d'activation « adéquat » et une sortie de la crise pour un public particulièrement vulnérable. Il faut toutefois reconnaître que ces initiatives ne peuvent constituer le seul outil d'intégration socioprofessionnelle, mais doivent s'inscrire dans le cadre de politiques de l'emploi beaucoup plus vastes, dans une perspective macroéconomique.

■ LES JEUNES : UN PUBLIC FRAGILISÉ

En Amérique du Nord comme en Europe (en particulier), nous avons observé une hausse du chômage des jeunes entre 2008 et 2013. De nombreux pays ont alors adopté des mesures pour tenter de relancer l'emploi et la croissance, mais cela n'a pas eu les effets escomptés, et la plupart d'entre eux sont revenus à des restrictions budgétaires, augmentant ainsi les difficultés des jeunes. Comme plusieurs études l'ont montré, il existe des inégalités entre individus et groupes en fonction de divers facteurs. Nous intéressent à la variable de l'âge, nous observons presque partout, et plus particulièrement en Europe, une fracture générationnelle entre les adultes et les jeunes; ces derniers sont souvent exclus du marché du travail (comme c'est le cas en Espagne, en Italie, en Grèce...). Bien que la situation du chômage des jeunes soit moins dramatique en Amérique du Nord, il n'en reste pas moins que le taux de chômage des jeunes est deux fois plus élevé que celui des adultes et que leurs conditions d'emploi sont plus précaires (tableau 1). On peut d'ailleurs penser que la présence d'initiatives communautaires locales comme les entreprises d'insertion peut contribuer à réduire les difficultés des jeunes du Québec comparativement à certains pays d'Europe du Sud en particulier.

Ces entreprises d'insertion n'interviennent cependant pas pour toutes les catégories de jeunes et il reste que ceux-ci occupent souvent la position la plus vulnérable et précaire sur le marché du travail et sont également dans des secteurs moins bien rémunérés et moins protégés, tels les services (Fournier et Bourassa, 2000; Tremblay, 2004).

En ce qui concerne le travail temporaire par exemple, il y a eu au Canada en 2012 une augmentation de ce type d'emploi pour les jeunes 15-14 ans (de 24,6 % en 2007 – avant la crise économique de 2008 – à 27,6 % en 2012) et de façon moins importante pour les jeunes 25-34 et pour les travailleurs adultes. Le tableau 1 montre aussi que le taux de couverture syndicale est plus faible chez les 15-24 ans, alors que le travail à temps partiel involontaire est plus élevé dans ce groupe, traduisant ainsi leur plus grande vulnérabilité.

TABLEAU 1 : LES CONDITIONS D'EMPLOI SELON L'ÂGE EN 1997, 2007 ET 2012 AU CANADA

	HOMMES			FEMMES			
	15 à 24 ans	25 à 34 ans	35 à 54 ans	15 à 24 ans	25 à 34 ans	35 à 54 ans	
Employés non-étudiants (pourcentage)							
Couverture syndicale							
1997	16.0	29.6	44.8	13.3	28.8	40.4	
2007	17.1	28.4	36.9	14.6	31.8	37.2	
2012	17.7	28.0	34.3	16.7	32.6	37.1	
Travail temporaire							
1997	24.1	9.7	6.5	23.1	10.1	8.5	
2007	24.6	9.9	7.2	25.8	11.9	8.6	
2012	27.6	10.7	7.6	28.4	13.8	9.1	
Temps partiel involontaire							
1997	10.8	3.4	2.0	18.8	8.4	8.1	
2007	6.4	2.1	1.6	11.7	5.0	5.1	
2012	9.4	2.7	1.9	16.0	6.6	6.1	
Diplômés universitaires surqualifiés¹							
1997	...	17.9	11.1	...	18.3	12.6	
2007	...	18.8	16.4	...	20.5	18.9	
2012	...	18.5	16.9	...	21.8	20.3	

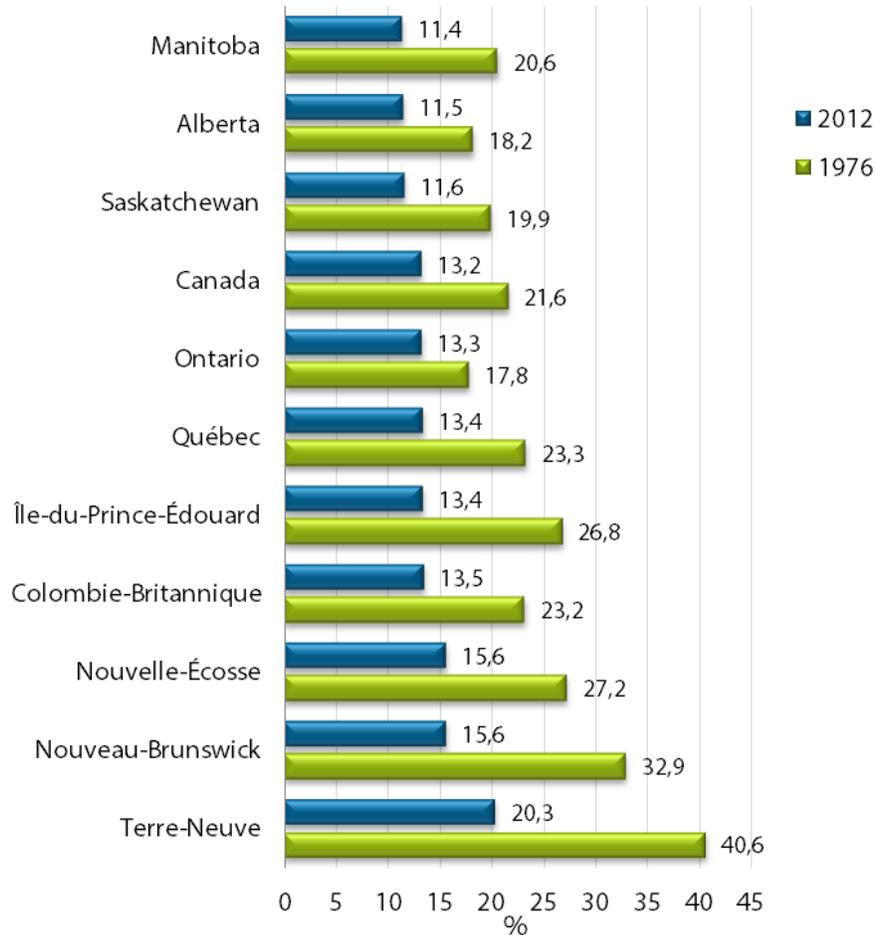
¹ Pourcentage de diplômés universitaires dans un emploi exigeant des qualifications de niveau secondaire ou moins

Source : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-006-x/2013001/article/11847-eng.pdf>

Si l'on s'intéresse aux populations vulnérables, il faut aussi considérer les jeunes qui ne sont ni aux études, ni employés et qui sont définis comme NEET (*neither in employment nor in education or training*, soit « ni en emploi, ni aux études, ni en formation »). Cette population est très importante et c'est celle qui est le plus à risque sur le marché du travail et en termes d'exclusion sociale. De ce fait, elle est aussi la cible des entreprises d'insertion.

Comme nous pouvons le voir dans le graphique 1, cette population a beaucoup augmenté dans les dernières années dans la majorité des provinces canadiennes, incluant le Québec.

GRAPHIQUE 1 : TAUX NEET SELON LA PROVINCE CANADIENNE (1976-2012)



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2012, adapté par l'Institut de la statistique du Québec
http://www.bdsq.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01680FR_Flash_Info_Remun2013M02F00.pdf

■ LA MÉTHODOLOGIE

Notre analyse découle d'une revue des écrits sur les initiatives locales et l'économie sociale au Québec (Lévesque, Fontan et Klein, 2014; Tremblay, Klein et Fontan, 2009; Tremblay et Fontan, 1994;) et s'appuie sur une recherche sur les entreprises d'insertion, ainsi qu'une analyse des documents officiels, tels que le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion établi entre Emploi Québec et le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), organisme reconnu par le gouvernement du Québec et qui réunit la presque totalité des entreprises d'insertion du Québec.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les gestionnaires (directeurs généraux) d'une dizaine d'entreprises d'insertion sélectionnées grâce à une entente avec le CEIQ, dont nous avons interviewé le directeur. Il s'agit donc d'une recherche de type partenariale, avec un fort engagement en termes de temps et de disponibilité des entreprises d'insertion elles-mêmes. Nous avons aussi rencontré des jeunes stagiaires (trois à cinq par organisme)

pour comprendre l'expérience et la trajectoire d'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté socioéconomique. D'un point de vue méthodologique, cela nous a permis de comparer certains récits de gestionnaires avec ceux des jeunes.

Nous avons donc adopté une double perspective : le point de vue de l'entreprise d'insertion et celui des individus avec leur histoire et leur trajectoire personnelles, bien que dans cet article la perspective privilégiée sera celle des institutions. Nous serons donc plutôt concentrés sur l'analyse des entrevues réalisées avec 10 gestionnaires : un pour chaque organisation étudiée. Notre objectif premier était de comprendre leurs pratiques quotidiennes de gestion, de même que la forme et l'expérience du partenariat avec les autres institutions² (surtout le gouvernement du Québec, par l'intermédiaire d'Emploi Québec) dans un contexte caractérisé par la crise économique et l'insécurité budgétaire qui s'ensuit pour les organismes financés par l'État.

■ LE CADRE CONCEPTUEL

Notre analyse porte sur les entreprises d'insertion en tant que type particulier d'action collective. Comme d'autres initiatives locales, les entreprises d'insertion ont leur origine dans le mouvement communautaire : une expérience d'action collective assez spécifique au Québec et fortement liée à la francisation de la province dans les années 1960 (Lévesque, Fontan et Klein, 2014).

Les entreprises d'insertion ont contribué à développer un modèle d'intégration socioprofessionnelle qui passe aussi par l'économie. De fait, l'insertion socioprofessionnelle au Québec est définie différemment des autres contextes nationaux (voir la section suivante sur les entreprises d'insertion européennes) employant le terme d'« insertion économique » (Fontan et Noiseux, 2012). Comme nous le verrons dans la suite de cet article, les entreprises d'insertion du Québec doivent arrimer leurs multiples missions, notamment celle de l'insertion socioprofessionnelle avec une véritable activité économique.

Cette nature mixte (ou hybride) nous fait aussi comprendre l'importance pour ces organismes d'emprunter des outils de gestion propres au marché classique, en les combinant et en les adaptant à leur mission, aux possibilités de financement, au profil de leurs travailleurs en formation, de même qu'aux valeurs de l'économie sociale (Meyer, 2009; Gardin, 2012; Laville et Nyssens, 2001). Il y a donc une sorte de cohabitation de valeurs et d'outils organisationnels typiques à la fois de l'économie sociale et des entreprises traditionnelles. Dans ce contexte, la notion d'hybridation nous semble fondamentale. Une hybridation qui porte sur la mission des entreprises d'insertion, les ressources disponibles (Gardin, 2012) ainsi que sur leur performance (Alberio et Tremblay, à paraître).

Les études sur l'économie sociale et solidaire ont démontré, d'un côté comme de l'autre de l'Atlantique (Caillé et Laville, 2008; Defourny, 2004; Lévesque et Mendell, 2005), que ces organismes constituent une troisième voie, où le pôle marchand répond essentiellement au marché et le non marchand fait essentiellement (mais pas seulement) référence aux formes de réciprocité (Alberio et Tremblay, à paraître). Par exemple, selon Eme et Laville, l'économie solidaire est « l'ensemble des activités économiques soumises à la volonté d'un

² Pour ce qui est des limites de la recherche, elle n'a évidemment pas couvert toutes les entreprises d'insertion, mais nous pensons en avoir vu suffisamment (10 sur les 32 présentes à Montréal), et suffisamment diverses pour pouvoir avancer que cette recherche représente bien la réalité des entreprises d'insertion.

agir démocratique, où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel » (Eme et Laville, 2006, p. 303, cités dans Defourny et Nyssens, 2012, p. 34).

Dans le cadre de ces activités, le modèle de gestion des ressources humaines vise à mettre le travailleur et ses besoins au centre du processus. Les entreprises d'insertion, par exemple, mettent l'accent sur la motivation individuelle et portent une attention particulière aux relations entre les individus. En général, dans les entreprises d'insertion, cette motivation est requise avant tout sur le plan personnel, en exigeant la disponibilité de l'individu à travailler sur lui-même. Ce dernier doit exprimer cette motivation, cet engagement pour être retenu dans l'entreprise d'insertion et devra par conséquent l'exprimer aussi dans son travail. Cette vision des entreprises d'insertion nous semble s'apparenter au concept de management des « fragilités en entreprises » de Calvat et Guérin (2011), que nous avons aussi utilisé (Alberio et Tremblay, à paraître). Calvat et Guérin (2011) soulignent que les publics plus vulnérables doivent être l'objet d'une gestion particulière, et c'est là le défi des entreprises d'insertion. En fait, un public en difficulté est nécessairement plus à risque dans un contexte déjà fragilisé comme c'est le cas pendant une crise économique. Nous pouvons retrouver cette hybridation non seulement dans la vision de l'activité et de la gestion des ressources humaines des entreprises d'insertion, mais aussi dans les ressources mobilisées.

Par ailleurs, Gardin (2012) affirme que l'hybridation ne concerne pas simplement l'utilisation des trois typologies de ressources (l'économie marchande, l'économie non marchande, l'économie non monétaire), mais elle « évoque un équilibre entre ces ressources, négocié avec les partenaires dans le respect de la logique des projets » (Laville et Nyssens, 2001, cités dans Gardin, 2012, p. 67). Comme nous allons l'observer dans la suite de notre contribution, cela est vrai aussi dans le cas des entreprises d'insertion québécoises, qui disposent de ressources financières provenant à la fois de leurs activités économiques et des financements publics. Il faut aussi rappeler que cette hybridation ne comporte aucun mélange de ces ressources. En fait, l'activité commerciale (marchande) doit rester complètement autonome de toute forme de financement public qui sert à couvrir exclusivement les coûts de l'insertion socioprofessionnelle.

■ LES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION : UNE PERSPECTIVE COMPARATIVE

Les entreprises d'insertion ne sont pas nouvelles. Elles sont apparues dans les années 1980 en Belgique, en France et au Royaume-Uni et ont récemment refait surface dans le débat européen surtout après le début de la crise en 2008 (Defourny et Nyssens, 2012). En Europe comme au Québec, les entreprises d'insertion sont autonomes et ont un objectif d'insertion socioprofessionnelle qu'elles cherchent à atteindre grâce à une véritable activité de production, combinée à un soutien individuel et à une formation professionnelle. La plupart des entreprises d'insertion européennes sont dans des secteurs traditionnels ou manuels, tels que les services sociaux de base (préposé aux bénéficiaires), la construction, la menuiserie, le tri et le recyclage, le jardinage et la fabrication.

18 % des entreprises sociales d'insertion de l'échantillon sont actives dans le recyclage et 8 % dans le jardinage et la régénération urbaine [...]. D'autres entreprises sociales d'insertion produisent des biens ou services individuels, pour lesquels l'utilisateur et sa consommation peuvent être clairement identifiés, tels les services d'un restaurant ou ceux à la petite enfance. » (Davister, Defourny et Grégoire, 2012, p. 59)

Certains de ces secteurs se retrouvent aussi dans les entreprises d'insertion québécoises, mais au Québec bon nombre d'organismes (pas tous) travaillent dans des secteurs de pointe, comme la réfection d'ordinateurs ou les technologies de l'information. Cela peut être plus favo-

rable à l'emploi des jeunes à la fin de leur parcours et contribuer à éviter la reproduction de la segmentation du marché du travail, en confinant ces jeunes dans des métiers traditionnels et peu rémunérés. Bien qu'il y ait des différences entre les divers types d'entreprises d'insertion que l'on trouve en Europe, nous retenons un cadre général, sur la base de l'analyse réalisée par une équipe européenne (Davister, Defourny et Grégoire, 2011; Nyssens et Grégoire, 2012a et 2012b) qui a cerné 39 catégories, puis les a rassemblées en 4 grands groupes.

Le premier groupe – le plus répandu – réunit les « emplois de transition » ou « stages ». L'accent est mis sur les emplois temporaires et transitoires qui n'offrent pas de véritables emplois dans ce cas. L'objectif est de fournir aux participants une expérience de travail ou de formation afin de favoriser une intégration future au marché du travail réel. Cela inclut les personnes bénéficiant d'un stage ou d'un contrat à durée déterminée. C'est le cas, par exemple, des entreprises de formation par le travail en Belgique (Nyssens et Grégoire, 2002; Lemaitre et Nyssens, 2012) ou les entreprises sociales d'insertion au Portugal (Perista et Nogueira, 2004), dont l'objectif est de fournir des outils sociaux et professionnels aux individus pour leur permettre d'améliorer leurs compétences et d'accroître leurs chances sur le marché du travail. Des activités semblables sont offertes par les entreprises d'insertion au Québec, mais ces dernières cherchent surtout à fournir de véritables expériences de travail, aussi proches que possible des situations réelles d'emploi, ce qui les distingue des autres formes d'initiatives communautaires locales (stages dans des centres communautaires).

En Europe, un deuxième type d'entreprise d'insertion vise à soutenir la création d'emplois autonomes. L'objectif est de créer des emplois stables et réels à court ou à moyen terme pour une population qui est exclue et très vulnérable. Au départ, les subventions publiques sont accordées pour compenser la productivité réduite des travailleurs, puis l'entreprise doit faire des profits et s'autofinancer. Au Québec, les subventions publiques sont renouvelées chaque année, mais ne couvrent que les coûts liés à l'insertion.

Dans le cas européen, l'objectif est limité puisqu'on n'offre pas des semaines de formation et les travailleurs doivent rapidement être fonctionnels et productifs. Cette forme d'intégration socioprofessionnelle se retrouve dans les entreprises sociales en Allemagne et au Royaume-Uni, et donne aux participants des possibilités d'emplois stables, mais sans soutien sociopsychologique ou autre, se concentrant plutôt uniquement sur la tâche (Nyssens et Grégoire, 2012).

Au Québec, l'objectif n'est pas simplement de créer un emploi dans une entreprise d'insertion (bien que certaines entreprises aient la possibilité d'embaucher certains de leurs stagiaires). L'accent est mis sur le processus d'intégration socioprofessionnelle des travailleurs, sur leurs difficultés et leurs problèmes, afin de leur fournir, par une expérience sur le marché du travail, les outils nécessaires pour surmonter une situation difficile et les rapprocher des valeurs et des besoins du marché du travail pour qu'ils puissent ensuite s'y intégrer. On cherche à leur offrir une trajectoire vers l'emploi, en assurant préalablement un soutien sociopsychologique, qui se poursuit deux ans après le parcours (Alberio et Tremblay, 2013b). Le soutien public est constant au Québec, mais il prend la forme d'un accord (à renouveler chaque année) entre l'entreprise d'insertion et l'État. Emploi Québec finance la participation des travailleurs/stagiaires, couvrant l'ensemble des coûts du programme d'intégration socioprofessionnelle (salaires des stagiaires, des enseignants, des professionnels sociaux et psychologiques, etc.). Les entreprises et les salaires des travailleurs réguliers doivent cependant s'autofinancer. C'est là une différence majeure avec de nombreux pays européens. Par exemple, alors que l'État est la voie principale par laquelle

les participants entrent dans le programme en Allemagne et au Royaume-Uni, l'État ne semble jouer aucun rôle en Italie. Dans le premier cas, le programme est partie intégrante de la politique de l'emploi, tandis que dans le second, il relève plutôt de la politique sociale (Davister, Defourny et Grégoire, 2012).

Un troisième type d'entreprise offre une intégration professionnelle soutenue par des subventions publiques permanentes. Il s'agit de la forme la plus ancienne en Europe, qui vise souvent les personnes handicapées ou celles qui connaissent de grandes difficultés sociales. À titre d'exemple, grâce à un soutien public important, les entreprises de travail adapté proposent diverses activités productives pour des travailleurs qui ont des déficiences physiques ou intellectuelles. Au contraire, la majorité des entreprises d'insertion du Québec ne cible pas les personnes handicapées, mais plus généralement les personnes ayant un profil socialement vulnérable. Dans de nombreux cas (en fonction de l'objectif et de la mission choisie par l'entreprise), ce sont plutôt les jeunes qui sont la cible de l'intervention. En outre, bien que ces jeunes aient généralement un profil vulnérable et cumulent souvent différents problèmes, les participants doivent être fonctionnels au travail et pouvoir participer à la vie sociale.

Le quatrième et dernier groupe réunit les entreprises d'insertion fournissant une « socialisation par l'activité productive » (Davister, Defourny et Grégoire, 2011 et 2012). L'objectif ici n'est pas une intégration professionnelle sur le marché du travail ordinaire, mais plutôt une (re)socialisation des participants. L'activité est considérée comme « semi-informelle » et on ne fournit pas un contrat officiel ou un statut de travail réel. Dans ce cas, les participants sont principalement des personnes alcooliques, toxicomanes ou ayant un casier judiciaire, ou encore de graves handicaps physiques ou mentaux.

Au Québec, l'accent est mis non seulement sur la socialisation des jeunes ayant de telles caractéristiques, mais aussi sur leur intégration sur le marché du travail « réel ». L'approche semble donc plus « holiste ». Bien sûr, comme on le verra par la suite, les entreprises d'insertion doivent toujours essayer de trouver un équilibre entre leurs trois activités principales : la formation professionnelle et technique, l'inclusion sociale et la production.

Bien que la majorité des entreprises d'insertion européennes (26 sur 39 catégories) se concentrent principalement sur l'un ou l'autre des quatre groupes évoqués ci-dessus, certaines peuvent combiner différentes approches au sein de la même entreprise « [...] divers types d'entreprises sociales d'insertion sont difficiles à classer dans un de ces quatre groupes principaux car elles mettent en œuvre simultanément différents modes d'insertion. » (Davister, Defourny et Grégoire, 2012, p. 56-57)

En Europe, la combinaison la plus courante réunit des emplois transitoires et des emplois indépendants. C'est le cas des coopératives *sociali di tipo B* en Italie ou encore des régies de quartier en France. Pour les entreprises d'insertion au Québec, cette option est plus rare; l'accent est davantage mis sur l'insertion socioprofessionnelle comme processus, et moins sur la création d'emploi comme telle. Cependant, l'insertion en emploi est bien l'objectif visé et se présente comme la conséquence d'une trajectoire positive et d'un suivi constant étalé sur deux ans au minimum. Au Québec, le stagiaire est central, car les participants ne sont pas seulement considérés comme des travailleurs ou au contraire comme l'objet de réalisation d'une quelconque fonction sociale, comme c'est souvent le cas pour les personnes handicapées dans certaines entreprises d'insertion en Europe. Les stagiaires sont essentiellement vus comme des « bénéficiaires », car ils sont les usagers et les clients d'un service public (d'intégration socioprofessionnelle) pris en charge par l'État.

■ ENCADRÉ 2 : LA TYPOLOGIE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES D'INSERTION EN EUROPE

La typologie³ suivante a été proposée dans l'étude du réseau européen EMES (Davister, Defourny et Grégoire, 2011; Gardin, 2012) et nous permet de distinguer trois types d'entreprises d'insertion en Europe. Cela nous permet de mieux mettre en évidence la spécificité du cas québécois, y compris le rapport entre les entreprises d'insertion et les pouvoirs publics. Les auteurs (Davister, Defourny et Grégoire, 2011) reconnaissent toutefois une certaine diversité des formes de financement, au-delà des trois grands types. En fait, chaque contexte institutionnel et socioculturel influence le volume des ressources et la façon dont elles sont mobilisées en Europe, mais on distingue néanmoins trois grands types de financement.

Les entreprises sociales d'insertion (ESI) principalement financées par des ressources marchandes

Plusieurs entreprises d'insertion se basent presque uniquement sur leurs ressources marchandes par la vente de produits ou de services (y compris aux pouvoirs publics dans des cadres contractuels variés). C'est le cas, par exemple, des entreprises d'insertion en Belgique et en Espagne), des entreprises de travail temporaire d'insertion, des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, des entreprises insérantes en France, ainsi que des coopératives de travailleurs au Royaume-Uni et en Finlande.

Les ESI principalement financées par des subventions publiques

Contrairement à la France où, à l'exception des centres d'adaptation à la vie active, les ESI sont plutôt « orientées vers le marché », la majorité des entreprises sociales d'insertion en Allemagne sont en grande partie subventionnées par les pouvoirs publics. On trouve la même situation au Royaume-Uni dans les organisations liées aux marchés intermédiaires du travail, où il s'agit d'un financement des dispositifs mis en œuvre et non de l'achat de biens ou de services.

Les ESI mobilisent une forte proportion de dons et de volontariat

Dans le cas de certaines initiatives en Espagne et au Royaume-Uni, telles les entreprises communautaires, on fait fortement appel aux dons et au volontariat. Au Québec, comme nous le verrons dans les pages qui suivent, le financement repose sur l'État pour la partie mission d'insertion, mais il provient aussi de la vente de produits ou de services, la partie commerciale de l'activité devant s'autofinancer.

³ Cette typologie est axée sur le financement, alors que celle énoncée précédemment (quatre groupes) est basée sur le type d'activité.

■ RECONNAISSANCE DE LA MISSION DES ENTREPRISES D'INSERTION AU QUÉBEC

Comme cela est indiqué dans le document principal⁴ qui régit la reconnaissance et le financement des entreprises d'insertion par Emploi Québec, l'État a voulu créer un cadre clair, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il était important d'offrir « des balises permettant d'octroyer le statut d'entreprises d'insertion aux organismes qui se qualifient, dans une perspective d'accès aux ressources prévues pour ce type d'intervention ». Deuxièmement, l'objectif était de mieux situer l'intervention des entreprises d'insertion par rapport à l'ensemble des dispositifs d'insertion soutenus par l'État dans le cadre de la Politique active du marché du travail.

Le besoin d'encadrer le grand nombre d'activités et d'initiatives dérive aussi du modèle institutionnel québécois, traditionnellement marqué par la présence d'initiatives de développement local communautaire (Tremblay et Fontan, 1994). Ces initiatives développées initialement à l'échelle des communautés locales, souvent de façon assez spontanée, ont été au fil du temps classées, accréditées et donc reconnues par l'État par l'intermédiaire de ses agences, tel Emploi Québec, ce qui constitue une particularité du modèle québécois. Le mouvement communautaire est, par exemple, à l'origine de la création de plusieurs organismes qui jouent un rôle fondamental dans l'économie et la société québécoise (Bernard et autres, 2002; Robert, 2006; Tremblay, Klein et Fontan, 2009) comme les centres locaux de services communautaires (CLSC), les centres de la petite enfance (CPE), les services juridiques, le Réseau des carrefours jeunesse emploi, de même que les entreprises d'insertion.

La fin des années 1990 a représenté un autre moment fondamental pour la reconnaissance de l'action communautaire au Québec. De fait, au printemps 1996, le gouvernement du Québec a rassemblé la majorité des acteurs socioéconomiques lors d'une Conférence sur le devenir social et économique du Québec, ouvrant ainsi la voie à plusieurs initiatives comme le Chantier de l'économie sociale et de l'emploi :

[...] On passe donc d'une période où prédominaient l'expérimentation et les projets pilotes à une autre période où leur diffusion à l'échelle de la société devient possible. » (Lévesque et Mendell, 2014, p. 183)

En même temps, comme le soulignent assez clairement Lévesque et Mendel cette relation entre les pouvoirs publics et l'action communautaire n'est pas sans ambiguïté :

[...] d'un côté (celui du gouvernement), réductions des coûts et création d'emplois; de l'autre, prise en main et démocratisation de l'économie. Dans cette foulée, les enjeux sociaux se sont déplacés : la demande de reconnaissances des nouveaux acteurs étant acquise, la demande de démocratisation et d'autonomie n'est pas résolue pour autant. De ce point de vue, l'autonomisation, la représentativité et le nouveau mandat du Chantier de l'économie sociale pourraient répondre au danger de la fragmentation et du corporatisme. » (Lévesque et Mendell, 2014, p. 183)

Il est important de rappeler que l'article d'où provient cette citation a été publié une première fois en 1999. De la fin des années 1990 à aujourd'hui, l'action communautaire et les formes de sa reconnaissance continuent d'évoluer.

Le financement de l'action communautaire s'inscrit aussi dans une dynamique de revendication sociale et de reconnaissance de sa valeur intrinsèque (Bernard et autres, 2002;

⁴ Cadre de reconnaissance et financement des entreprises d'insertion, http://emploiquebec.net/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Annexes_PPE/Doc_1_Cadre_de_reconnaissance_et_de_financement_EI.pdf

Robert, 2006). Cette vision conditionne aussi l'attitude des gestionnaires des entreprises d'insertion qui ne se perçoivent pas simplement comme des organismes subventionnés par l'État mais plutôt comme des organismes offrant un service d'utilité publique à la collectivité. En effet, les entreprises d'insertion répondent aux besoins de formation et d'accompagnement de personnes touchées par des phénomènes d'exclusion sociale et qui ont de sérieuses difficultés pour intégrer le marché du travail. En plus du transfert de compétences techniques, elles offrent aussi aux participants un accompagnement psychosocial pour travailler sur leurs difficultés souvent cumulées. En raison de cette mission, elles font partie du secteur de l'économie sociale et, pour être accréditées comme telles, doivent ainsi satisfaire les sept critères rédigés en concertation avec Emploi Québec par le CEIQ. Les critères sont les suivants :

- Avoir une mission d'insertion sociale;
- Définir les caractéristiques des participants en difficulté;
- Représenter une véritable entreprise;
- Accorder un statut de salarié⁵ pour les travailleurs en formation;
- Offrir un accompagnement personnalisé;
- Proposer une formation globale (personnelle, sociale et technique);
- Assurer un partenariat avec les acteurs du milieu.

Grâce à cette reconnaissance, l'entreprise d'insertion peut recevoir une forme particulière de financement provenant du Fonds de développement du marché du travail d'Emploi Québec, qui couvre la totalité des coûts liés à leur mission afin d'atteindre les objectifs de formation et d'insertion sociale et professionnelle (CEIQ, 2011). Comme cela est précisé dans la convention-cadre et également souligné par les gestionnaires interviewés, il s'agit d'une négociation et d'une entente de service (valable pour 52 semaines et renouvelable) entre Emploi Québec et les organismes, et non d'une subvention publique. Cette négociation semble prendre la forme d'une vraie prestation de service (formation technique, soutien psychosocial et intégration professionnelle) dans laquelle Emploi Québec prend en charge les salaires des personnes en formation, comme ceux du personnel d'encadrement et d'intervention psychosociale, ainsi que l'ensemble des frais destinés à l'insertion des participants.

Une particularité des entreprises d'insertion est donc le concept de double clientèle. En fait, elles doivent desservir ceux qu'elles définissent comme leur clientèle principale, soit les travailleurs en formation, qui peuvent suivre leur parcours d'insertion grâce aux ententes avec Emploi Québec. En même temps, ces entreprises sont sur le marché et s'adressent donc à des clients commerciaux. De ce point de vue, l'entreprise, à partir des revenus qu'elle génère, reste entièrement responsable des coûts de production, qui doivent couvrir les salaires du personnel non affecté à l'insertion, les immobilisations et équipements divers, la mise en marché et la promotion de l'entreprise; l'acquisition des matières premières et divers frais d'administration. Pour ce qui est des frais de fonctionnement, un élément essentiel dans l'activité économique de toute entreprise, ils sont partagés entre l'entreprise d'insertion et Emploi Québec (CEIQ, 2011).

⁵ En termes symboliques, le salaire représente un élément clé pour les jeunes; au-delà de la rétribution économique, il est perçu comme un premier pas important vers la réalisation de l'intégration sociale et professionnelle.

Pour conclure, tous les coûts liés à l'insertion sont donc pris en charge par Emploi Québec. En même temps, il faut rappeler que ces financements se basent sur des estimations, et dans la pratique quotidienne des activités, les coûts pourraient être plus élevés. Il s'agit en fait de travailleurs non experts qui peuvent souvent commettre des erreurs. Les ententes de service avec Emploi Québec couvrent uniquement cette partie des dépenses. De ce fait, pour continuer d'exister et de remplir sa mission, l'entreprise d'insertion doit, en plus de sa performance sociale, assurer sa viabilité et sa performance économiques (Alberio et Tremblay, à paraître). Ainsi, hormis ses tâches d'insertion, elle doit, comme les autres entreprises, gérer des ressources humaines, matérielles ainsi que financières et commercialiser les biens ou services qu'elle produit en regard des normes de qualité propres à son secteur d'activité. En un mot, elle doit aussi être performante sur le plan économique pour continuer d'assurer sa mission sociale.

■ LES ENTREPRISES D'INSERTION DU QUÉBEC

Les travailleurs en formation dans les entreprises d'insertion ont généralement vécu une grande difficulté d'intégration sur le marché du travail et plus globalement sur le plan social. Il s'agit en majorité de jeunes de 18 à 35 ans⁶, des hommes et des femmes avec un profil cumulant des situations de vulnérabilité (Townsend, 1979). La plupart du temps, ils présentent des difficultés liées aux caractéristiques de la famille d'origine, mais ce n'est pas toujours le cas, et on trouve une combinaison de jeunes d'origine québécoise et de jeunes d'origine immigrante, la plupart ayant des parents à faible revenu. Une bonne partie vient d'une famille monoparentale et souvent, surtout dans le cas des jeunes femmes, elles peuvent l'être elles-mêmes, ce qui accroît leurs responsabilités et leurs difficultés, tout en rendant l'insertion professionnelle d'autant plus importante pour elles. Ces jeunes ont habituellement vécu plusieurs situations d'échec, tout d'abord sur le plan scolaire (près de la moitié n'a pas de diplôme du secondaire), mais aussi sur le plan de l'intégration professionnelle. Leur profil est très éloigné du marché du travail, non seulement en raison de l'influence de leur milieu familial et du faible niveau scolaire, mais aussi de leur santé, notamment de leur santé mentale, ainsi que des problèmes de consommation de drogue ou d'alcool. De plus, une partie a aussi un casier judiciaire. Quand il s'agit de travailler avec un public en difficulté, le profil en soi n'est pas le seul élément important; la perception que les gestionnaires, les formateurs et les autres employés ont des travailleurs en formation importe presque tout autant. Ces perceptions peuvent en fait jouer un rôle majeur dans la façon de les recruter, d'organiser le travail et toutes les autres activités, de fixer les objectifs à atteindre dans le processus d'insertion ou d'intégration, comme dans la production.

⁶ Pour ce qui concerne l'âge, qui représente une variable très importante dans la structuration du profil de vulnérabilité de chaque participant, il faut rappeler que certaines entreprises accueillent un public plus jeune – comme *Buffet Insert Jeunes* ou *Les Ateliers d'Antoine* qui reçoivent des jeunes à partir de 16 ans jusqu'à 25 ans – et d'autres qui ont un public plus âgé. Par exemple *Imprime emploi* accueille généralement des gens jusqu'à l'âge de 40 ans, tandis que *Les Petites Mains* embauche majoritairement des femmes immigrées de tous âges. Bien que tous nécessitent une intervention, les problématiques vécues par ces différents publics sont diverses, car pour une raison ou pour une autre, ils se trouvent éloignés du marché du travail. Donc, pour chaque entreprise, l'intégration socioprofessionnelle de ces différents sujets et plus précisément leur compatibilité avec l'entreprise (y compris leur participation productive) deviennent un enjeu et un défi non négligeables.

■ LA NÉGOCIATION ENTRE LES ENTREPRISES ET L'ACTEUR PUBLIC

Comme nous l'avons observé, la première « négociation » entre une entreprise et Emploi Québec a lieu au moment de la création et de l'accréditation de l'entreprise. Il faut toutefois rappeler qu'une bonne partie des entreprises d'insertion a été fondée dans les années 1990, alors qu'il semble plus difficile aujourd'hui de créer une nouvelle organisation :

Là où c'est peut-être plus difficile en ce moment, c'est d'aller chercher le financement d'Emploi Québec pour une nouvelle entreprise d'insertion. C'est encore possible de financer de nouvelles entreprises, peut-être plus en région⁷. Montréal c'est assez saturé [...]. (Directeur n° 4)

Bien que ce type de négociation soit actuellement moins à l'ordre du jour, outre en ce qui a trait au renouvellement annuel des ententes de services, il y a aussi d'autres négociations entre les entreprises d'insertion et Emploi Québec qui se produisent à une plus petite échelle mais qui n'en sont pas moins importantes.

Un premier élément fondamental et étroitement lié à la mission de l'entreprise porte sur le processus de sélection des candidats en formation. Il faut tout d'abord rappeler qu'il existe en quelque sorte deux portes d'entrée : l'admissibilité des participants peut être fondée sur l'évaluation de leurs besoins par Emploi Québec; ou elle peut être le résultat d'une présélection réalisée par l'entreprise d'insertion⁸. Dans ce dernier cas, il est tout de même nécessaire d'obtenir l'approbation d'Emploi Québec, bien que les entreprises aient le droit de refuser un candidat :

On a les deux, Emploi Québec travaille avec des gens qui sont sur la sécurité du revenu et sur l'assurance emploi. À partir de là, ils connaissent notre réseau et quand ils voient que quelqu'un a un certain intérêt ils vont nous référer un candidat. Ce n'est pas la majorité qui est référée par Emploi Québec, mais on n'a pas de problèmes de recrutement. (Directeur n° 1)

En général, même lorsque la première sélection est faite directement par l'entreprise (souvent par le bouche à oreille parmi les jeunes), la majorité des gestionnaires affirment que dans leur entreprise les critères de sélection sont différents de ceux des entreprises du secteur « privé ».

En effet, cette sélection reflète la mission principale des entreprises d'insertion, soit l'insertion socioprofessionnelle et la formation. Le choix n'est pas donc axé sur les compétences, mais plutôt sur les besoins individuels et sur les bénéfices que cette expérience peut apporter aux participants/travailleurs. Contrairement aux autres entreprises régulières, un curriculum vitae n'est pas demandé durant le processus de sélection. De plus, toutes les entreprises commencent avec une présentation de groupe sur leurs activités et valeurs, suivie par des entretiens individuels menés par les intervenants psychosociaux afin de comprendre le profil et les besoins du candidat :

On ne demande absolument pas de CV, mais on va le savoir par les questions qu'on lui posera durant l'entretien. Cette entrevue reste confidentielle et ce qu'il nous dit de personnel ne sort pas de là. Après cette entrevue, il y a une rencontre où on va discuter des jeunes qui sont chez nous et on va essayer de peser le pour et le contre. C'est un comité formé avec l'équipe d'intervention. (Directeur n° 1)

Pour toutes les entreprises, le critère fondamental du choix du candidat repose dans sa motivation et sa disponibilité à commencer et à conclure avec succès le processus. Les en-

⁷ Dans les faits, la création d'entreprises a été moindre dans les régions dans les dernières années. En outre, les projets de création n'aboutissent pas toujours à des résultats concrets.

⁸ Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) : <http://www.collectif.qc.ca>

treprises arrivent à mesurer cette motivation de plusieurs façons. Tout d'abord en observant le participant dans le travail au quotidien, mais aussi au moyen de petites stratégies :

On fait une sorte de préparcours, même avant la période de probation. Des fois, pour tester la motivation, ça peut-être aussi : "les deux prochains jours tu vas arriver à 7 h 30 juste pour que je voie que tu es capable d'arriver à 7 h 30". Ça nous démontre la capacité de cette personne de se prendre en main et sa motivation aussi. On part de l'idée que si on accepte un jeune ici, c'est parce qu'on sait qu'on va lui faire vivre une réussite et non un échec. (Directeur n° 2)

La majorité des entreprises prévoit une période de probation, pendant laquelle il est encore possible de mettre fin au parcours d'insertion sans compromettre la possibilité de recommencer une future expérience dans la même entreprise ou dans une autre. En général, les entreprises mettent en avant l'importance que le parcours d'insertion doit être vécu comme une réussite par le participant. Le concept de réussite devient la clef dans ces entreprises. Celles-ci doivent permettre une insertion socioprofessionnelle grâce à cette expérience de réussite, nécessaire pour déclencher d'autres expériences positives. Ainsi, même lorsque les entreprises affirment sélectionner les profils plus vulnérables, éloignés et ayant un besoin clairement défini, le critère de fonctionnalité reste toujours présent. Il s'agit en premier lieu de la capacité de la personne à s'insérer dans le contexte social (le groupe de travail) de l'entreprise et en même temps de pouvoir s'adapter et s'intégrer dans tous les volets, y compris celui de la production :

Ce qu'on va regarder au niveau du recrutement, c'est si la personne a besoin de faire un parcours d'insertion, elle a besoin de ce qu'on lui propose, elle a la capacité de faire une démarche d'apprentissage. La capacité physique et psychologique. Mais c'est une évaluation qui est très sommaire, il y a des choses qui nous échappent [...]. On prend des gens éloignés du marché du travail, mais il faut qu'ils aient la capacité de suivre une formation, d'apprendre ce qu'on peut leur proposer et d'avancer. Il y a des personnes qui ont besoin d'un apprentissage *one to one*, ils vont avoir besoin de recevoir une formation où l'on va travailler avec eux de façon individuelle, du matin au soir. On n'est pas capables de faire ça ici. (Directeur n° 3)

Le choix est généralement fait par les intervenants. En raison de leurs tâches et de leurs orientations vers le volet psychosocial, ils seront en général plus concentrés sur l'individu et ses besoins. Ils vont donc probablement faire passer les avantages des participants avant ceux de l'entreprise : c'est un élément qui, notamment dans les entreprises ayant des activités plus complexes, peut créer des conflits avec les autres travailleurs davantage orientés vers la production. Le gestionnaire joue alors un rôle très important, car il doit toujours assurer l'équilibre entre les deux fonctions principales : l'insertion et la production.

Toujours en vue de permettre une expérience réussie, nous avons aussi observé une application du critère géographique dans le choix et la sélection des travailleurs. Les entreprises étant en majorité créées en milieu communautaire pour répondre aux besoins des populations locales, elles tentent de répondre aux besoins locaux, mais il existe aussi des raisons pratiques liées au concept de réussite. On pense à une réussite principalement du point de vue des participants, mais aussi pour les entreprises; du point de vue de la formation comme de celui de la production :

Ce n'est pas exclusif au sud-ouest de Montréal, mais c'est vrai qu'on a tendance à regarder les dossiers qui sont plus près de chez nous pour toutes sortes de raisons. Le boulot commence très tôt, c'est plus facile d'avoir quelqu'un du quartier. (Directeur n° 1)

Les entreprises d'insertion semblent donc généralement pouvoir compter sur un bon niveau d'autonomie dans le choix du candidat, élément qui pourrait encore une fois dépendre de la tradition de mobilisation sociale dans laquelle elles s'inscrivent, comme aussi de la

valeur qui leur est reconnue par l'acteur public et qui est transposée sous la forme d'une « entente de service ». Par ailleurs, il faut parfois négocier certaines participations :

On insiste auprès d'Emploi Québec pour accueillir quelqu'un qui vient d'un pays où il a une scolarité universitaire. Le CLE peut lui refuser un parcours d'insertion; il peut arriver que cette personne, ça fait deux ans qu'elle est au Québec et qu'elle n'a pas réussi à faire valider des choses au niveau de sa scolarité ou n'a pas trouvé d'emploi en deux ans [...]. On va donc travailler sur la capacité de résilience, sur son estime de soi, sur sa confiance. (Directeur n° 3)

Une autre négociation peut être liée à la durée du processus d'insertion. Le parcours est concentré dans un temps réduit : les entreprises d'insertion sont en fait conçues comme des entreprises « passerelles » pour offrir aux (jeunes) travailleurs en formation un parcours d'une durée moyenne de 26 semaines. Le but est de permettre à ces jeunes participants d'acquérir des habiletés, des habitudes de travail individuel et de groupe, des connaissances spécifiques et transférables, tout en leur apportant un soutien et un accompagnement dans leur démarche d'intégration sociale et professionnelle. Comme c'est souvent le cas, le temps institutionnellement prévu comporte une certaine rigidité qui peut contraster avec la nature individualisée et personnelle de ce parcours. Tout d'abord, comme plusieurs gestionnaires et jeunes participants nous l'ont expliqué, il s'agit d'un temps relativement limité pour une réinsertion réussie et efficace. Bien que ce temps reste institutionnellement défini, il y a des possibilités d'ajustement par rapport au profil individuel que les entreprises peuvent mettre en place, après avoir obtenu l'accord d'Emploi Québec. Dans certains cas, le parcours peut, par exemple, se terminer plus tôt pour éviter un échec potentiel. Lorsque le participant n'est pas totalement prêt pour faire face au marché du travail réel. Cette expérience de stage ne sera probablement pas la dernière, mais Emploi Québec peut suggérer à ces jeunes d'entreprendre un deuxième, voire un troisième parcours d'insertion, ou encore un retour aux études. À l'inverse, toujours avec l'approbation préliminaire d'Emploi Québec et dans certaines conditions, le parcours peut être prolongé. Cette option peut être envisagée si les objectifs individuels ne sont pas complètement atteints. Cette prolongation permet de fournir plus de soutien au participant, pour que l'expérience de stage soit la plus positive et la plus efficace possible :

Il nous arrive aussi de demander des prolongations à Emploi Québec parce que les six mois, plus encore deux ou quatre semaines, permettraient à cette personne de faire tellement de progrès. On négocie, mais généralement quand on fait cette demande c'est entendu par Emploi Québec et on n'a pas de problèmes. (Directeur n° 2)

L'évaluation du concept de réussite d'un stage est donc un aspect subjectif, qui peut prendre des formes variables. En effet, pour certains, la réussite consiste à trouver un autre emploi quelque temps après le passage en parcours d'insertion, mais pour beaucoup cela peut être simplement de savoir davantage ce qu'ils souhaitent faire, ou encore d'avoir décidé de reprendre les études (Alberio et Tremblay, 2013b). Cela dépend donc aussi des aspirations initiales des jeunes (Alberio et Tremblay, 2013a), et les directeurs vont négocier pour allonger ou écourter un parcours s'ils ont le sentiment que le jeune risque de ne pas vivre une réussite personnelle. Cette intervention est déjà très importante pour aider les jeunes à s'engager sur un parcours de « sortie de crise », du chômage ou de la précarité, bien qu'il soit clair que cela prend du temps pour réaliser ce parcours d'insertion professionnelle, ce dernier pouvant s'étendre sur quelques années, et la notion de succès étant difficile à évaluer à court terme. Les entreprises cherchent donc à donner aux jeunes le meilleur bagage et les meilleures attitudes pour qu'ils puissent se sortir de leurs difficultés et progresser adéquatement par la suite dans leurs études ou dans un emploi.

■ LE BESOIN DE TROUVER UN ÉQUILIBRE

Dans le cas des entreprises d'insertion européennes, Laville, Lemaître et Nyssens soulignent une prédominance du rôle institutionnel des entreprises, comme outils de politique d'activation. Ce rôle semble prévaloir sur le rôle plus proprement économique :

De manière générale, dans les parcours d'institutionnalisation des entreprises sociales d'insertion de l'Union européenne au sein des politiques actives d'emploi, ce n'est pas tant la question de l'entreprendre autrement » qui compte, entraînant une redéfinition de l'action entrepreneuriale et de la pluralité de ces dimensions. C'est plutôt celles de l'efficacité d'une politique publique qui appuie et encadre une action entrepreneuriale tournée vers l'objectif d'intégration par le travail, dont elle garantit la poursuite (Lemaître, 2009). Dès lors, si innovation sociale il y a dans l'entrepreneuriat et dans les processus d'institutionnalisation des entreprises sociales d'insertion, celle-ci, selon des degrés divers, demeure partielle. (Laville, Lemaître et Nyssens, 2012, p. 153)

Au Québec, les entreprises d'insertion doivent conjuguer l'activité économique et la performance, d'une part, avec la mission sociale d'autre part, puisque cette dernière est la raison pour laquelle Emploi Québec établit les ententes avec les entreprises. Cette fonction économique des entreprises d'insertion reste fondamentale dans leur relation avec Emploi Québec, mais aussi dans une perspective économique plus générale :

Le chiffre d'affaires des entreprises d'insertion s'élevait à 78 millions de dollars canadiens en 2007. De ce montant, 35 millions (environ 50 %) proviennent d'activités commerciales liées à la vente de produits ou de services. Les subventions gouvernementales comptent pour environ la moitié des revenus générés par les entreprises d'insertion québécoises. Au fil des années, nous avons vu une lente progression du chiffre d'affaires provenant de la vente d'activité et de services par rapport aux revenus provenant de l'État. (Fontan et Noiseux, 2012, p. 240)

L'activité économique des entreprises d'insertion semble donc prendre de plus en plus de place, et est souvent perçue par les gestionnaires comme un risque de s'éloigner de leur mission principale :

Il faut faire attention parce que ça peut être trippant, tu pars d'une petite entreprise avec du monde, tu fais de la formation et puis oups! tu obtiens un contrat puis un autre et encore un autre... il faut que le directeur garde la tête froide. Qu'il se pose la question : pourquoi on va faire ces contrats-là? Tu peux décider de dire "je vais faire des contrats et je fais moins de formation et ça va me rentabiliser et développer mon volet de l'insertion". Ça va, c'est une stratégie qui peut être gagnante. Mais le jour où ça ne fonctionne pas et que ton insertion vient payer les déficits de ce que tu as développé... (Directeur du CIEQ)

Pour cette raison, elles doivent envisager un développement de la production qui soit compatible avec leur mission, mais aussi avec leurs travailleurs en formation, un public qui ne connaît pas du tout le métier quand il commence son parcours dans l'entreprise d'insertion :

Pour arriver au même niveau qu'une entreprise privée du même service, j'ai besoin de beaucoup plus de personnes, car ici on commence tout le temps avec des jeunes qui partent de zéro. Donc il y a toute la partie du travail à leur apprendre. (Directeur n° 4)

Bien que les gestionnaires tiennent compte des trois axes principaux de leur entreprise (insertion professionnelle, insertion sociale et production), l'insertion semble souvent prendre la première place. Cependant, lorsqu'on écoute les gestionnaires en entrevue, il est clair que l'enjeu fondamental consiste à trouver un équilibre :

Si tu n'arrives pas à gérer un de ces trois volets ensemble et au même niveau, tu ne peux pas réussir la mission de l'entreprise d'insertion. C'est la base. Mais bien entendu, tout ce qu'on fait, même la production, est pour notre mission, qui est d'aider les gens à intégrer la société. (Directeur des opérations n° 5)

On peut trouver l'équilibre de plusieurs manières, par exemple dans la promotion d'un développement économique contrôlé :

On n'a pas la volonté et une stratégie de développement qui pourrait augmenter de façon importante notre chiffre d'affaires et qui pourrait mettre en difficulté nos capacités à accueillir des gens en formation. (Directeur n° 6).

Cette obligation à s'imposer des limites, des plafonds de production est une des différences majeures que les gestionnaires observent entre leur situation et celle du marché traditionnel, et bien qu'aucun des gestionnaires ne l'ait mentionné explicitement, elle semble aussi être liée à l'entente avec Emploi Québec, qui exige que l'objectif principal demeure celui de l'intégration socioprofessionnelle, celui qui justifie le financement des entreprises d'insertion.

Une autre stratégie pour trouver un équilibre entre les objectifs de formation et de production consiste à adapter au maximum la production aux capacités des travailleurs :

On a décidé de faire certains produits parce qu'en arrière la méthode de travail est déjà là et est efficace. Si j'ai un jeune qui est là depuis deux jours et un autre depuis cinq mois, les formateurs sont capables de les intégrer au projet, car ils les connaissent bien. Ce matin j'avais quelqu'un qui voulait faire des pénis en bois pour des ateliers de sexologie. C'est possible, mais il a fallu que je m'assoie avec le superviseur de l'atelier pour décider. (Directeur n° 2)

De plus, comme certaines tâches plus simples reposent sur du volume, il y a aussi des entreprises plus axées sur des activités « à valeur ajoutée » :

Au départ on s'était lancés dans une activité économique où il n'y avait pas vraiment de précédents [...]. On s'est entêtés, mais même nous, on n'avait pas une idée très claire de ce que les jeunes pourraient faire. Il y a beaucoup de choses qu'on ne faisait pas au départ et que l'on fait maintenant. Ils font de la réparation de moniteurs, sans soucis aucuns, on n'a jamais eu d'accidents. Nous avons compris que si tu montes un bon programme, si tu es clair au niveau des consignes, ils peuvent le faire. Si je compare à d'autres entreprises d'insertion où l'activité en elle-même est plus simple, où ils font un catalogue, nous avons une activité qui évolue constamment, alors nous n'avons pas de catalogue qui sera valide pour un ou deux ans. (Directeur n° 7)

Étant donné la nature de la mission sociale des entreprises d'insertion, il est important aussi d'un point de vue technique de permettre aux travailleurs en formation de diversifier leur expérience, par exemple par l'utilisation d'outils différents. Cela permet de donner la priorité à l'insertion professionnelle, d'éviter une segmentation des travailleurs dans des niches de production trop spécialisées, et d'augmenter les possibilités et la qualité de l'insertion professionnelle, tout en offrant un choix plus vaste à la clientèle commerciale.

■ CONCLUSION

La sortie de la crise économique et financière ne se produit pas spontanément, et la sortie des difficultés liées au chômage et à l'exclusion exacerbées par cette crise l'est encore moins. Au fil des ans, par des voies différentes, en Europe et au Québec, se sont développés des organismes qui tentent d'aider les personnes exclues à se réinsérer sur le marché du travail. Nous avons vu, notamment à l'échelon européen, qu'il existe une diversité d'objectifs et de types d'organismes, de même qu'une certaine variété des sources de financement. Les entreprises d'insertion européennes se présentent sous divers formats, et le Québec semble se différencier de ces dernières essentiellement sous l'angle de l'« insertion économique ».

Nous n'avons pas traité ici du détail des résultats en termes d'insertion, car c'est un dossier complexe, les objectifs de chaque jeune pouvant varier d'un retour aux études à un retour sur le marché du travail, mais parfois aussi à un nouveau parcours d'insertion

(Alberio et Tremblay, 2013a). En même temps, les divers documents consultés et les échanges avec les gestionnaires, les intervenants et les jeunes, de même que le soutien continu d'Emploi-Québec, témoignent de l'importance de ce type d'intervention auprès des populations, nombreuses, qui sont exclues du marché du travail et de la vie sociale par les crises successives observées dans l'économie et sur le marché de l'emploi. Ces organismes semblent donc apporter un soutien tout à fait essentiel aux populations fragiles qui n'arrivent pas à intégrer ou à réintégrer le marché du travail.

Nous avons, entre autres, souligné l'importance de vivre une vraie expérience de travail, tout en pouvant compter sur un accompagnement constant et personnalisé. Comme nous l'avons souligné à quelques reprises, il est nécessaire de relativiser la notion de résultats et de succès, car si les entreprises d'insertion sont des initiatives locales pour combattre l'exclusion sociale dans un contexte de crise économique, elles n'ont pas d'effet sur la situation macro-économique, qui détermine fortement les options des jeunes. Ces initiatives ne peuvent donc pas se substituer aux autres politiques économiques ou de l'emploi avec des objectifs plus macroéconomiques, mais elles sont complémentaires et essentielles sur le plan local, dans les quartiers ou dans les régions où les populations vulnérables sont concentrées.

Sans oublier les difficultés vécues par les entreprises d'insertion et leurs gestionnaires, surtout en ce qui a trait à l'équilibre de leur mission, on ne peut donc qu'espérer que leur intervention continue d'être soutenue et élargie dans les différentes régions du Québec, afin d'assurer sinon la sortie de crise générale, tout au moins une contribution importante à la sortie de crise dans des contextes particuliers, pour les jeunes populations fragilisées.

■ BIBLIOGRAPHIE

- Alberio, M. et D.-G. Tremblay (2014). « De la vision à l'action : la performance dans les entreprises d'insertion du Québec », *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 5, n° 1 p 21-40, <http://anserj.ca/anser/index.php/cjnsr/article/view/168> (page consultée en mai 2014).
- Alberio, M. et D.-G. Tremblay (2013a). « Les aspirations chez les jeunes de classe populaire en formation dans les entreprises d'insertion au Québec », *Défi Jeunesse* (revue du Centre Jeunesse de Montréal et de l'Université de Montréal), p. 7-15.
- Alberio, M. et D.-G. Tremblay (2013b). « L'importance et le rôle du temps dans les entreprises d'insertion au Québec », dans D.-G. Tremblay (dir.), *Temporalité sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 133-152.
- Bernard, P. et autres (2002). « Comment mesurer le développement social », *Rapport CQRS sur les indicateurs synthétiques*.
- Fournier, G. et Bourassa B. (2000). « Le travail des 18 à 30 ans: vers une nouvelle norme », dans G. Fournier et B. Bourassa (dir.), *Les 18 à 30 et le marché du travail. Quand la marge devient la norme*. Québec, Presses de l'Université Laval, p. 3-31.
- Caillé, A. et J.-L. Laville (2008). « Postface : actualité de Karl Polanyi », dans M. Cangiani et J. Maucourant (dir.), *Essais de Karl Polanyi*, Paris, Seuil.
- Calvat, T. et S. Guérin (2011). *Le droit à la vulnérabilité : manager les fragilités en entreprise*, Paris, Michalon.
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2011). *Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec*, <http://www.collectif.qc.ca/etudes> (page consultée en mai 2014).
- Davister, C., J. Defourny et O. Gregoire (2012). « Les profils d'entreprises sociales d'insertion », dans L. Gardin, J.-L. Laville et M. Nyssens (dir.), *Entreprise sociale et insertion*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 37-63.
- Davister, C., J. Defourny et O. Gregoire (2011). « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union Européenne : un aperçu général », *Working Papers Series EMES International Research Network*, n° 03/11, Liège, EMES-ERN.
- Davister, C., J. Defourny et O. Gregoire (2004). « Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models », *Working Papers Series EMES International Research Network*, n° 04/04, Liège, EMES-ERN.
- Defourny, J. (2004). « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 3, n° 18, p. 9-23.
- Defourny, J. et M. Nyssens (2012). « Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale », dans L. Gardin, J.-L. Laville et M. Nyssens (dir.), *Entreprise sociale et insertion*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 13-35.
- Demers, M.-A. (2013). « Les jeunes qui ne sont ni au travail ni aux études : une perspective québécoise », *Bulletin de l'Institut de la statistique du Québec*, vol. 14, n° 1, http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01680FR_Flash_Info_Remun2013M02F00.pdf (page consultée en février 2014).

- Eme, B. et J.-L. Laville J (2006). « Économie solidaire », dans J.-L. Laville et A.-D. Cattani, *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Folio Gallimard, p. 303-312.
- Emploi Québec (1998). *Cadre de Reconnaissance et Financement des Entreprises d'Insertion*, http://emploi.quebec.net/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Annexes_PPE/Doc_1_Cadre_de_reconnaissance_et_de_financement_EI.pdf (page consultée en février 2014).
- Favreau, L. (2005). *Développement social au Québec : le renouvellement des stratégies de développement des communautés de 1990 à aujourd'hui*, <http://www4.uqo.ca/observer/OrganisationCommunautaire/DevSocial/DevSocial.pdf>
- Fontan, J.-M. (2003). « Le développement du local, de la contrainte économique au projet politique », *Revue Interventions économiques*, vol. 30, <http://interventionseconomiques.revues.org/993> (page consultée en février 2014).
- Fontan, J.-M. et Y. Noiseux (2012). « Les entreprises d'insertion québécoises », dans L. Gardin, J.-L. Laville et M. Nyssens (dir.), *Entreprise sociale et insertion*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 217-245.
- Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation sociale et reconversion économique. Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan.
- Gardin, L. (2012). « Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales », dans L. Gardin, J.-L. Laville et M. Nyssens (dir.), *Entreprise sociale et insertion*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 67-95.
- Bureau international du Travail (2012). *Rapport V: La crise de l'emploi des jeunes : il est temps d'agir*, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_176539.pdf (page consultée en février 2014).
- Jette, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence. Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Laville, J.-L. et M. Nyssens (2001). « The social enterprise: toward a theoretical approach », dans C. Borzaga et Defourny (dir.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, Routledge Edition, p. 312-332.
- Laville, J.-L., A. Lemaître et M. Nyssens (2012). « De la société aux politiques publiques : le défi de l'institutionnalisation », dans L. Gardin, J.-L. Laville et M. Nyssens (dir.), *Entreprise sociale et insertion, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 125-153.
- Lemaître, A. (2009). *Organisations d'économie sociale et solidaire. Lectures de réalités Nord et Sud à travers l'encastrement politique et une approche plurielle de l'économie*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- Lemaître, A. et M. Nyssens (2012). « Les entreprises sociales d'insertion en Belgique, région wallonne », dans L. Gardin, J.-L. Laville et M. Nyssens (dir.), *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, collection Solidarité et société, Paris, Desclée de Brouwer, p. 157-184.
- Lévesque, B., J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.) (2014). *L'innovation Sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, B. et M. Mendell (2005). « L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques », *Revue Interventions économiques*, <http://interventionseconomiques.revues.org/852> (page consultée en février 2014).

- Lévesque, B. et M. Mendell (2014). L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche, dans B. Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.), *L'innovation Sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 171-189.
- Meyer, M. (2009). « Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique », *Innovations*, vol. 1, n° 29, p. 87-102, www.cairn.info/revue-innovations-2009-1-page-87.htm (page consultée en février 2013).
- Nyssens, M. et O. Gregoire (2002). « Les entreprises sociales d'insertion par l'économique en Belgique », *Working Papers Series EMES – European Research Network*, n° 02/03, Liège.
- Nyssens, M. et O. Gregoire (2012). *The socio-economic performance of social enterprise in the field of integration of work*, Projet PERSE (CERISIS).
- Perista, H. et S. Nogueira (2004). « Work integration social enterprises in Portugal », *Working Papers EMES European Research Network Series*, n° 04/06, <http://www.emes.net/what-we-do/publications/working-papers/work-integration-social-enterprises-in-portugal>
- Robert, L. (2006). « Le développement social : une politique sociale en émergence », dans M. Tremblay, P.-A. Tremblay et S. Tremblay (dir.), *Le développement social, un enjeu pour l'économie sociale*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 48-65.
- Statistique Canada (2012). *Youth neither enrolled in school nor employed in 2011*, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120523/dq120523b-eng.pdf>
- Statistique Canada (2013). *What has changed for young people in Canada?*, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-006-x/2013001/article/11847-eng.pdf>
- Townsend, P. (1979). *Poverty in the United Kingdom. A Survey of Household Resources and Standards of Living*, Berkeley, University of California Press, p. 1211.
- Tremblay, D.-G. (dir.) (2012). *Performance socio-économique et temps sociaux. Collection économie politique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2004). *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- Tremblay, D.-G. et J.-M. Fontan (1994). *Le développement économique local. La théorie, les pratiques, les expériences*, Québec, Télé-université.
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein et J.-M. Fontan (2009). *Initiatives socio-territoriales et développement local*, Québec, Presses de l'Université du Québec.