



Commission  
européenne

# Approches proposées pour la mesure de l'impact social



L'Europe sociale



# Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant: les FESE et le programme EaSI

## Sous-groupe du GECES sur la mesure de l'impact social 2014

**Commission européenne**

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion

Unité C2

Manuscrit terminé en octobre 2014

*Cette publication a reçu un soutien financier du programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale, «EaSI» (2014-2020).*

*Pour de plus amples informations, veuillez consulter: <http://ec.europa.eu/social/easi>*

Ce guide résulte du travail du sous-groupe d'experts du GECES sur la mesure de l'impact social ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/expert-group/social\\_impact/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_fr.htm)) et du personnel de la Commission. Ce travail a été réalisé en particulier par Jim Clifford Obe, modérateur scientifique et technique du sous-groupe d'experts du GECES (en tant que principal auteur/rédacteur), avec l'aide et la contribution précieuses du D<sup>r</sup> Lisa Hehenberger et de Marco Fantini.

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

Les liens figurant dans cette publication étaient exacts au moment où le manuscrit a été achevé.

© Photo de couverture: Shutterstock

Pour les photos non protégées par les droits d'auteur de l'Union européenne, il convient de demander directement l'autorisation aux détenteurs desdits droits d'auteur pour toute utilisation ou reproduction.

***Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.***

**Un numéro unique gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2015

ISBN 978-92-79-38890-3  
doi:10.2767/28927

© Union européenne, 2015

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

# Sommaire

Résumé .....	5
Liste des termes, sigles et abréviations .....	11
1. Introduction et objectifs .....	14
2. Contexte et exigences légales .....	17
<i>Contexte général</i> .....	17
<i>La législation de l'UE</i> .....	17
<i>Cadre au sein duquel la législation sera appliquée</i> .....	19
3. Approche globale du travail et de la structure des orientations .....	22
<i>Programme de travail du sous-groupe</i> .....	22
<i>État des connaissances actuelles en matière de mesure de l'impact social</i> .....	24
4. Principes et définitions relatifs à la mesure .....	28
<i>Avantages de la mesure</i> .....	28
<i>Principes de base de l'impact social</i> .....	30
<i>Caractéristiques d'une mesure efficace</i> .....	33
<i>Un processus commun</i> .....	36
<i>Validation, examen indépendant ou assurance en matière d'audit</i> .....	38
<i>Pièges à éviter pour obtenir une mesure efficace</i> .....	38
5. Les parties prenantes et leurs besoins .....	40
6. Aspects relatifs à l'examen approfondi .....	42
7. Champ d'application des entreprises sociales nécessitant une mesure .....	44
8. Définition d'une «bonne» mesure .....	45
<i>En général</i> .....	45
<i>Une considération primordiale</i> .....	46
<i>Un processus commun</i> .....	46
<i>Caractéristiques communes: normes pour l'élaboration de rapports relatifs à la mesure</i> .....	47
<i>Participation des parties prenantes</i> .....	48
<i>Proportionnalité</i> .....	48
<i>Examen approfondi</i> .....	52
<i>Principes de confidentialité, de respect de la vie privée et de légalité</i> .....	53
<i>Résumé</i> .....	53
9. À propos des FESE .....	54
10. À propos du programme EaSI .....	55

11. Rôles et responsabilités des différentes parties.....	56
12. Définition de normes pour l'élaboration des rapports: les principes d'engagement. .	59
13. Orientations supplémentaires.....	61
<i>Indicateurs de mesure</i> .....	61
<i>Utilisation de cadres de mesure</i> .....	64
<i>Mesure d'impact social à l'adresse des gestionnaires de fonds et des investisseurs.</i> .....	65
14. Relations avec l'AEMF .....	71
15. Thèmes à développer ultérieurement.....	72
Annexes.....	74

# Résumé

## Contexte

L'Acte pour le marché unique II <sup>(1)</sup> établit que la Commission élaborera une méthode pour mesurer les gains socio-économiques produits par les entreprises sociales (ES). «La mise au point d'outils rigoureux et systématiques permettant de mesurer l'impact des entreprises sociales sur la communauté [...] est essentielle pour démontrer que l'argent investi dans celles-ci est source d'économies et de revenus importants.» Le programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale <sup>(2)</sup> prévoit également, dans son troisième volet («Microfinancement et entrepreneuriat social»), que les rapports d'exécution envoyés à la Commission par les institutions financières et les gestionnaires de fonds exposeront aussi les résultats des actions en matière d'incidence sociale. Le sous-groupe «Mesure de l'impact social» du groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social (GECES) a donc été créé en octobre 2012 pour convenir d'une méthodologie européenne susceptible de s'appliquer à l'économie sociale européenne.

Le sous-groupe avait pour mission de développer, d'ici à la fin de 2013, une méthodologie permettant de mesurer l'incidence sociale des activités menées par les entreprises sociales. Cette méthodologie est particulièrement nécessaire dans deux contextes:

- Premièrement, pour la constitution de fonds d'entrepreneuriat social européens (FESE), où des critères supplémentaires pourraient se révéler nécessaires pour mieux coordonner la manière dont les gestionnaires de fonds sociaux décident d'investir dans une entreprise donnée et la façon dont ils surveillent et communiquent les résultats de ces investissements, mais aussi pour permettre à ces gestionnaires de fonds d'assumer pleinement leurs responsabilités auprès des investisseurs et du grand public.
- Deuxièmement, dans le contexte du programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI) qui, pour la période 2014-2020, octroie plus de 86 millions d'euros de subventions, d'investissements et de garanties aux entreprises en mesure de démontrer qu'elles ont une «incidence sociale mesurable».

Les FESE et l'EaSI se distinguent par leurs besoins, leurs objectifs et leur application. Le sous-groupe du GECES a bien compris que deux solutions différentes seraient peut-être nécessaires. Pour les FESE, la norme de mesure crée une norme de qualification pour juger si une entreprise sociale est en droit de bénéficier d'une aide financière et pour recueillir et communiquer des informations à son sujet. Dans le cadre de l'EaSI, les mesures sont utiles à la collecte d'informations, afin de permettre à la Commission et aux agents chargés de gérer les fonds dans les États membres de savoir dans quelle mesure un fonds a atteint ses objectifs en matière d'incidence sociale.

Cependant, l'élaboration d'une norme pour mesurer l'incidence sociale va bien au-delà des besoins des FESE et de l'EaSI, et il s'agit là d'un avantage supplémentaire. Nulle part dans le monde il n'existe de norme convenue pour la mesure de l'incidence sociale. Une telle norme permettrait d'apporter plus de cohérence dans l'élaboration des rapports, de servir d'assise pour la gestion des performances au sein des entreprises sociales de toutes tailles (contribuant par là à améliorer leur efficacité) et d'encourager un engagement plus informé auprès des partenaires, des investisseurs et des bailleurs de fonds du secteur public.

<sup>(1)</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/smact/docs/single-market-act2\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/single-market-act2_fr.pdf)

<sup>(2)</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=fr&newsId=1093&furtherNews=yes>

## Concepts et terminologie

La mesure de l'incidence utilise une terminologie fréquemment employée dans le secteur social, bien que ces notions soient parfois confondues dans certains milieux. Les cinq principaux termes utilisés ici sont les suivants:

- intrants: les ressources utilisées pour mener à bien l'intervention;
- activité: la manière dont l'entreprise sociale utilise ces ressources (intervention);
- réalisation: la manière dont l'activité touche les bénéficiaires visés;
- résultat: le changement survenu dans la vie des bénéficiaires ou d'autres personnes;
- incidence: la mesure dans laquelle ce changement découle de l'intervention.

Pour évaluer l'incidence sur la base des résultats de l'intervention, les trois ajustements suivants sont pris en considération:

- effet d'aubaine: les changements qui seraient survenus même si l'intervention n'avait pas eu lieu;
- attribution alternative: la déduction des effets obtenus grâce à la contribution et à l'activité d'autres parties;
- effet d'érosion: pour tenir compte du fait que l'effet d'une intervention diminue au fil du temps.

Pour définir un ensemble de normes applicables aussi bien dans le cadre des FESE et de l'EaSI que dans d'autres contextes, il convient de distinguer quatre éléments nécessaires pour l'obtention d'une mesure probante de l'incidence sociale. Ces éléments sont les suivants:

- **LE PROCESSUS** — la suite d'actions ou d'étapes par laquelle une entreprise sociale ou un fonds examine, comprend et présente la manière dont ses activités provoquent le changement (résultats) et influent sur la vie des utilisateurs et autres parties prenantes.
- **LE CADRE** — pour chaque grand domaine d'intervention d'une entreprise sociale, une liste des principaux résultats attendus et, pour chacun de ces résultats, une série de sous-résultats fréquemment observés. Par exemple, pour une intervention visant à soutenir d'anciens détenus présentant un risque de récidive, on peut prévoir des résultats tels que l'absence de récidive dans les douze mois qui suivent la libération et l'obtention d'un emploi à temps plein, avec des sous-résultats tels que l'accomplissement d'une formation de réinsertion professionnelle, la participation à un programme de désintoxication, le changement de milieu social et le contact régulier avec des mentors.
- **LES INDICATEURS** — une manière spécifique d'attribuer une valeur ou une mesure à ces résultats et incidences. Il peut, par exemple, s'agir des économies en matière de financements publics, des gains sur le plan de la productivité, des scores de bien-être, etc.
- **LES CARACTÉRISTIQUES** (d'une mesure de qualité) — les éléments qui font que la mesure rapportée des résultats et incidences peut être considérée comme fiable et valide.

## Analyse et recommandations

Le sous-groupe a estimé qu'il était impossible de concevoir un ensemble rigide d'indicateurs descendants et «à taille unique» qui permettraient de mesurer l'incidence sociale dans toutes les situations, et ce pour plusieurs raisons:

- premièrement, l'incidence sociale recherchée varie d'une entreprise sociale à l'autre, et il est difficile d'englober tous les types d'incidences de manière équitable ou objective;

- deuxièmement, bien que fréquemment utilisés, les indicateurs quantitatifs sont souvent incapables de saisir certains aspects qualitatifs essentiels ou bien tendent à déformer ou à sous-estimer leur influence sur les résultats quantitatifs qu'ils décrivent;
- troisièmement, la mesure de l'incidence est un processus complexe qui demande beaucoup d'efforts et de données; c'est pourquoi l'obtention d'une évaluation précise est souvent incompatible avec le principe de proportionnalité: le temps consacré et le degré d'exactitude recherché et obtenu lors de chaque exercice de mesure doivent être proportionnels à la taille de l'entreprise, au champ d'application de l'intervention concernée et aux risques correspondants;
- quatrièmement, compte tenu de la grande diversité des entreprises sociales, de leurs activités et de leurs objectifs, il est essentiel de trouver un équilibre entre le souhait d'obtenir une certaine comparabilité des activités grâce à l'utilisation d'indicateurs communs et la nécessité d'utiliser des indicateurs utiles et pertinents pour la gestion de l'entreprise sociale, sachant que l'augmentation (artificielle) de la comparabilité peut provoquer une diminution de la pertinence;
- cinquièmement, la mesure de l'incidence et le monde de l'entreprise sociale en général évoluent très rapidement, de sorte qu'il est difficile d'adhérer à une norme pendant plusieurs années.

Les caractéristiques essentielles des entreprises sociales décrites dans l'initiative pour l'entrepreneuriat social peuvent servir de base afin de définir une série de critères fondamentaux (voir point 1.1 ci-après) susceptibles d'être utilisés comme critères de sélection par les bailleurs de fonds d'une entreprise sociale. Toutefois, la mesure de l'incidence sociale ne se limite pas à déterminer si une entreprise sociale satisfait ou non à ces critères; c'est pourquoi le présent rapport définit une procédure qui devrait permettre de faciliter le processus. Plus particulièrement, pour une entreprise sociale, l'incidence sociale représente l'effet social (changement) obtenu, tant à court qu'à long terme, pour sa population cible du fait de son activité — compte tenu des changements positifs et négatifs et des ajustements liés à l'attribution alternative et aux effets d'aubaine, de déplacement et d'érosion (voir glossaire).

Pour élaborer la norme proposée dans ce rapport, il a fallu trouver un juste milieu entre le besoin des bailleurs de fonds, des investisseurs et des décideurs politiques de disposer d'informations fiables sur les incidences sociales mesurables et le besoin de proportionnalité et de faisabilité. Il est inutile de fixer des normes de mesure qui se révèlent, en définitive, excessivement coûteuses ou qui nécessitent une analyse si complexe que celle-ci ne peut être réalisée à l'aide des informations dont disposent l'entreprise sociale et ses bénéficiaires. La diversité du secteur est un autre aspect fondamental dont il a fallu tenir compte. Quelle que soit la norme fixée, celle-ci doit répondre indifféremment aux besoins des grandes et des petites entreprises sociales, de celles qui répondent à un large éventail de besoins sociaux et mènent un grand nombre d'interventions, ainsi que des États membres qui disposent d'un financement public et d'infrastructures expérimentées dans ce domaine, comme de ceux dont les infrastructures sont encore récentes et en cours de développement.

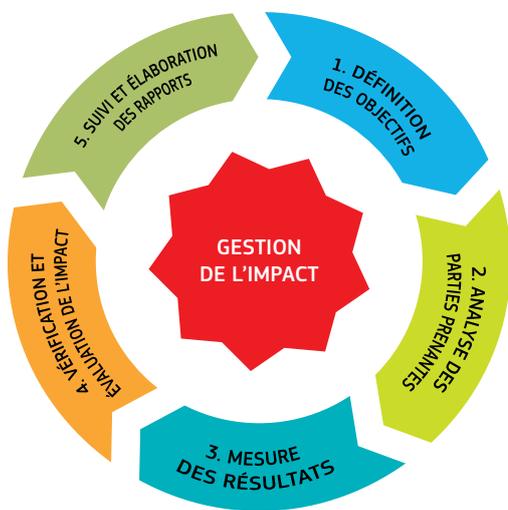
Cette norme définit un processus universel, ainsi que les caractéristiques de la procédure de rapport, dont une description détaillée est fournie ci-après. Elle requiert l'élaboration d'un cadre qui devrait couvrir 80 % des résultats mesurables. Ce cadre permettra de définir des résultats et des sous-résultats susceptibles d'être mesurables pour la plupart des entreprises sociales. Une entreprise sociale peut, bien sûr, en utiliser d'autres, mais elle doit alors expliquer pourquoi elle considère que ces derniers sont plus adaptés que ceux prévus dans le cadre de la Commission européenne. Ce cadre est également compatible avec d'autres méthodes de rapport, telles que l'information financière, qui utilise des procédures et des méthodes de divulgation communes mais qui ne détermine pas nécessairement les calculs à utiliser dans certains cas spécifiques. Les indicateurs doivent être sélectionnés d'un commun accord par l'entreprise sociale et les parties prenantes (dont les investisseurs et les gestionnaires de FESE). La comparabilité des mesures est assurée grâce à la cohérence du processus utilisé pour mesurer les incidences et communiquer les mesures ainsi obtenues.

### **Le processus s'articule en cinq étapes:**

- définition des objectifs: ceux des différentes parties souhaitant effectuer une mesure et ceux du service mesuré;
- définition des parties prenantes: qui donne et qui reçoit quoi et comment?

- définition du type de mesures à effectuer: l'entreprise sociale planifiera son intervention et la manière dont elle souhaite atteindre les incidences et les résultats les plus importants pour ses bénéficiaires et les autres parties prenantes. Ce lien entre l'activité et l'incidence est ce qu'on appelle la «théorie du changement» de l'entreprise sociale. L'entreprise sociale définira sa **théorie du changement** et choisira, en accord avec les principales parties prenantes, les mesures les plus appropriées pour expliquer la théorie du changement et les incidences obtenues;
- mesure, validation et évaluation: l'entreprise sociale jugera si les résultats attendus ont effectivement été atteints, s'ils sont perceptibles pour les bénéficiaires et s'ils ont pour ceux-ci l'utilité escomptée;
- rapports, enseignements et améliorations: au fur et à mesure que les services sont prestés et que leur efficacité est mesurée, les résultats font régulièrement l'objet d'un rapport pertinent s'adressant à des publics internes et externes.

### Les cinq étapes du processus (EVPA 2012)



Le processus universel décrit ci-dessus s'applique aussi bien au niveau des investisseurs et des fonds qu'à celui de l'entreprise sociale. À tous les niveaux, il convient de prendre en considération le risque que les résultats sociaux attendus ne soient pas atteints, que des dommages sociaux (résultats négatifs imprévus) surviennent et que la stabilité financière prévue ne se concrétise pas.

Les parties prenantes déterminées dans le processus participeront de manière active à chacune des cinq étapes qui le composent. L'entreprise sociale et le gestionnaire de fonds étudieront le meilleur moyen de communiquer et de s'engager avec elles et devront évidemment expliquer comment cet engagement est censé se concrétiser. Cet aspect est précisé de manière plus détaillée dans le rapport. C'est essentiellement grâce à la dynamique découlant de la participation de toutes les parties prenantes (des investisseurs aux bénéficiaires) qu'il est possible d'atteindre et de préserver l'équilibre entre la nécessité impérieuse de produire une incidence sociale mesurable et celle de réaliser une opération rentable susceptible de répondre aux attentes des investisseurs.

### Règles communes en matière de communication (notification) des mesures

Toutes les mesures communiquées par une entreprise sociale, que ce soit confidentiellement — à ses investisseurs — ou à un plus large public, doivent être confirmées par des justificatifs appropriés et proportionnés, et s'accompagner en particulier:

- d'une explication de la manière dont le processus a été appliqué: ce qui a été fait au cours des cinq étapes;
- d'un compte rendu détaillé des effets de l'intervention (résultats et bénéficiaires) expliquant aussi, au moins en termes qualitatifs, les effets d'aubaine, de déplacement et d'érosion;
- d'une explication de la manière dont cela s'est produit: l'activité qui a produit ces résultats et ces incidences, ainsi que le modèle logique (théorie du changement ou hypothèse) de l'entreprise sociale expliquant pourquoi l'activité a causé ou contribué à causer ce résultat;
- d'une présentation des tierces parties ayant un rôle dans l'obtention effective de ces résultats et incidences, présentation précisant la contribution de ces tierces parties (attribution alternative);
- d'une présentation des parties prenantes dont les intérêts sont mesurés et de la nature des gains obtenus, classés de manière appropriée;
- d'une sélection proportionnée et dûment justifiée d'indicateurs capables de mesurer les incidences souhaitées, accompagnée d'une explication sur le lien existant à la fois entre l'indicateur et l'incidence

en question, et entre l'indicateur et les besoins et intérêts des parties prenantes, ainsi que sur la manière dont ces indicateurs ont été choisis en accord avec les parties prenantes;

- d'une description quantifiée du risque social et financier (le risque que les résultats sociaux et financiers ne soient pas atteints), lorsque cela se révèle utile et approprié, accompagnée d'une évaluation de l'incidence et de la probabilité, ainsi que d'une analyse de sensibilité démontrant l'effet possible sur les résultats attendus, les incidences et les résultats financiers si ces risques venaient à se matérialiser.

Les incidences et les résultats doivent toujours être présentés avec une description de la manière dont ceux-ci découlent des activités de l'entreprise sociale. Chaque fois que cela se révèle utile et proportionné (c'est-à-dire lorsque cela peut être fait à un coût qui n'est pas excessif par rapport aux avantages liés à la mesure), les incidences et les résultats seront présentés en termes quantitatifs. Même lorsque ce n'est pas le cas, les rapports communiqués devraient recenser tous les résultats et les incidences qui intéressent le public cible (dans le respect, toutefois, du principe de proportionnalité) et expliquer pourquoi ceux-ci ne sont pas quantifiés.

Les normes contiennent différentes lignes directrices ayant trait à la réalisation de la mesure, à sa justification et à sa validation, à la proportionnalité, ainsi qu'aux rôles et responsabilités des différentes parties concernées par la mesure. En ce qui concerne la question essentielle de la validation, le rapport distingue trois degrés d'assurance. Le premier (validation), qui constitue le principe de base de la recherche et qui consiste à obtenir des éléments de preuve à l'appui de ce qui est avancé, doit être appliqué dans toutes les situations. Le deuxième (examen et avis indépendant) et le troisième (assurance d'audit débouchant sur un avis formel) devraient être utilisés lorsque l'entreprise sociale et le gestionnaire de fonds décident d'un commun accord avec les parties prenantes que l'une ou l'autre solution est nécessaire et proportionnée.

## Suivi

On distingue sept domaines dans lesquels un suivi est exigé:

1. **Les notes d'orientation** fournies dans ce rapport à l'intention du GECES et de la Commission européenne, qui devront donner lieu à une série de brochures ou de courts documents d'orientation visant à aider les entreprises sociales, les bailleurs de fonds, les gestionnaires et les investisseurs à se conformer à ces normes. Ces brochures et documents d'orientation seront plus efficaces s'ils sont divisés en sections spécifiques ou adaptés en fonction des secteurs et des États membres.
2. **Un centre de connaissances** prodiguant des conseils. Il ne peut s'agir d'un simple service en ligne, se limitant à partager les connaissances de manière passive. Ce centre doit prendre la forme d'une structure dotée d'effectifs permanents et offrant:
  - i. une source d'informations écrites continuellement mise à jour;
  - ii. un registre central contenant les copies des rapports communiqués par les entreprises sociales et les fonds au sein des États membres. L'enregistrement serait encouragé, mais resterait optionnel (facultatif);
  - iii. un service d'assistance (par téléphone et courrier électronique) pour aider les entreprises sociales et les fonds à appliquer les normes.
3. **Le développement et la consolidation de cadres de mesure**, de façon à en former un offrant un ensemble approprié de rubriques et de sous-rubriques qui sera privilégié pour les mesures à l'échelle européenne. Toutes les mesures devront être intégrées dans ce cadre. Dans le cas contraire, il y aura lieu d'inclure une note expliquant pourquoi la rubrique choisie correspond mieux, en l'occurrence, à l'intervention et aux résultats concernés dans ce cas précis.
4. **Des formulaires de rapport** devraient être conçus autour des normes proposées dans le présent document. Ils devraient notamment comprendre:
  - plusieurs modèles de présentation (inspirés d'exemples de bonnes pratiques actuelles) pour les principales informations à communiquer;

- une série de rubriques générales dans lesquelles classer les explications relatives aux principales informations à communiquer;
- des orientations indicatives sur le système de notification intégrée, lorsque l'entreprise sociale choisit cette option.

Différents formulaires seront disponibles en fonction des parties prenantes auxquelles les rapports sont destinés.

5. **Le suivi des FESE (et peut-être de l'EaSI)** pour aider les agences de la Commission et les parties qui en font la demande à intégrer de manière appropriée la mesure de l'incidence sociale dans chaque processus élaboré, si cela devient nécessaire.
6. **Le maintien et le développement d'un réseau de connaissances au niveau de l'Union européenne:** le sous-groupe estime qu'il est souhaitable de maintenir et de développer au niveau de l'UE un réseau d'experts sur la mesure de l'incidence sociale. Ce réseau ou groupe d'experts pourrait:
  - favoriser la réflexion et le développement;
  - contribuer à la diffusion des conclusions et des politiques;
  - diriger, en tant que comité directeur, les autres activités proposées ci-dessus;
  - servir de point de contact pour la Commission et ses agences lorsqu'elles cherchent à se conformer aux normes proposées.
7. Enfin, **la position exprimée dans le présent rapport** doit être régulièrement revue et ajustée. Il s'agit d'un domaine qui évolue rapidement, que ce soit d'un point de vue scientifique ou en ce qui concerne les fins auxquelles il est appliqué. Alors qu'une attention de plus en plus grande est accordée à l'investissement social, qui lui-même repose sur la mesure de l'incidence sociale (au stade de la planification, de l'investissement, du suivi intermédiaire, de la communication et de l'évaluation), les efforts dans ce domaine devraient probablement se poursuivre, voire s'accélérer. Il est donc opportun de prévoir un réexamen annuel par le sous-groupe ou par un groupe d'experts similaire.

*Bruxelles, février 2014*

# Liste des termes, sigles et abréviations

## Définitions

Le domaine de la mesure de l'impact a développé sa propre terminologie, différant parfois d'un État membre ou d'une application à l'autre. Les définitions des termes «investissement», «activité», «production», «résultat» et «impact» seront développées et illustrées par des exemples dans le point 4.5 de ce rapport. Les termes repris ci-dessous constituent les concepts clés de ce rapport. Bien que certains d'entre eux puissent être définis différemment selon le contexte (par exemple «entreprise sociale»), ils répondent en l'occurrence aux définitions suivantes:

---

Bailleur de fonds	Détenteur de fonds publics qui paie une entreprise sociale pour fournir des services ou des produits, excluant ainsi un investisseur (dans le cadre de ce rapport).
Cadre	Matrice de résultats et de sous-résultats attendus établie pour chaque domaine d'intervention majeur (comme l'éducation, l'intégration et l'emploi des jeunes) et qui reprend la plupart des résultats qu'une entreprise sociale devrait poursuivre.
Caractéristiques (des informations relatives aux «bonnes» mesures)	Particularités de la mesure des résultats et des impacts relatifs à l'intervention ou à l'activité dont il est fait rapport qui démontrent le caractère fiable et valide de la mesure en question.
Coopérative	Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement (article 2 de la recommandation n° 193/2002 de l'Organisation internationale du travail). Tous les États membres de l'UE disposent d'une législation réglementant les coopératives, bien que chacun d'entre eux présente quelques différences relatives à l'activité et à la gouvernance dans la pratique.

<p>Entreprise sociale (définition de l'initiative pour l'entrepreneuriat social)</p>	<p>«En effet, une entreprise sociale, acteur de l'économie sociale, est une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques. Par "entreprise sociale", la Commission vise ainsi les entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale;</li> <li>• dont les bénéfices sont principalement réinvestis dans la réalisation de cet objet social;</li> <li>• et dont le mode d'organisation ou le système de propriété reflète la mission, s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs, ou visant à la justice sociale» [initiative pour l'entrepreneuriat social, COM(2011) 682 final, p. 2].</li> </ul>
<p>Fonds</p>	<p>Fonds collectif dans lequel investit plus d'un investisseur et qui réalise des investissements ultérieurs dans un portefeuille d'entreprises de façon à gérer les risques, le rendement et la réalisation des effets attendus à travers un portefeuille composé de ces investissements.</p>
<p>Fonds de fonds</p>	<p>Fonds collectif investissant uniquement ou principalement dans d'autres fonds similaires.</p>
<p>Impact social</p>	<p>Reflète des effets sociaux, tels que les mesures à long et à court terme, ajusté en fonction des effets obtenus par d'autres (attribution alternative), des effets qui se seraient produits de toute façon (effet d'aubaine), des conséquences négatives (déplacement) et des effets déclinant avec le temps (diminution).</p>
<p>Indicateur</p>	<p>Façon particulière de donner une valeur à ces résultats et à ces impacts.</p>
<p>Intervention/Activité</p>	<p>Travail effectué par une entreprise sociale et consacré à l'obtention d'un résultat social pour un utilisateur de service ou un groupe bénéficiaire donné.</p>
<p>Investissement social</p>	<p>Investissement (défini sous «investisseur») spécifiquement consenti en vue d'atteindre un ou plusieurs résultats sociaux.</p>
<p>Investisseur</p>	<p>Fournisseur d'investissements, financiers ou autres, visant à soutenir une entreprise sociale au moyen de son capital fixe ou de ses fonds de roulement, prenant certains risques d'investissement (qui peuvent varier d'un cas à l'autre) et s'attendant à un rendement sous forme d'intérêts, de bénéfice ou de gain en capital. Dans ce rapport, il se distingue du «bailleur de fonds», qui est une entité du secteur public payant pour des services (sociaux) publics devant être fournis par une entreprise sociale. L'investisseur peut prodiguer des conseils, mettre des infrastructures à disposition pour les bureaux ou fournir d'autres valeurs en nature, en plus d'un soutien financier. Il s'agit, là aussi, d'investissements.</p>

Partie prenante	Toute partie intéressée, financièrement ou pour d'autres raisons, par une entreprise sociale ou par les résultats et impacts qu'elle génère.
Processus	Série d'étapes suivies par une entreprise sociale ou par un fonds en vue d'étudier, de comprendre et de présenter comment ses activités entraînent un changement (résultats) et un impact dans la vie des utilisateurs de services et des parties prenantes.
Production	Produits ou services tangibles issus de l'activité (de l'entreprise sociale). En réalité, il s'agit des points auxquels les services fournis entrent dans la vie de ceux qu'ils affectent.
Rapports intégrés	Rapports qui rassemblent ou divulguent conjointement des rapports relatifs à l'impact social, aux effets financiers ou économiques, ainsi qu'aux effets environnementaux.
Résultat social	Effet social (changement) obtenu au sein de la population cible, à la fois sur le long et sur le court terme, découlant de l'activité entreprise en vue d'obtenir un changement social et tenant compte à la fois des changements positifs et négatifs.
Social	Se rapporte aux individus et communautés, ainsi qu'à leurs interactions; s'oppose à économique et à environnemental.
Théorie du changement/Modèle logique	Moyens (ou liens de causalité) par lesquels des activités obtiennent des résultats et pour lesquels elles utilisent des ressources (investissements), compte tenu des variables relatives à la livraison du service et à la liberté de choix dont disposent les utilisateurs de services. La théorie du changement/le modèle logique constitue à la fois une consigne sur la façon dont le résultat doit être atteint et une explication de la façon dont il a été obtenu (explication a posteriori).
Utilisateur de services	Individu ou organisation qui choisit d'être le destinataire de services fournis par l'entreprise sociale. Un utilisateur de services peut être un client ou un consommateur ayant volontairement recours au service ou quelqu'un qui en bénéficie directement sans l'avoir choisi.

### Sigles et abréviations

AEMF	Autorité européenne des marchés financiers
EaSI	programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale
ES	entreprise sociale
FESE	fonds d'entrepreneuriat social européens
GECES	groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social de la Commission ( <a href="http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_fr.htm">http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_fr.htm</a> )
ICP	indicateur clé de performance
IES	initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission européenne
IF	intermédiaire financier (dans le contexte du programme EaSI)
OIS	obligations à impact social
RSSI	retour social sur investissement
SBC	secteur bénévole et communautaire

## 1

# Introduction et objectifs



**1.1.** Ce document est un rapport élaboré par le sous-groupe créé par le GECEs en vue d'établir une norme pour la mesure de l'impact social. Cette norme sera utilisée:

- pour déterminer quelles entreprises sociales et quels fonds pourront bénéficier de ce programme en vertu de la législation relative aux FESE;
- pour élaborer des rapports publics ou mettre des informations à la disposition des entreprises sociales soutenues par le programme EaSI.

Ce rapport est divisé en quatre sections:

A) une explication des directives du sous-groupe et les raisons pour lesquelles celles-ci sont nécessaires;

B) une évaluation du niveau de développement de la mesure de l'impact social, avec une attention toute particulière apportée aux législations concernant les FESE et le programme EaSI;

C) les normes développées par ce groupe en réponse, qui dévoilent:

- *une procédure standard minimale pour la mesure de l'impact social,*
- *un ensemble standard de critères devant être présentés dans chaque rapport sur la mesure de l'impact social;*

D) la nécessité d'orientations et une discussion plus larges relatives à l'application du processus et des normes.

Il est prévu que les notes d'orientation soient élaborées à l'intention des entreprises sociales, des bailleurs de fonds, des gestionnaires de fonds et des autres parties prenantes sur la base de ce rapport. Elles s'appuieront sur le résumé et la section C, mais certaines parties devront être reformulées pour s'adapter à leur public.

Les caractéristiques qui définissent une «entreprise sociale», reprises dans l'initiative pour l'entrepreneuriat social (IES — voir section «Liste des termes, sigles et abréviations»), constituent les fondements de la définition de l'entreprise sociale et des services que ce type d'entreprise fournit aux citoyens de l'UE. Il est nécessaire de prendre ces caractéristiques en compte lors de la mesure de l'impact, tel qu'indiqué ci-après.

La définition de l'entreprise sociale donnée par l'IES <sup>(3)</sup> est composée de trois volets:

1. **L'objectif social d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale**

<sup>(3)</sup> Initiative pour l'entrepreneuriat social, COM(2011) 682 final, p. 2-3 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:FR:PDF>).

L'IES évoque «l'objectif social d'intérêt commun» comme étant la raison d'être de l'activité commerciale des entreprises sociales. La plupart des entreprises sociales (définies par les critères de l'IES et représentées au sein du GECES et lors de la conférence de Strasbourg, qui avait pour thème «Entrepreneurs sociaux: Prenez la parole!» — 16-17 janvier 2014) sont donc caractérisées par le fait qu'elles fournissent des services d'intérêt général (services sociaux, intégration professionnelle des personnes handicapées et des personnes défavorisées, santé, éducation, environnement, développement local, etc.) aux citoyens de l'UE. Dans le domaine des entreprises sociales, la mesure de l'impact social devrait donc mesurer à quel point les entreprises sociales atteignent leurs objectifs sociaux. Les objectifs sociaux spécifiques seront différents pour chaque entreprise sociale. Le rapport énumère un certain nombre de facteurs qui contribuent à perpétuer et à répartir l'impact. Les éléments suivants sont donc nécessaires pour obtenir un impact plus important et plus durable à long terme:

- la couverture géographique et la façon dont les services sont distribués au sein des communautés;
- le caractère abordable de ces services;
- le nombre de destinataires de services pris en charge.

## 2. Les **bénéfices** sont principalement **réinvestis** dans la réalisation de cet objectif social

Le deuxième volet traite de la durabilité financière et de l'alignement des objectifs financiers et sociaux du modèle commercial. Le rapport reconnaît que les facteurs suivants, liés à la durabilité financière et à l'alignement de la mission, contribuent à produire un impact social et à le soutenir:

- la qualité des services;
- la durabilité des services;
- la durabilité économique des services;
- le réinvestissement des profits de l'entreprise sociale dans leur mission sociale.

## 3. Le mode d'**organisation** ou le système de **propriété** reflète leur **mission**, s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs, ou visant à la justice sociale

Le troisième et dernier volet de cette définition se rapporte à la structure de la gouvernance et vise en particulier à garantir le caractère participatif et démocratique de l'organisation et/ou du système de propriété. Les éléments suivants font partie des facteurs contribuant à l'obtention d'un impact social et doivent être pris en compte en tant que tels:

- contrôle continu de leur dossier par les propriétaires afin de garantir la continuité de leur mission de base;
- participation des bénéficiaires et des prestataires; feed-back des bénéficiaires concernant leurs besoins en constante évolution.

La mesure de l'impact social représente davantage que la mesure du respect des critères de base mentionnés ci-dessus, que les bailleurs de fonds et les investisseurs peuvent utiliser comme critères de sélection. Elle permet de se faire une idée de la mesure dans laquelle l'entreprise sociale répond aux besoins sociétaux et sociaux, mais aussi d'obtenir des résultats (un changement) dans la vie de ceux qu'elle affecte. Cet impact peut être discerné directement et indirectement dans la vie des individus et des communautés desservies, à la fois dans celle des bénéficiaires et dans celle du personnel et des autres personnes impliquées dans la prestation de ces services. Il peut également être observé dans les effets provoqués par l'entreprise sociale sur d'autres organisations et personnes au sein de son propre écosystème: sa seule présence et le fait que ses activités sont entreprises d'une manière socialement inclusive et démocratique permettent la réalisation de ce changement.

- 1.2. Les objets de cette étude consistent à établir une méthode de mesure de l'impact social qui soutiendra le développement de la pratique avec ou sans législation de niveau 2 en vertu des programmes FESE et EaSI<sup>(4)</sup> de la Commission européenne. Les deux programmes relèvent de l'initiative pour l'entrepreneuriat social et se concentrent sur le soutien au développement des entreprises sociales au sein des États membres

(4) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=89&newsId=1093&furtherNews=yes>

de l'UE. Dans ce contexte, «une entreprise sociale, acteur de l'économie sociale, est une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et utilise ses excédents à des fins essentiellement sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en y associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques» <sup>(5)</sup>. Cette définition est analogue à une autre élaborée précédemment par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) <sup>(6)</sup>.

**1.3.** La ou les méthodes utilisées pour la mesure doivent prendre en compte l'ensemble des éléments suivants, et ce de façon équilibrée:

**1.3.1.** la satisfaction des besoins des entreprises sociales, ainsi que des bénéficiaires de services d'intérêt général qu'elles fournissent (voir point 1.1 ci-dessus), des investisseurs, des gestionnaires de fonds et des autres parties prenantes dans le cadre de ces deux programmes;

**1.3.2.** le désir de garantir la comparabilité des rapports et du suivi;

**1.3.3.** les coûts engendrés par ces mesures et leurs avantages;

**1.3.4.** la diversité des besoins, les services fournis, la géographie et la démographie, l'équilibre entre les dispositions nationales et celles du secteur bénévole et communautaire (SBC), ainsi qu'entre les fonds publics nationaux et les autres financements au sein des États membres;

**1.3.5.** la définition d'une approche claire et certaine pouvant néanmoins faire face aux changements et aux améliorations.

**1.4.** Pour l'ensemble des parties prenantes, la prise de décision peut refléter un besoin essentiel pour la mesure de l'impact social. L'investisseur doit évaluer les avantages de l'impact obtenu et les risques de l'investissement. Le gestionnaire de fonds doit examiner si un investissement donné offre un retour acceptable, tant du point de vue social que du point de vue financier, et s'il correspond aux objectifs des politiques et des fonds ciblés. L'utilisateur du service doit comprendre la nature de l'intervention et les avantages qu'il retirera en faisant appel à ce service. Le bailleur de fonds du service, qu'il s'agisse d'un organisme public, d'un utilisateur de services ou d'une autre partie, doit comprendre la valeur qu'il acquiert et pour laquelle il paie. Les besoins de l'ensemble de ces parties prenantes doivent être reconnus et équilibrés. Tous visent, pour faire un parallèle avec les principes comptables, à obtenir l'ensemble des informations **fiabiles** (avec tout ce que cela signifie en termes **d'objectivité et de cohérence** entre les personnes et entre les échelles de temps) et **pertinentes** pour la prise de décision.

**1.5.** Les conseils qui en résultent doivent rassembler les points de vue des experts de toute l'UE et trouver autant d'éléments communs que possible. Tout en évitant les travaux inutiles, ces conseils doivent rassembler les connaissances et les approches existantes et, si possible, ne pas inventer de nouvelles solutions.

**1.6.** En tentant de résoudre ce problème, il a été constaté que ni les États membres ni les organisations en leur sein ne disposent des mêmes connaissances en la matière. La mesure de l'impact social n'est sans doute pas un nouveau domaine. Celle-ci étant une facette de l'évaluation économique de l'impact, ses racines remontent probablement au développement de la pensée économique moderne au XVIII<sup>e</sup> siècle. Elle est apparue sous sa forme actuelle il y a près de vingt-cinq ans, avant les normes de comptabilité financière actuelles. Toutefois, ces cinq à dix dernières années, elle a évolué et changé rapidement pour répondre aux besoins sociaux, politiques et d'investissement en constante évolution et pour fournir des connaissances qui se révèlent essentielles dans l'économie sociale et de marché qui a émergé après 2008.

<sup>(5)</sup> Communication de la Commission, «Initiative pour l'entrepreneuriat social — Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales», COM(2011) 682 final, tel qu'indiqué dans la «Synthèse sur l'entrepreneuriat social — L'activité entrepreneuriale en Europe».

<sup>(6)</sup> «[...] toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage» [OCDE (1999), *Les Entreprises sociales*, Paris, OCDE].

## 2

# Contexte et exigences légales



## Contexte général

- 2.1. En septembre 2000, l'Organisation des Nations unies (ONU) a rassemblé les dirigeants du monde entier à New York afin qu'ils approuvent et signent la déclaration du millénaire. De celle-ci sont issus les huit objectifs du millénaire pour le développement, qui font l'objet d'un effort concerté pour améliorer les conditions de vie et les promesses d'avenir pour l'ensemble des habitants de tous les pays. L'atteinte de ces objectifs a été fixée à l'horizon 2015 <sup>(7)</sup>.
- 2.2. S'ajoute à cela la reconnaissance, au sein de l'UE, de l'importance que revêt l'entreprise sociale, et plus largement l'entrepreneuriat social, pour les États membres. Cet aspect est lié à leur aptitude à atteindre les objectifs du millénaire, mais aussi à leurs économies, dont des parties importantes se trouvent dans ces secteurs <sup>(8)</sup>.
- 2.3. Afin d'accroître la cohérence et l'efficacité, mais aussi de concentrer les ressources (notamment financières) de la manière la plus appropriée qui soit, plusieurs programmes d'activité ont été mis au point. Parmi ceux-ci, on retrouve deux programmes spécialement conçus pour que les entreprises sociales disposent d'un accès plus aisé au financement de l'investissement à partir d'un plus grand nombre de sources et pour que ces sources puissent sélectionner leurs investissements de manière plus efficace. Le premier est consacré à la structure et au fonctionnement des fonds destinés à des investissements de portefeuille dans une entreprise sociale, ce qui lui permet d'opérer à l'échelle internationale. Le second, un fonds de subvention, d'investissement et de garantie, soutient les entreprises sociales en les préparant à accroître et à recevoir cet investissement. Dans les deux cas, la loi exige la mise en place de systèmes permettant de mesurer et de démontrer l'impact social de l'investissement. La loi exige également des fonds d'investisseurs qu'ils investissent dans les entreprises sociales qui sont sur le point d'en faire autant, mais aussi qu'ils mesurent leurs impacts sociaux et fassent rapport sur la manière dont ceux-ci ont été atteints.

## La législation de l'UE

- 2.4. L'Acte pour le marché unique II stipule que «la Commission développera une méthode pour mesurer les gains socio-économiques que les entreprises sociales produisent. La mise au point d'outils rigoureux et systématiques permettant de mesurer l'impact des entreprises sociales sur la communauté [...] est essentielle pour démontrer que l'argent investi dans celles-ci est source d'économies et de revenus importants». Le sous-groupe du GECES a donc été créé en octobre 2012 pour convenir d'une méthodologie européenne qui pourrait être appliquée à l'ensemble de l'économie sociale européenne.
- 2.5. Ce sous-groupe a été mandaté pour élaborer d'ici la fin de 2013 une méthodologie de mesure de l'impact social des activités engagées par les entreprises sociales. Cette méthodologie est particulièrement nécessaire dans deux contextes: d'une part, pour le développement de fonds d'entrepreneuriat social européens (FESE), pour lesquels des critères supplémentaires peuvent être nécessaires afin de mieux coordonner la manière dont les gestionnaires du fonds social décident s'ils peuvent investir dans une entreprise en particulier, de surveiller et de rapporter les résultats de ces investissements, mais aussi de permettre à ces gestionnaires de fonds d'en être pleinement responsables devant les investisseurs et le grand public. D'autre part, dans le contexte du programme

<sup>(7)</sup> <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

<sup>(8)</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_fr.htm#maincontentSec3](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_fr.htm#maincontentSec3)

EaSI, 85 millions d'euros de subventions seront rendus disponibles à partir de 2014 pour les entreprises sociales pouvant démontrer un «impact social mesurable». Les FESE et le programme EaSI diffèrent dans leurs besoins, leurs missions et leur application, et le sous-groupe du GECEs est conscient qu'ils pourraient exiger des solutions différentes.

**2.6.** Pour les FESE, les principales dispositions sous-tendent la question de savoir si un FESE peut investir dans une entreprise sociale donnée, comme une «entreprise de portefeuille» <sup>(9)</sup>. Les dispositions qui nous occupent sont les suivantes:

**2.6.1. Article 3, paragraphe 1, point d) i):** «[...] a pour objectif principal [...] de produire des effets sociaux positifs et mesurables [...]».

**2.6.2. Article 10, paragraphe 1:** «Pour chaque FESE qu'ils gèrent, les gestionnaires de FESE mettent en œuvre des procédures afin d'établir et de suivre [...] dans quelle mesure les entreprises de portefeuille [...] produisent les effets sociaux positifs en faveur desquels elles se sont engagées.».

**2.6.3. Article 13, paragraphe 2, point a):** «Le rapport annuel [pour le FESE] comporte [...] toutes les informations utiles sur l'ensemble des effets sociaux que la politique d'investissement a produits, et la manière dont ces effets ont été mesurés [...]».

**2.6.4. Article 14, paragraphe 1:** «Les gestionnaires de FESE fournissent des informations à leurs investisseurs au moins sur les points suivants avant la décision d'investissement: [...] une description des objectifs et de la stratégie d'investissement du FESE, y compris une description des types d'entreprises de portefeuille admissibles [...], les effets sociaux positifs que la politique d'investissement du FESE vise à produire, y compris, le cas échéant, des projections raisonnables quant à ces effets attendus [...] [et] les méthodes qui seront utilisées pour mesurer les effets sociaux obtenus [...]».

**2.7.** En ce qui concerne le programme EaSI, le troisième de ses trois axes de développement («Microfinance et entrepreneuriat social») <sup>(10)</sup> permet d'offrir un soutien financier à des personnes physiques ou morales engagées dans l'entreprise sociale qui est définie à l'article 2.

Le volet «Microfinance et entrepreneuriat social» poursuit les objectifs suivants (article 22):

- accroître l'accès au microfinancement (y compris les garanties et les microcrédits à concurrence de 25 000 euros), aux fonds propres et aux quasi-fonds propres pour ceux qui ont des difficultés d'accès au crédit;
- renforcer la capacité institutionnelle des organismes de microcrédit;
- appuyer le développement du marché de l'investissement social [...] en fournissant des fonds propres, des quasi-fonds propres, des instruments de prêt et des subventions à concurrence de 500 000 euros aux entreprises sociales.

Concernant le troisième point, les entreprises sociales sont celles:

- qui ne sont pas elles-mêmes un organisme de placement collectif (en réalité, un fonds commun à plusieurs parties);
- dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 30 millions d'euros; ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 30 millions d'euros.

L'aide financière est soumise à différentes conditions.

Conformément à l'article 25, le financement EaSI peut être directement octroyé par la Commission ou par des intermédiaires financiers (IF) réglementés. Il est également possible d'avoir recours à des

<sup>(9)</sup> Règlement FESE, version 15, mars 2013 [article 3, paragraphe 1, point d): <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2012-0194&language=FR>].

<sup>(10)</sup> Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un programme de l'Union européenne pour le changement social et l'innovation sociale, 11757/13, Bruxelles, 9 juillet 2013.

gestionnaires de fonds en lieu et place de ces intermédiaires financiers. Dans tous les cas (en vertu de l'article 26), l'entreprise sociale devra fournir les informations nécessaires à la réalisation de rapports sur «les actions financées et leurs résultats, y compris en matière d'incidence sociale, la création d'emplois et la viabilité des entreprises ayant reçu une aide».

En réalité, les exigences du programme EaSI relatives à la mesure de l'impact social sont susceptibles d'être moins nombreuses que celles des FESE, et ce parce que:

- ces exigences ne sont pas des qualifications pour le financement, mais des besoins d'informations plus importants visant à permettre aux bailleurs de fonds de faire rapport concernant l'efficacité globale;
- les sommes octroyées pourraient être (peut-être significativement) inférieures, de sorte que la proportionnalité suggère une mesure et des normes de présentation des rapports de moindre importance.

## Cadre au sein duquel la législation sera appliquée

**2.8.** Chaque État membre cherchera à appliquer à la fois la législation relative aux FESE et celle relative au programme EaSI, mais aussi la mesure de l'impact social en général en fonction de sa situation propre. Les marchés et les fonctions sociales des États membres interagissant les uns avec les autres, il est dès lors prévu que ce projet de loi ne fonctionne pas en vase clos au sein de chaque État membre. Les entreprises sociales qui opèrent à l'échelle internationale seront incluses, et des fonds non limités à un investissement dans des entreprises sociales de leur propre État membre devraient être mis en place. La mesure de l'impact social envisagée doit tenir compte de ces facteurs.

**2.9.** La diversité des États membres, qui affecte l'application de cette législation, peut être classée en quatre domaines: contexte géographique et démographique; structure du marché pour la prestation de services et le financement; contexte législatif et réglementaire; examen approfondi, gouvernance et responsabilité. Chacun de ces domaines est décrit ci-après.

### 2.9.1. Contexte géographique et démographique

Ce domaine peut être subdivisé en quatre sous-domaines de similitudes et de différences entre les États membres, entre les différentes régions de chaque État membre et au sein même des différentes communautés <sup>(11)</sup>:

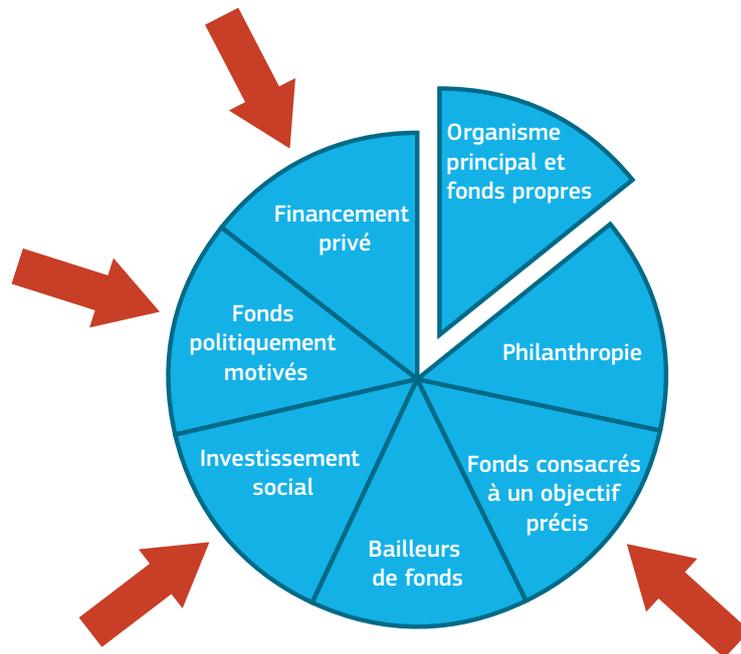
- le besoin social, qui varie en nature, en profondeur et selon que telle ou telle solution est susceptible d'atteindre des effets donnés;
- la disposition disponible pour satisfaire ce besoin, ainsi que les moyens d'accès à cette disposition pour ceux qui en ont besoin;
- le degré auquel la disposition nationale est susceptible de satisfaire, ou satisfait, ce besoin, que ce soit directement ou en finançant une tierce partie pour satisfaire ce besoin;
- la situation géographique, la concentration et les types de population, ainsi que les communications entre celles-ci.

### 2.9.2. Structure du marché pour la prestation de services et le financement

Les entreprises sociales choisissent de jouer différents rôles, à la fois dans la prestation de services et en matière d'influence et de politique, et sont perçues différemment au sein de leurs États membres. La plupart d'entre elles n'agissent pas non plus de manière isolée, mais au sein de réseaux (informels ou délibérément collaboratifs), et ce afin d'offrir des services efficaces. Leur participation au sein de ces réseaux peut revêtir différents rôles: chef de file d'un service donné, coprestataire ou encore leader influençant ou contrôlant les autres entreprises dans la réalisation collective d'un changement social.

<sup>(11)</sup> Une communauté peut être réelle (dans le sens de personnes vivant dans une zone donnée), sociodémographique (rassemblée autour d'un besoin commun en raison d'un besoin partagé ou similaire, mais qui ne donne pas lieu à une interaction sociale) ou virtuelle (des communautés telles que les industries ou les communautés en ligne, qui partagent des besoins et des objectifs communs, ainsi que des degrés divers d'interaction sans rencontres régulières au sens physique du terme).

**Graphique 1 — Sources de financement et d'investissement pour entreprise sociale [Clifford (2013)]**



Face aux différents modèles de financement, de nombreux États membres observent des changements, puisque des moyens traditionnels de financement de services ou d'investissement dans ces services se développent et que de nouvelles sources de financement et d'investissement émergent. Dans l'ensemble, ces sources de financement et d'investissement peuvent être classées en sept grandes catégories, comme indiqué dans le **graphique 1**. Les fonds politiquement motivés et les fonds consacrés à un objectif précis proviennent généralement de sources publiques et peuvent revêtir la forme d'investissements, mais ils se présentent le plus souvent sous forme de paiement pour des services fournis. En tant que tels, ils couvrent :

- la subvention de base (une subvention de financement pour l'établissement et le maintien d'un prestataire de service qui n'est pas une subvention spécifique au service);
- un financement des coûts directs de la prestation; ou
- un paiement pour les résultats ou succès obtenus.

Les organismes qui octroient des subventions respectent généralement une série de dispositions similaires relatives au financement (qui ne constitue pas un investissement), mais ils ont de plus en plus recours à l'investissement également. Les fournisseurs d'investissements sociaux supportent ces organismes et les sources de financement privé, qui soutiennent à leur tour et depuis de nombreuses années le secteur bénévole et communautaire (SBC) dans la prestation de services publics au sein d'un certain nombre d'États membres, et offrent également des financements aux fournisseurs de services publics.

### 2.9.3. Contexte législatif et réglementaire

Les entreprises sociales sont constituées sous différentes formes juridiques et sont soumises à différents cadres législatifs et réglementaires au sein des différents États membres. De nouvelles formes juridiques font leur apparition pour répondre aux besoins de développement du marché des entreprises sociales (par exemple les Charitable Incorporated Organisations et les Community Interest Companies au Royaume-Uni et les sociétés d'impact sociétal au Luxembourg). D'autres acquièrent de nouvelles finalités et se développent dans différents contextes (par exemple le recours, à nouveau au Royaume-Uni, aux Industrial and Provident Societies pour les investissements communautaires dans les énergies renouvelables, bien loin des investissements coopératifs collectifs des origines, au XIX<sup>e</sup> siècle, dans les industries locales et les mutuelles).

Dans certains États membres, des pratiques consistant à mesurer l'impact social des entreprises sociales existent déjà et sont testées et utilisées avec succès, à grande échelle (sur des centaines, voire des milliers d'entreprises), depuis dix à vingt ans environ. Il s'agit notamment de la «révision coopérative» française, qui est obligatoire pour toutes les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), et du *bilancio sociale* italien, obligatoire pour les entreprises sociales soumises à la législation relative aux entreprises sociales et pour les coopératives sociales situées dans des régions caractérisées par une concentration importante de coopératives sociales, comme la Lombardie et le Frioul-Vénétie Julienne.

#### 2.9.4. Examen approfondi, gouvernance et responsabilité

Puisqu'il s'agit de dépenser des fonds publics, et grâce à l'avantage que constitue un plus grand ou un plus petit nombre de publics ciblés en tant que bénéficiaires, la gouvernance et la responsabilité sont des facteurs clés. Dans ce document, l'expression «examen approfondi» fait référence à:

- l'obligation pour les fournisseurs de services de rendre des comptes (et d'avoir conscience de cette prise de responsabilité) concernant l'argent public qu'ils dépensent et les services qu'ils fournissent;
- la nécessité pour eux d'être transparents en expliquant de quelle manière ils dépensent ces fonds et en fournissant des services qui répondent aux besoins de la population, y compris par les résultats qu'ils obtiennent;
- la nécessité pour ces organisations d'encourager et de faciliter la participation du public, à la fois les utilisateurs de services et les autres, en leur permettant d'exprimer leurs besoins et de collaborer quant à la façon dont ceux-ci sont atteints;
- la nécessité de structurer la gouvernance au sein des organisations et des réseaux impliqués pour répondre efficacement aux trois premiers points susmentionnés.

Au sein de ce cadre, certains États membres appliquent d'autres exigences légales et extralégales en ce qui concerne:

- l'élaboration de rapports sur la mesure de l'impact social: quelques États membres (principalement la France et l'Italie, comme mentionné précédemment) ont des exigences formelles à cet égard;
- les méthodes par lesquelles les fournisseurs doivent rendre compte publiquement de leurs dépenses de fonds publics;
- les structures d'entreprise dans lesquelles les organismes financés par l'État peuvent être représentés;
- un examen public approfondi et des normes de validation ou d'audit, ainsi que la nature de leurs liens avec les organes politiques et les gouvernements.

**2.10.** Il est très important que ni le champ d'application de la législation ou de la réglementation de niveau 2 ni l'orientation des pratiques qui y sont soumises ne soient structurés de telle sorte que certaines entreprises sociales soient exclues en raison de leur forme juridique ou d'autres facteurs qui sont adaptés à leur mission et à un fonctionnement efficace <sup>(12)</sup>. La forme juridique des organisations nécessite une attention toute particulière. Toute limitation à cet égard ne devrait être motivée que par les exigences de responsabilité et de gouvernance, et, ces exigences pouvant être satisfaites à travers une grande variété de structures, il est peu probable qu'il soit approprié de limiter la disponibilité des investissements FESE ou du soutien du programme EaSI en raison de la structure de l'entreprise. Il est préférable de définir et de qualifier les entreprises sociales sur la base de leur fonction, de leur principe et de leur objectif principal. La mesure de l'impact devrait être fondée et élaborée sur la base de ces éléments.

<sup>(12)</sup> Au Royaume-Uni, par exemple, l'entreprise sociale (une entreprise commerciale avant tout, dont l'objectif principal est de générer une valeur sociale ou un changement social) peut exister sous une grande variété de formes juridiques et constitutionnelles. Un récent séminaire organisé à l'université de Coventry sur le thème de l'entreprise sociale en suggérait plus d'une douzaine, alors que la distinction «association caritative ou non caritative» repose sur des structures d'entreprise strictes. Il existe donc tout un éventail de structures non constituées en société qui sont néanmoins des entreprises sociales valables.

## 3

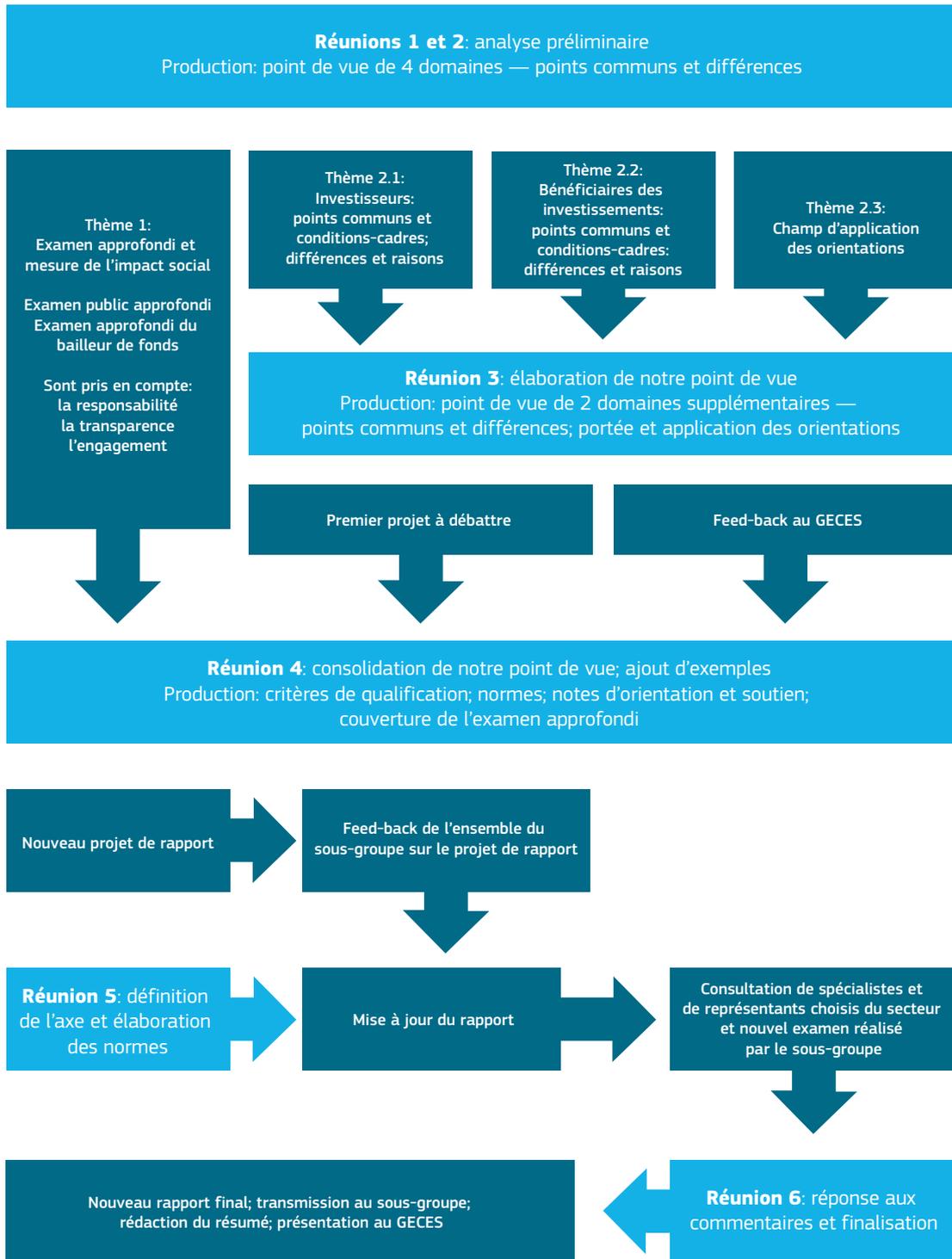
# Approche globale du travail et de la structure des orientations



## Programme de travail du sous-groupe

- 3.1. Le sous-groupe s'est réuni à six reprises, aux dates suivantes: le 26 novembre 2012, le 1<sup>er</sup> mars 2013, le 19 avril 2013, le 5 juin 2013, le 27 septembre 2013 et le 24 octobre 2013. Son programme de travail s'articulait comme indiqué sur le **graphique 2**.
- 3.2. L'examen fut divisé en différents axes de travail, comme indiqué sur le graphique 2. La première réunion fut essentiellement consacrée à expliquer aux experts participants les objectifs et les besoins de la Commission dans ce contexte, les exigences relatives aux FESE et au programme EaSI notamment. Elle a également permis de mettre sur pied l'organisation et le calendrier de base du sous-groupe (quatre à six réunions d'une journée étaient prévues; les rapports étaient, quant à eux, prévus pour la fin de 2013). Au cours de la deuxième réunion, le sous-groupe a fait le point sur les approches relatives à la mesure de l'impact social les plus largement adoptées par secteur et par pays. Le sous-groupe a abordé les plus importantes d'entre elles dans une série de présentations réalisées au cours des deuxième et troisième réunions. En outre, des groupes de travail thématiques ont été mis en place lors de la deuxième réunion. Ceux-ci ont travaillé dans l'intervalle de temps compris entre les réunions et ont présenté les résultats de leur réflexion lors de la troisième réunion. Entre les troisième et quatrième réunions, les membres du sous-groupe ont travaillé en liaison pour clarifier certains aspects clés et ont élaboré la première version préliminaire de ce rapport. Un rapport relatif à un quatrième flux de travail, portant sur des aspects de l'examen approfondi, a été présenté lors de la quatrième réunion.
- 3.3. Les premières conclusions ont été communiquées au GECES pour examen, et des commentaires ont été renvoyés au sous-groupe. Entre la quatrième et la cinquième réunion, les membres du groupe ont été invités à commenter des questions spécifiques émises lors des débats de la quatrième réunion ou soulevées par le GECES. En outre, une version préliminaire révisée a été transmise pour examen au cours de la cinquième réunion.
- 3.4. Lors de la cinquième réunion, le projet de rapport a été examiné avec l'aide du sous-groupe, et tous ont émis des commentaires à la fois oralement et par écrit. Entre la cinquième et la sixième réunion:
  - le rapport a été mis à jour en réponse aux commentaires reçus;
  - la nouvelle version du rapport a été examinée par:
    - les membres du sous-groupe,
    - un groupe d'experts plus large (entreprises sociales, bailleurs de fonds, gestionnaires de fonds et autres), proposé par les membres du sous-groupe (voir annexe 1).
- 3.5. Après la présentation des conclusions du sous-groupe, lors de la plénière du GECES, le 28 novembre 2013, de nouvelles observations ont été entendues. Le rapport a également été présenté au groupe de travail sur l'investissement social du G8 (G8 Social Impact Investment Taskforce) lors de sa réunion du 5 décembre à Londres, ainsi qu'au cours de l'atelier 11 de la conférence «Entrepreneurs sociaux: Prenez la parole!» de la Commission européenne, qui s'est tenue à Strasbourg les 16 et 17 janvier 2014. Au cours de ces deux événements, de nouveaux commentaires ont été entendus.

## Graphique 2 — Programme de travail du sous-groupe sur la mesure de l'impact social



- 3.6. Dans ce rapport, ainsi que dans les normes qui y sont proposées et qui sont décrites dans sa section C ci-après, une distinction est faite entre quatre éléments intervenant dans la réalisation d'une mesure significative de l'impact social. Nous avons choisi un mot qui décrit et distingue chacun d'entre eux, à savoir:

**PROCESSUS** — série d'étapes suivies par une entreprise sociale ou un fonds en vue d'étudier, de comprendre et de présenter comment ses activités entraînent un changement (résultats) et un impact dans la vie des utilisateurs de services et des parties prenantes.

**CADRE** — matrice de résultats et de sous-résultats attendus établie pour chaque domaine d'intervention majeur (comme l'éducation, l'intégration et l'emploi des jeunes) et qui reprend la plupart des résultats qu'une entreprise sociale devrait poursuivre.

**INDICATEUR** — façon particulière de donner une valeur ou une mesure à ces résultats et à ces impacts. Des exemples incluent des mesures de l'épargne dans le financement de l'État, ou des gains de productivité, ainsi que des indicateurs de bien-être et différents indicateurs spécifiques aux interventions.

**CARACTÉRISTIQUES** (d'une «bonne» mesure) — particularités de la mesure des résultats et des impacts relatifs à l'intervention ou à l'activité, dont il est fait rapport, qui démontrent le caractère fiable et valide de la mesure en question.

## État des connaissances actuelles en matière de mesure de l'impact social

- 3.7. La mesure de l'impact social suscite un intérêt croissant et significatif. Cela est en partie dû à la crise financière mondiale et à la volonté accrue qui en découle chez les bailleurs de fonds et les investisseurs (publics ou privés) de concentrer les ressources limitées sur des initiatives ayant un impact qui peut être démontré. En outre et plus important encore, il est reconnu, de l'avis du sous-groupe, que la mesure précise de l'impact permet au fournisseur de services et au bailleur de fonds de rechercher une plus grande efficacité dans la prestation et de mieux cibler leurs efforts pour répondre aux besoins des entreprises sociales.
- 3.8. De plus, les bailleurs de fonds et les investisseurs, à la fois de leur propre chef et à l'instigation de ceux impliqués dans la prestation de services, sont de plus en plus enclins à travailler avec une mesure:
- 3.8.1. qui est issue des services mesurés;
  - 3.8.2. qui aligne, lorsque c'est possible, les besoins des bailleurs de fonds les uns avec les autres, de même que ceux des investisseurs, évitant ainsi de poser des exigences contradictoires en ce qui concerne la mesure, et qui contribue à rendre les bailleurs de fonds ou les investisseurs comparables;
  - 3.8.3. qui permet d'éviter que différents bailleurs de fonds ou différents investisseurs ne réclament plusieurs fois la même mesure d'une intervention;
  - 3.8.4. qui est conçue pour que les services répondent plus efficacement aux besoins des utilisateurs de services et qui étend sa qualité et sa portée.
- 3.9. Dans plusieurs États membres, un mouvement clair se dégage pour que les investisseurs et les bailleurs de fonds du secteur public harmonisent et coordonnent leurs pratiques avec celles des personnes impliquées dans la prestation de services, afin que la mesure de l'impact puisse effectivement répondre à deux séries de besoins <sup>(13)</sup>.
- 3.10. Si le sous-groupe reconnaît l'existence de plusieurs méthodes de mesure de l'impact social, chacune favorisant certains types d'indicateurs, aucune d'entre elles n'a encore pu se hisser à l'état de «règle d'or». Mais même si certaines d'entre elles prennent le pas sur les autres, il est peu probable de voir l'une de ces méthodes devenir la «règle d'or», étant donné que les différents besoins sociaux, les différentes interventions, les différentes échelles et les intérêts divergents des diverses parties prenantes requièrent des informations et une présentation différentes. En outre, le sous-groupe doute sérieusement que les impacts sociaux puissent être résumés en une seule mesure qui serait à même d'offrir des comparaisons justes et objectives entre les différents types d'entreprises et d'impacts sociaux.
- 3.11. En revanche, il semble y avoir une convergence fondamentale entre les différentes approches concernant les principales étapes du processus qui devrait constituer les bases de toute mesure de l'impact social. Ces étapes impliquent, au sens large, d'identifier clairement l'impact social recherché, les parties prenantes touchées, ainsi qu'une «théorie du changement» pour l'impact social <sup>(14)</sup>, et de mettre en place une procédure précise et transparente pour mesurer et rendre compte des **investissements**, de la **production** et des **résultats** et pour évaluer ainsi l'**impact** effectivement atteint, le tout suivi d'une étape d'«apprentissage» visant à améliorer les impacts et à affiner le processus. Il s'agit là d'un processus itératif.
- 3.12. Le «changement» réalisé, le résultat:
- se situe entre ce qui se serait passé sans l'intervention et ce qui s'est réellement passé;
  - peut dès lors être une conservation de ressources ou une situation plutôt qu'un changement.

<sup>(13)</sup> Clifford, J., Markey, K., et Malpani, N. (2013), *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*, E3M, Londres; Hehenberger, L., Harling, A.-M., et Scholten, P. (2013), *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*, EVPA Knowledge Centre; Ní Ógáin, E., Hedley, S., et Lumley, T. (2013), *Mapping Outcomes for Social Investment*, NPC, Londres (<http://www.thinknpc.org>).

<sup>(14)</sup> Une analyse et une description détaillées expliquant comment et pourquoi l'initiative considérée peut avoir un impact sur les parties prenantes de manière que ses objectifs soient atteints.

- 3.13.** Il est communément admis qu'aucun ensemble d'indicateurs ne peut être conçu de manière descendante pour mesurer l'impact social en toutes circonstances. Cela pour un certain nombre de raisons:
- 3.13.1.** premièrement, la variété des impacts sociaux recherchés par les entreprises sociales est très grande, et aucune méthode ne peut envisager tous les types d'impact de manière juste ou objective;
  - 3.13.2.** deuxièmement, malgré l'utilisation fréquente de quelques indicateurs quantitatifs, ceux-ci parviennent rarement à saisir certains aspects qualitatifs essentiels ou, en raison de l'accent qui est mis sur l'aspect quantitatif, ces indicateurs peuvent déformer ou sous-estimer l'aspect qualitatif qui sous-tend l'aspect quantitatif;
  - 3.13.3.** troisièmement, car, en raison du travail et de la nature très gourmande en données de la mesure de l'impact, l'obtention d'une évaluation précise est souvent en contradiction avec le besoin primordial de proportionnalité. Le temps consacré à tout exercice de mesure et le degré de précision requis et atteint dans cet exercice doivent être proportionnels à la taille de l'entreprise, ainsi qu'au risque et à la portée de l'intervention réalisée;
  - 3.13.4.** quatrièmement, car il existe, dans une région caractérisée par une grande variété dans la nature des activités, dans les objectifs qu'elles poursuivent et dans les types d'entreprises sociales qui les entreprennent, un compromis clair entre l'accomplissement de la comparabilité des activités par le biais d'indicateurs communs et l'utilisation d'indicateurs utiles et pertinents pour la gestion de l'entreprise sociale; l'augmentation de la comparabilité (artificielle) peut entraîner une perte de pertinence;
  - 3.13.5.** cinquièmement, parce que la mesure de l'impact et le monde de l'entreprise sociale ont évolué très rapidement, rendant difficile de ne s'en tenir qu'à une seule norme au fil des ans.
- 3.14.** Nous devons ici faire la distinction entre un indicateur unique (un système de calcul et d'évaluation), qui est déconseillé, et un cadre pour les indicateurs, quant à lui recommandé. Ce dernier offre une structure d'ensemble dans laquelle la majorité des situations peuvent s'adapter, montrant les différences entre les différents types d'intervention, tout en reconnaissant que, pour chacun de ces types, les indicateurs sont susceptibles d'être sélectionnés parmi une série de possibilités.
- 3.15.** Dans l'ensemble, les professionnels du secteur, les gestionnaires de fonds et les entreprises sociales ont la forte impression que toute tentative d'imposer un ensemble fermé d'indicateurs quantitatifs prédéterminés «par le haut» risque de se révéler très contre-productive, et ce car on pense que les indicateurs retenus seraient, dans bien des cas, mal alignés avec les besoins et les objectifs des entreprises sociales. L'imposition d'un indicateur inadapté pourrait devenir une exigence purement «bureaucratique», avec peu de valeur en soi pour l'entreprise sociale, imposant des coûts qui ne contribuent pas à la réalisation des objectifs sociaux des entreprises sociales et drainant, en effet, des fonds qui devraient normalement être consacrés à la réalisation de l'impact social. Pire encore, il pourrait s'agir d'un effet pervers, aiguillant les comportements dans la mauvaise direction, loin de la réalisation efficace de précieux résultats. Cela pourrait également conduire des entreprises à contourner le système — en s'organisant de façon à maximiser leurs réalisations par rapport à la mesure, plutôt qu'à faire de leur mieux pour atteindre le plus grand impact social possible.
- 3.16.** Lorsque les paiements des bailleurs de fonds sont fondés sur des indicateurs de performance issus des évaluations de l'impact social et de la théorie du changement, le risque d'effets pervers est considérable. Cela se produit, par exemple, lors du paiement par le biais d'instruments de résultats tels que les obligations à impact social. Dans de telles circonstances, il est important que des dispositions appropriées soient prises afin que la mesure reste en accord avec les résultats et impacts recherchés et que l'accent ne soit pas uniquement mis sur les déclencheurs des paiements des bailleurs de fonds.
- 3.17.** Les professionnels du secteur (mais aussi les fournisseurs et les gestionnaires de fonds) craignent que la Commission n'impose une procédure lourde et coûteuse qui serait finalement étrangère aux besoins des entreprises sociales et aux intérêts de leurs bénéficiaires. Jusqu'à un certain point, cela pourrait refléter une tendance qui se dessine parmi les bailleurs de fonds existants et qui consiste à imposer, de temps à autre, des exigences relatives à la mesure pour satisfaire leurs propres exigences supposées, sans qu'on sache très bien à quoi elles serviront ou sans qu'elles soient du tout utilisées une fois produites — et ce dans un contexte où, en pratique, de nombreuses organisations sont actuellement confrontées à des difficultés

pour suivre les *résultats*, sans parler de la quantification des impacts, cette étape pouvant être un exercice très complexe qui nécessite des connaissances techniques <sup>(15)</sup>.

**3.18.** Pour que la mesure de l'impact social ait une valeur durable, l'acte de mesure devrait contribuer significativement à la bonne gestion de l'entreprise sociale. Il est à noter que cela reflète tant le point de vue des entreprises sociales elles-mêmes que celui des investisseurs sociaux qui les financent. Si cet objectif est atteint, la mesure de l'impact social n'est pas seulement un instrument d'accès au financement, il permet également d'aider l'organisation à réaliser de meilleures performances et à en tirer des enseignements. Il s'agit là d'une condition importante pour parvenir à une réelle adhésion des entreprises sociales. Celles-ci, en particulier les plus petites, ont sans doute encore beaucoup à apprendre de l'adoption de meilleures normes en matière de gestion et d'élaboration des rapports; l'initiative de la Commission doit donc être perçue dans une perspective de développement du «savoir-faire» plutôt que comme un outil de sélection.

**3.19.** Un autre avantage important revêtu par l'initiative de la Commission est qu'une norme largement acceptée aurait l'avantage d'en simplifier le contexte. Il pourrait dès lors être possible de réduire les coûts d'élaboration des rapports, puisque actuellement chaque bailleur de fonds et de nombreux investisseurs imposent leurs propres exigences, souvent différentes, en matière d'élaboration des rapports et de financement, gaspillant ainsi les ressources des entreprises sociales en les forçant à élaborer des rapports qui répondent à des exigences diverses et variées. Cela permettrait également aux entreprises sociales de réaliser de meilleurs rapports plus rapidement, celles-ci étant souvent perdues, actuellement, lorsqu'il s'agit de choisir l'approche à adopter le cas échéant et, donc, réticentes à investir dans le savoir-faire nécessaire pour acquérir la maîtrise d'une méthode de mesure particulière. Cependant, une telle simplification ne doit pas être un but en soi: elle ne doit pas conduire à une standardisation excessive des actions.

**3.20.** Malgré ces préoccupations, il subsiste une assise commune qui est toujours d'actualité au sein des États membres: les bases d'une bonne mesure de l'impact social résident dans le récit (l'historique) de l'intervention et des vies affectées par celle-ci <sup>(16)</sup>. Si ces éléments sont correctement documentés, expliqués, validés et utilisés comme base, alors une quantification répondant aux besoins du public, qu'elle soit interne ou externe, peut être choisie. Même si l'intervention et ses résultats sont déterminés, leur mesure peut varier en fonction:

**3.20.1.** de la période de temps pendant laquelle la mesure est reconnue;

**3.20.2.** de la mesure choisie [financière ou non <sup>(17)</sup>], ainsi que diverses formes de mesure et de présentation au sein de chacune d'entre elles];

### Exemple de mesure 1

*L'exemple d'Eurodiaconia (membre de Diakonie Autriche)*

*L'investissement social est un mode de croissance pour l'emploi, la qualité de vie et la durabilité régionale.*

*En Europe, au cours des dix dernières années, les emplois dans les systèmes sociaux et de santé ont davantage augmenté que dans les autres secteurs. En outre, l'investissement dans ces secteurs crée plus d'emplois: 1 million d'euros investis permet la création de 17 nouveaux emplois, contre 13 emplois dans le secteur de l'énergie et pas plus de 11 dans d'autres secteurs. Ces services réduisent les inégalités dans tous les pays grâce à la santé publique, à l'aide à l'enfance et à l'éducation, notamment. En outre, les personnes travaillant dans les secteurs social et de la santé vivent là où le besoin se fait le plus sentir, c'est-à-dire dans des régions habituellement défavorisées. Cela permet d'introduire de nouvelles sources de revenus essentielles dans ces régions.*

*L'impact de l'investissement dans les services sociaux, en particulier dans la prévention précoce, est important: le retour sur investissement dans le secteur de l'enfance peut être, n'importe où, de 8 à 16 euros pour chaque euro investi. L'avantage est réciproque: les gens ont des revenus plus élevés et plus d'emplois à leur disposition, les régions défavorisées ont davantage de possibilités d'améliorer leurs infrastructures et les investisseurs obtiennent un rendement élevé.*

<sup>(15)</sup> Les principales difficultés liées à la quantification de l'impact résident dans la définition de la théorie du changement et dans le développement d'une stratégie visant à mesurer ses résultats et ses impacts. Dans la plupart des cas, la théorie consciente du changement est en grande partie qualitative. En outre, alors que la mesure des investissements et de la production ne nécessite essentiellement qu'une bonne organisation (par exemple un bon suivi des dépenses, du nombre d'interventions ayant eu lieu lors de la mise en œuvre, etc.), il peut être plus difficile dans certains cas de suivre des résultats. Cela nécessite souvent de se lancer à la poursuite des bénéficiaires de l'aide, qui peuvent aisément avoir été perdus de vue par l'entreprise sociale depuis un long moment. De plus grandes difficultés d'analyse peuvent apparaître lors de la quantification (financière) de l'impact, étant donné que cela nécessite inévitablement l'estimation de facteurs difficiles à mesurer tels que la «perte sèche», l'«attribution», le «déplacement» et la «durée» des impacts. Cependant, il est possible, dans la plupart des cas, de comprendre qui contribue à quoi en vue de produire des résultats.

<sup>(16)</sup> Certains chercheurs en sciences sociales et en gestion pourraient se référer à ces éléments comme à l'«historique» de l'intervention, à la manière dont ses activités affectent la vie des utilisateurs de services et au résultat à leur égard.

<sup>(17)</sup> Par exemple les indicateurs de bien-être ou un certain nombre de systèmes de notation du secteur de la santé tels que BRIEF, pour la cognition et la fonction exécutive.

3.20.3. du point de vue (à partir de quel point de vue la mesure est envisagée: par exemple un bailleur de fonds public cherchant à combiner des économies globales de trésorerie avec des résultats donnés; ou un utilisateur de services recherchant l'efficacité de l'intervention en collaborant avec eux et avec leurs familles et en affectant des vies); et/ou

3.20.4. de la portée (le champ, la vision ou l'horizon envisagé: quelle importance reconnaît-on à un effet d'entraînement dans l'approche de base de la mesure?).

Il est primordial que la mesure soit adaptée à l'intervention. Par ailleurs, la raison pour laquelle la mesure est effectuée revêt également une importance capitale.

3.21. En répondant aux exigences des législations relatives aux FESE et au programme EaSI, mais également en reflétant les différentes réalités de la mesure dans un environnement très diversement peuplé, les recommandations du sous-groupe couvrent de la manière suivante les quatre éléments décrits au point 3.5 ci-dessus:

4 ÉLÉMENTS	NORME PROPOSÉE	FESE	EaSI
<b>Processus</b>	Processus clair en cinq étapes devant s'appliquer à toutes les mesures de l'impact social. Approbation et validation appropriées de ces étapes.	Le processus en cinq étapes s'applique.	Le processus en cinq étapes s'applique.
<b>Cadre</b>	Développement d'une matrice des résultats et sous-résultats attendus fournissant des indicateurs prometteurs pour chacun d'entre eux. L'entreprise sociale peut choisir d'en utiliser d'autres, mais doit expliquer en quoi ces derniers sont plus appropriés aux circonstances données.	Utilisation prévue d'un cadre ou explication des raisons pour lesquelles un autre indicateur de résultat conviendrait davantage.	Utilisation prévue d'un cadre ou explication des raisons pour lesquelles un autre indicateur de résultat conviendrait davantage.
<b>Indicateurs</b>	Liberté quant au choix de l'indicateur à utiliser afin que la mesure reste adaptée aux besoins de l'intervention et des parties prenantes.	Alors que les indicateurs de mesure financiers peuvent partiellement trouver grâce aux yeux de certains, les investisseurs ne semblent pas insister sur ceux-ci, leur préférant un ensemble d'indicateurs. Les gestionnaires de fonds travailleront avec les entreprises sociales pour choisir des indicateurs appropriés.	L'indicateur, encore une fois, doit être spécifique à l'intervention, mais son rôle est de soutenir l'élaboration des rapports de la Commission européenne relatifs à l'efficacité du financement lors de la réalisation de la politique de la Commission. L'indicateur est donc choisi sur la base de l'interaction qui a lieu entre l'intervention et les résultats de la politique d'innovation dans le secteur de la microfinance et dans le domaine social de l'EaSI.
<b>Caractéristiques</b>	Normes minimales de divulgation claires pour maintenir la transparence.	Normes de divulgation applicables.	Normes de divulgation (éventuellement) moins exigeantes pour les investissements ou les subventions de moindre importance.

3.22. Cette approche permettra de s'assurer que la mesure est réalisée selon des normes acceptables, mais qu'elle restera flexible face aux nuances et aux différences entre les interventions mesurées.

3.23. En d'autres termes, elle impose une norme minimale que toute mesure de l'impact social doit étudier et expliquer:

- les résultats obtenus;
- pour qui (pour quelles parties prenantes);
- de quelle manière ces résultats sont atteints;
- leur impact, en tenant compte de l'attribution, du déplacement, de l'effet d'aubaine et de la diminution.

Une entreprise sociale ou un gestionnaire de fonds doit faire état de ces éléments et se concentrera généralement sur des résultats et des indicateurs s'inscrivant dans un cadre, sans qu'il soit nécessaire d'utiliser un indicateur en particulier.

## 4

# Principes et définitions relatifs à la mesure

## Avantages de la mesure

4.1. Les avantages découlent du fait qu'une organisation mesure son impact par rapport à ses intentions et profitent tant à l'organisation elle-même (avantages internes) qu'à sa collaboration avec des parties prenantes (avantages externes). Ces avantages résultent de chacune des cinq phases de mesure de l'impact, tel qu'indiqué sur le **graphique 3**.

4.2. Penchons-nous tour à tour sur chacune de ces phases:

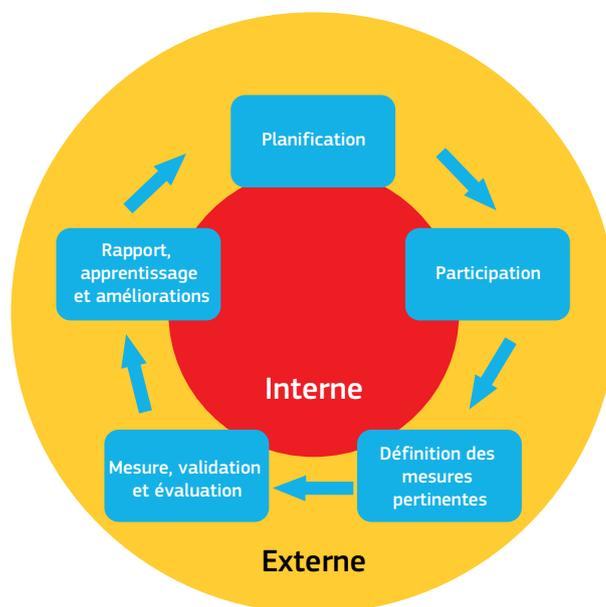
4.2.1. Au cours de la phase de **planification**, les parties prenantes externes peuvent comprendre et décider de soutenir le service proposé, et, dans certains cas, les utilisateurs de services peuvent décider de quelle manière ils vont recourir au service afin d'en maximiser l'effet. En interne, la planification permet de gérer les ressources (gonflées par un engagement externe efficace au cours de la phase de planification) et de les allouer plus efficacement là où elles sont le plus susceptibles de produire les résultats souhaités.

4.2.2. Au cours de la phase de **participation**, les parties prenantes bénéficiaires sont identifiées, la nature de l'avantage dont elles bénéficient est reconnue et une réponse leur est demandée. Ce résultat est en partie obtenu en développant l'idée selon laquelle la collaboration comporte des avantages potentiels. De même, les parties prenantes internes — employés, direction, bénévoles et administrateurs, actuels et anciens — en apprennent davantage sur l'intervention proposée, tous ensemble, et partagent ces informations dans l'attente d'un retour.

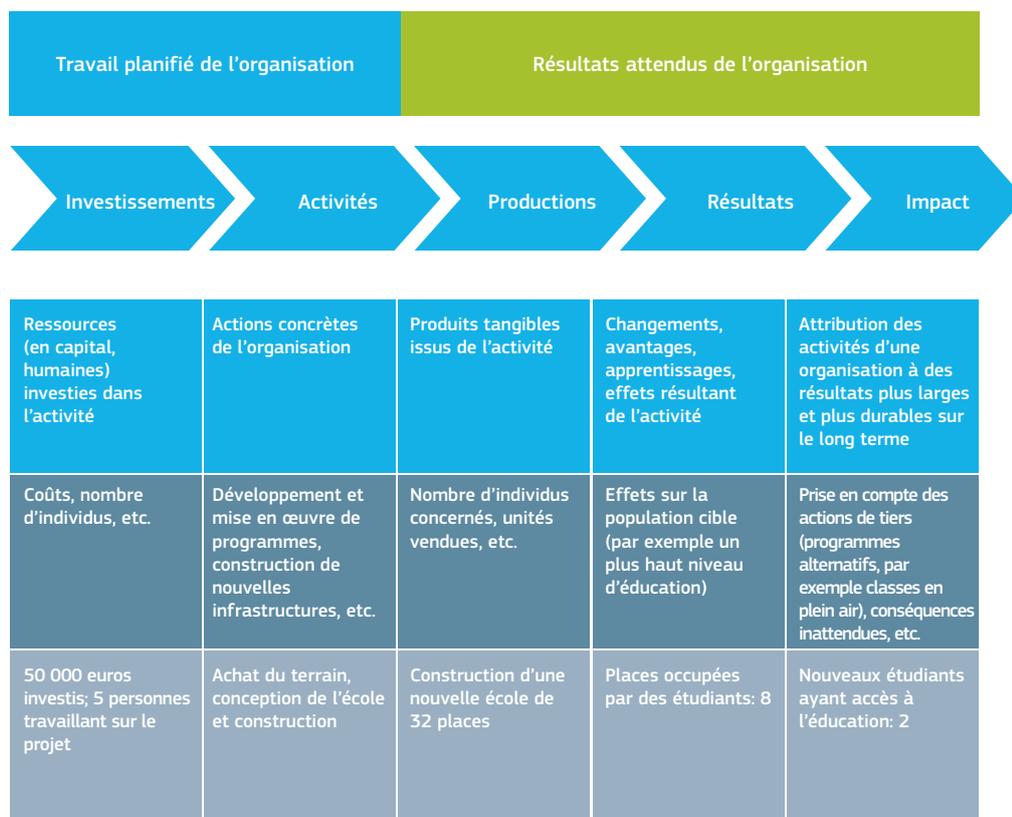
4.2.3. Au cours de la phase de **définition des mesures pertinentes**, l'intervention prévue et les résultats et impacts qu'elle peut engendrer, adaptés aux parties prenantes qui en bénéficieront, peuvent être réexaminés afin de mettre des mesures en place. Ce processus se change en une expérience d'apprentissage unificatrice. Il permet également la planification de l'exercice de mesure, ainsi que l'amélioration du développement de ce service au cours de la mesure. Cela offre une base solide pour l'allocation des ressources et les décisions d'investissement.

4.2.4. La phase de **mesure**, de **validation** et d'**évaluation** aide les parties internes et externes à concentrer leurs efforts sur ce qui va produire les résultats souhaités. Cette phase permettra une amélioration continue des services et la participation à ceux-ci ainsi qu'une réunion des différentes parties afin qu'elles se soutiennent mutuellement.

**Graphique 3 — Phases de la mesure de l'impact et avantages pour les parties prenantes [Clifford (2013), lors de la conférence internationale de l'ITC et du ministère bulgare du travail sur la valeur des entreprises sociales (avril 2013); mise à jour des informations fournies par l'EVPA (2013)]**



**Graphique 4 — Extrait du (projet de) guide 2012 de l'EVPA**  
**Définitions clés relatives à la mesure de l'impact**



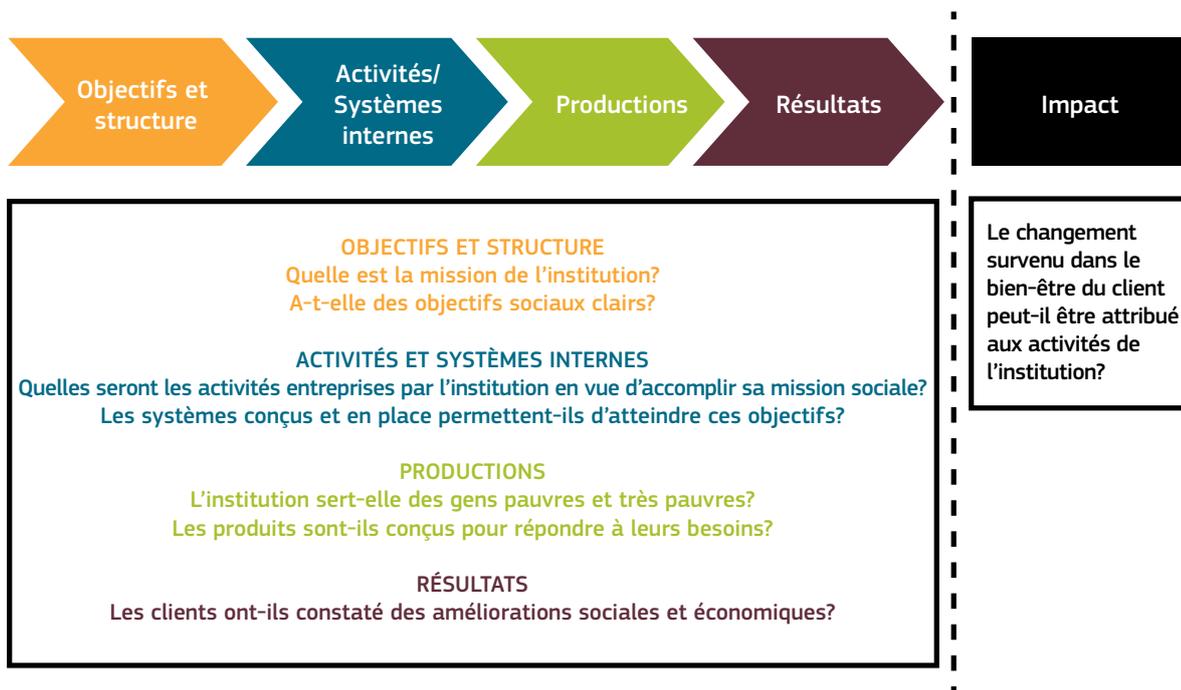
4.2.5. Enfin, la phase d'**élaboration des rapports, d'apprentissage et d'amélioration** en soutient la portée non seulement en vue d'atteindre un plus grand nombre de partenaires et d'utilisateurs de services potentiels, mais également afin d'encourager en son sein le personnel chargé de la prestation des services et sa direction, en leur montrant la valeur du travail qu'ils accomplissent. Elle soutient également les investisseurs et les bailleurs de fonds en tirant les leçons d'une plus grande utilité. Elle peut aussi mettre en place un partenariat utile au niveau du prestataire de services.

4.3. En ce qui concerne la mesure de l'impact <sup>(18)</sup>, cinq points clés globaux sont clairs:

- 4.3.1. La mesure doit être guidée par le récit (l'«historique») de l'intervention et par les besoins des organisations qui l'exécutent: l'importance primordiale des indicateurs de l'impact se trouve donc au niveau de l'entreprise sociale.
- 4.3.2. La mesure évolue dans un monde réel défini par le contexte du marché, par la dynamique de la politique, par la culture et par le contexte social.
- 4.3.3. La mesure varie en réponse à différents contextes de mise en service, auxquels elle doit être sensible sans toutefois se laisser guider par ceux-ci.
- 4.3.4. Les points de vue des investisseurs font évoluer et affectent la façon dont la mesure peut et doit être réalisée à l'avenir, mais ils se concentrent sur la manière dont l'entreprise sociale atteint ses objectifs au regard de ce qui était initialement prévu.
- 4.3.5. Les besoins des investisseurs en matière de mesure doivent également être mis en balance avec les besoins et attentes des autres parties prenantes, y compris ceux de l'entreprise sociale elle-même et de ses bénéficiaires. .

<sup>(18)</sup> Clifford, J., Markey, K., et Malpani, N. (2013), *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*, E3M, Londres.

Graphique 5 — Dimensions de la performance sociale (SPTF)



## Principes de base de l'impact social

4.4. La mesure de l'impact est fondée sur un modèle largement reconnu et répondant au nom de «chaîne de valeur de l'impact», de «théorie du changement» ou de «modèle logique». Ce modèle est représenté sur le graphique 4, extrait du guide de l'EVPA <sup>(19)</sup>. Le **graphique 5**, réalisé par la SPTF française, donne une autre présentation utile de ce modèle. Ces deux graphiques correspondent aux remarques présentées dans d'autres guides, y compris le récent guide Avise-Essec-Mouves en France <sup>(20)</sup>.

- 4.4.1. Une entreprise sociale, ou l'un de ses projets, dispose d'une réserve de ressources, appelées **«investissements»**. Ceux-ci peuvent être financiers, intellectuels, humains, immobiliers ou autres.
- 4.4.2. À l'aide de ces ressources, elle entreprend des **activités**. Développées selon un modèle financier équilibré et financées de manière appropriée, ces activités sont axées avant tout sur la création d'améliorations — de changements — dans la vie des bénéficiaires.
- 4.4.3. Ces activités disposent de points de contact avec les bénéficiaires, appelés **«productions»**. Il peut s'agir, par exemple, de la présence d'un utilisateur de service à un cours ou au sein d'un programme, de la livraison d'un produit que le bénéficiaire utilisera à l'avenir, du développement d'une interaction sociale — une communauté — pour les soutenir ou d'un processus affectant la vie de son bénéficiaire, comme une procédure médicale combinée à une kinésithérapie ou à d'autres thérapies en vue de permettre une récupération complète. Dans tous les cas, la production est le moyen permettant d'atteindre un résultat ou un impact, et non le résultat lui-même.
- 4.4.4. À travers ces activités et ces productions, des changements sont engendrés dans la vie des bénéficiaires (à la fois des utilisateurs de services directs et d'autres parties prenantes telles que les familles, les collectivités, les employeurs, l'État et d'autres fournisseurs de services). Ces changements en sont les **résultats** et sont définis comme la différence entre la situation qui serait apparue sans la présence du service ou du produit concerné et la situation qui a émergé du fait de sa présence. Ces résultats peuvent être à court ou à long terme, en fonction

<sup>(19)</sup> Hehenberger, L., Harling, A.-M., et Scholten, P. (2013), *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*, EVPA Knowledge Centre.

<sup>(20)</sup> Leclair, C., Dupon, A., Sibieude, T., et Sibille, H. (2013), *Petit précis de l'évaluation de l'impact social* (<http://www.avise.org>).

du besoin satisfait et du service ou du produit livré. Habituellement, les résultats sont décrits comme **primaires** (une conséquence raisonnablement directe du service ou du produit dans la vie de l'utilisateur de service) ou **secondaires** (un effet indirect dans la vie de l'utilisateur de service — «et ils ont donc été en mesure de [...]» — ou dans la vie d'autres personnes).

4.4.5. Les résultats peuvent ensuite être évalués en termes d'**impact** sur la vie de cette personne ou de valeur obtenue pour une partie prenante donnée (personne) en raison du service ou du produit fourni, et ce sans compter le gain apporté par l'intervention d'autres et en tenant compte à la fois des effets positifs et négatifs (ces derniers étant connus sous le nom de «déplacement»), ainsi que de:

- l'attribution: la mesure dans laquelle l'entreprise sociale est responsable du résultat, par opposition à la part du résultat obtenue en raison de l'intervention d'autres;
- l'effet d'aubaine: les résultats qui se seraient produits de toute façon, indépendamment de l'intervention;
- la diminution: la tendance des effets d'une intervention à diminuer avec le temps.

4.5. Le modèle logique qui lie ces cinq éléments est connu sous le nom de «**théorie du changement**». Son importance est fondamentale. Ce modèle montre et développe le lien de causalité entre les activités entreprises et les résultats et l'impact visés. Le raisonnement sous-jacent doit être compris et expliqué en toutes circonstances. Il doit toujours être étayé par des preuves proportionnelles qui précisent pourquoi on peut penser que ces résultats découlent de cette activité.

4.6. Il convient de noter que certains professionnels du secteur confondent et ne font pas la distinction entre les résultats et l'impact. Ceux-ci leur attribuent des caractéristiques différentes et autres ajustements, tels que cela ressort des **graphiques 3, 4 et 6**, mais ils n'identifient pas les résultats et l'impact comme étant différents. Une autre confusion terminologique observée chez certains est la tendance à identifier les productions tout en les appelant «résultats». Cette confusion est sans doute plus courante chez les bailleurs de fonds du secteur public. Dans les deux cas, ce rapport suit les interprétations et la terminologie les plus répandues.

4.7. Les cinq phases qui constituent la théorie du changement peuvent être définies et illustrées dans les tableaux des pages suivantes:

	Définition	Exemple 1: Soins à domicile pour des individus qui se remettent d'une attaque (accident vasculaire cérébral ou AVC)	Exemple 2: Permettre à des jeunes de s'intégrer sur le marché du travail au moyen d'un système d'aide et de tutorat
Investissement	<p><b>Ce qui est utilisé:</b></p> <p>Les ressources investies dans l'activité, qui peuvent inclure de l'argent, une expertise, le temps d'individus ou d'organisations, des bâtiments et d'autres avoirs fixes tels que des équipements.</p> <p>Parmi les ressources utilisées, on peut également retrouver des résultats — dans les cas où le personnel ou les bénévoles retirent quelque chose de leur bénévolat. On pourrait citer comme exemple un programme de réhabilitation pour alcooliques. Ceux-ci seraient aidés par des conseillers qui leur permettraient de rester sobres grâce à leur rôle d'encadrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le financement (en euros, en dollars des États-Unis et en livres sterling) doit couvrir les ergothérapeutes qui travailleront avec le patient victime d'un AVC.</li> <li>■ Les locaux et les outils avec lesquels ils travaillent.</li> <li>■ Le temps et l'expertise des thérapeutes, ainsi que des amis et de la famille des patients victimes d'un AVC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le financement (en euros, en livres sterling et en dollars) doit couvrir les places au sein de cours de formation, ainsi que le temps ou la formation des conseillers.</li> <li>■ Les locaux et les outils qui représentent des ressources clés.</li> <li>■ Le temps et l'expertise des formateurs et des conseillers, certains d'entre eux pouvant être des bénévoles. Lorsque des bénévoles sont impliqués, les parties prenantes peuvent préférer avoir recours à une valeur nominale pour calculer le temps que ceux-ci consacrent à l'activité, et ce afin de refléter le fait qu'ils pourraient consacrer leur bénévolat à une autre activité utile.</li> </ul>

	Définition	Exemple 1: Soins à domicile pour des individus qui se remettent d'une attaque (accident vasculaire cérébral ou AVC)	Exemple 2: Permettre à des jeunes de s'intégrer sur le marché du travail au moyen d'un système d'aide et de tutorat
<b>Activité</b>	<p><b>Ce qui est réalisé:</b></p> <p>Les travaux entrepris en utilisant ces ressources en vue de fournir le résultat escompté.</p>	<p>Les thérapeutes travaillent à la maison et dans les installations sportives locales pour soutenir la victime d'AVC dans le développement de stratégies d'adaptation et de programmes d'exercices qui favorisent une récupération plus rapide.</p> <p>Ils travaillent avec les amis et la famille de la victime afin de leur permettre de comprendre les besoins de celle-ci, et ce dans le but qu'ils puissent s'impliquer et aider la victime. En d'autres termes, ils contribuent à créer des réseaux de soutien autour de la victime d'AVC, étendant ainsi la portée des soins.</p>	<p>Un programme mixte combinant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ une activité de groupe pour développer le soutien d'un groupe de pairs;</li> <li>■ le développement de compétences de base pour renforcer la confiance et améliorer l'accès à l'apprentissage;</li> <li>■ la participation directe des employeurs au programme, offrant de cette manière une véritable formation et un accès direct à l'emploi;</li> <li>■ des conseils aux individus dispensés par des conseillers désignés par l'employeur.</li> </ul>
<b>Production</b>	<p><b>Comment le bénéficiaire visé est affecté:</b></p> <p>Les résultats de l'activité: les points de contact avec le bénéficiaire direct. Indicateurs montrant que les bénéficiaires ont été affectés par l'activité.</p> <p>Cela ne s'étend toutefois pas à l'efficacité de l'intervention. Cet aspect est couvert par les résultats et l'impact.</p>	<p>Nombre de victimes d'AVC pris en compte et nombre de leçons ou de séances auxquelles celles-ci assistent.</p> <p>Nombre d'aidants qui s'en occupent.</p>	<p>Nombre de jeunes gens suivant des cours; nombre de premiers emplois avec les employeurs participant au plan.</p>
<b>Résultat (social)</b>	<p><b>Le changement provoqué:</b></p> <p>Un effet (changement) social, à la fois à long et à court terme, provoqué par l'activité entreprise en vue d'un changement social et en tenant compte des changements positifs et négatifs, des conséquences prévues et imprévues ainsi que des effets sur les bénéficiaires visés et sur les autres.</p> <p>Le résultat peut être obtenu par la prestation de services ou la livraison de produits ou par la participation d'individus en tant qu'investissements dans la prestation de ces services.</p>	<p>La façon dont les victimes d'AVC sont capables de changer leur comportement en réponse à l'activité afin de pouvoir récupérer plus rapidement ou de mieux faire face à un handicap résiduel.</p> <p>Le résultat est un mode de vie différent, avec des activités différentes et moins de responsabilités reposant sur les épaules des aidants. Cela peut représenter un risque de dépression moins important et une charge financière — occasionnée par les soins — moindre pour l'État. En d'autres termes, ces personnes pourraient se remettre au travail immédiatement ou plus rapidement qu'elles ne l'auraient fait sans cela. En outre, cela peut entraîner un changement de mode de vie pour les aidants et la famille, ceux-ci étant libres de se remettre au travail ou de prendre soin d'autres personnes, de leurs enfants par exemple, au sein de la famille.</p> <p>En revanche, un changement pourrait survenir dans les relations au sein d'une famille et conduire à ce qu'un aidant perde son rôle à la tête d'un programme de soins, constituant dès lors un aspect négatif.</p> <p>Dans le cas présent, les indicateurs pourraient se concentrer sur des mesures pertinentes relatives aux coûts et aux effets des soins de santé alternatifs et mentaux évités. Ils peuvent également inclure des mesures de la productivité de la victime d'AVC ou de ses aidants. Des indicateurs supplémentaires pourraient inclure des mesures appropriées relatives à l'amélioration de la participation scolaire des enfants ou à leur santé mentale.</p>	<p>Les changements obtenus par les individus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ non seulement l'obtention, mais aussi le maintien de l'emploi (indicateur: la productivité supplémentaire);</li> <li>■ des changements d'attitude face à l'emploi tels que ces individus pensent pouvoir décrocher et conserver un emploi rémunéré (indicateur: la mesure du bien-être);</li> <li>■ une plus grande capacité à développer de nouvelles compétences et, donc, à progresser au sein de cet emploi (indicateur: le potentiel de productivité supplémentaire);</li> <li>■ des économies sur les allocations de chômage octroyées par l'État (indicateur: les allocations de chômage économisées par l'État au cours de la période concernée).</li> </ul> <p>Les effets sur leur famille et sur leur communauté, tant à la maison qu'au travail, dans des domaines tels que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'influence sur les jeunes frères et sœurs vis-à-vis de l'emploi (indicateurs: la productivité supplémentaire; le bien-être);</li> <li>■ la réduction des comportements individuels antisociaux en réponse à l'obtention d'un emploi rémunéré et la modification des attitudes menant à... un engagement réduit dans les forces de police et dans les services publics similaires (indicateurs: le moindre coût des services);</li> <li>■ la réduction des dommages à la propriété dus au vandalisme et au vol (les coûts des dommages à la propriété moins importants; autres en fonction des circonstances).</li> </ul>

	Définition	Exemple 1: Soins à domicile pour des individus qui se remettent d'une attaque (accident vasculaire cérébral ou AVC)	Exemple 2: Permettre à des jeunes de s'intégrer sur le marché du travail au moyen d'un système d'aide et de tutorat
Impact (social)	<p><b>La mesure dans laquelle les résultats sont attribuables aux activités spécifiques réalisées par l'entreprise sociale:</b></p> <p>Des résultats ajustés afin d'éliminer ce qui se serait produit de toute façon, l'effet de la participation d'autres personnes et toute réduction de l'effet dans le temps.</p> <p>Cela permet aux parties prenantes d'évaluer la contribution des activités dans l'obtention des résultats identifiés et la durée pendant laquelle cet effet est susceptible de se maintenir.</p>	<p>Le rôle des thérapeutes est complété par celui des aidants (amis et famille); une partie du gain devrait donc leur être attribuée. Cependant, le soutien des aidants est rendu plus efficace par leur implication dans la thérapie, c'est-à-dire en étant formés pour aider et soutenir le patient. La scission, ou distribution, des résultats est évaluée grâce à la compréhension de la contribution relative des différentes parties et de leurs coûts.</p> <p>Lors de l'évaluation de l'impact, nous tenons également compte de la période pendant laquelle le gain est apprécié. Dans certains cas, grâce à la thérapie, la victime d'un AVC augmente ses capacités physiques et réduit les traumatismes. Cela entraîne un changement à long terme par rapport à la situation qu'elle aurait vécue autrement. Dans d'autres cas, le travail des thérapeutes entraîne le même effet final, mais permet à la victime d'un AVC de se remettre plus rapidement qu'elle ne l'aurait fait autrement.</p>	<p>Réduction des résultats globaux revendiqués sous l'influence de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ces jeunes qui participent au programme et qui auraient obtenu un emploi durable de toute façon (réduction de l'indicateur de résultat);</li> <li>■ l'effet engendré par le soutien des familles, des amis et d'autres parties clés, telles que les employeurs, qui offrent un emploi garanti et des conseils. Cependant, nous reconnaissons que le plan est à l'origine du soutien de ces autres parties, ce qui signifie que le plan se voit attribuer une part du gain légèrement plus importante (réduction de l'indicateur de résultat);</li> <li>■ le gain est reconnu sur une période prolongée, car il offre, pour ceux dont les vies sont profondément affectées, une sortie du cycle du chômage et de la privation.</li> </ul>

## Caractéristiques d'une mesure efficace

4.8. Pour qu'une mesure soit efficace, elle doit être:

- 4.8.1. **pertinente:** elle doit être liée aux résultats qu'elle mesure et reposer sur ceux-ci;
- 4.8.2. **utile:** dans sa réponse aux besoins des parties prenantes, à la fois internes et externes;
- 4.8.3. **simple:** à la fois dans la façon dont la mesure est effectuée et dans celle dont elle est présentée;
- 4.8.4. **naturelle:** elle doit résulter du cours normal que suit l'activité en direction du résultat;
- 4.8.5. **certaine:** à la fois dans la façon dont la mesure est obtenue et dans celle dont elle est présentée;
- 4.8.6. **comprise et acceptée:** par toutes les parties prenantes concernées;
- 4.8.7. **transparente et bien expliquée:** de sorte que la méthode utilisée pour réaliser la mesure et la manière dont cela se rapporte aux services et aux résultats concernés soient claires;
- 4.8.8. **fondée sur des preuves:** de sorte qu'elle puisse être testée, validée et, sur de telles bases, continuellement améliorée.

4.9. Les principes du retour social sur investissement (RSSI) <sup>(21)</sup> peuvent également tenir lieu, dans certains cas, d'ensemble de principes fondateurs utiles à d'autres indicateurs pour la mesure de l'impact social. Les voici (avec l'interprétation du groupe entre parenthèses):

- 4.9.1. Impliquez les parties prenantes.
- 4.9.2. Comprenez ce qui change.
- 4.9.3. Évaluez les choses qui comptent (pour les parties prenantes).

<sup>(21)</sup> Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., et Goodspeed, T. (2012), *A Guide to Social Return on Investment*, 2<sup>e</sup> édition, SROI Network, Londres.

- 4.9.4. N'incluez que ce qui est important (ce qui fait une différence du point de vue des parties prenantes).
- 4.9.5. N'en demandez pas trop.
- 4.9.6. Soyez transparent (expliquez clairement comment vous êtes arrivé à une réponse donnée; faites également état de toute incertitude concernant vos preuves ou hypothèses).
- 4.9.7. Vérifiez les résultats (sur la base de principes de recherche valides).
- 4.10. En outre, si le portrait complet et utile d'un impact de l'entreprise sociale doit être mis en forme pour la mesure, il est essentiel de couvrir et de quantifier:
- 4.10.1. l'impact social sur les communautés autant que sur les individus;
- 4.10.2. l'impact social à long terme plutôt que seulement celui à court terme;
- 4.10.3. le champ d'application ou la portée de l'impact social en termes de couverture géographique et de profondeur, l'intensité ou l'ampleur de l'impact sur une zone restreinte, en particulier en termes de couverture de groupes de population spécifiques (par exemple les personnes défavorisées, vulnérables, à risque);
- 4.10.4. l'impact social direct et l'impact social indirect séparément, en précisant bien de quelle façon l'impact social indirect se manifeste.
- 4.11. Ces aspects clés de l'impact social rendent indispensable de mesurer non seulement l'impact social de l'intervention, mais également certains aspects de l'entreprise sociale elle-même, décisifs pour leur réalisation. Il s'agit de:
- 4.11.1. la mesure dans laquelle l'impact social s'inscrit dans la raison sociale de l'entreprise sociale, telle qu'on la retrouve dans ses statuts (qui peuvent, à leur tour, être définis par une législation contraignante ou non);
- 4.11.2. la mesure dans laquelle l'entreprise sociale intègre dans sa gouvernance les différentes parties prenantes impliquées (fournisseurs, utilisateurs, représentants des collectivités locales, associations, etc.):
- car la participation des parties prenantes est ce qui permettra de redéfinir régulièrement les besoins de la communauté et, par conséquent, de réajuster régulièrement les productions de l'entreprise sociale en fonction de ces besoins, mais aussi, dès lors, de reformuler régulièrement l'impact social recherché,
  - car c'est ce qui fournit son plein potentiel à la composante cognitive (renforcement des capacités) du processus de mesure de l'impact social,
  - car cela génère une inclusion dynamique qui augmente sensiblement les changements afin que l'impact social soit précisément connu, analysé et mesuré;

### Exemple de mesure 2

*Selon les études d'impact locales menées par le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNAIE) en partenariat avec l'État français et avec le cabinet de consultants AVISE, les services d'intégration professionnelle par l'économie sociale d'Aquitaine, de Franche-Comté et du Pays de la Loire ont permis d'intégrer plus de 50 % des employés sur le marché du travail et d'économiser dans le même temps un total de 104 millions d'euros pour la nation.*

*Ils ont fourni un emploi à plus de 60 000 personnes et proposé plus de 12 000 emplois à temps plein au cours de l'année de l'étude. D'un côté, ils contribuent à l'économie locale: s'ils génèrent un bénéfice de 171 millions d'euros, ils réinjectent pas moins de 204 millions d'euros dans l'économie locale par le biais des salaires de leurs employés (154 millions d'euros) et des achats réalisés par les sociétés de leur territoire (50 millions d'euros). D'un autre, ils épargnent des coûts à la nation: s'ils reçoivent des subventions publiques (80 millions d'euros) et des exonérations (19 millions d'euros) nécessaires, ce sont aussi des contribuables (45 millions d'euros). En outre, ils génèrent une économie directe pour les dispositifs sociaux et médico-sociaux: si l'on prend comme référence le coût communément avancé pour la société de 18 300 euros par chômeur, ces services apparaissent donc comme des contributeurs nets à la richesse nationale.*

*Cet exemple, de même que le premier, est fourni par WISE. Ici, tous les résultats positifs sur les groupes vulnérables et sur les communautés générales et les économies locales sont bien détaillés, en termes économiques et financiers également. Dans cet exemple, les gestionnaires de WISE, les investisseurs et les autres parties prenantes ont donc trouvé un bon niveau de proportionnalité.*

- 4.11.3. la mesure dans laquelle l'entreprise sociale fait partie d'un réseau horizontal d'entreprises plus large, d'un consortium ou d'un groupe d'entreprises sociales;
- 4.11.4. la santé économique de l'entreprise sociale, en fonction des paramètres classiques des entreprises [en termes de chiffre d'affaires, de bénéfice, d'emploi, d'effet de levier (ratio dette/fonds propres), de productivité du travail, de diversité des clients, etc.].
- 4.12. Le document intitulé «Work in Spain», dirigé par le Ciriéc, développe ce point plus en détail en cherchant à catégoriser les besoins sociaux qui sont satisfaits et à savoir de quelle façon ils l'ont été. Ce document aborde le «développement humain» (les améliorations, pour les individus et les communautés, dans le domaine de l'éducation, par exemple), les «valeurs humaines» (telles que le respect et le maintien de la dignité humaine), les «besoins satisfaits» (à la fois les besoins élémentaires, comme la nourriture, le temps de loisirs et la liberté, et les besoins existentiels, comme le droit à la propriété) et les «facteurs de satisfaction» (les moyens par lesquels ces besoins sont satisfaits) <sup>(22)</sup>. Les travaux ultérieurs sur le développement humain mettent en évidence l'influence de trois facteurs clés dans la réalisation de l'impact social: l'existence de l'entreprise sociale et son approche dans la réalisation de son objectif; l'activité et la manière dont elle entraîne l'impact social; la manière dont cette activité se développe au fil du temps <sup>(23)</sup>. En outre, les travaux de Nittúa <sup>(24)</sup> observent l'impact du *trabajador acompañante* (collègue).
- 4.13. Les idées générales actuelles relatives à la mesure dans tous les types d'interventions et de situations <sup>(25)</sup> comportent les éléments suivants:
- 4.13.1. La mesure doit être fondée sur une compréhension claire des résultats à atteindre et des impacts, identifiant à qui ceux-ci profitent.
- 4.13.2. Elle doit s'exprimer au nom de l'intervention et être intégrée en son sein. Elle doit être fondée sur le service et sur les produits qui sont fournis et encourager leur efficacité et leur amélioration.
- 4.13.3. La manière dont ces impacts surviennent doit être clairement expliquée par le récit de l'intervention et des vies affectées par celle-ci: une théorie du changement claire.
- 4.13.4. Des productions avisées peuvent tenir lieu de mesures déterminantes, à condition qu'elles soient issues d'une compréhension claire de la façon dont les activités créent des productions et, par conséquent, des résultats et un impact. Cela devient possible dès lors qu'on n'a, sur le chemin du résultat, presque plus aucune raison de douter que ce résultat sera atteint.
- 4.13.5. La mesure doit être mise en place dans le cadre des décisions à prendre et des leçons qu'on devrait en tirer et en soutien à ces décisions et leçons.
- 4.13.6. Prouver la validité de la mesure doit être aussi nécessaire (et proportionnel) que dans le cas de l'objectif.
- 4.13.7. La mesure doit être adaptée à l'utilisation à laquelle elle est destinée: elle doit être mise au point pour répondre à un besoin et utilisée dans ce but.
- 4.13.8. Les mandataires et indicateurs financiers de la mesure (tels que ceux fréquemment utilisés avec le RSSI) ne doivent être utilisés que s'ils apportent une valeur ajoutée au point de vue des principales parties prenantes.

<sup>(22)</sup> <http://www.ciriéc.ulg.ac.be/>

<sup>(23)</sup> Marcuello, C., et Nachar-Calderón, P. (2013), *La contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano. Un modelo de evaluación*, documents de la conférence EMES-SOCENT, LG 13-38 (<http://www.emes.net> et <http://www.iap-socent.be>).

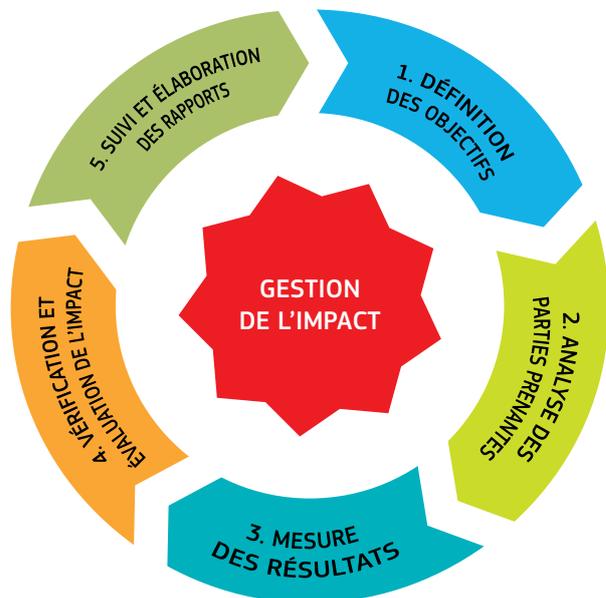
<sup>(24)</sup> <http://nittua.eu/moodle/course/view.php?id=2>

<sup>(25)</sup> Clifford, J., Markey, K., et Malpani, N. (2013), *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*, E3M, Londres.

## Un processus commun

**4.14.** Toute mesure de l'impact social doit résulter d'un processus commun suivant les mêmes cinq phases indiquées au point 4.2 qui porte sur leurs avantages internes et externes. C'est ce qui définit, outre certaines caractéristiques communes des productions, une bonne mesure. Ces phases doivent apparaître clairement à toute personne lisant le document relatif à la mesure publié à l'issue de ce processus. Ce processus commun est décrit ci-après et représenté sur le **graphique 6**:

**Graphique 6 — Processus en cinq phases pour la mesure de l'impact social [EVPA (2013)]**



**4.14.1. Identifier les objectifs** des différentes parties impliquées dans la recherche de la mesure, ainsi que ceux du service qui est mesuré — qu'est-il censé apporter et de quelle manière? Cela permettra d'établir les bénéficiaires, les résultats, les activités et la théorie du changement ciblés.

**4.14.2. Identifier les parties prenantes:** qui gagne quoi, qui donne quoi et de quelle manière? À quel degré les parties prenantes participent-elles et contribuent-elles à la réalisation des objectifs souhaités et des résultats et impacts afférents? À quel point supervisent-elles cette réalisation? Les orientations de l'EVPA contiennent des observations utiles sur l'évaluation de l'importance relative des différentes parties prenantes et de leurs besoins dans la définition des mesures nécessaires <sup>(26)</sup>.

**4.14.3. Définir les mesures pertinentes:** établir, sur la base de cette théorie du changement ainsi que des résultats identifiés, une série de mesures qui reflètent de manière juste et utile ce qui est en cours de réalisation, et déterminer de manière claire et simple la façon dont ces mesures doivent être présentées pour répondre aux besoins des parties prenantes. Peuvent-elles être simplifiées tout en continuant à refléter les résultats et l'impact à mesurer de manière pertinente et proportionnée? Au terme des trois phases visant à définir les résultats, sélectionner les résultats pertinents et y joindre des mesures qui reflètent de manière significative les résultats obtenus.

**4.14.4. Mesurer, valider et évaluer:** pour ce faire, il faut déterminer si les résultats visés sont réellement atteints en pratique, s'ils sont visibles pour la partie prenante qui devrait en bénéficier et s'ils lui sont utiles. Une valeur est le gain net pour la partie prenante: il s'agit des gains réalisés, déduction faite des coûts ou des sacrifices consentis pour y parvenir. La preuve qui démontre cela doit être pertinente pour la mesure, transparente pour les parties prenantes qui s'y intéressent et proportionnée (en termes de rapport coût/précision/détail) par rapport à l'usage qui en est fait. Il s'agit d'un processus continu à entreprendre tout au long de la réalisation d'une intervention sociale et qui doit être mis en place au sein des systèmes de fonctionnement normaux de l'entreprise sociale. La volonté d'obtenir une mesure ne doit pas faire oublier que la mesure doit impérativement se dégager du récit de l'activité et des résultats obtenus — les vies affectées — par celle-ci.

**4.14.5. Élaborer des rapports, apprendre et améliorer:** ces résultats sont rapportés de manière régulière et significative aux publics internes et externes, à mesure que les services sont fournis et que les mesures de leur efficacité apparaissent. Cela permet à chaque partie prenante, a fortiori à celles qui sont directement concernées par la prestation de services, d'apprendre, de revisiter, de recentrer et d'améliorer ces services. Les rapports doivent être adaptés à leur public et être à la fois transparents et utiles; ils doivent également encourager

<sup>(26)</sup> Hehenberger, L., Harling, A.-M., et Scholten, P. (2013), *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*, rapport de l'EVPA Knowledge Centre (<http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>).

les comportements les plus utiles pour permettre au service d'obtenir efficacement les résultats souhaités. Les rapports doivent être vivants au point de pouvoir démontrer que les résultats visés, ainsi que les moyens par lesquels ils sont atteints, ne sont pas appropriés et doivent changer.

- 4.15.** De plus amples informations sur ces phases et sur la façon dont elles sont mises en œuvre sont données dans *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact* de l'EVPA. Ces informations correspondent aux principales étapes préconisées par d'autres publications d'orientation, ainsi que par des études élaborées par d'éminents professionnels du secteur et par des entreprises sociales.
- 4.16.** La mesure des résultats — pris dans le sens de «changements par rapport à la situation qui se serait autrement présentée» — doit être réalisée à partir d'un indice de référence <sup>(27)</sup>. À cet effet, on peut utiliser des mesures parallèles réalisées sur un groupe de contrôle ou s'intéresser à ce vers quoi se dirigeaient les bénéficiaires avant que l'intervention de l'entreprise sociale n'ait lieu. La question est examinée plus en détail dans le rapport d'E3M <sup>(28)</sup>.
- 4.17.** L'expérience menée au Royaume-Uni avec la création d'obligations à impact social (Social Impact Bonds), notamment celles créées pour l'adoption d'enfants <sup>(29)</sup>, met en évidence la nécessité d'utiliser ce que les concepteurs des obligations d'adoption appellent des «productions éclairées». Il s'agit là d'événements majeurs qui résultent de la compréhension du processus par lequel l'impact social est réalisé et qui montrent que le service ou le produit est très susceptible de générer les résultats et impacts escomptés.
- 4.18.** Dans ce processus, la mesure inclut implicitement une reconnaissance du risque. Il s'agit notamment:
- 4.18.1.** du risque entourant la viabilité financière de l'intervention et de l'entreprise sociale qui la réalise et la promeut;
  - 4.18.2.** du risque qu'un résultat escompté ne soit pas réalisé;
  - 4.18.3.** du risque qu'un résultat inattendu (négatif) se produise.
- 4.19.** Ces trois éléments ont une incidence sur le risque d'investissement. Le premier correspond à un risque d'investissement financier conventionnel et les deux autres correspondent au risque social que les objectifs de l'investisseur et du fonds de l'entreprise sociale ne soient pas atteints. Dans certaines circonstances, il sera possible de mesurer (par exemple en ayant recours à des probabilités fondées sur des études antérieures) si un effet donné est susceptible d'être atteint. Il sera également possible de déterminer, d'un point de vue qualitatif, les éléments susceptibles d'empêcher la réalisation des impacts visés et, peut-être, d'envisager la probabilité qu'ils se produisent. Qu'il puisse être mesuré ou non, le risque social doit être reconnu et abordé lors de la planification ou dans les rapports qui détaillent les résultats de l'intervention sociale.

<sup>(27)</sup> Maas, K., et Liket, K., «Do We Know What We are Talking About? Measurement Validity in Social Impact Research», document de la conférence Arnova 2011, université Érasme, Rotterdam.

<sup>(28)</sup> Clifford, J., Markey, K., et Malpani, N. (2013), *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*, E3M, Londres.

<sup>(29)</sup> «It's all about me», une initiative développée par le Consortium of Voluntary Adoption Agencies (<http://www.iaamadoption.org> et [http://data.gov.uk/sib\\_knowledge\\_box/node/183](http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/node/183)).

## Validation, examen indépendant ou assurance en matière d'audit

**4.20.** Il est important que les preuves soient étayées, ce qui est implicite avec une forme de mesure fondée sur les principes de la recherche sociale et de gestion. La réalisation est une question d'équilibre entre les besoins des parties prenantes, l'utilisation à laquelle la mesure est destinée et les coûts.

**4.21.** L'entreprise sociale et ses parties prenantes auront trois options à leur disposition:

**4.21.1. Validation:** cela fait partie du processus normal de la recherche. Que la validation soit réalisée en interne, au sein de l'entreprise sociale ou du fonds, ou dans le cadre d'une recherche extérieure, il est essentiel que les pièces justificatives appropriées soient recherchées et communiquées pour toutes les questions relatives à la documentation.

**4.21.2. Examen indépendant:** une partie indépendante doit examiner le processus de mesure et ses conclusions et émettre des observations quant à leur exhaustivité et à la logique qui les sous-tend. Il s'agit essentiellement d'un rapport sur la méthode et sur les preuves: sur le processus et la documentation des résultats.

**4.21.3. Assurance en matière d'audit:** il s'agit d'une approche plus formalisée nécessitant la délivrance d'un avis préalablement rédigé, analogue à une opinion «fidèle et équitable», sur les comptes financiers. Elle nécessite que l'examineur tienne compte de deux paramètres: les conclusions recherchées sont-elles solides en soi et offrent-elles une vue complète, précise et adaptée à leur but? L'examineur doit généralement envisager l'objectif qu'attribueront les parties prenantes concernées aux informations contenues dans le rapport.

**4.22.** La première option est la plus courante car implicite dans toute mesure de l'impact social. Couplée à une communication appropriée des preuves qui sous-tendent la mesure, elle peut être à la fois nécessaire dans tous les cas et suffisante dans un grand nombre de cas, comme souvent lorsqu'il s'agit de recherches de bonne qualité. Les deuxième et troisième options sont utilisées à des degrés divers et seront toujours recherchées par une ou plusieurs parties prenantes, éventuellement lorsque les chercheurs sont moins expérimentés ou que la mesure risque de souffrir d'un manque de crédibilité car réalisée par des chercheurs en interne. Si le choix se porte sur la deuxième ou la troisième option, il est essentiel que l'examen ou l'audit soit réalisé par des individus qui comprennent l'intervention et ses impacts.

## Pièges à éviter pour obtenir une mesure efficace

**4.23.** Les facteurs suivants doivent être examinés ou évités si l'on veut que la mesure de l'impact social soit efficace:

**4.23.1. La mesure a un impact sur les comportements:** ne pas reconnaître que la mesure a et doit avoir un impact sur les comportements des parties prenantes, y compris sur les utilisateurs de services. Le fait d'évaluer une mesure, de la publier ou d'en débattre influe sur les comportements et entraîne à la fois un apprentissage et un changement. Si ce fait est bien compris et que la mesure est réalisée en connaissance de cause, il peut être utilisé pour induire des comportements convergents et de soutien (par exemple, un utilisateur de service qui comprend mieux comment utiliser un service et de quelle manière il en tire un avantage améliorera son efficacité).

**4.23.2. Effets pervers:** la tendance naturelle à associer la mesure avec la définition d'objectifs et à inciter ensuite diverses parties à les atteindre fait fortement craindre que ces parties soient plus enclines à atteindre l'objectif, que le résultat escompté suive ou non. La situation devient particulièrement préoccupante lorsqu'il existe un risque que les objectifs mesurés conduisent l'entreprise sociale à sélectionner des cohortes de bénéficiaires avec lesquelles il est plus facile de fournir des services, atteignant les objectifs tout en obtenant de mauvais résultats (phénomène connu sous le nom d'«écrémage» ou de «tri sélectif»). La mesure ne doit pas induire l'entreprise sociale à sélectionner un objectif pour garantir le respect des indicateurs au détriment de l'obtention d'un impact social, comme initialement prévu.

**4.23.3. Manipulation ou «contournement»:** pour chaque mesure, certains essaieront de contourner le système et d'afficher des objectifs comme atteints. Ce risque est toujours présent. Le seul

mauvais système est celui qui ignore ce risque et qui ne prend aucune mesure pour entraver ou contrebalancer le problème. Les mesures prises doivent être spécifiques à l'entreprise sociale et au projet en question.

- 4.23.4. Productions traitées comme des résultats ou des impacts:** alors qu'un organisme de prestation de services peut être axé sur la production de résultats, ceux-ci ne constituent pas un objectif en soi, mais bien un moyen d'y parvenir. S'ils peuvent être utilisés (avec précaution — voir point 4.17 ci-dessus) comme substituts de résultats, ils risquent de porter leur attention sur autre chose que les résultats eux-mêmes.
- 4.23.5. Manque de flexibilité:** lorsque les résultats sociaux attendus sont atteints, ou lorsqu'ils ne le sont pas, l'espace dans lequel ils opèrent se transforme. Les besoins sociaux évoluent naturellement. Tout système de mesure doit tenir compte de ce besoin de changement et d'amélioration. Pour la plupart des mesures, on peut s'attendre à avoir besoin de cette révision pendant trois à cinq ans, et, pour certaines autres, cette période peut être plus courte.
- 4.23.6. La quantification au détriment de la compréhension:** malgré le développement d'un certain nombre d'approches utiles à la quantification des résultats et des impacts, il est désormais largement admis qu'il ne s'agit là que de reflets de la réalité plus profonde et plus nuancée du récit de l'intervention et des changements qui en résultent. Le récit des changements affectant des vies, des attitudes et des perspectives doit toujours se trouver au premier plan et ne jamais être omis lorsque des résultats et des impacts sont solidement expliqués.
- 4.23.7. Maintien de la proportionnalité:** l'effort investi dans la mesure ainsi que le degré de précision atteint doivent être proportionnels à l'utilisation à laquelle ladite mesure est destinée. Cela correspond exactement au concept largement reconnu de la matérialité de la comptabilité (expliqué plus en détail au point 8.16).
- 4.23.8. Bureaucratie excessive:** la mesure doit offrir un appui et non utiliser des ressources rares ou ralentir la prise de décision au sein des entreprises sociales qui devraient être promptes à réagir et flexibles face à un besoin social grandissant.

## 5

# Les parties prenantes et leurs besoins



- 5.1.** Les parties prenantes sont différentes d'une entreprise sociale à l'autre. Elles varient en fonction:
- 5.1.1.** du contexte politique, environnemental et social dans lequel elles travaillent (y compris en fonction des États membres, de la démographie et de la géographie humaine et naturelle);
  - 5.1.2.** du but de l'intervention et de la façon dont elle atteint son but;
  - 5.1.3.** du degré de participation requis de la part de l'utilisateur de service pour une efficacité optimale et de la facilité avec laquelle cela est réalisé;
  - 5.1.4.** de la somme payée pour le travail accompli, ainsi que de toute mesure d'incitation ou de partage des risques y afférente;
  - 5.1.5.** du moment où la mesure est prise (les parties prenantes et la nature de leurs intérêts varient dans le temps);
  - 5.1.6.** des décisions qu'elles peuvent prendre et des comportements qu'on en attend, qui résultent de la mesure.
- 5.2.** Les besoins des parties prenantes relatifs à la mesure sont guidés par la nature de l'intérêt qu'elles y portent et du degré de collaboration avec l'entreprise sociale qui réalise l'intervention et ses bénéficiaires. Ces besoins peuvent être répartis dans les catégories suivantes:
- 5.2.1.** efficacité de l'intervention et amélioration qui peut en résulter (efficacité de la prestation des services et attention qui y est portée en interne);
  - 5.2.2.** mesure de l'investisseur et nature du soutien;
  - 5.2.3.** contrôle contractuel des contrats de prestation de services à destination des services publics;
  - 5.2.4.** efficacité de la politique, y compris de l'activité de soutien telle que les fonds de subvention et les initiatives régionales;
  - 5.2.5.** hiérarchisation des priorités quant à la demande en ressources;
  - 5.2.6.** lors de l'examen approfondi.
- 5.3.** Les parties prenantes sont des décideurs. Elles décident, par exemple, de faire appel à un service, de le financer ou d'investir dans ce secteur. Les besoins en matière de mesure doivent soutenir ce processus de décision d'une manière significative. La première étape dans l'élaboration de toute mesure est donc de comprendre les objectifs du service ou du produit, ainsi que les positions et les points de vue de toutes les parties prenantes.

- 5.4. En arriver à un tel degré de compréhension nécessite que l'entreprise sociale collabore avec les parties prenantes pour tester et mettre cette compréhension à l'épreuve. Cette collaboration ne doit pas seulement se faire lors de la phase de planification, mais tout au long du processus de mesure.
- 5.5. Les besoins de l'entreprise sociale, du gestionnaire de fonds, du bailleur de fonds et de l'investisseur diffèrent. Ces besoins peuvent être résumés comme suit:

	Besoin en matière de mesure	Raisons
<b>Entreprise sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une théorie du changement claire, liant les activités et les investissements aux résultats.</li> <li>■ La capacité à développer des productions éclairées, tels des jalons sur la route de l'obtention de résultats.</li> <li>■ Une mesure pouvant être utilisée sur des indicateurs clés de performance (ICP).</li> </ul> <p>Tous ceux-ci équilibrant les besoins de toutes les parties prenantes avec la certitude/cohérence concernant la flexibilité face aux circonstances changeantes.</p> <p>Le cycle et la régularité de l'élaboration des rapports doivent être continus.</p>	<p>L'entreprise sociale doit y avoir recours pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la planification du service;</li> <li>■ l'amélioration de l'allocation des ressources (investissements);</li> <li>■ la collaboration avec les utilisateurs et les partenaires;</li> <li>■ la gestion des performances;</li> <li>■ le respect de son obligation de rendre compte aux parties prenantes.</li> </ul>
<b>Bailleur de fonds (acheteur de services, essentiellement le secteur public)</b>	<p>Les besoins sont identiques à ceux de l'entreprise sociale, mais sont axés sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la mesure des résultats de la politique (plus restreints que les résultats sociaux de l'entreprise sociale);</li> <li>■ la cohérence quant à la durée d'un accord de financement.</li> </ul> <p>L'élaboration des rapports doit être fondée sur le plan de financement: un paiement mensuel requiert l'élaboration de rapports mensuels ou trimestriels.</p>	<p>Le bailleur de fonds doit y avoir recours pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'élaboration de rapports sur l'efficacité du financement lors de la mise en œuvre de la politique;</li> <li>■ le contrôle des dépenses;</li> <li>■ la communication d'informations relatives à l'élaboration des politiques.</li> </ul>
<b>Fonds et investisseurs</b>	<p>Les besoins sont identiques à ceux de l'entreprise sociale, mais sont axés sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ une explication exhaustive au moment de l'investissement;</li> <li>■ les ICP et d'autres informations visant à soutenir l'élaboration de rapports et le suivi de l'investisseur choisi par le gestionnaire de fonds. Ceux-ci sont liés aux intérêts des investisseurs.</li> </ul>	<p>Ceux-ci doivent avoir recours à la mesure pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ évaluer la demande d'investissement de l'entreprise sociale dès le départ;</li> <li>■ surveiller les performances de l'entreprise sociale;</li> <li>■ atteindre un équilibre entre le risque et la réalisation des objectifs du fonds;</li> <li>■ élaborer des rapports à l'intention des investisseurs concernant: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'investissement,</li> <li>■ la réalisation des résultats de l'entreprise sociale,</li> <li>■ la réalisation globale du fonds.</li> </ul> </li> </ul>

- 5.6. La mesure choisie varie également en fonction des différents systèmes présents au sein de l'entreprise sociale <sup>(30)</sup> en matière de:

- 5.6.1. **finance:** à la fois en termes de contrôle des finances au sein du projet et de gestion de celui-ci dans une perspective de relation financement/investisseur;
- 5.6.2. **gouvernance:** la manière dont fonctionne la gouvernance de l'organisation en ce qui concerne la mesure, alors que différentes interventions présentent des degrés très différents de responsabilité publique et de participation des bailleurs de fonds et des utilisateurs de services;
- 5.6.3. **prise de décision:** respecter à la fois les décisions prises au sein de l'organisation et celles des parties prenantes extérieures, y compris celles des utilisateurs de services, qu'ils participent ou non au service. Les choix dont ils disposent en matière de présence et de participation active peuvent différer fortement en fonction de l'intervention (par exemple, les niveaux élevés de participation bénévole dans les interventions liées aux soins de santé qui contrastent avec la forte réticence à assister et, a fortiori, à participer à la gestion des délinquants).

<sup>(30)</sup> Clifford, J., Markey, K., et Malpani, N. (2013), *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*, E3M, Londres.

## 6

# Aspects relatifs à l'examen approfondi



- 6.1.** La mesure de l'impact social affecte l'utilisation des fonds publics et la prestation des services publics. En tant que telle, celle-ci doit pouvoir résister à des examens publics appropriés. Elle doit donc englober les éléments suivants:
- 6.1.1. responsabilité:** reconnaissance de l'obligation de rendre des comptes au public qui bénéficie de services;
  - 6.1.2. transparence:** à quel point la responsabilité est décrite avec clarté et explication;
  - 6.1.3. participation:** la manière dont l'information fournie ainsi que la façon dont elle est communiquée demandent une réponse de la part du public en termes de participation et de comportement.
- 6.2.** Un examen public approfondi permet de s'assurer que le gouvernement reste efficace et responsable. L'examen public approfondi peut être défini comme l'examen et le suivi, par une organisation élue ou nommée, de tout ou partie de l'activité d'un organisme du secteur public en vue d'améliorer la qualité des services publics. Un organisme du secteur public est celui qui exerce des fonctions publiques ou dépense de l'argent public. L'examen approfondi permet de s'assurer que les dirigeants seront tenus pour responsables de leurs décisions, que ces décisions seront prises selon un processus clair et accessible au public et qu'il existe des possibilités pour le public et leurs représentants d'influencer et d'améliorer la politique publique.
- 6.3.** Aujourd'hui plus que jamais, les principes de responsabilité, de transparence et de participation sont essentiels à la manière dont ceux qui planifient et fournissent des services abordent les défis auxquels nous sommes confrontés en tant que société. Les principes d'un bon examen restent les bases solides autour desquelles les utilisateurs de services, le public, les professionnels et les responsables politiques peuvent se réunir pour résoudre des problèmes.
- 6.4.** L'examen public approfondi offre donc une perspective unique qui nous indique à quel point les services publics sont fournis correctement et comment ils peuvent être améliorés, selon ceux qui bénéficient et utilisent ces services.
- 6.5.** Un contrôle et une responsabilisation de qualité impliquent différentes personnes de différentes façons (par exemple citoyens privés, utilisateurs de services, représentants élus, inspecteurs, organismes de réglementation, etc.). Quatre principes qui se renforcent mutuellement, conduisant à l'amélioration des services publics, doivent être intégrés à tous les niveaux:
- adresser un défi constructif;
  - amplifier les voix et les préoccupations de la population;
  - être dirigé par des personnes indépendantes qui assument les responsabilités inhérentes à leur rôle;
  - encourager l'amélioration des services publics.

- 6.6.** Le changement, à l'œuvre dans de nombreux États membres, vers un modèle de prestation de services publics incluant des prestations du SBC ou d'organisations du secteur privé requiert que l'examen approfondi se développe pour englober la prestation des services de ces organismes. Cet examen doit également couvrir la mesure de l'impact social ainsi que les aspects conventionnels, financiers et fondés sur des décisions de l'examen.
- 6.7.** L'examen approfondi apparaît dans la réponse FESE du sous-groupe au cours de trois étapes clés:
- 6.7.1.** Examen réglementaire mené par les autorités de régulation des marchés financiers au sein de chaque État membre, supervisant les systèmes mis en place par le gestionnaire de fonds à l'appui de sa décision de financement et contrôlant si cela constitue une utilisation valable et appropriée des fonds concernés, sujets aux contrôles appropriés, afin de maintenir le fonds dans les limites des exigences définies dans le cadre des FESE. Autrement dit, le gestionnaire de fonds a-t-il bien investi seulement dans la qualification d'entreprises sociales? L'examen prend également en compte les informations données aux investisseurs pour éclairer leur décision d'investissement: il examine si ces informations ont été élaborées selon des normes acceptables, adaptées à leur usage.
  - 6.7.2.** Examen interne au FESE des décisions d'investissement dans des entreprises sociales spécifiques. Ces décisions ont-elles été prises sur la base de critères appropriés et de preuves solides et pertinentes? La prise de décision a-t-elle été soumise à des processus ouverts et équitables?
  - 6.7.3.** Suivi par le FESE de la performance et de l'obtention de résultats ciblés (financiers, environnementaux et sociaux) par l'entreprise sociale bénéficiaire. Cela requiert un examen et un suivi des processus de l'entreprise sociale pour le contrôle de son activité et la mesure des résultats obtenus. L'examen approfondi peut englober et utiliser les propres systèmes, les informations et, bien sûr, l'examen interne de l'entreprise sociale dans l'évaluation des éléments appropriés au sein du FESE.
- 6.8.** L'examen mené en vertu des procédures de l'EaSI se concentre sur le troisième de ces éléments. Il demande que les subventions soient allouées aux entreprises axées sur la réalisation d'un impact social mesurable. Cela est défini, ou du moins délimité, par le travail du sous-groupe. En tant que telles, les orientations du sous-groupe doivent faciliter la réalisation de la mesure par l'EaSI pour l'allocation de sa subvention, et ce à deux niveaux:
- 6.8.1.** L'entreprise est-elle axée sur la réalisation d'un impact social mesurable (test préalable)?
  - 6.8.2.** L'entreprise a-t-elle effectivement obtenu un impact social mesuré (examen a posteriori)?

## 7

# Champ d'application des entreprises sociales nécessitant une mesure



- 7.1.** L'éventail des entreprises sociales à travers l'Europe est large. De la plus petite coopérative locale (telle qu'une salle des fêtes ou une auberge communautaire) aux plus grandes coopératives représentant plusieurs centaines de millions d'euros de dépenses annuelles pour l'État, toutes correspondent à la définition générale. Une typologie détaillée de celles-ci dépasse la portée du travail de ce sous-groupe et n'est donc pas incluse ici. Néanmoins, le sous-groupe a réfléchi dans ses propositions à la manière dont elles peuvent bien fonctionner pour ce large éventail de sujets.
- 7.2.** La diversité ne réside pas seulement dans la taille des entreprises sociales, mais également dans:
- 7.2.1.** la structure juridique de l'entreprise sociale: forme légale de sa constitution;
  - 7.2.2.** sa portée géographique;
  - 7.2.3.** les résultats qu'elle recherche et le groupe bénéficiaire pour lequel ces résultats sont recherchés;
  - 7.2.4.** la structure de son capital et ses besoins en la matière, ainsi que les types d'investisseurs qui la soutiennent;
  - 7.2.5.** sa durée de vie prévue et réelle;
  - 7.2.6.** la répartition entre financement public et financement non public;
  - 7.2.7.** le contexte législatif dans lequel elle est formée et dans lequel elle opère.

## 8

# Définition d'une « bonne » mesure



## En général

**8.1.** Afin d'atteindre une norme qui soit applicable de la même manière à un large éventail d'entreprises sociales, qu'elles soient grandes ou petites, et aux activités qu'elles réalisent, ainsi qu'à tous les territoires de l'Union européenne, le sous-groupe est convenu de se concentrer sur les deux points suivants:

- 8.1.1.** un **processus** de mesure commun, conçu pour fournir le récit de l'intervention, de ses résultats et de la manière dont elle les atteint;
- 8.1.2.** certaines **caractéristiques** communes qui définissent la divulgation des mesures (rapport) et qui soient de qualité acceptable.

Ces deux éléments seront universels et obligatoires.

**8.2.** Le choix de **cadres** et d'**indicateurs** ne sera pas imposé. Ils seront nécessaires, mais les seules exigences relatives à ces normes seront qu'ils soient:

- 8.2.1.** sélectionnés par l'entreprise sociale pour leur caractère approprié, liés à l'intervention concernée, aux résultats escomptés qui en résultent et aux parties prenantes affectées par ceux-ci;
- 8.2.2.** approuvés par l'entreprise sociale et par le gestionnaire de fonds;
- 8.2.3.** rapportés et communiqués de manière efficace et régulière aux parties prenantes;
- 8.2.4.** régulièrement réexaminés afin de juger s'ils sont toujours appropriés, mis à jour ou changés si besoin.

**8.3.** En ce qui concerne les cadres, il conviendrait d'établir un cadre sur la base d'autres déjà instaurés ou étant mis en place au sein des États membres, qui couvre la plupart des domaines dans lesquels s'inscrivent les résultats visés susceptibles d'être rencontrés par les entreprises sociales dans tous les États membres. Ils ne sont pas imposés, mais:

- 8.3.1.** ils doivent être utilisés par les entreprises sociales et les gestionnaires de fonds lorsque cela correspond aux besoins de mesure des parties prenantes;
- 8.3.2.** lorsqu'ils ne sont pas utilisés:
  - ils doivent être approuvés par les principales parties prenantes,
  - tout rapport concernant les résultats et l'impact doit expliquer pourquoi il est plus approprié d'utiliser des résultats et des indicateurs qui ne proviennent pas de ce cadre.

**8.4.** Le besoin de **comparabilité** se retrouve dans le processus commun que toute mesure doit suivre plutôt que dans un ensemble commun de cadres et d'indicateurs. Il est clair que ce dernier serait au mieux dénué de sens puisqu'il imposerait des indicateurs à des interventions et résultats auxquels

ils ne correspondent pas. Au pire, il donnerait une impression de comparabilité entre des interventions réellement incomparables et induirait donc le lecteur en erreur.

- 8.5.** En termes de validation, d'examen indépendant ou d'assurance en matière d'audit, toutes les mesures doivent inclure une validation qui est proportionnée; en outre, l'accent doit être mis sur une collecte de données internes et des normes d'analyse appropriées. En présence de documentation, les pièces justificatives doivent être signalées avec la mesure. L'entreprise sociale et le fonds doivent convenir avec les parties prenantes ayant des intérêts documentaires si une analyse indépendante ou un audit sont nécessaires et, s'ils le sont, de la portée et de la forme de l'avis demandé. Une telle analyse externe doit être entreprise par des personnes possédant une expérience et une compréhension des activités et impacts mesurés.
- 8.6.** Ces normes doivent s'appliquer:
- 8.6.1.** au niveau de l'intervention ou de l'activité, soutenant la décision de l'entreprise sociale d'investir dans une intervention particulière;
  - 8.6.2.** au niveau de l'entreprise sociale, pour aider la direction de l'entreprise sociale, le bailleur de fonds et l'investisseur à déterminer l'impact et l'efficacité d'ensemble de l'entreprise sociale;
  - 8.6.3.** au niveau du gestionnaire de fonds, pour lui permettre d'équilibrer l'obtention des résultats, la durabilité et le risque financiers au sein du fonds;
  - 8.6.4.** au niveau du fonds de fonds et de l'investisseur, pour soutenir une élaboration de rapports significatifs sur l'efficacité avec laquelle le capital de l'investisseur est utilisé.
- 8.7.** Les sections ci-dessous expliquent plus en détail les normes imposées relatives:
- 8.7.1.** au processus: à partir du point 8.9;
  - 8.7.2.** aux caractéristiques: à partir du point 8.11;
  - 8.7.3.** à la participation des parties prenantes: point 8.13;
  - 8.7.4.** à la proportionnalité: à partir du point 8.14;
  - 8.7.5.** à l'examen approfondi: à partir du point 8.22;
  - 8.7.6.** à la confidentialité, au respect de la vie privée et de la légalité: à partir du point 8.23.

## Une considération primordiale

- 8.8.** Bien qu'il soit important d'atteindre un processus commun de mesure et de reconnaître ce qui constitue une bonne mesure, il y a là une considération primordiale. Les bailleurs de fonds et les investisseurs, mais aussi les dirigeants des entreprises sociales, doivent permettre un financement suffisant pour que les mesures puissent être réalisées de manière correcte et cohérente. Lorsqu'il est nécessaire, comme il en sera question plus loin dans ce rapport, de produire des sources de preuve plus détaillées ou de vérifier celles-ci en interne ou en externe, un coût y est associé. Ici aussi, la proportionnalité entre en compte.

## Un processus commun

- 8.9.** Toute mesure de l'impact social doit être introduite en suivant le même processus commun. Ces étapes doivent apparaître clairement à toute personne lisant le document relatif à la mesure publié à l'issue de ce

processus. Ce processus commun est tel que décrit au point 4.14 et est représenté dans le **graphique 6**. Il comprend les étapes suivantes:

- 8.9.1. Identifier les objectifs** des différentes parties impliquées dans la recherche de la mesure, ainsi que ceux du service qui est mesuré.
- 8.9.2. Identifier les parties prenantes:** qui gagne quoi, qui donne quoi et de quelle manière?
- 8.9.3. Définir les mesures pertinentes:** sur la base de la théorie du changement, ainsi que des résultats identifiés, établissez une série de mesures qui reflètent de manière juste et utile ce qui est en cours de réalisation, et indiquez clairement et simplement la façon dont elles doivent être présentées pour répondre aux besoins des parties prenantes.
- 8.9.4. Mesurer, valider et évaluer:** il faut déterminer si les résultats visés sont réellement atteints en pratique, s'ils sont visibles pour la partie prenante qui doit en bénéficier et s'ils lui sont utiles.
- 8.9.5. Élaborer des rapports, apprendre et améliorer:** ces résultats sont rapportés de manière régulière et significative aux publics internes et externes, à mesure que les services sont fournis et que les mesures de leur efficacité apparaissent.

**8.10.** Le processus commun souligné ci-dessus est pertinent tant à l'échelle du fonds et de l'investisseur qu'à celle de l'entreprise sociale. Dans les deux cas, ce processus doit prendre le risque en considération, qu'il soit social ou financier (voir point 4.18).

### Caractéristiques communes: normes pour l'élaboration de rapports relatifs à la mesure

**8.11.** Tous les rapports relatifs à la mesure doivent inclure:

- 8.11.1.** une explication de la façon dont le processus a été appliqué;
- 8.11.2.** un récit des effets de l'intervention clairement expliqué (les résultats et les bénéficiaires identifiés, mais aussi l'effet d'aubaine, le déplacement, l'attribution et la diminution);
- 8.11.3.** une explication de la façon dont cela a eu lieu (quelle activité a atteint ces résultats et leurs impacts) et du modèle logique de l'entreprise sociale (la théorie du changement ou «hypothèse»), en ce qui concerne les raisons pour lesquelles l'activité a causé le résultat ou y a contribué;
- 8.11.4.** une identification de toutes les tierces parties ayant joué un rôle dans la prestation effective de ces résultats et impacts, en expliquant comment elles y ont contribué (attribution alternative);
- 8.11.5.** pour chacune d'entre elles, des pièces justificatives appropriées et proportionnées;
- 8.11.6.** une identification de ces parties prenantes dont on mesure les intérêts, et la nature de leur gain, ceux-ci devant être classés de manière appropriée;
- 8.11.7.** une sélection bien expliquée et proportionnée d'indicateurs pour les impacts identifiés pour ces parties prenantes, en identifiant la manière dont l'indicateur se rapporte à la fois à l'impact et aux besoins et intérêts de la partie prenante;
- 8.11.8.** une explication des risques sociaux et financiers quantifiés, lorsque cela se révèle utile et proportionné, avec une évaluation de la probabilité et de l'impact, ainsi qu'une analyse de sensibilité montrant l'effet sur les résultats visés, sur l'impact et sur les résultats financiers si le risque existe.

**8.12.** Même lorsque certains aspects du résultat et de l'impact ne seront pas quantifiés, le récit doit identifier tous les résultats et impacts qui sont pertinents pour le public (en gardant la proportionnalité à l'esprit) et doit expliquer pourquoi ils ne sont pas quantifiés.

### Participation des parties prenantes

**8.13.** Alors que l'identification des parties prenantes est implicite lors de la deuxième phase du processus, celles-ci doivent être impliquées d'une façon ou d'une autre dans chaque étape de la mesure de l'impact. Cette implication doit respecter les directives sur la proportionnalité abordées au point 8.14 ci-après. Dès lors, cela devrait inclure:

- 8.13.1.** d'identifier les parties prenantes;
- 8.13.2.** de comprendre la nature de leur intérêt et de confirmer ce point avec elles soit avant l'investissement, soit à tout autre moment opportun;
- 8.13.3.** de convenir du cadre et/ou de l'indicateur approprié à ces besoins et d'informer les parties prenantes (une à une ou collectivement) de la manière dont la mesure sera mise en œuvre. Ces informations peuvent être communiquées à travers un site internet, un exposé, une notification écrite ou tout autre moyen approprié;
- 8.13.4.** de donner aux parties prenantes les moyens appropriés de soulever des questions ou d'émettre des commentaires, et de les conseiller sur les bonnes pratiques en la matière;
- 8.13.5.** de réaliser au moins un résumé par an, ou plus fréquemment en fonction des besoins des parties prenantes, ayant trait:
  - à l'identité des principales parties prenantes ou des principales catégories de parties prenantes,
  - à la mesure réalisée en leur nom (si elle est commune à plusieurs groupes, il n'est pas nécessaire de la répéter),
  - à la façon dont cela leur a été communiqué,
  - au retour d'information qu'elles ont fourni,
  - à toute modification ultérieure et planifiée de la mesure.

### Proportionnalité

**8.14.** Pour obtenir une bonne mesure, il est fondamental que celle-ci tienne à la fois compte:

- des besoins des parties prenantes;
- de l'interdiction de gaspiller des ressources pour une mesure qui n'en vaut pas la peine.

**8.15.** S'il ne fait aucun doute qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser d'indicateurs financiers pour les rapports relatifs à l'impact social, il convient néanmoins de collecter et de communiquer les informations relatives à la mesure sur lesquelles le lecteur ou la partie prenante doivent se fonder pour prendre leurs décisions. Dès lors, certains parallèles utiles peuvent émerger de la proportionnalité des rapports financiers réalisés selon les normes internationales d'information financière (IFRS), plus généralement connues, dans ce contexte, sous le nom d'«importance relative».

**8.16.** Deux définitions sont particulièrement utiles, bien que les normes IFRS expliquent ce concept différemment:

- 8.16.1.** Les omissions ou inexactitudes d'éléments sont significatives si elles peuvent, individuellement ou collectivement, influencer sur les décisions économiques prises par des utilisateurs sur la base des états financiers. L'importance relative dépend de la taille et de la nature de l'omission ou

de l'inexactitude, appréciée par rapport aux circonstances particulières. La taille ou la nature de l'élément, ou une combinaison des deux, peut être le facteur déterminant (IAS 1.7 et IAS 8.5).

**8.16.2.** L'information est significative si son omission ou son inexactitude est en mesure d'influer sur les décisions prises par les utilisateurs sur la base d'informations financières relatives à une entité donnée qui présente les états financiers. En d'autres termes, l'importance relative est un aspect pertinent spécifique à l'entité qui se fonde sur la nature et/ou sur l'ampleur des éléments auxquels l'information se rapporte dans le contexte d'un rapport financier d'une entité individuelle. Par conséquent, le conseil ne peut pas établir un seuil quantitatif uniforme pour l'importance relative ni déterminer à l'avance ce qui pourrait être important dans une situation particulière (*Conceptual Framework for Financial Reporting*, QC11, septembre 2010).

Certains commentateurs craignent cette comparaison avec les normes IFRS. Ils redoutent que celle-ci encourage le développement d'une réponse normative et codifiée au besoin de cohérence et de comparabilité de la mesure de l'impact. Cela pourrait se révéler inutile si la nuance du qualitatif se perd dans le désir de quantification. Cette approche normative n'est pas ce que le sous-groupe souhaite. Le seul objectif de cette référence aux normes IFRS est de faciliter la compréhension de cette question importante qu'est la proportionnalité par rapport à un autre domaine dans lequel elle est importante.

**8.17.** La mesure est donc importante si elle affecte de manière significative les opinions et les actions des parties prenantes à tel point qu'elles agiraient différemment si elles en avaient connaissance. Ce principe général s'applique à la partie prenante externe qui reçoit des informations sur l'impact social visé ou atteint. Elle s'applique également à l'entreprise sociale elle-même, car elle prendra des décisions sur la base de l'impact social atteint grâce à son travail. Quoi qu'il en soit, l'entreprise sociale doit déterminer si la mesure d'un aspect particulier de son travail est indispensable, quel cadre de mesure et quels indicateurs de la mesure doivent être utilisés, ainsi que le niveau de détail nécessaire. Avant de prendre cette décision, elle doit consulter les parties prenantes concernées de manière appropriée (voir point 8.13). Le niveau de cette consultation est lui-même soumis à l'appréciation de l'entreprise sociale en ce qui concerne la proportionnalité. L'entreprise sociale doit examiner:

- 8.17.1.** ce qui doit être mesuré, en fonction des éléments pour lesquels la mesure est susceptible d'entraîner un changement;
- 8.17.2.** ce qui doit être mesuré, selon que cela se rapporte ou non à un résultat pertinent pour une partie prenante dont les intérêts et l'engagement sont importants;
- 8.17.3.** à quel point la performance de la mesure est corrélée à la performance du résultat;
- 8.17.4.** si elle peut être mesurée avec une certitude raisonnable et à quel point cette certitude est raisonnable au regard de l'action à entreprendre par la suite;
- 8.17.5.** les délais appropriés pour la mesure et pour l'intérêt soutenu des parties prenantes.

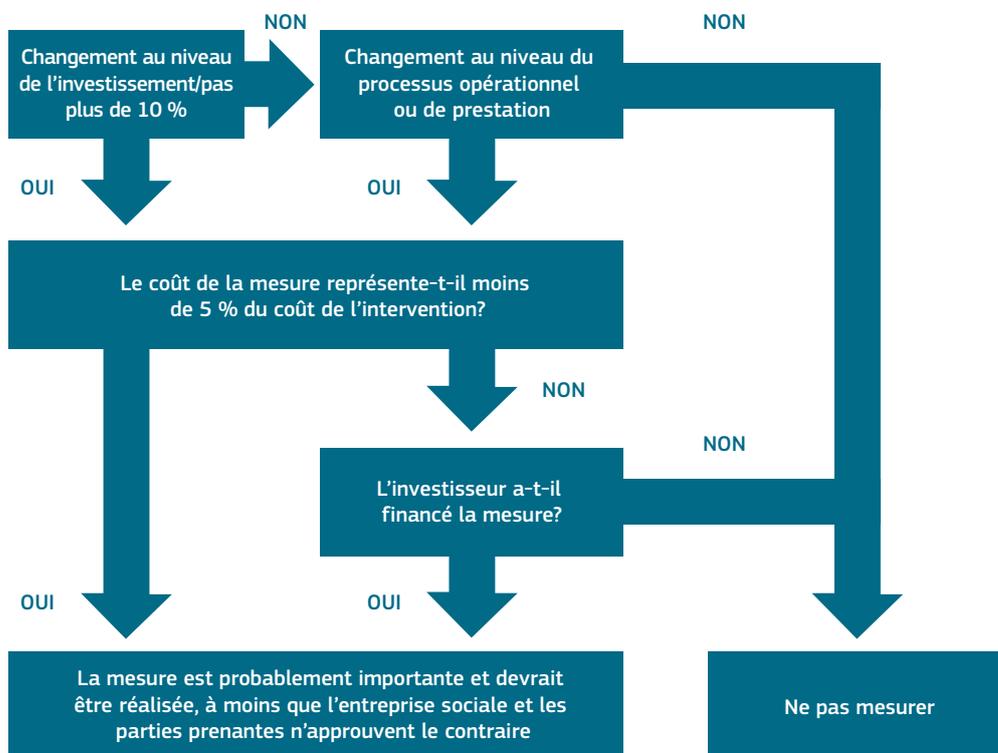
**8.18.** Cette expertise s'adresse à l'entreprise sociale, ainsi qu'à ses partenaires. Il est important, mais aussi difficile, de donner des indices de référence relatifs au moment où la mesure doit être réalisée ou au moment auquel des détails supplémentaires doivent être ajoutés à cette mesure. Si des indices de référence sont donnés, ils auront tendance à devenir des points de rupture fixes. Soit la mesure ne sera pas réalisée si elle répond aux critères, soit on insistera sur la mesure sans que cela n'apporte un réel avantage dès lors que les critères sont respectés. Dans les deux cas, le résultat est mauvais: dans le premier, on tend à priver les parties prenantes d'informations importantes; dans le second, il s'agit d'un gaspillage de ressources rares.

**8.19.** Avec cette mise en garde générale (ces règles ne doivent pas devenir intangibles; il s'agit plutôt de principes directeurs), un processus simple en deux étapes peut être déterminé pour aider les entreprises sociales et leurs bailleurs de fonds à décider:

- s'il importe de mesurer un résultat ou un impact particulier;
- s'il importe de préciser cette mesure plus en détail.

Ce processus de réflexion en deux étapes (illustré sur le **graphique 7**) se présente comme suit:

**Graphique 7 — Schéma décisionnel de la proportionnalité**



**8.19.1.** Si l'entreprise sociale, le bailleur de fonds ou l'investisseur en prennent connaissance, cela aura-t-il une incidence sur l'un ou l'ensemble des éléments suivants?

- Sa décision d'augmenter ou non le montant de cet investissement de plus de 10 %.
- Sa réalisation ou son processus opérationnel: la manière dont son activité est réalisée.

Si la réponse à l'une de ces questions est «oui», alors deux autres questions se posent:

**8.19.2.** le coût de la mesure est-il inférieur à 5 % des coûts financés de l'intervention; ou

**8.19.3.** si le bailleur de fonds ou l'investisseur a besoin de la mesure pour remplir ses propres objectifs en matière de rapports, a-t-il financé les coûts de son obtention sans réduire le financement de l'intervention?

Si la réponse à l'une de ces questions est «oui», alors la mesure est probablement importante et devrait être réalisée, à moins que l'entreprise sociale et les principales parties prenantes ne conviennent du contraire.

**8.20.** Le niveau de précision, ou de détail, obtenu lors de la mesure est lié à la proportionnalité, ainsi qu'au temps nécessaire à sa réalisation. Cela dépend si cela se révèle utile pour les parties prenantes: mesurer un aspect particulier peut être disproportionné si cela nécessite du temps et que les décisions qui se fondent sur cette mesure (par exemple un investissement ultérieur) risquent d'être déjà prises. Cela est particulièrement important si l'on considère que l'élaboration des rapports annuels sur l'investissement peut se prolonger bien au-delà de la mesure des résultats à plus long terme pertinents pour l'impact social ciblé et obtenu.

Le point 4.17 sur l'utilisation de productions éclairées en vue de fournir des indicateurs pertinents à plus court terme pour des impacts à plus long terme est une solution possible.

- 8.21.** Il est utile de donner des exemples afin d'expliquer quand la mesure (ou le niveau de détail supplémentaire) est importante et quand l'engager dans un niveau de détail supplémentaire ne l'est pas. Vous trouverez ci-après des exemples de mesure de l'impact social et de son processus. Ces exemples n'ont pas forcément trait à la mesure pour les investisseurs. Dans tous les cas, le détail complet de l'implication et des besoins des parties prenantes a été abrégé.

### Exemple 1

Secteur des entreprises sociales d'insertion par le travail [*work integration social enterprise* (WISE)]: un grand nombre d'entreprises sociales se concentrent sur l'employabilité, c'est-à-dire la capacité d'un individu à obtenir un emploi, à le conserver ou à en changer. On retrouve des WISE qui génèrent des emplois et des opportunités d'expériences professionnelles à destination des groupes vulnérables (sans-abri, chômeurs de longue durée, individus faiblement ou pas du tout qualifiés, individus avec des problèmes personnels, etc.) dans plusieurs pays européens. Selon certaines études d'impact, il est prouvé qu'investir dans le secteur des WISE permet aux personnes en situation d'exclusion d'obtenir des qualifications et un emploi (c'est-à-dire de faire à nouveau partie de la société) et à la localité où l'entreprise est implantée un retour économique équivalent. En particulier, l'écart entre l'argent public investi, d'une part, et l'argent collecté (bénéfices) et les coûts évités pour la communauté, d'autre part, est essentiellement positif. Les avantages sont nombreux pour la localité: bénéfices réinjectés dans l'économie locale à travers les salaires (pouvoir d'achat) et les achats à des entreprises locales, taxes payées par les employeurs, coûts d'inactivité évités (allocations de chômage) et coûts sociaux moins importants (dépenses de santé, par exemple).

La question de la proportionnalité se rapporte ici à l'importance des avantages spécifiques dans la localité concernée. Dans certaines régions, les emplois créés seront essentiels pour permettre aux personnes qui en bénéficient de se passer du soutien de l'État; l'accent sera donc mis sur ce point et mesurer d'autres aspects n'est pas proportionné. Dans d'autres régions, un regard plus détaillé sur la qualité et le type d'emplois créés peut être pertinent, ces régions visant à soutenir la reprise ou la croissance de certaines industries ou de certaines compétences.

### Exemple 2

**Alana House** est une entreprise sociale britannique fournissant de nombreux types de soutien, individuel et pratique, aux femmes en proie à la délinquance. Certaines de ces femmes se sont déjà retrouvées en prison et sont confrontées à la perspective d'une deuxième peine. D'autres sont enfermées dans un cycle composé de relations violentes, d'actes de délinquance motivés par la recherche d'argent, de toxicomanie ou de prostitution. Dans la plupart des cas, elles ont besoin d'un soutien pour venir à bout du chaos qui régit leur vie, pour reprendre le contrôle et pour parvenir à prendre des décisions positives pour elles-mêmes. Le coût annuel de ce projet, qui aide près de 200 femmes, est compris entre 200 000 et 300 000 euros.

Les résultats dans la vie de ces femmes et de leurs enfants, familles, collectivités et employeurs potentiels sont tangibles. Recenser et comprendre les impacts de grande envergure engendrés par le programme permet de voir ces effets. En cas de succès, ces femmes peuvent obtenir un logement stable, éviter la prison, s'occuper de leurs enfants, récupérer la garde de leurs enfants pris en charge par l'État et obtenir un emploi. L'intérêt est considérable pour les parties prenantes, qui incluent les tribunaux et le système carcéral (concernant la récidive), les autorités sanitaires (concernant les blessures non accidentelles et les effets des conditions liées à la négligence de soi, à la prostitution et à la drogue), les autorités de prise en charge (concernant les enfants), les organismes de logement et autres organismes communautaires (en matière de logement et de stabilité de la communauté).

Une évaluation financière des impacts sur ces parties prenantes, bien qu'il ne soit pas nécessaire de les expliquer, souligne à quel point ce travail est précieux. Au vu des gains réalisés par ces différents organismes, d'un montant de plus de 40 millions d'euros pour un an d'activité, dont la moitié dans les tribunaux et le système carcéral, il est clair que les entreprises sociales justifient la poursuite des financements. Bien que cette évaluation de l'impact ne prenne pas en considération l'attribution alternative, l'effet d'aubaine, la diminution et le déplacement (les effets tant négatifs que positifs), même une erreur très importante dans la valeur attribuée aux impacts n'affecterait en rien l'avis des parties prenantes en matière de financement, lesquelles estiment qu'un financement annuel jusqu'à 300 000 euros est amplement justifié. La proportionnalité revient donc à dire que, bien qu'il soit important de comprendre la contribution d'autres organismes à l'obtention de ces impacts, il n'est pas indispensable de consacrer beaucoup de temps ni d'argent à l'évaluation des contributions relatives en termes financiers. L'attribution alternative est estimée à un degré raisonnable, mais la variation

pourrait être de  $\pm 30\%$  ou plus, et la conclusion sur la poursuite du financement resterait inchangée. Dans le cas présent, ce point de vue s'applique à la fois aux mesures ex ante et ex post.

### Exemple 3

Dans de nombreux États membres de l'UE, des entreprises sociales soutiennent d'anciens militaires devenus invalides en raison de dommages physiques ou psychologiques. Certaines d'entre elles organisent des ateliers, des cafés, des jardineries et d'autres entreprises commerciales où le personnel peut développer de nouvelles compétences, tout en se réinsérant dans la société civile. Nombreuses sont ces activités qui impliquent de travailler avec des civils, qui sont inévitablement affectés par les expériences en tant qu'anciens militaires de leurs collègues. Des résultats positifs sont obtenus dans la vie des anciens militaires, mais aussi dans celle de leurs collègues civils. Être confrontés au traumatisme de la récupération et travailler avec peut provoquer chez ces anciens militaires des effets émotionnels négatifs liés à un traumatisme secondaire. Cependant, cela peut également leur permettre d'en apprendre plus sur eux-mêmes et sur les autres et de développer des compétences qui peuvent se révéler utiles dans d'autres circonstances.

Pour déterminer quel aspect de cet ensemble complexe et interactif de récupération et de développement est important, il est d'abord nécessaire d'identifier les parties prenantes intéressées et les décisions que celles-ci vont prendre. Une fondation caritative ou philanthrope qui soutient le développement ou le fonctionnement d'une telle installation voudra comprendre qui est touché et de quelle manière. Il en va de même pour l'entreprise sociale. L'impact et le fait d'identifier les autres parties contribuant à l'atteinte de ces résultats pourraient se révéler essentiels à une bonne compréhension. Les parties prenantes intéressées voudront savoir combien d'anciens militaires sont aidés, sur quelle période et connaître le changement (résultat) apporté dans leur vie ainsi que la durabilité de l'effet (combien de temps il dure). Pour permettre à la direction de soutenir émotionnellement le personnel non militaire et les conseillers, celle-ci doit comprendre comment les rôles de collègue et de conseiller les affectent. Cependant, il peut être relativement inutile de connaître les effets financiers d'une absence de soutien, car ce dernier sera apporté quoi qu'il arrive. Ainsi, la quantification des effets financiers du travail, que ce soit sur les anciens militaires ou sur le personnel de soutien, peut ne pas se révéler utile en termes financiers.

### Examen approfondi

**8.22.** Les normes spécifiques à l'**examen approfondi** sont également importantes. Ces normes sont quatre éléments qu'on retrouve dans toute entreprise sociale:

- 8.22.1.** Une acceptation claire et déclarée de la responsabilité envers les parties prenantes. Cela doit être reconnu tant par l'entreprise qu'à l'extérieur.
- 8.22.2.** Des informations utiles doivent être fournies, sur la base de données pertinentes, mais elles doivent comprendre des observations exprimées de manière accessible pour les parties prenantes et les encourager à y répondre.
- 8.22.3.** L'entreprise sociale doit mettre à la disposition des parties prenantes une feuille de route leur permettant de soumettre leurs réponses (y compris les réponses publiques appropriées).
- 8.22.4.** L'entreprise sociale doit, dans un délai raisonnable, expliquer à son public de quelle manière elle a répondu ou a l'intention de répondre à ces commentaires.

#### Exemple de mesure 3

*D'après l'étude sur l'impact dirigée par la société de conseil McKinsey, le projet d'insertion professionnelle Acta Vista, mis en œuvre dans les Bouches-du-Rhône, a permis à 65 % de ses participants d'obtenir des qualifications et de trouver un emploi «positif» (soit quatre fois plus que le taux national), générant par la même occasion un profit global de 1,8 à 2,8 millions d'euros pour 2010. D'une part, ce projet permet chaque année le recrutement de 600 personnes sur 20 sites différents. En 2010, il a contribué à la signature de 300 contrats d'insertion professionnelle, pour lesquels une moyenne de 980 heures de formation par personne et par an a été offerte. D'autre part, chaque contrat Acta Vista génère un profit net de 69 000 à 105 000 euros pour les autorités locales.*

*En conclusion, cet investissement social a engendré une économie de 8 000 euros par employé et un retour sur investissement de 60 %. Toutefois, ces données ne prennent pas en compte la réduction des coûts sociaux liés à l'exclusion (santé, délits, éducation, problèmes familiaux, etc.) et l'utilisation de techniques traditionnelles et respectueuses de l'environnement de haute qualité. En outre, selon l'étude, si cet outil était étendu à l'ensemble du territoire français, cela permettrait de créer plus de 5 000 contrats de réinsertion par an et de générer des profits annuels de 36 à 54 millions d'euros pour les autorités locales.*

*Cet exemple, comme le premier, est extrait du dossier WISE (voir exemple 1 du point 8.21). Tous les résultats positifs relatifs aux groupes vulnérables, aux communautés générales et aux économies locales y sont bien détaillés, en termes économiques et financiers. Dans cet exemple, les gestionnaires de WISE, les investisseurs et les autres parties prenantes ont donc trouvé un bon niveau de proportionnalité.*

Tout cela doit être **proportionné**. Il est inutile d'y consacrer un trop grand nombre de ressources. Toutefois, un engagement proportionné et ciblé envers sa communauté peut apporter de la valeur en termes de soutien public, de ressources supplémentaires et de fréquentation, synonymes de revenus.

Les **normes d'élaboration des rapports** devraient probablement mieux y répondre, au moyen d'un niveau de transparence et de clarté raisonnables. Les informations fournies doivent être proportionnées et présentées de manière à aider le public à collaborer avec l'entreprise sociale et avec l'entité présentant les états financiers.

## Principes de confidentialité, de respect de la vie privée et de légalité

**8.23.** Les normes suivantes n'obligent en aucun cas les entreprises sociales, les bailleurs de fonds ou les gestionnaires de fonds à :

- enfreindre la législation relative à la protection de la vie privée, y compris celle relative aux droits de l'homme;
- enfreindre les obligations de confidentialité contractées;
- enfreindre les législations des États membres ou de l'UE.

**8.24.** Dans le cas où des obligations de mesure spécifiques relèvent de la législation d'un État membre ou que des obligations contractuelles s'appliquent aux entreprises sociales, aux bailleurs de fonds ou aux gestionnaires de fonds, alors ces normes ne doivent pas les remplacer. Les entreprises sociales et les gestionnaires de fonds devront respecter ces normes, y ajouter toute question jugée essentielle au regard des obligations de mesure spécifiques et expliquer en quoi a consisté leur action. S'il est plus opportun ou plus rentable de suivre les exigences locales et de proposer d'autres questions ayant trait à cette norme, il est possible de le faire, mais l'organisme doit en expliquer la raison.

## Résumé

**8.25. En résumé,** la mesure de l'impact social doit :

- se fonder sur un processus en cinq étapes pour :
  - identifier les objectifs,
  - identifier les parties prenantes,
  - définir les mesures pertinentes,
  - mesurer, valider et évaluer,
  - élaborer des rapports sur les enseignements et améliorations;
- divulguer et justifier la façon dont la mesure a été établie sur la base de ces cinq étapes;
- être utilisée lorsque les productions avisées sont nécessaires en tant qu'ICP, pour expliquer comment ces productions émergent de ce processus;
- donner des explications claires concernant :
  - les résultats obtenus ou visés,
  - les impacts engendrés par ces derniers,
  - la façon dont elle prend en compte les effets d'aubaine et de déplacement, les attributions alternatives et la diminution;
- intégrer les parties prenantes, tel qu'indiqué au point 8.13.

## 9

## À propos des FESE



- 9.1.** Il existe d'autres aspects spécifiques de mesure adaptés aux exigences des FESE dans les domaines suivants:
- 9.1.1.** L'évaluation du respect de la législation est réalisée au niveau du fonds plutôt qu'à celui de l'entreprise sociale, mais s'appuie sur les paramètres d'évaluation de celle-ci.
  - 9.1.2.** L'éventail de parties prenantes intéressées par l'évaluation des entreprises sociales est élargi grâce à l'intégration de fonds des investisseurs dans des fonds, ainsi qu'aux régulateurs de ce dernier et aux marchés sur lesquels leurs investissements sont émis. Cette évolution pourrait aussi amener les décideurs politiques à s'impliquer davantage, l'accent étant mis plus clairement sur le changement radical généré par l'augmentation des investissements réalisés dans le domaine de l'investissement social et par le développement du marché consistant à favoriser les capitaux qui proviennent d'investisseurs privés et d'institutions non spécialisées dans l'investissement social par rapport à ceux qui proviennent d'investisseurs sociaux avertis.
  - 9.1.3.** Le FESE lui-même apporte un élément essentiel à l'examen approfondi quant à la question de savoir si la mesure appropriée est mise en œuvre et si elle est intégrée à la procédure d'élaboration de rapport destinée aux investisseurs et à toute gouvernance spécifique aux investisseurs.
- 9.2.** Tout FESE, en établissant des exigences en matière de mesure conjointement avec des entreprises sociales bénéficiaires, devrait mettre à disposition des fonds supplémentaires suffisants pour aider au processus de mesure et à la collecte d'informations qui l'étaye.
- 9.3.** De plus amples informations sur les rôles et les responsabilités des entreprises sociales et des gestionnaires de fonds sont présentées aux points 11.6 et 11.7 ci-après.

## 10

# À propos du programme EaSI



**10.1.** Il existe d'autres aspects spécifiques de la mesure adaptés aux exigences du programme EaSI:

*10.1.1.* L'entreprise sociale devra prouver qu'elle s'efforcera d'obtenir un impact social et elle n'aura pas forcément (notamment dans le cas de nouveaux services ou produits) les résultats qu'elle a obtenus et mesurés par le passé. Ses futurs projets devront dès lors révéler des indicateurs pertinents (proportionnés) prouvant que les services reposent effectivement sur les cinq éléments du processus de mesure (voir point 8.9).

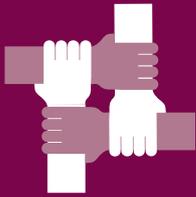
*10.1.2.* Ces éléments de mesure doivent fournir des informations spécifiques quant au respect des exigences politiques établies dans le (troisième) document relatif au microcrédit et à l'innovation sociale du programme EaSI. Ces informations sont présentées à l'article 22.

*10.1.3.* Lorsqu'ils décident de l'allocation des fonds, les gestionnaires de fonds du programme EaSI doivent mettre à disposition des fonds supplémentaires suffisants pour couvrir les coûts liés au processus de mesure et à la collecte des informations qui l'étaye. Ces fonds doivent couvrir les coûts de mise en place, d'actualisation des systèmes de mesure et de leur maintenance, nécessaires dans le domaine du financement EaSI. Les coûts liés à la mesure ne doivent pas être revus à la baisse après un certain temps, à moins que la quantité de travail elle-même ne diminue.

**10.2.** De plus amples informations sur les rôles et les responsabilités respectifs des principales parties concernées bénéficiant des programmes de subvention et d'investissement de l'EaSI sont exposées dans le point 11.7 ci-après.

## 11

# Rôles et responsabilités des différentes parties



- 11.1.** Les responsabilités des parties diffèrent en fonction du programme concerné (FESE ou EaSI). Pour ce qui est des FESE, la responsabilité de la mesure incombe à la fois à l'entreprise sociale et au gestionnaire de fonds. Dans les deux cas, s'agissant de spécialistes, ils sont tenus de mesurer l'impact et disposent des moyens et des connaissances pour ce faire. Pour ce qui est du programme EaSI, la gestion des subventions doit être confiée à une entité de confiance et celle des investissements, à un intermédiaire financier. Les garanties doivent être administrées directement par la Commission. La responsabilité qu'a l'intermédiaire financier ou l'entité de confiance de fournir des rapports à la Commission est claire et se traduit en termes de contribution aux investissements et autres supports fournis, en vue d'atteindre les objectifs globaux du programme EaSI concernant les marchés et les changements de comportement («rapports spécifiques au programme EaSI»). Tandis que les entreprises sociales doivent élaborer des rapports pour les deux programmes, FESE et EaSI, concernant l'accomplissement de l'impact et des résultats sociaux visés, il leur est également demandé de fournir les informations nécessaires pour aider l'intermédiaire financier ou l'entité de confiance à élaborer les rapports pour le programme EaSI.
- 11.2.** Avant de souligner les responsabilités de mesure respectives des parties principales pour chacun des programmes, il convient de formuler des observations sur les exigences de mesure imposées à l'intermédiaire financier et à l'entité de confiance dans le cadre du programme EaSI et sur ce que cela nous apprend au sujet des personnes qui pourraient accepter ces contrats. Il importe également de reconnaître que des exigences différentes en matière de mesure pourraient naître dans les cas où l'aide offerte s'effectue par une garantie et non par un investissement.
- 11.3.** Il est probable que le programme EaSI arrive sur le marché et qu'il bénéficie aux entreprises sociales à travers des intermédiaires financiers spécialisés ou généraux au sein des États membres. Les clés de l'efficacité avec laquelle les rapports spécifiques au programme EaSI sont préparés sont les suivantes:
- comprendre la manière dont les rapports sur les impacts et les résultats sociaux sont élaborés;
  - comprendre que, pour fournir des rapports de qualité, il est impératif:
    - de demander aux entreprises sociales les informations appropriées,
    - de collecter et de valider ces informations de manière appropriée,
    - d'assimiler et d'analyser ces informations pour être en mesure de fournir des réponses complètes à l'EaSI concernant l'impact du programme, plutôt que de se contenter de transmettre des informations brutes.
- 11.4.** Il se peut que des banques existantes, spécialisées dans le secteur de l'investissement social, ou que d'autres intermédiaires financiers au sein des États membres disposent des connaissances nécessaires pour remplir ce rôle. Faire appel à ceux-ci engendrerait un coût de prestation plutôt qu'un coût de renforcement des capacités. Il se peut également que les banques générales ne puissent remplir ce rôle sans investir dans l'augmentation de leurs capacités: cela impliquerait l'acquisition de connaissances et la création de systèmes permettant de fournir ces mesures. Il est entendu que le programme EaSI souhaite augmenter sa capacité de financement disponible en développant des investissements conjoints et des sous-fonds au niveau des États membres. Tandis qu'il est peu probable que l'allocation totale des fonds EaSI octroyée dépasse 460 000 euros par an et par État membre, il se peut qu'il ne soit pas rentable de payer les banques non spécialisées pour qu'elles acquièrent les connaissances nécessaires à la gestion

efficace de ces fonds. Des doutes subsistent également quant à déterminer si l'acquisition de ces connaissances doit être financée par le programme EaSI, directement par la Commission ou par les banques elles-mêmes. Si cette acquisition n'est pas financée par le pouvoir central ou les gouvernements des États membres, le programme pourrait ne pas voir le jour, ce qui pourrait laisser certains États membres sans les intermédiaires financiers à même de mettre le programme EaSI en œuvre. Cependant, il est difficile d'offrir les mêmes opportunités à toutes les entreprises sociales de l'Union européenne, tout en apportant une aide analogue aux banques, indépendamment de l'État membre dans lequel elles sont établies, car:

- il se peut que certains États membres ne disposent pas de banques ayant un impact social, des objectifs axés sur l'investissement et une expérience en la matière;
- si des fonds EaSI sont débloqués en vue de corriger cette situation, ces fonds publics seraient utilisés pour renforcer les capacités du secteur privé, ce qui pose un problème.

**11.5.** À cet égard, les décideurs politiques ont le choix entre trois stratégies:

Option d'engagement avec les gestionnaires de fonds des intermédiaires financiers	Commentaires/Effets
<b>Groupe élargi d'intermédiaires financiers — connaissances et investissements limités</b>	Certaines tâches seront à nouveau assignées à la Commission, qui devra: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>guider la collecte d'informations des entreprises sociales, par l'intermédiaire des banques;</i></li> <li>■ <i>collecter ces informations à nouveau et les analyser elle-même.</i></li> </ul>
<b>Groupe élargi d'intermédiaires financiers — investissement effectué pour développer les connaissances et la capacité nécessaires à l'analyse et à l'élaboration des rapports sur l'impact social</b>	Cette configuration permettrait d'élargir le marché des fournisseurs avertis, mais toute connaissance générée pourrait être rapidement oubliée si elle n'est pas utilisée régulièrement par d'autres programmes de prêt. Le changement pourrait donc ne pas être durable. De plus, pour que le développement des connaissances soit rentable pour les banques et afin de les encourager à participer, le financement devrait être proposé: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>en dehors du programme EaSI, limitant ainsi les fonds disponibles pour les entreprises sociales, mais cela va plutôt à l'encontre de l'objectif poursuivi par le financement;</i></li> <li>■ <i>en complément du financement EaSI.</i></li> </ul> Dans les deux cas, des questions difficiles se posent quant à savoir si l'utilisation des fonds publics est adaptée au développement d'une capacité d'investissement social dans les entités du secteur privé, notamment quand les banques du secteur social n'ont pas reçu un soutien similaire lors de leur création.
<b>Groupe plus restreint d'intermédiaires financiers dans plusieurs ou dans tous les États membres — il s'appuie et se concentre sur les banques qui disposent déjà de connaissances dans le domaine de la gestion de fonds EaSI et dans l'élaboration des rapports nécessaires</b>	Bien que, dans cette configuration, la capacité du marché ne soit pas renforcée pour soutenir l'investissement social, elle serait toutefois plus efficace en termes d'utilisation des fonds et de l'étendue des fonds accordés directement aux entreprises sociales pour leur prestation de services.

**11.6.** S'agissant des rôles respectifs des parties en matière de mesure de l'impact social, les principaux rôles et responsabilités des FESE sont les suivants:

Principales parties	Responsabilités
<b>Investisseurs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Évaluer les perspectives d'investissement en fonction de leurs propres priorités.</li> <li>2. Approuver avec le gestionnaire de fonds tout besoin spécifique en matière d'élaboration de rapports sur l'impact social.</li> </ol>
<b>Gestionnaires de fonds</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fixer des priorités pour l'allocation des fonds lors de la phase de levée de fonds, puis pour les futurs investissements dans les entreprises sociales.</li> <li>2. Mettre en place une politique imposant aux investisseurs des exigences relatives à l'élaboration des rapports sur l'impact social.</li> <li>3. Mettre en place une politique concernant les exigences posées par les entreprises sociales quant à l'élaboration des rapports sur l'impact social.</li> <li>4. S'assurer que les entreprises sociales disposent de suffisamment de ressources et d'expertise pour mesurer leur impact social, et proposer de l'aide en cas de besoin.</li> <li>5. Examiner et évaluer les propositions de financement par les entreprises sociales et approuver que les mesures proposées par celles-ci soient appliquées, dans un premier temps, au moment de l'investissement et, ensuite, au moment de la mesure continue.</li> <li>6. Collecter régulièrement les informations fournies par les entreprises sociales pour permettre le suivi des performances et l'élaboration de rapports à ce sujet dans le cadre de l'obligation qu'a le fonds envers les investisseurs.</li> <li>7. Préparer des rapports destinés aux investisseurs sur l'impact social obtenu.</li> </ol>

Principales parties	Responsabilités
<b>Entreprises sociales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans le cadre de leur proposition de financement, les entreprises sociales présenteront une explication des résultats et de l'impact qu'elles souhaitent atteindre; elles formuleront également des observations sur les personnes visées par leur projet et la façon dont celui-ci sera mené à bien («théorie du changement»).</li> <li>2. De plus, l'entreprise sociale proposera au gestionnaire de fonds une manière de mesurer les résultats et l'impact obtenus (cadre et indicateurs).</li> <li>3. L'entreprise sociale et le gestionnaire de fonds se mettront d'accord sur la mesure (cadre et indicateurs) à utiliser non seulement pour obtenir les résultats et l'impact visés, mais aussi pour refléter les besoins du gestionnaire de fonds.</li> <li>4. L'entreprise sociale fournira des rapports réguliers (au moins un par an) sur les résultats et l'impact obtenus, en utilisant les cadres et les indicateurs de mesure approuvés.</li> <li>5. L'entreprise sociale mènera une réflexion (au moins une par an) sur l'adéquation des cadres et des indicateurs de mesure et sur la faisabilité des résultats et de l'impact fixés ou le besoin d'une mise à jour. Tout changement devra faire l'objet de discussions et être approuvé conjointement avec le gestionnaire de fonds.</li> </ol>

**11.7.** Dans le cadre du programme EaSI, les responsabilités pourraient varier en fonction de la politique adoptée, à l'égard de laquelle les banques serviront d'intermédiaires. Une rupture est envisageable, les banques intermédiaires étant le groupe le plus restreint disposant déjà de compétences en matière de mesure de l'impact.

Principales parties	Responsabilités
<b>Commission européenne/ Administration du programme EaSI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Établir les critères d'élaboration des rapports pour la Commission européenne conformément aux critères repris dans l'article 22:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) augmenter l'accès aux microcrédits,</li> <li>b) renforcer la capacité des prestataires de microcrédits,</li> <li>c) soutenir le développement du marché de l'investissement social.</li> </ol> </li> <li>2. Ces éléments sont établis lors du processus d'approbation des plans visant à promouvoir le projet auprès des agents locaux (en administrant les intermédiaires financiers des États membres). Les intermédiaires financiers formuleront des propositions quant à la manière de remplir ces trois critères, tout en les adaptant aux besoins propres à chaque État.</li> <li>3. L'administration du programme EaSI approuvera ces plans et adoptera des critères de mesure appropriés en vue de les respecter.</li> <li>4. Le programme EaSI recevra des rapports trimestriels ou annuels de la part des banques gestionnaires et les examinera à la lumière des objectifs fixés.</li> </ol>
<b>Intermédiaires financiers</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conjointement avec les décideurs politiques des États membres concernés ou directement avec l'administration du programme EaSI, fixer des priorités en matière d'investissement et de gestion en vue de respecter les termes de l'article 22.</li> <li>2. Approuver des exigences en matière de mesure auxquelles les entreprises sociales dans lesquelles le fonds investit devront se plier ou que la banque devra directement respecter.</li> <li>3. Élaborer une politique concernant les exigences posées par les entreprises sociales quant à l'élaboration des rapports sur l'impact social.</li> <li>4. S'assurer que les entreprises sociales disposent de suffisamment de ressources et d'expertise pour mesurer leur impact social, et proposer de l'aide en cas de besoin.</li> <li>5. Examiner et évaluer les propositions de financement par les entreprises sociales et approuver que les mesures proposées par celles-ci soient appliquées, dans un premier temps, au moment de l'investissement et, ensuite, au moment de la mesure continue.</li> <li>6. Collecter régulièrement les informations fournies par les entreprises sociales pour permettre le suivi des performances et l'élaboration de rapports à ce sujet dans le cadre de l'obligation qu'a le fonds envers les investisseurs.</li> <li>7. Préparer des rapports relatifs à l'impact social obtenu et destinés à l'EaSI conformes aux exigences exposées dans l'article 22.</li> </ol>
<b>Entreprises sociales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans le cadre de leur proposition de financement, les entreprises sociales présenteront une explication des résultats et de l'impact qu'elles souhaitent atteindre; elles formuleront également des observations sur les personnes visées par leur projet et la façon dont celui-ci sera mené à bien («théorie du changement»).</li> <li>2. De plus, l'entreprise sociale proposera à l'intermédiaire financier une manière de mesurer les résultats et l'impact obtenus (cadre et indicateurs).</li> <li>3. L'entreprise sociale et l'intermédiaire financier se mettront d'accord sur la mesure (cadre et indicateurs) à utiliser non seulement pour obtenir les résultats et l'impact visés, mais aussi pour refléter les besoins du gestionnaire de fonds.</li> <li>4. L'entreprise sociale fournira des rapports réguliers (au moins un par an) sur les résultats et l'impact obtenus, en utilisant les cadres et les indicateurs de mesure approuvés. En outre, l'entreprise sociale fournira des informations supplémentaires nécessaires pour permettre le respect des exigences de l'EaSI en matière d'élaboration des rapports.</li> <li>5. L'entreprise sociale mènera une réflexion (au moins une par an) sur l'adéquation des cadres et des indicateurs de mesure et sur la faisabilité des résultats et de l'impact fixés ou le besoin d'une mise à jour. Tout changement devra faire l'objet de discussions et être approuvé conjointement avec le gestionnaire de fonds.</li> </ol>
<b>Note</b>	<p>Les exigences en matière de mesure générale de l'impact social doivent être proportionnées au niveau global de l'investissement, des subventions et des garanties. Il pourra probablement être satisfait aux exigences explicatives exposées dans la section C, mais il ne sera sans doute pas nécessaire de fournir des mesures aussi détaillées et exactes que pour les investissements du programme FESE, puisque le niveau d'engagement financier, ou d'investissement, dans chaque entreprise sociale est plus faible pour le programme EaSI.</p>

## 12

# Définition de normes pour l'élaboration des rapports: les principes d'engagement

- 
- 12.1.** La production d'informations revêt une grande importance dans la planification des interventions, des affaires et des investissements, dans l'engagement auprès de parties prenantes, telles que les utilisateurs de services et les marchés élargis, dans le contrôle de la performance ainsi que dans le développement et l'ancrage des améliorations. Toutefois, elle est aussi importante au titre de responsabilités plus générales et en vue d'impliquer un public plus vaste dans le récit de l'intervention et d'optimiser son efficacité.
- 12.2.** Dans leur forme, les rapports doivent transmettre de manière simple et précise les informations auxquelles le public souhaite accéder et dont il a besoin. Pour le groupe, certaines normes de base pour l'élaboration des rapports peuvent contribuer à la définition d'un cadre général, qui inclura également des exemples pratiques adaptés à diverses situations, à des fins d'illustration.
- 12.3.** Les **normes de base relatives à l'élaboration des rapports** comprennent les éléments clés suivants:
- 12.3.1. Principe de pertinence:** il convient d'inclure toutes les informations nécessaires aux parties prenantes pour leur prise de décision. Dans le cas de l'impact social, il s'agit des informations relatives à l'efficacité (impact obtenu), à l'efficience (ressources mises en œuvre à cet effet) ainsi qu'à la capacité organisationnelle (l'organisation dispose-t-elle de suffisamment de compétences pour obtenir cet impact à l'avenir?).
- 12.3.2. Principe de fiabilité:** les informations fournies doivent être précises, justes et équitables, à savoir aussi objectives que possible. On inclura donc uniquement les informations vérifiables selon des preuves objectives. Il convient de préciser les sources de données et les hypothèses sous-jacentes (présentation équitable). La pertinence et la fiabilité revêtent une grande importance pour la qualité des rapports relatifs à l'impact social. Toutefois, la corrélation étroite de ces deux principes fait que tout accent mis sur l'un nuit à l'autre. Il est donc indispensable d'adopter un équilibre savant entre ces deux éléments.
- 12.3.3. Comparabilité:** il convient de toujours respecter la même structure lors de l'élaboration des rapports relatifs à l'impact social qui doivent concerner la même période de référence que le rapport de l'exercice précédent, couvrir les mêmes organisations et activités et adopter les mêmes moyens de mesure afin d'être comparables. Pour tenir compte de la complexité de l'évaluation (voir chapitre 5.5), il convient d'axer les rapports relatifs à l'impact social sur la comparaison des processus (voir chapitre 5.2) plutôt que sur les calculs réels dans l'indicateur. La comparabilité gagne toutefois à se fonder sur l'utilisation du cadre de résultats et d'indicateurs, à titre de liste de référence. En ce qui concerne le champ social, la comparabilité doit éviter tout indicateur de référence ou de comparer des activités et des résultats a priori similaires, mais en réalité très différents.
- 12.3.4. Principe «appliquer ou expliquer»:** du fait de la proportionnalité, toutes les entreprises sociales ne sont pas en mesure d'obtenir et de présenter l'ensemble des informations pertinentes. Dans la pratique, certaines informations ou données peuvent être indisponibles, ce qui explique que, parfois, seules des estimations soient fournies. Néanmoins, il convient de faire état de ces restrictions et de les expliquer.

**12.4.** Les **exemples de bonne pratique** sont multiples dans de nombreux États membres. Le sous-groupe recommande à la section 15, relative aux thèmes à développer, qu'un certain nombre de ces exemples soient collectés et mis à disposition en ligne à titre de ressources de référence. Il convient de veiller à proposer un éventail d'approches et de formats de rapports possibles, de manière à préserver un certain choix et une diversité nécessaire.

**12.5.** Les **normes relatives à l'élaboration des rapports** se répartissent en trois catégories principales:

*12.5.1.* le style des rapports de recherche, qui suit la mise en page des recherches, incluant des comptes rendus de lecture qui préparent une méthodologie, des résultats, une discussion et des conclusions;

*12.5.2.* le style sur mesure d'élaboration schématique des rapports, habituellement destiné à des décideurs particuliers, comme les rapports élaborés pour Esmée Fairbairn, Bridges Ventures ou le modèle gamma évoqué ci-après dans cette section;

*12.5.3.* le style d'élaboration des rapports comptables, qui se rapproche des tableaux de synthèse financiers accompagnés de notes explicatives.

**12.6.** De nombreux exemples existent pour les première et deuxième catégories. Concernant les exemples du dernier style, citons le modèle de rapport social (Social Reporting Standard ou SRS) conçu par l'université de Hambourg <sup>(31)</sup>.

.....  
<sup>(31)</sup> <http://www.social-reporting-standard.de/en>

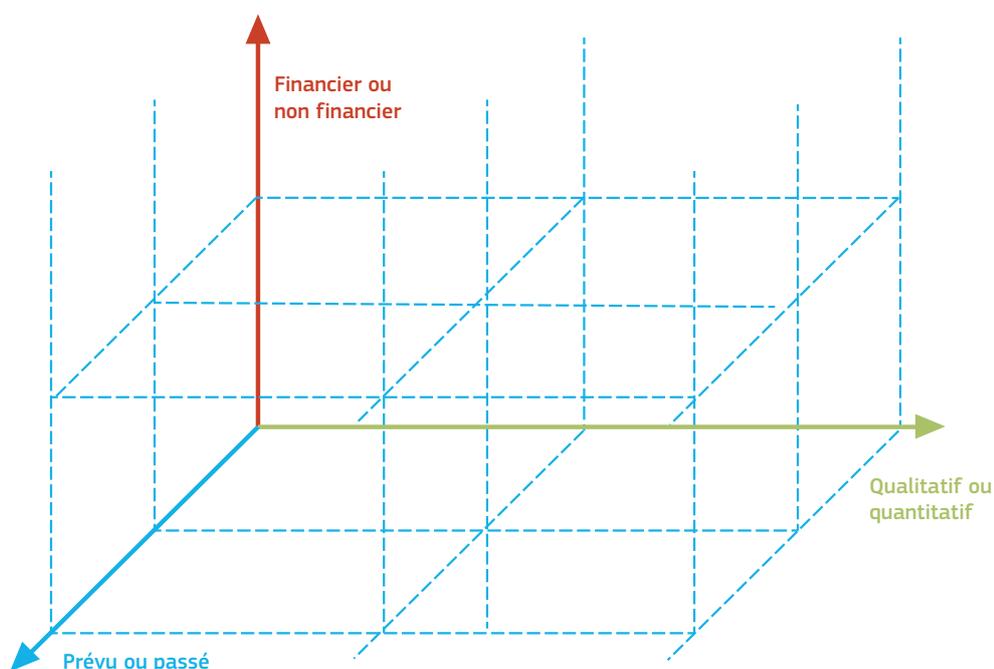
## 13

Orientations  
supplémentaires

13.1. Cette section couvre deux éléments:

- 13.1.1. les indicateurs de mesure;
- 13.1.2. les cadres de mesure.

**Graphique 8 — Classement des indicateurs selon trois axes**  
[Clifford (2013), extrait du programme Cass MSc]



L'objectif doit permettre de définir l'objet de la mesure et la façon dont celle-ci sera réalisée...

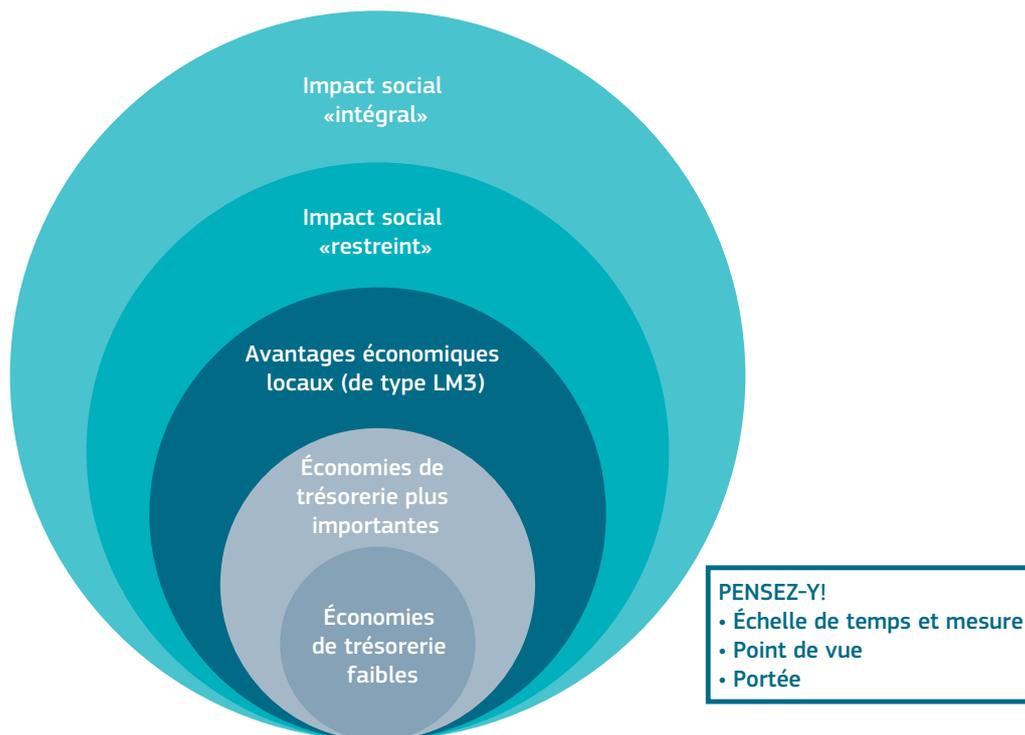
### Indicateurs de mesure

13.2. Les indicateurs de mesure à prendre éventuellement en considération se répartissent selon trois axes, comme l'indique le **graphique 8**. Il est possible d'élaborer des mesures pour s'adapter aux besoins des parties prenantes concernées, une fois que le récit de l'intervention est clair, afin de:

- 13.2.1. considérer les mesures prévisionnelles (en vue de la planification et de la définition des objectifs) ou les mesures historiques (pour l'évaluation de la réussite des programmes concernés);

- 13.2.2. considérer les mesures qualitatives ou quantitatives, sachant que toute évaluation fondée sur des preuves prend un aspect quantitatif à un certain stade, ce qui pourrait être interprété comme étant plus orienté vers les nuances et le déroulement des interventions ou l'émergence de changements de modes de vie, par opposition à une tendance à quantifier combien d'utilisateurs et d'autres personnes de leur communauté ont été affectés dans une certaine mesure (par exemple trouver un emploi avec une rémunération donnée);
- 13.2.3. refléter ces récits d'intervention, de résultats et d'impact en termes financiers ou non.

**Graphique 9 — Niveaux de mesure de l'impact social**  
 [Clifford (2013), extrait des programmes Cass MSc et du rapport E3M]



13.3. Au sein de ce cadre financier, les formes de la mesure se répartissent en cinq niveaux, comme le montre le **graphique 9**. Les résultats sont susceptibles de produire des effets à l'un ou l'autre de ces niveaux, ou à chacun d'entre eux, chacun correspondant au suivant au regard du total évalué. Ces cinq niveaux sont les suivants:

- 13.3.1. économies de trésorerie faibles: lorsqu'un bailleur de fonds public ou un organe similaire réalise une économie dans les frais de prestation de services, comme dans un service ou un hôpital donné ou au sein d'un service de gestion des délinquants;
- 13.3.2. économies de trésorerie plus importantes: niveau qui commence à tenir compte des économies horizontales entre différents services, comme les économies d'éducation réalisées du fait d'une meilleure stabilité familiale liée à la fourniture d'un logement;
- 13.3.3. avantages économiques locaux: amélioration de l'économie et des activités économiques dans un espace donné (par exemple des emplois plus proches; des programmes de boutiques de proximité);
- 13.3.4. impact social «restreint»: concerne les acquis sociaux plus larges, mais toujours sans pleinement donner suite aux avantages secondaires ou sans sélectionner nécessairement toutes les parties prenantes espérant tirer un bénéfice de l'intervention;
- 13.3.5. impact social «intégral»: recense les acquis sociaux et économiques, mais les considère à travers un éventail complet ou quasi complet de parties prenantes et de catégories d'acquis.

- 13.4.** Outre le choix du niveau de **mesure** financière, il convient de définir trois facteurs supplémentaires selon les besoins des parties prenantes:
- **point de vue:** depuis quelle perspective la valeur est-elle mesurée? Celle d'un bailleur de fonds, d'un investisseur ou d'un utilisateur?
  - **calendrier:** pendant combien de temps les effets (résultats et incidences) attendus devraient-ils durer et sur quelle période sont-ils pertinents aux yeux des parties prenantes concernées?
  - **champ d'application:** selon le point de vue, quelle est l'ampleur du champ à considérer? Comment se définit l'avenir et quelles zones de mesure sont à exclure, car inadéquates au regard des décisions à prendre?
- 13.5.** Les indicateurs de mesure acceptables sont nombreux dans ces formats, chacun étant utile dans certains contextes et pour certaines parties prenantes. Certains sont plus utilisés et plus utiles que d'autres. Ces derniers font l'objet d'une argumentation étayée dans des publications relatives à l'impact des interventions dans chaque domaine d'activité au sein des États membres, voire au-delà. Les principaux critères de choix de l'indicateur de mesure sont les suivants:
- 13.5.1.* le mode de mesure doit respecter et satisfaire les besoins de l'utilisateur de ladite mesure;
- 13.5.2.* il est rarement possible de tout mesurer (de manière rentable), mais il est souvent possible d'évaluer suffisamment d'éléments pour satisfaire les besoins des décisions à prendre sur la base de cette mesure;
- 13.5.3.* trouver des financements en vue de résultats et d'impacts d'ordre social est non seulement possible, mais souvent aisé dès lors que le déroulement est clairement défini;
- 13.5.4.* la mesure envisagée ici se situe entre la présentation d'états financiers et l'étude sociale; elle comporte des similitudes avec ces deux domaines;
- 13.5.5.* il convient que l'audit ou la validation de la mesure de l'impact social cible quatre questions clés:
- le processus de mesure cité au point 8.9 a-t-il été respecté?
  - la réponse est-elle raisonnable au regard de mesures comparables (essentiellement un contrôle analytique au sens où on l'entend dans un audit financier)?
  - les résultats sont-ils présentés équitablement pour satisfaire aux besoins des utilisateurs?
  - incluent-ils toutes les informations essentielles à la prise de décision de l'utilisateur?
- 13.6.** Toutes les évaluations de l'impact social ne requièrent pas un contrôle externe indépendant à tout prix. Cela contreviendrait au besoin de proportionnalité et négligerait délibérément le contrôle indépendant conforme aux règles de bonnes pratiques d'étude intégrées dans de nombreuses évaluations. Il convient d'y préférer un test et une vérification adéquats, menés par une personne raisonnablement objective (en gardant le principe de proportionnalité à l'esprit), afin de déterminer si la mesure répond aux quatre critères mentionnés au point 13.5.5 ci-dessus, accompagnés d'une explication du déroulement et des résultats desdits test et vérification.
- 13.7.** Les utilisateurs des résultats de la mesure de l'impact social sont souvent en situation de réclamer une enquête plus approfondie ou davantage de validation si cela se révèle utile. Tous possèdent généralement les moyens appropriés pour vérifier qu'elles ont bien été menées. Les bailleurs de fonds (par exemple dans le cas de paiement par obligation de résultats) et les investisseurs (à travers leurs contrats d'investissement) disposent de pouvoirs contractuels et économiques. Les fournisseurs (entreprises sociales) disposent de pouvoirs exécutifs. Les utilisateurs de services (qui incluent les clients ou les consommateurs à titre individuel ou d'organisation) disposent du pouvoir de marché. Toutefois, lorsque leur niveau de pouvoir politique ou économique est faible, ils ont besoin d'être soutenus et de s'assurer que les systèmes de contrôle appropriés

sont en place et appliqués. Il convient d'axer tout processus de révision publique ou réglementaire sur cet espace d'examen public approfondi, plutôt que de renforcer les examens approfondis dans des espaces déjà couverts de manière satisfaisante par des pouvoirs contractuels. Dans cette détermination, il faut vérifier que les quatre facteurs évoqués au point 8.22 ci-dessus sont présents et clairs.

## Utilisation de cadres de mesure

**13.8.** Plusieurs cadres visant à structurer les mesures ont été conçus. Ils facilitent l'identification des points communs des mesures, mais ne constituent aucunement une obligation. Deux d'entre eux se distinguent par leur utilité notable:

### **13.8.1. Celui conçu et financé par Big Society Capital, groupe britannique <sup>(32)</sup>**

Big Society Capital a mandaté une équipe composée de NPC, SROI Network et Investing for Good afin de concevoir un ensemble d'outils visant à aider les investisseurs sociaux et les personnes à la recherche d'investissements sociaux qui souhaitent intégrer une approche rigoureuse de l'impact dans leurs travaux.

Ces outils donnent un aperçu des résultats que visent les organisations à vocation sociale et de la manière de les mesurer.

Les outils décrits ici se répartissent comme suit:

- Une matrice de résultats qui distingue les résultats des champs de la protection sociale et de l'environnement en 13 espaces de résultat.
- La cartographie des résultats, qui détaille la matrice de résultats et fournit des aperçus des principaux résultats, indicateurs et sources de données communément utilisés dans chacun des 13 espaces.
- La matrice de résultats et la cartographie des résultats n'ont pas pour objet d'être exhaustives, mais de présenter une première tentative de cartographie du territoire de chaque espace. Elles ne revêtent aucun caractère obligatoire, mais facilitent la réflexion des investisseurs sociaux et des bénéficiaires potentiels quant à la structure de leur démarche relative à l'impact:
  - logement et besoins essentiels;
  - éducation et apprentissage;
  - emploi et formation;
  - santé physique;
  - dépendance et consommation de substances;
  - santé mentale;
  - bien-être personnel et social;
  - politique, influence et participation;
  - questions financières et juridiques;
  - arts et culture;
  - criminalité et sécurité publique;

<sup>(32)</sup> <http://www.thinknpc.org/publications/mapping-outcomes-for-social-investment/>

- questions locales et d'insertion;
- conservation de l'environnement naturel et changement climatique.

Ce contenu est également disponible dans WikiVOIS, une base de données contenant des informations relatives aux résultats et aux indicateurs.

### 13.8.2. Les mesures françaises relatives au microcrédit

Les normes universelles de gestion de la performance sociale concernent les institutions de microcrédit recherchant un double bilan. Créées grâce à une large consultation du secteur, les normes universelles SPTF de gestion de la performance sociale (les «normes universelles») sont un ensemble de normes et de pratiques de gestion qui concernent toutes les institutions de microcrédit recherchant un double bilan. Pour une institution, respecter les normes signifie qu'elle possède de «fortes» pratiques de gestion de la performance sociale (GPS).

Pour réaliser cela, les institutions doivent:

- définir et suivre des objectifs sociaux;
- s'assurer de l'engagement du conseil d'administration, de la direction et du personnel envers les objectifs sociaux;
- concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients; traiter les employés de façon responsable;
- équilibrer les performances sociale et financière.

L'objectif initial du microcrédit consistait à améliorer le bien-être de son bénéficiaire mais, depuis deux décennies, de nombreuses institutions ont donné la priorité à leur pérennité financière aux dépens des besoins des clients. Il devient évident que les institutions qui gèrent uniquement leurs performances financières ne sont motivées que par des résultats financiers. Ainsi, les institutions ayant également adopté un objectif social doivent gérer parallèlement leur performance sociale. La définition et la promotion de pratiques GPS fortes permettent aux normes universelles de recentrer les institutions vers le client.

13.9. Le sous-groupe recommande de les développer davantage pour aboutir à un cadre d'orientation comme décrit aux points 3.21 et 8.3 ci-dessus.

## Mesure d'impact social à l'adresse des gestionnaires de fonds et des investisseurs

13.10. Des formats de mesure sont récemment apparus à l'adresse des bailleurs de fonds ou des fonds de fonds. Citons notamment les suivants:

13.10.1. Le **modèle  $\gamma$  (gamma)** <sup>(33)</sup> combine les mesures de plusieurs fonds de fonds et aborde l'aspect de la comparabilité de manière novatrice. Apparaît alors le défi d'équilibrer les intérêts d'un nombre important de parties prenantes diversifiées, une variété de besoins et les interventions leur correspondant avec les souhaits des investisseurs et des marchés d'investissement sur lesquels ils opèrent.

En reconnaissant que les entreprises sociales doivent mesurer l'efficacité de leurs interventions au niveau de l'utilisateur de services, le modèle gamma se sert de cet élément pour informer les investisseurs qui sont motivés par l'efficacité avec laquelle leurs capitaux sont gérés (ainsi que par leur pérennité et leur rendement). Les auteurs affirment que les investisseurs sont plus intéressés par ces derniers sujets que par des mesures absolues d'impact obtenu combinant plusieurs secteurs de prestations de services qui présentent peu de points communs.

<sup>(33)</sup> Grabenwarter, U., et Liechtenstein, H. (2011), *In search of gamma — An unconventional perspective on impact investing*, IESE Publishing.

L'évaluation de la performance d'un gestionnaire de fonds par l'investisseur, au titre de son principe de vigilance, présente un double aspect:

- l'évaluation de l'investissement dans une entreprise sociale, reposant sur l'ambition du directeur de l'entreprise, l'intervention retenue et l'efficacité accordée à la gestion du capital apporté ainsi qu'aux autres ressources, en vue d'atteindre ces objectifs;
- le degré de réussite de l'entreprise pour atteindre ses objectifs tels qu'ils ont été définis en leur qualité initiale d'investissement.

En tant que mesure continue de l'impact social, le deuxième de ces aspects peut être exprimé en pourcentage de réussite par rapport aux objectifs d'impact social convenus (par type d'intervention) et sur la base desquels la décision d'investir a été prise. Ces pourcentages peuvent être pris en compte en l'état ou combinés par pondération selon le capital investi. Le profil du fonds peut donc être présenté sous la forme suivante: X millions d'euros atteignant un taux d'efficacité de 80 % et Y millions d'euros atteignant un taux d'efficacité de 110 %, soit un taux combiné pour le fonds global de Z %.

**13.10.2.** Engaged Investment, sous l'intitulé de «projet Engaged X» <sup>(34)</sup>, a mené des études sur le thème de l'**incidence implicite** (ou «i»). Cette étude repose sur l'hypothèse que toutes les activités de prise de participation génèrent aussi bien un rendement social qu'un rendement financier et qu'un investisseur les prend en compte dans sa décision d'investissement, dans une mesure variable. Le cumul des deux (social et financier) correspond au rendement combiné total. De même que les marchés financiers conventionnels cherchent à équilibrer le rendement souhaité et un risque acceptable, il convient d'offrir une courbe d'investissement acceptable par tout investisseur ou groupe d'investisseurs afin de couvrir le rendement social et le risque associé et de lier les deux (financier et social). L'incidence implicite se définit ici comme l'écart entre la valeur en capital implicite et la valeur en capital fondée sur le rendement financier ajusté au risque standard. Ce concept ajoute un facteur d'ajustement aux modèles plus courants destinés aux marchés financiers, afin de refléter efficacement l'intérêt pour un impact social perçu. L'avantage de la recherche et du savoir réside dans le fait de pouvoir prédire plus efficacement la disponibilité du capital pour les entreprises sociales à la recherche d'investissement et, pour l'investisseur, de structurer davantage ses décisions et la comparabilité des opportunités de prise de participation.

L'indice Engaged X soutiendrait également l'instauration d'un marché avisé en faveur d'une nouvelle catégorie d'actifs d'investissement social (investissement sur l'impact) en fournissant:

- des données financières cumulées indiquant le comportement du marché à propos d'une catégorie d'actifs complète (soit un élément fondamental pour un marché d'investissement alternatif efficace);
- une structure permettant d'atteindre un certain degré de comparabilité sur un marché constitué d'instruments d'investissement incroyablement variés;
- une analyse saine des portefeuilles d'investissement existants parmi les investisseurs sociaux;
- une base pour la cohérence tarifaire sur un nouveau marché en plein essor.

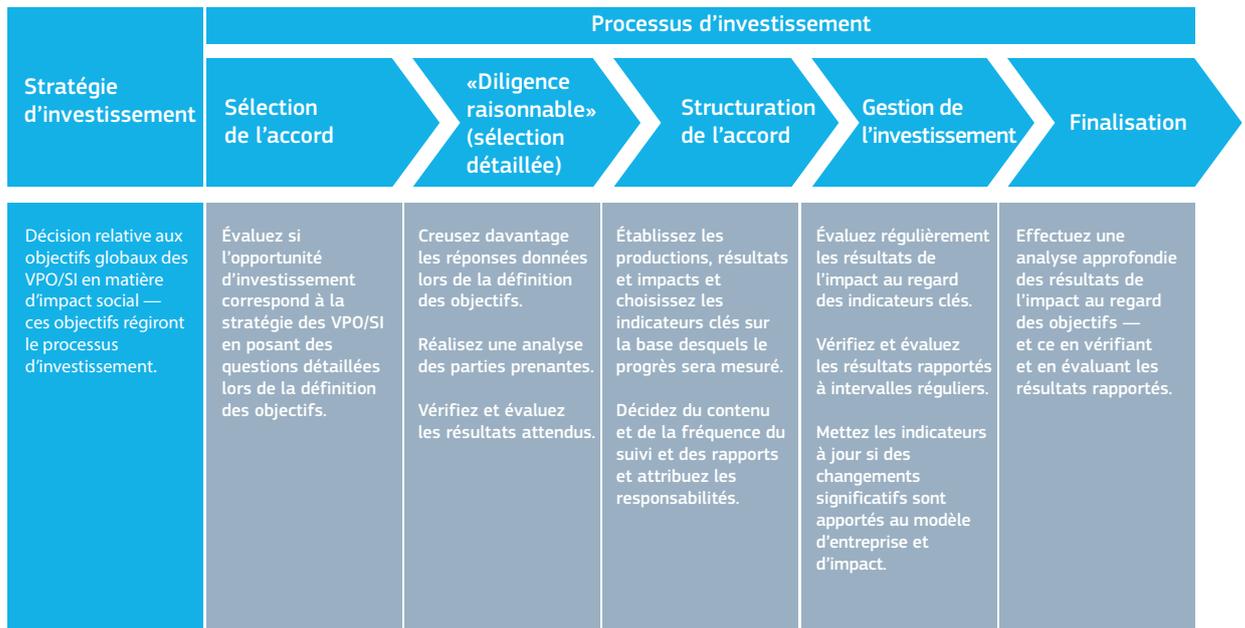
Le concept «i» permet, pour l'essentiel, de diffuser les connaissances d'institutions éclairées de premier ordre et d'autres sur le marché de l'investissement social vers une structure ouverte à l'implication de participants du marché plus éloignés.

**13.10.3. The Social Stock Exchange** <sup>(35)</sup> est une entreprise britannique dont l'objet est de créer une base d'informations saine à l'adresse des investisseurs sociaux auxquels elle offre également la possibilité de négocier des investissements à impact social. Il convient de la distinguer des

<sup>(34)</sup> <http://www.engagedinvestment.com/engagedx.html> et <http://impliedimpact.org/>

<sup>(35)</sup> <http://www.socialstockexchange.com>

**Graphique 10 — Gestion de l'impact social dans le processus d'investissement [extrait d'EVPA (2013)]**



marchés financiers réglementés, car elle ne constitue pas de cotation formelle des parts ou des valeurs. Toutefois, elle représente une source d'informations complémentaires pour les valeurs cotées sur une bourse reconnue. Ses membres ne sont pas des organismes éligibles aux FESE, mais elle est appelée à devenir un acteur majeur dans le domaine de la mesure de l'impact social et un moteur primordial pour l'élaboration d'informations cohérentes. Elle aborde les questions d'incohérence et d'inadéquation des informations accessibles aux investisseurs sociaux à propos de leurs investissements potentiels en traitant spécifiquement cinq aspects principaux:

- L'objet social ou environnemental de l'entreprise et l'impact qu'elle aura.
- Qui bénéficie au final de l'impact social de l'entreprise?
- Comment les produits, services et opérations d'une entreprise engendrent-ils cet impact social?
- De quelle manière l'entreprise implique-t-elle et consulte-t-elle ses parties prenantes?
- Quelles preuves une entreprise fournit-elle de son impact social et de quelle manière la collecte-t-elle, la mesure-t-elle et en rend-elle compte?

Comme une bourse traditionnelle, elle dispose d'un jury d'admission qui examine ces preuves présentées comme un rapport relatif à l'impact social et impose une obligation annuelle de mise à jour du rapport en contrepartie du statut de membre.

La forme et la démarche vis-à-vis de l'élaboration de rapports relatifs à l'impact social correspondent à la démarche et aux normes exposées dans les propositions de ce groupe.

#### 13.10.4. Modèles d'approbation des perspectives d'investissement.

Les bailleurs de fonds, comme les gestionnaires de fonds FESE, qui investissent dans des entreprises sociales ont un intérêt manifeste à générer de l'impact social. Par conséquent, les

investisseurs sociaux intègrent de plus en plus fréquemment l'impact social dans leur processus d'investissement global comme l'indique le **graphique 10** <sup>(36)</sup>.

**13.10.5.** *The Good Investor: A Book of Best Impact Practice* <sup>(37)</sup> (**Le bon investisseur: manuel des bonnes pratiques en matière d'impact social**) cible l'intégration des mesures de l'impact dans le processus d'investissement. Ce manuel recommande aux investisseurs d'inclure les fonctions suivantes afin d'intégrer pleinement les mesures de l'impact social dans le processus d'investissement:

- une équipe d'investissement qui comprenne les principes fondamentaux de la mesure de l'impact social;
- une expertise interne de l'analyse de l'impact social (soit au sein de l'équipe d'investissement, soit active à ses côtés);
- une personne responsable de l'impact social (une responsabilité à temps plein ou clairement assignée à une personne dans sa description de poste);
- un comité d'investissement composé de membres divers (comme des experts dans les domaines social et de l'investissement) maîtrisant les rapports relatifs à l'impact social et les paramètres stratégiques en jeu et intégrant l'impact social dans leur prise de décision d'investissement raisonnée.

Ce manuel encourage globalement à se comporter en investisseur patient: attendre les incidences sociales selon leur calendrier plutôt que les seuls rendements prévus selon le calendrier de l'investisseur.

**13.10.6.** Le **manuel EVPA** identifie les étapes du processus d'investissement particulièrement pertinentes en vue de l'approbation des perspectives d'investissement comme suit:

- Stratégie d'investissement: le bailleur de fonds doit disposer d'une stratégie d'investissement claire comprenant une définition du problème social ou de la question sociale qu'il cherche à résoudre à travers son investissement dans des entreprises sociales. Une réponse limpide et structurée s'impose afin de sélectionner les investissements susceptibles de contribuer à résoudre la question sociale qui le motive. Quelques exemples de questions précises:
  - Quels changements le bailleur de fonds souhaite-t-il obtenir par opposition à la question sociale globale précédemment identifiée?
  - De quelle manière le bailleur de fonds pense-t-il obtenir ces changements à travers son investissement dans les entreprises sociales dont les activités correspondent à ses objectifs?
- Examen des opportunités: lorsque le bailleur de fonds est au clair sur le type d'entreprise sociale dans laquelle il doit investir pour atteindre ses propres objectifs en matière d'impact social, il convient de définir des critères plus précis afin de faciliter l'examen des opportunités. Les investisseurs sociaux utilisent de multiples canaux pour identifier proactivement les entreprises sociales pertinentes (par ordre d'importance) <sup>(38)</sup>:
  - réseau et intermédiaires professionnels;
  - références d'organisations de portefeuilles existantes;

<sup>(36)</sup> Hehenberger, L., Harling, A.-M., et Scholten, P. (2013), *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*, rapport de l'EVPA Knowledge Centre (<http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>).

<sup>(37)</sup> Hornsby, A., et Blumberg, G. (2013), *The Good Investor: A Book of Best Impact Practice*, Investing for Good (<http://cdn.goodinvestor.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/thegoodinvestor.pdf>).

<sup>(38)</sup> Hehenberger, L., et Harling, A.-M. (2013), *European Venture Philanthropy and Social Investment — The EVPA Survey*, rapport de l'EVPA Knowledge Centre (<http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>).

- recherche administrative;
- conférences et événements;
- concours de plans d'affaires ou prix sociaux.

Ils identifient également des entreprises sociales au moyen de processus de candidatures (ouvertes ou par étapes).

Dans certains cas, l'entreprise sociale a une mission clairement définie correspondant aux objectifs du bailleur de fonds en matière d'impact social. Toutefois, de nombreuses entreprises sociales étant récentes et inexpérimentées, il est recommandé au bailleur de fonds de poser quelques questions afin de mieux comprendre les objectifs de l'entreprise sociale.

Les questions suivantes servent à définir les objectifs de l'entreprise sociale avant de décider s'ils correspondent à la stratégie d'investissement du bailleur de fonds:

- Quel problème social ou quelle question sociale l'entreprise sociale tente-t-elle de résoudre?
- Quelles activités l'entreprise sociale mène-t-elle afin de résoudre le problème social ou la question sociale?
- De quelles ressources ou contributions, selon la chaîne de valeur de l'impact social, l'organisation à vocation sociale dispose-t-elle ou nécessite-t-elle pour mener à bien ses activités?
- Quels sont les résultats attendus?

Outre les objectifs en matière d'impact social, les bailleurs de fonds peuvent adopter des critères supplémentaires pour examiner l'opportunité d'investissements potentiels, comme les critères suivants, extraits du manuel «The Good Investor»:

- Emploi du capital investissement: l'investissement soutient-il l'organisation et sa génération d'impact?
- Gouvernance: l'organisation dispose-t-elle d'une structure de gouvernance qui soutient sa mission et sa génération d'impact?
- Bénéfice et patrimoine: l'alignement du bénéfice et du patrimoine avec la mission est-il garanti?
- Preuve et transparence concernant l'impact social: la mission est-elle atteinte de manière vérifiable? Existe-t-il des rapports réguliers et transparents relatifs à la performance de l'impact social?

Par exemple, l'entreprise britannique Bridges Ventures sélectionne des opportunités de prises de participation selon la contribution potentielle à des objectifs en matière d'impact social (incidence thématique), à la plus-value (la prise de participation peut-elle générer des changements positifs au-delà de ce qui est inéluctable?) et à des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) signalant à la fois les risques et les opportunités susceptibles d'accroître ou de diminuer l'impact social potentiel global.

- Principe de vigilance (examen détaillé): lorsque les perspectives d'investissement ont passé le stade du premier examen, les bailleurs de fonds mènent une analyse plus détaillée avant de prendre leur décision d'investissement. Le bailleur de fonds creuse davantage les questions posées au stade du premier examen. En particulier, il est crucial de maîtriser parfaitement l'impact social actuel et attendu de l'entreprise sociale. Cela atténue le risque de se tromper d'investissement, tout en créant un socle commun de compréhension de l'impact social d'une organisation au sein de toutes les parties prenantes.

L'analyse des parties prenantes doit faire partie intégrante de la phase du principe de vigilance. Pour éviter de gaspiller des ressources, il est recommandé aux bailleurs de fonds d'augmenter l'intensité [c'est-à-dire plus de parties prenantes, davantage d'implication des parties prenantes et un plus grand nombre impliqué dans chaque groupe (jusqu'au nombre requis pour constituer un échantillon aléatoire non biaisé)] de l'analyse, car il devient vraisemblable que le bailleur de fonds va investir.

Si une perspective d'investissement annonce un résultat donné, il est impératif de le vérifier. Si l'entreprise sociale n'est pas en mesure de communiquer les données, le bailleur de fonds doit s'interroger sur la capacité de l'entreprise sociale à apporter l'expertise et à fournir le soutien nécessaire ou sur la pertinence de son investissement. La phase du principe de vigilance pourra vérifier utilement que le système de contrôle de l'impact social adopté par l'entreprise sociale suffit à satisfaire aux exigences du bailleur de fonds. Dans le cas contraire, le bailleur de fonds pourrait devoir contribuer à son amélioration au moyen de parties prenantes à titre gracieux ou d'autres ressources. Il convient de tenir compte de ces frais avant de prendre la décision d'investissement.

## 14

## Relations avec l'AEMF



- 14.1.** Durant les travaux du sous-groupe, la Commission européenne et les présidents du comité scientifique encouragés par le secrétariat de la Commission ont tenu une réunion informelle avec un représentant de l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF). Cette rencontre avait pour objet:
- 14.1.1.* de dégager l'orientation du parcours et les conclusions probables des travaux du sous-groupe;
  - 14.1.2.* d'offrir une occasion informelle à l'AEMF de les commenter.
- 14.2.** La réunion s'est tenue en octobre 2013. L'AEMF n'a soulevé aucune préoccupation et a indiqué de manière informelle son soutien à la recommandation de processus et de caractéristiques plutôt qu'à celle de cadres et d'indicateurs.
- 14.3.** Le sous-groupe juge inutile d'imposer une réglementation à ce stade. Le sous-groupe souhaite plutôt la publication de ses recommandations sous la forme de normes admises et que les FESE après inscription, les intermédiaires financiers et les autres entités agréées par l'EaSI soient incités à les utiliser. La publication de guides pour aider les entreprises sociales à appliquer les normes contribuera également à leur adoption volontaire en qualité de code à l'échelle de l'UE.

## 15

## Thèmes à développer ultérieurement

Ce rapport énonce les normes de mesure de l'impact social qui fondent les exigences des FESE et de l'EaSI. Sept domaines se dégagent en vue d'un développement ultérieur:

- 
- 15.1.** Des **notes d'orientation** relatives à ce rapport à l'adresse du GECEs et de la Commission européenne, élaborant un ensemble de brefs documents ou de brochures d'orientation pour aider les entreprises sociales, les bailleurs de fonds, les gestionnaires de fonds et les investisseurs à respecter ces normes. Ces documents ou brochures d'orientation seront plus utiles s'ils sont élaborés avec des sections spécifiques ou des adaptations selon les différents secteurs ou selon les États membres.
- 15.2.** Un **pôle de ressources**, dispositif accessible d'envergure supérieure à un simple site internet mettant passivement à disposition des connaissances. Ce dispositif doté d'un personnel permanent devra offrir:
- une source d'orientations écrites constamment mises à jour;
  - un centre documentaire recensant les rapports des entreprises sociales et des fonds au sein des États membres. Le dépôt doit être encouragé, tout en restant facultatif (non obligatoire). On pourrait également y trouver des indicateurs utiles;
  - une ligne d'assistance (téléphonique et par courrier électronique) pour aider les entreprises sociales et les fonds à appliquer les normes.
- 15.3.** **Développement et consolidation des cadres de mesure** afin d'en créer un qui fournisse un ensemble adapté de titres et de sous-titres, soit un ensemble de référence pour la mesure à l'échelle européenne. Toute mesure devra s'inscrire dans ce cadre ou prévoir d'expliquer le choix d'autres titres s'ils sont plus adaptés à l'intervention et aux résultats du cas en question.
- 15.4.** Des **formats pour l'élaboration des rapports** doivent être élaborés autour des normes proposées ici. Ceux-ci doivent inclure:
- une série de modèles de mise en page (bâties autour d'exemples existants de bonnes pratiques) offrant un choix de formats de présentation pour les principales communications;
  - une série de titres d'orientation pour les explications en soutien des principales communications;
  - des éléments d'orientation communiqués à titre indicatif à propos de l'élaboration intégrée des rapports lorsque l'entreprise sociale en fait le choix.

Ils différeront dans l'élaboration des rapports selon les parties prenantes auxquelles ils s'adressent.

- 15.5. Suivi des FESE (et peut-être de l'EaSI),** consistant à aider les agences de la Commission, et celles qui en expriment le besoin, à intégrer efficacement les mesures de l'impact social dans tout processus élaboré dès lors que cela s'impose.
- 15.6. Poursuite du sous-groupe.** Après avoir constitué ce groupe pour élaborer ce rapport et d'autres propositions, nous disposons du noyau d'un réseau de soutien pour contribuer au déploiement de ces normes à travers l'Europe. Il peut apporter son aide à plusieurs titres:
- réflexion et développement ultérieurs;
  - diffusion des conclusions et des politiques;
  - orientation, en qualité de groupe de pilotage, des autres activités précitées;
  - point de référence pour la Commission et ses agences dans leurs réponses aux propositions de normes.
- 15.7.** Enfin, les **dispositions de ce document** exigent une revue et une mise à jour régulières, notamment lorsque les organisations, les investisseurs et les fonds commenceront à les mettre en œuvre. Il convient de le développer selon des étapes successives, afin que les retours d'informations des précurseurs enthousiastes engendrent des améliorations. Une autre approche du développement des études pilotes et la remise en question de la démarche normative semblent inappropriées au vu du besoin immédiat d'orientation des FESE et du programme EaSI. Globalement, ce domaine est en plein essor sur le plan scientifique et dans son objet. Avec la priorité donnée à l'investissement social dans le monde entier, qui doit reposer sur la mesure de l'impact social (lors de la planification, de l'investissement, du suivi intermédiaire, ainsi que lors de l'élaboration des rapports et des étapes d'apprentissage), la volonté d'élaborer de nouvelles mesures demeure, voire s'accélère. Il semble approprié de procéder à un examen annuel par le sous-groupe ou par un organe similaire. Ce développement et ces améliorations continus doivent également aborder la question des adaptations nécessaires dans la pratique de la mesure entre l'EaSI et les FESE.

# ANNEXES

## 1. Membres du sous-groupe du GECES et autres participants

Représentant du comité scientifique et technique: Jim Clifford, OBE  
 Représentant de la Commission européenne: Marco Fantini  
 Rapporteur pour le GECES: D' Lisa Lisa Hehenberger  
 Représentants du secrétariat de la Commission européenne: Ciprian Alionescu et Laura Catana

### Membres du sous-groupe (membres du GECES et experts invités):

NOM	PRÉNOM	NATIONALITÉ	EMPLOYEUR
Augustinsson	Erika	SE	Éditrice et conseillère politique en matière d'innovation sociale du Forum suédois de l'innovation sociale (université de Malmö)
Barna	Cristina	RO	Professeur à l'université de Bucarest
Bussi	Patrizia	IT	Coordinateur de l'ENSIE (European Network of Social Integration Enterprises)
Clifford	Jim	UK	Directeur national des services consultatifs sans but lucratif de Baker Tilly (Royaume-Uni), et chercheur invité au Centre pour l'efficacité des œuvres de bienfaisance (Centre for Charity Effectiveness) de la Cass Business School
de Ras	Evelien	BE	SPPDD (gouvernement flamand)
Demireva	Teodora	BG	Ministre du travail (Bulgarie)
Duclos	Hélène	FR	Spécialiste de l'évaluation de l'utilité sociale à «TransFormation» (France)
Grabenwarter	Uli	AT	Chef du département «Strategic Development-Equity» du Fonds européen d'investissement
Hehenberger	Lisa	SE	Directrice de recherche de l'EVPA (European Venture Philanthropy Association)
Lapenu	Cécile	FR	Cerise (Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit) (France)
Lumley	Tris	UK	New Philanthropy Capital (Royaume-Uni)
Millner	Reinhard	AT	Université d'économie et de gestion de Vienne
Nasioulas	Ioannis	EL	Chercheur indépendant, membre du GECES
Ratti	Marco	IT	Coordinateur du centre de connaissance de Banca Prossima (Italie)
Roelants	Bruno	BE	Secrétaire général de la CECOP-Cicopa Confédération européenne des coopératives de production et de services
Scheck	Barbara	DE	Université de Hambourg/Faculté des sciences économiques et sociales
Sibieude	Thierry	FR	Professeur à l'ESSEC et directeur de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social (France)
Sibille	Hugues	FR	Vice-président du Crédit coopératif
Valcarcel	Mercedes	ES	Directrice de l'audit interne chez Enusa Directrice de la Fundación Tomillo Directrice de la Fundación Isis

Les personnes suivantes, sélectionnées par le secrétariat sur la base de recommandations formulées par les membres du sous-groupe, ont répondu à une invitation spécifique pour commenter une ébauche de ce document:

Nicole Alix	Administratrice déléguée chez Confrontations Europe
Jonathan Bland	Directeur général de Social Business International et membre du GECEs
Représentants de:	Ciriec Espagne: Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative
Alain Coheur	Mutualité socialiste
Raúl Contreras	Directeur et cofondateur de Nittúa (Espagne)
Maria Nieves Ramos	Présidente de la Faedei et présidence de l'ENSIE
Jessica Crowe	Directrice du Centre for Public Scrutiny (Royaume-Uni)
Catherine Friedrich	Confédération générale des SCOP (France)
Monika Geppel	Chancellerie fédérale autrichienne et membre du Social Impact User Group, université de Hambourg
Hinnerk Hansen	Directeur général d'Impact HUB Global, dont le siège se situe à Vienne ( <a href="http://www.impacthub.net/">http://www.impacthub.net/</a> )
Rainer Hoell	Ashoka
Massimo Iacono	Massimo Iacono Partners
Tobias Jung	Chercheur principal, Cass Business School, Centre for Charitable Giving and Philanthropy, City University, Londres
Jan Luebbering	Streetfootballworld Germany (entreprise sociale)
Natasha Malpani	Chargée de la mesure de l'impact chez Big Society Capital
Kate Markey	Directrice exécutive de CAN Invest, entreprise sociale basée au Royaume-Uni, et conseillère en entreprise sociale
Dario Marmo	Agence de développement et de coopération LAMA
Luigi Martignetti	Secrétaire général du réseau REVES
Michel Mercadié	Plateforme sociale, membre du GECEs
Caroline Mason	Directrice des opérations de Big Society Capital et nouvelle directrice d'Esmée Fairbairn Foundation
Marco Morganti e.a.	Banca Prossima
Jean-Daniel Muller	Directeur général et cofondateur du groupe associatif Sjel Bleu
Floriana Nappini	Expert en impact social pour les entreprises sociales d'insertion par le travail (WISE)
Jeremy Nicholls	Directeur général de SROI Network
Claudia Petrescu	Chercheuse à l'Institut de la qualité de vie de l'Académie roumaine
Stephanie Pinoy e.a.	SPP Intégration sociale
Cinzia Pollio	Confcooperative Brescia
Ariane Rodert	Vice-présidente du groupe III du Comité économique et social européen (CESE)
Annika Tverin	Directrice de Social Finance Ltd (Royaume-Uni)
Eva Varga	Directrice de Portfolio Performance et de NESsT Europe
Peter Wells	Directeur du Centre pour la recherche économique et sociale régionale de l'université de Sheffield Hallam
Laura Winn	Conseillère stratégique, L'Atelier — Centre de ressources régional de l'économie sociale et solidaire
Lena Maria Wörrlein	Assistante de recherche et coordinatrice de projet pour le «Social Reporting Standard» du département des sciences économiques et sociales de l'université de Hambourg

#### Autres participants:

- Commentateurs des rapports et des documents de travail: James Hopegood (DG Marché intérieur et services), Timothy Shakesby et Esther Wandel (anciennement à la DG Marché intérieur et services).
- Contributeurs à l'examen approfondi: Jessica Crowe, directrice générale, Centre for Public Scrutiny (cooptée); Emma Tomkinson, analyste de l'impact social, auparavant au Cabinet Office du Royaume-Uni et au ministère du Trésor de la Nouvelle-Galles du Sud (cooptée); Erika Augustinsson; Patrizia Bussi; Jim Clifford, chevalier de l'ordre de l'Empire britannique; Barbara Scheck.

Une **précieuse contribution** a été apportée par le programme de recherche entrepris par une réunion de groupe au Royaume-Uni en janvier et en février 2013 et dirigé par E3M, CAN Invest, Big Society Capital et Baker Tilly. Ce groupe a rédigé un rapport <sup>(39)</sup> dans lequel étaient examinés les éléments communs et les différences entre les divers types d'intervention, et la manière dont ceux-ci étaient affectés par les différents besoins des bailleurs de fonds (commissaires du secteur public), des décideurs politiques, des investisseurs, des prestataires et des bénéficiaires. Ce rapport a présenté et précisé divers points de vue et conclusions qui étaient en accord avec l'expérience d'autres membres du sous-groupe.

En outre, le rapport présente de nouveaux commentaires et discussions ayant émergé lors de la conférence de la Commission européenne intitulée «Entrepreneurs sociaux: Prenez la parole!», qui a eu lieu à Strasbourg les 16 et 17 janvier 2014. Le projet de rapport a été présenté et examiné à l'atelier 11, présidé par James Hopegood de la Commission européenne et auquel participaient également Jim Clifford, Lisa Hehenberger et Hélène Duclos, tous trois membres du sous-groupe.

Enfin, le projet de conclusions a été présenté par Jim Clifford au groupe de travail du G8 sur l'impact social de l'investissement (Social Impact Investment Taskforce) lors de sa réunion du 5 décembre 2013 à Londres. Les commentaires émis lors de la réunion présidée par sir Ronald Cohen figurent également dans cette version finale. Le groupe du G8 a souligné la nécessité pour son propre groupe de travail sur la mesure de l'impact social de s'engager dans cette œuvre. Ce groupe est coprésidé par un membre du sous-groupe, Tris Lumley, et compte plusieurs autres membres du sous-groupe dans ses rangs, comme Jim Clifford (président) et Lisa Hehenberger (rapporteuse).

## 2. Données complémentaires sur l'étude de cas illustrant les mesures dans la pratique

Ces données ne prétendent pas constituer une liste exhaustive des manières de mesurer l'impact. Il s'agit plutôt d'une sélection limitée d'études de cas plus longues visant à compléter celles présentes dans le texte principal du rapport.

### 1. Ashoka — Innovateurs pour le public

Ashoka est une plateforme mondiale pour l'entrepreneuriat social. Fondée en 1981, l'organisation soutient aujourd'hui plus de 3 000 entrepreneurs sociaux dans près de 80 pays à travers le monde en accordant un financement et un soutien professionnel significatif aux nouvelles entreprises. Ashoka entend proposer «un monde où chacun est un acteur du changement», où les personnes peuvent mettre en commun les compétences et les ressources dont elles ont besoin pour résoudre ensemble des problèmes sociaux complexes. En Allemagne, Ashoka a été lancée en 2006. Les trois principales activités de l'organisation sont 1) le programme d'aides, visant à identifier les nouveaux membres du réseau d'entrepreneurs sociaux potentiels d'Ashoka, 2) le programme de bourses, qui s'adresse aux membres et leur apporte un soutien financier et stratégique, et 3) les initiatives de création de marchés, qui soutiennent le développement du secteur de l'entrepreneuriat social dans toute l'Allemagne.

Dès le début, Ashoka a participé au codéveloppement du Social Reporting Standard (la norme pour les rapports sociaux) en encourageant et en aidant ses 50 membres allemands à appliquer cette norme comme un outil de stratégie interne et d'apprentissage organisationnel, ainsi que comme un instrument de marketing pour les parties prenantes externes. De plus, en 2012 et pour la première fois, Ashoka a élaboré son propre rapport annuel conforme au SRS. Voulant réfléchir à la façon dont sa vision d'«un monde où chacun est un acteur du changement» peut être améliorée, Ashoka entend utiliser ce rapport pour élaborer des processus d'apprentissage internes ainsi que pour approcher de nouveaux adhérents.

Au-delà des informations générales sur la structure organisationnelle, sur l'équipe et sur ses finances, l'élément central des rapports présente les résultats et les impacts en accord avec la partie B des lignes directrices du SRS. Premièrement, le problème de société, son ampleur et les précédentes approches visant à le résoudre sont expliqués. Deuxièmement, les mécanismes propres d'Ashoka pour la résolution des problèmes sont développés

<sup>(39)</sup> Clifford, J., Markey, K., et Malpani, N. (2013), *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*, E3M, Londres (<http://socialbusinessint.com/wp-content/uploads/Measuring-Social-Impact-in-Social-Enterprise.pdf>).

en détail par rapport à ses trois activités principales (aides, bourses et création de marchés); ces explications se concentrent sur une description complète des processus et met en évidence les liens de causalité entre les interventions et les problèmes décrits précédemment. Troisièmement, les ressources et les résultats sont illustrés pour chaque domaine au moyen d'une représentation des chaînes de valeur de l'impact. Ces informations sont structurées de manière cohérente pour les différents programmes afin de permettre un certain degré de comparabilité. Les investissements sont d'abord énumérés, suivis par les productions et les résultats. Lorsque des informations quantitatives étaient disponibles, elles ont servi à préciser des résultats. Dans le cas contraire, les descriptions qualitatives des changements sociaux accomplis étaient utilisées.

Le tableau ci-après donne un aperçu de la chaîne de valeur de l'impact des initiatives d'Ashoka pour la création de marchés en Allemagne. Les résultats des trois programmes actuels sont plus particulièrement exposés:

- Talents4Good a pour objectif de recruter le personnel approprié pour les entreprises sociales;
- la Financing Agency for Social Entrepreneurship (FASE) met au point des solutions financières sur mesure pour les entrepreneurs sociaux;
- le Social Reporting Standard promeut des rapports orientés sur l'impact à destination des organisations sociales.

<b>Investissements</b>	Environ 23 % du temps de travail de l'équipe allemande d'Ashoka
	Environ 40 000 euros de dépenses
	Soutien continu pour la diffusion du SRS
	Partenariats formels et informels
<b>Production</b>	Étude bénévole offerte par les consultants de McKinsey & Company (d'une valeur de 650 000 euros) concernant les options de carrière afin de promouvoir le secteur de l'entrepreneuriat social; diverses réunions avec des décideurs issus du monde de la politique, du milieu des affaires et de la société civile
	Nombreux discours et événements organisés sur le thème du financement social
	Cofondation de l'entreprise d'intérim Talents4Good pour le secteur de l'entrepreneuriat social
	Soutien au comité directeur du SRS, une norme suivie par 75 % des membres d'Ashoka
	4 bulletins d'information envoyés à environ 7 500 membres
<b>Résultats</b>	Création d'un nouveau programme d'investissement conjoint par la banque de développement allemande KfW
	Publicité accrue pour le débat sur le financement des entrepreneurs sociaux
	Depuis 2011, doublement des membres d'Ashoka ayant un modèle d'entreprise financièrement viable (de 14 à 32 %) et pouvant différencier leurs sources de financement (de 14 à 29 %)
	19 % des membres sont désormais prêts, pour la première fois, à assumer un financement remboursable, ce qui représente une augmentation de 11 % depuis 2011
	Recrutement de cofondateurs pour la création de la FASE
	Premiers postes attribués à du personnel qualifié issu du secteur des affaires et se dirigeant vers les entreprises sociales à travers la nouvelle agence d'intérim Talents4Good
	À l'heure actuelle, près de 80 organisations réalisent leurs rapports conformément à la SRS en Allemagne
	Entrepreneurs sociaux prestigieux et reconnus tant par les fondateurs que par les décideurs du monde politique, du milieu des affaires et les organismes gouvernementaux d'aide sociale
Augmentation de la visibilité des entrepreneurs sociaux: environ 250 coupures de presse sur Ashoka, plus ses propres publications; environ 1 900 abonnés sur Facebook et 850 sur Twitter	

Source: Ashoka (2012), *Ashoka Jahresbericht 2012*.

<http://germany.ashoka.org> | <https://www.ashoka.org> | [www.fa-se.eu](http://www.fa-se.eu) | [www.talents4good.org](http://www.talents4good.org)

**Ashoka (2012)**

**Présentation des résultats pour les programmes de création de marchés d'Ashoka en Allemagne**

## 2. Children for a better World

Children for a better World e.V. est un organisme à but non lucratif fondé en 1994 par plusieurs individus d'horizons professionnels différents. Les fondateurs ont décidé de consacrer leur temps, leur argent et leur réseau à la création d'un organisme qui viendrait en aide aux enfants et qui serait réellement différent.

Ainsi, Children for a better World e.V. vise non seulement à examiner et à améliorer les conditions de vie des enfants dans le besoin par son action bénévole, mais il fait également participer ces enfants à différentes activités qui leur permettent de prendre des responsabilités, ce qui leur sera utile dans la vie, pour leur avenir et la société dans laquelle ils vivent. L'organisme travaille dans trois domaines: 1) le volontariat des jeunes, 2) la pauvreté des enfants en Allemagne et 3) différents projets mondiaux, comme en Inde, au Viêt Nam ou en Guinée. Jusqu'à présent, plus de 25 millions d'euros de dons ont permis à cet organisme de soutenir des projets pour les enfants à travers le monde.

En 2012, Children for a better World a publié ses premiers rapports d'impact («Child poverty in Germany», «Young people help» et «Children-India») conformes à la norme SRS, se rapportant à des activités de l'année 2011. Le directeur de l'époque, Felix Dresewski, a donné l'impulsion nécessaire à la mise en place d'un outil pour l'élaboration de rapports relatifs à l'impact, qu'il considérait essentiel pour gérer la croissance imminente de l'organisme et attirer des dons supplémentaires. Les rapports visent non seulement à donner un aperçu clair et global des différents programmes à leurs partisans et bailleurs de fonds, mais aussi à les mettre en perspective avec les objectifs fixés, les résultats et les plans d'optimisation. À ce titre, l'organisme a notamment adapté ses futures programmations après avoir élaboré et analysé les premiers rapports. Les commentaires reçus sur cet outil et l'expérience acquise lors de son utilisation ont été très prometteurs pour l'organisme: ils servent de point de départ au personnel d'encadrement pour des discussions plus poussées concernant la stratégie avec le comité et envoient un signal positif aux investisseurs potentiels qui apprécient particulièrement les illustrations et les infographies pour avoir une bonne vue d'ensemble du domaine d'activité de l'organisme. Exemplaire dans le succès de ses efforts destinés à accroître sa transparence, Children for a better World a reçu en 2012 le prix de la transparence pour les petits organismes à but non lucratif (OBNL), qui lui a été remis par le cabinet d'audit et de conseil PricewaterhouseCoopers.

Children n'a pas rédigé un rapport unique traitant de l'ensemble de l'organisme, mais plusieurs rapports d'impact pour chacun des domaines traités par les différents programmes, en fonction du problème spécifique examiné. Par exemple, le programme «Child poverty in Germany» vise à réduire les obstacles auxquels font face les enfants affectés par la pauvreté en termes d'opportunités pour le développement personnel et de participation à la vie de la société. Le programme se concentre plus particulièrement sur les centres de récréation pour les enfants et les jeunes dans les zones urbaines défavorisées, auxquels il apporte un soutien financier dans trois domaines:

- les promotions «déjeuner» de Children offrent des déjeuners équilibrés en combinaison avec divers services de garderie, comme de l'aide aux devoirs, du sport ou des excursions;
- les fonds «découverte» de Children encouragent la mobilité et aident donc les enfants à comprendre le monde qui les entoure, notamment grâce à des bourses pour des échanges à l'étranger;
- le renforcement des infrastructures partenaires de Children afin d'augmenter leur influence par la création d'organisations solides.

Le rapport commence par décrire la situation actuelle des enfants pauvres en Allemagne et évoque également l'étendue du problème et les mesures existantes qui visent à l'enrayer (voir partie B, chapitre 2.2, du SRS). La stratégie du programme et ses groupes cibles (voir partie B, chapitre 2.3, du SRS) y sont ensuite détaillés et suivis d'une illustration des investissements, des productions et des résultats de chacun des groupes cibles (voir partie B, chapitre 3, du SRS). Ces différentes parties de la chaîne de valeur de l'impact sont abordées séparément et non dans une illustration unique, fournissant ainsi des renseignements complémentaires correspondant à chaque thème. Une vue d'ensemble des productions, par exemple, est présentée ci-après:

	2010	2011	2012
<b>Promotions «déjeuner» de Children</b>			
Nombre d'institutions partenaires financées	35	53	52
Nombre d'enfants qui bénéficient des promotions «déjeuner»	3 023	3 555	3 556
Nombre de mandats de conseil pour les promotions «déjeuner équilibré»	9	11	11
<b>Fonds «découverte» de Children</b>			
Nombre d'installations partenaires utilisant les fonds «découverte»	19	25	44
Nombre d'enfants participant à des activités de découverte	641	718	2 619
Bourses «découverte»		1	2

Renforcement des installations partenaires de Children			
Pourcentage d'installations partenaires participant aux réunions Children	60 %	63 %	69 %
Nombre d'installations recevant un financement institutionnel de 500 euros	11	52	51
Nombre d'installations bénéficiant de subventions d'audit			4
Nombre de bulletins d'information édités		8	9

Source: Children for a better World e.V. (2013), *Wirkungsorientierter Bericht des Children-Programmbereichs Hunger in Deutschland*  
<http://www.children.de/english/>

### **Children for a better World e.V. (2012) Présentation des productions de Children for a better World — Sélection allemande du programme de lutte contre la pauvreté des enfants**

Dans la mesure où, lors de l'élaboration du rapport, l'organisme ne se sentait ni à l'aise ni capable de fournir des informations quantitatives relatives à l'impact, seules les productions sont présentées avec les indicateurs quantitatifs. Le changement social obtenu en termes de résultats est représenté par le biais de descriptions quantitatives. De ce fait, il a été demandé aux partenaires locaux d'évaluer le succès obtenu dans ces trois domaines. Par exemple, pour les promotions «déjeuner» de Children, cette évaluation comprenait différentes questions concernant:

- le financement des repas fournis à tous les enfants (60 % estiment qu'il est suffisant);
- une meilleure connaissance d'un régime alimentaire sain parmi les enfants (85 % des enfants);
- la capacité à préparer des repas simples et équilibrés (45 % des enfants);
- la diminution des maladies (30 % des enfants).

Ces chiffres sont complétés par les témoignages des enfants participant au programme.

Concernant les chapitres descriptifs relatifs à l'organisation mère et aux finances, le rapport renvoie en grande partie au rapport annuel de Children for a better World, profitant de synergies en termes de récupération d'informations et de documentation, ces données devant dans tous les cas être fournies aux autorités allemandes.

### **3. Discovering hands®**

Discovering hands est une entreprise sociale fondée officiellement en 2012 par le gynécologue Frank Hoffmann. Son objectif était de combattre le cancer du sein, principale cause de décès chez les femmes âgées de 40 à 44 ans en Allemagne. Un dépistage et un traitement précoces augmentent de manière significative les chances de survie des femmes et la qualité de vie de celles sous traitement. Discovering hands comble certaines de ces lacunes en formant des femmes malvoyantes afin qu'elles utilisent leur acuité sensorielle très développée pour détecter les premiers signes du cancer du sein. Ces femmes, appelées «examinatrices médicales tactiles» (EMT) sont formées dans des centres professionnels pour personnes handicapées et effectuent des examens cliniques des seins dans les cabinets médicaux. Discovering hands offre plusieurs avantages. En effet, en utilisant les capacités sensorielles extraordinaires de femmes malvoyantes, un handicap est transformé en compétence. De plus, ce handicap est valorisé par une méthode d'examen clinique normalisée qui a fait ses preuves, permettant ainsi de dégager plus de temps pour la prévention et le dépistage précoce. Enfin, les résultats qualitatifs préliminaires montrent que les EMT détectent environ 30 % d'altérations des tissus en plus que les médecins au niveau des seins, un chiffre qui grimpe à environ 50 % lorsqu'il s'agit d'altérations des tissus de plus petite taille (5 à 8 mm contre 10 à 15 mm).

Pour la première fois dans son rapport de 2012, Discovering hands s'est conformée à la norme SRS. L'organisme était dans une phase de développement qui a donné lieu à des changements significatifs de son modèle d'organisation. Parti sur une initiative locale, le fondateur et dirigeant a reçu un financement pour étendre son modèle à trois ou quatre autres pays dans un avenir proche, tout en établissant un modèle d'entreprise viable. Le rapport a donc été principalement utilisé pour structurer la chaîne de valeur de l'impact envisagée et pour fournir une base à l'analyse des futurs groupes cibles, des futurs résultats et les futurs flux de revenus.

Le rapport décrit tout d'abord l'environnement dans lequel se déroulent la prévention et le dépistage du cancer du sein en Allemagne, ainsi que leurs conséquences et l'étendue du problème (voir chapitre 2.2 du SRS), pour expliquer enfin l'approche et le mode de fonctionnement uniques de l'organisme (voir chapitres 2.3.1 et 2.3.2 du SRS). Par la suite, plusieurs pages du rapport sont consacrées à la description des groupes cibles, de leur potentiel, de leur interaction et de leurs apports financiers éventuels. Le projet étant sur le point de commencer, le raisonnement est de nature générale et théorique et fait une distinction entre les groupes cibles directs auxquels Discovering hands propose des activités dédiées et les groupes cibles indirects qui bénéficient de cette action. Le tableau 3 illustre la présentation de ces considérations dans un rapport sur l'impact:

Groupe cible	Activité/Produit/Service	Revenus potentiels	Résultats attendus
<b>Groupes cibles directs ayant la possibilité de payer pour des services</b>			
Femmes aveugles ou malvoyantes	Apprentissage pour être examinatrices médicales tactiles: 9 mois de qualification théorique et pratique en institution spécialisée pour les femmes aveugles et malvoyantes	Le coût (environ 17 000 euros) est supporté par les institutions de réintégration	a) Les femmes aveugles et malvoyantes sont employées comme EMT dans des cabinets médicaux b) Diminution du taux de chômage chez les femmes aveugles c) Changement de mentalité: un handicap est transformé en talent
Les médecins dans leur propre cabinet	a) Emploi des EMT b) Qualité de membre du réseau de Discovering hands, garantissant la qualité des méthodes d'examen c) Vente des bandes d'orientation utilisées par les EMT aux fins de l'examen	c) Le coût des bandes d'orientation est de 10 euros par examen, et elles sont remboursées par la patiente ou son assurance maladie	a) Participation de médecins qui emploient des EMT et obtiennent les bandes d'orientation nécessaires de Discovering hands b) Les patientes sont davantage satisfaites de leur médecin c) Allocation des ressources plus efficace étant donné que les médecins disposent de plus de temps pour d'autres examens
<b>Groupes cibles indirects ayant la possibilité de payer pour des services</b>			
Patientes		La patiente ou son assurance maladie couvre les 36,50 euros de frais du médecin et les 10 euros de frais de la bande d'orientation	a) Meilleur dépistage précoce du cancer du sein et, donc, de meilleures chances de survie en cas de maladie b) Réduction du stress dû au diagnostic c) Expérience positive d'un diagnostic «humain»
Caisses d'assurance maladie			a) Nouvelle augmentation des taux de dépistage précoce, entraînant une diminution du taux de mortalité b) Réduction des coûts (par exemple paiement des allocations d'invalidité et des pensions)
Institution de prévoyance retraite			Allègement pour les fonds de pension dû à la réintégration des aveugles et malvoyants sur le marché du travail

Source: Discovering hands (2013): *Jahresbericht 2012*  
<http://www.discovering-hands.de/start/english-version.html>

**Discovering hands (2013)**

**Groupes cibles, activités et résultats prévus —  
Discovering hands**

Au cours de la prochaine étape, Discovering hands a pour objectif d'améliorer et de modifier le format de ses rapports conformément au développement actuel du secteur social. Ces changements devraient comprendre, entre autres, la définition d'indicateurs tangibles pour les résultats prévus afin de prouver la causalité attendue (jusqu'à présent, seules certaines preuves sont disponibles), le suivi de l'évolution réelle et l'introduction d'un planning et de comparaisons coûts/performance. De plus, un essai clinique à grande échelle a vu le jour pour corroborer les premiers résultats médicaux prometteurs.

#### 4. Investissement d'Oltre dans PerMicro (résumé du guide de l'EVPA, avec l'autorisation des auteurs)

Oltre Venture a commencé son activité en 2006 et a depuis investi dans des entreprises sociales en fournissant à ce secteur capitaux, connaissances et compétences en matière de gestion. L'entreprise a investi dans PerMicro, une institution de microcrédit fondée en 2007. Sa mission est de donner une chance d'inclusion sociale et financière aux personnes ne pouvant bénéficier de crédits bancaires grâce au microcrédit, en proposant des prêts directement aux entreprises et aux individus. Exerçant son activité dans les quartiers multiethniques de Turin dans un premier temps, PerMicro s'est développée à l'échelle nationale en ouvrant 12 agences dans toute l'Italie. L'activité de PerMicro est fondée sur le concept du crédit de réseau: le réseau social de référence sert d'intermédiaire entre PerMicro et ses clients, fournissant une garantie morale et apportant de l'aide avant et après le versement du prêt. PerMicro est le premier fournisseur de microcrédit italien. Son modèle d'entreprise a également été reconnu et récompensé à l'échelle européenne et a gagné le prix Fondazione Giordano dell'amore. Depuis sa création, PerMicro a évalué environ 10 700 candidats et a distribué plus de 2 000 microcrédits pour une somme totale de 11,4 millions d'euros.

La durée moyenne d'un prêt est de 36 mois, et le montant moyen s'élève à 4 000 euros pour les crédits familiaux et à 7 300 euros pour les crédits aux entreprises.

#### Approche actuelle de la mesure des résultats

PerMicro a créé différents types de rapports et d'instruments de sélection performants qui répondent à divers objectifs et s'adressent à différents destinataires.

- Suivi et gestion continus de la performance:** PerMicro élabore des rapports mensuels, trimestriels et annuels qui résument ses activités et qui sont partagés lors des réunions mensuelles du comité. Les indicateurs du rapport comportent des mesures de sa portée, de la satisfaction des clients et des résultats financiers. Ils sont générés à des fins internes et utilisés comme des outils de gestion visant à contrôler les progrès en cours en vue: i) de remplir la mission de l'entreprise et de toucher sa population cible et ii) d'atteindre les objectifs économiques et financiers fixés dans son plan d'affaires (seuil de rentabilité).

Type de rapport	Informations couvertes	Objectif
Rapports mensuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renseignements sur le client: nationalité, genre, état civil, activité professionnelle du client et objectif du prêt</li> <li>Renseignements sur le prêt: portefeuille d'encours et de prêts consentis, nombre de contrats, nombre de dossiers ouverts et clos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des données relatives aux nouveaux clients et au taux d'abandon des clients existants</li> <li>Communication de renseignements détaillés sur l'activité mensuelle de PerMicro</li> </ul>
Rapports sur les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes impayées</li> <li>Remboursement</li> <li>Autres mesures de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer le coût du risque</li> <li>Évaluer la qualité du portefeuille</li> <li>Fixer des niveaux de référence dans les branches, évaluer d'autres risques</li> </ul>
Tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cet outil est en cours de développement. Il s'agira d'un rapport mensuel qui fournira des renseignements dans les domaines suivants:               <ul style="list-style-type: none"> <li>administration</li> <li>production et développement</li> <li>risques et recouvrement</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner un aperçu complet des performances sociales et économiques de PerMicro</li> </ul>

La forme, le fond et la fréquence des rapports ont été convenus entre Oltre et PerMicro au début de l'investissement et se concentrent sur les opérations de PerMicro plutôt que sur les performances de l'investissement.

- Rapports externes:** PerMicro produit toute une série de rapports à l'intention des différentes parties prenantes. Les investisseurs en fonds propres sont les parties prenantes qui s'intéressent le plus à l'évaluation des projets et ils souhaitent obtenir des renseignements relatifs à leurs attentes (seuil de rentabilité atteint et valeur créée grâce à leurs investissements). Hormis les clients et les investisseurs de PerMicro, les parties prenantes intéressées sont essentiellement des municipalités et plus généralement des institutions publiques qui travaillent dans un environnement proche et qui pourraient bénéficier de la mise à jour continue de l'évolution des activités de PerMicro, ainsi que d'autres associations locales ou organisations à but non lucratif.

Public cible	Informations	
<b>Clients potentiels de PerMicro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instruments de communication</li> </ul>
<b>Investisseurs (par exemple Oltre Venture)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports qualitatifs sur la portée (mensuels) et sur la satisfaction des clients</li> <li>Rapports de suivi des risques liés au portefeuille</li> <li>Bilan et compte de résultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans d'affaires</li> <li>Rapports sociaux</li> <li>Étude de marché</li> </ul>
<b>Autres parties prenantes (réseaux, gouvernement)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports sociaux</li> <li>Rapports sur le profil de risque des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude de marché</li> <li>Rapports sur les clients</li> </ul>

## Indicateurs

PerMicro a identifié un ensemble d'objectifs et d'indicateurs de performance associés qui sont résumés dans le tableau ci-dessous:

	Aspect financier	Aspect social
<b>Objectifs</b>	<b>Objectifs financiers:</b> seuil de rentabilité	<b>Objectifs sociaux:</b> prêter à des personnes qui ne peuvent bénéficier d'un crédit bancaire
<b>Indicateurs</b>	<b>Données financières:</b> bilans, comptes de résultat, modélisation financière	<b>Caractéristiques démographiques des clients:</b> genre, nationalité, niveau d'études, âge <b>Engagement des clients:</b> types de comptes, prêts en attente, prêts non productifs

D'autres indicateurs normalisés (comme IRIS ou WikiVOIS) n'ont pas été utilisés, car ils ne correspondent pas exactement aux organismes et aux interventions concernés et ne sont pas bien exprimés en italien.

## Mesure de l'impact

Après la contextualisation économique et sociale de l'activité de l'institution de microcrédit, PerMicro va plus loin dans l'évaluation de l'impact en se concentrant sur l'analyse des changements opérés dans la qualité de vie des clients (ou de leurs familles et communautés locales) et en déterminant les conséquences positives, négatives ou neutres qui ont pu en découler.

La définition de l'impact utilisée par PerMicro se fonde sur deux éléments principaux:

- les changements qui ont lieu dans la vie des individus, de leurs familles, de leurs entreprises et de leurs communautés;
- la mesure dans laquelle ces changements sont liés au crédit contracté par l'individu.

Pour définir l'impact et le mesurer, il est nécessaire de prouver de manière crédible que les changements observés chez les clients, sur les différents niveaux d'analyse, sont directement liés à la relation du client avec l'institution.

Ces dernières années, PerMicro a participé à deux groupes de travail scientifiques et a identifié des méthodes potentielles pour évaluer l'impact de son activité. Toutefois, ces méthodes engendrent des difficultés en termes de coûts liés à leur mise en place et à ce qu'on appelle le «problème d'attribution», celui-ci étant plus marqué en Occident où un système de protection sociale plus structuré rend difficile l'isolation de l'impact du microcrédit par rapport à d'autres types d'intervention.

PerMicro a fini par décider d'effectuer une évaluation rétrospective de l'impact en se concentrant sur une approximation de celui-ci: le changement survenu dans l'inclusion financière. Un résumé de la méthode d'évaluation qui montre comment elle sera mise en œuvre dans le temps figure ci-après. Selon la définition de PerMicro, l'impact est produit et positif si un client se retrouve en mesure d'obtenir un crédit bancaire après avoir contracté un microcrédit.

Calendrier	Phase	Actions
Juin-septembre 2012	Échantillon de clients non éligibles à un prêt bancaire	<ol style="list-style-type: none"> <li>Établissement d'un critère visant à délimiter un échantillon de personnes non éligibles à un prêt bancaire: <ul style="list-style-type: none"> <li>absence (ou présence de moins de six mois) d'un compte bancaire</li> <li>crédit auprès d'institutions de crédit</li> <li>crédit auprès de banques</li> </ul> </li> <li>Sélection d'un échantillon composé de personnes non éligibles aux prêts bancaires dans le portefeuille de PerMicro et à qui un crédit a été accordé en 2010</li> </ol>
Septembre-décembre 2012	Entretien	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entretien téléphonique avec le client ou sa banque pour comprendre si le client est devenu éligible aux prêts bancaires après avoir obtenu un microcrédit, c'est-à-dire s'il a entamé une relation stable avec une banque, ouvert un compte en banque et demandé et/ou obtenu un autre crédit</li> </ol>
Janvier 2013	Élaboration des données	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analyse des données; évaluation de l'impact</li> </ol>

La période d'évaluation devrait se terminer à la fin de 2014, date à laquelle PerMicro devrait également atteindre son seuil de rentabilité.

Oltre a déclaré: «En tant qu'investisseurs, nous avons la chance que PerMicro fût disposé à allouer les ressources nécessaires à ces études plus détaillées de son impact, car elles nous fournissent de plus amples informations que nous communiquons ensuite aux parties prenantes. Cependant, si PerMicro n'avait pas souhaité effectuer ces études d'impact, nous ne lui aurions pas demandé de le faire, car nous pensons que les mesures de production peuvent démontrer de manière suffisante qu'une entreprise est sur la voie de la viabilité financière (ou pas) et, donc, si elle est en mesure d'avoir un impact social.

Les raisons mêmes de la création d'entreprises financièrement viables façonnent l'approche d'Oltre concernant la mesure de l'impact. Pour nous, la viabilité financière est la clé pour parvenir à un impact social. C'est la raison pour laquelle nous utilisons principalement la mesure de l'impact comme outil de gestion en nous penchant sur les indicateurs de production pour comprendre comment l'entreprise progresse par rapport au plan d'affaires. Cette démarche est renforcée par les difficultés rencontrées en mesurant l'impact dans des pays développés comme l'Italie. Un État-providence fort et d'autres filets de sécurité rendent très difficile (et onéreux) d'isoler les effets d'un organisme que nous aidons sur le long terme en vue de fournir une mesure de l'impact précise. Par exemple, si nous prenons le cas de l'un de nos investissements de microcrédit, nous pouvons mesurer précisément le nombre de prêts octroyés et le nombre d'entreprises créées. Toutefois, il serait très difficile d'aller un peu plus loin et d'envisager comment ces éléments sont liés au bien-être physique de la famille qui a maintenant une entreprise. Une étude sur le long terme faisant appel à des groupes de contrôle aléatoires serait sûrement nécessaire. Une question morale se pose également: exclure des groupes de personnes qui auraient pu bénéficier d'un crédit, mais qui, pour les fins de l'étude, afin que nous ayons un groupe de contrôle approprié, n'ont pas été sélectionnés.»

## 5. Auridis chez Papilio (résumé du guide de l'EVPA, avec la permission des auteurs)

Cette étude de cas examine le suivi et les rapports élaborés sous l'angle des investissements d'Auridis (une entreprise allemande à but non lucratif et à responsabilité limitée) dans l'organisme allemand à but non lucratif Papilio e.V. («Papilio»).

Auridis GmbH investit dans des organismes et des programmes qui améliorent de manière durable les chances offertes aux familles défavorisées et aux jeunes enfants. Auridis apporte son soutien à Papilio depuis 2010. Papilio a créé et promu un programme pour les écoles maternelles afin d'encourager la prévention de la violence et de la toxicomanie chez l'enfant. La toxicomanie et la violence sont très répandues, particulièrement parmi les mineurs, avec des effets extrêmement négatifs sur la société et l'économie nationale. La probabilité qu'un jeune développe une addiction ou un comportement violent est déterminée à un certain degré par la capacité de l'individu à faire face au stress et à l'adversité; c'est ce qu'on appelle sa «capacité socio-émotionnelle» (sa résistance). Les enfants développent ces capacités pendant la petite enfance, entre 3 et 6 ans. Le programme Papilio cherche à améliorer les capacités des éducateurs à aider les jeunes enfants à développer des compétences sociales et émotionnelles positives.

Papilio fait partie intégrante du concept pédagogique des écoles maternelles, avec des éléments tels que «la journée où les jouets partent en vacances» ou «Paula et le coffre des lutins», un théâtre de marionnettes où des lutins représentent les quatre émotions principales (joie, colère, tristesse et peur). Papilio va au-delà des

autres programmes dispensés dans les écoles maternelles allemandes en accompagnant les enfants durant tout le cycle de la maternelle (contrairement aux programmes ou interventions habituels, qui s'inscrivent dans une perspective à court terme). Le programme Papilio est dispensé selon la méthode de «formation des formateurs» et est basé à Augsburg, en Allemagne. Depuis 2002, près de 5 000 professionnels de la petite enfance issus de 11 Länder allemands ont été formés au sein du programme Papilio, et celui-ci pourrait aider environ 100 000 enfants (extrapolation). Nous avons accompagné Papilio en finançant une phase du plan d'affaires, de 2010 à 2011, et nous finançons actuellement sa phase de croissance, de 2012 à 2017 (selon les estimations).

### **L'approche de Papilio en matière de suivi et d'élaboration des rapports**

Papilio a commandité une étude scientifique sur les résultats obtenus par le programme entre 2002 et 2005 et concernant 700 enfants et leurs familles. Les résultats se sont révélés positifs pour les enfants, les écoles maternelles et les parents, avec une réduction des premiers comportements déviants chez ces enfants, de meilleures capacités d'apprentissage à l'école, des effets positifs sur la coopération au sein de l'équipe d'enseignants et une meilleure base pour le partenariat enseignants-parents.

Étant donné que les résultats ne sont pas toujours faciles à mesurer sur le court terme, nous avons décidé d'utiliser des indicateurs de production à grande échelle en guise d'approximations des résultats: par exemple, le nombre de professionnels de la petite enfance certifiés par Papilio qui pratiquent activement leur profession; le nombre de parents qui commandent les livres et les DVD Papilio pour leurs enfants, etc. L'idée sous-jacente est de montrer que ces indicateurs sont de bonnes approximations des résultats attendus sur le long terme.

### **Collecte des données sur l'impact**

Papilio a introduit un système de banque de données en ligne pour les formateurs Papilio, afin qu'ils envoient un rapport sur leurs activités au siège de l'entreprise. Il s'agit d'informations telles que les noms et les coordonnées des formateurs, des professionnels de la petite enfance et des écoles maternelles, ou encore le nombre de formations et de supervisions, la date, le lieu et le nombre de participants à celles-ci. L'évolution des processus de certification est également prise en compte par les formateurs. En outre, Papilio enregistre la quantité de supports commandés (livres, DVD, supports éducatifs, etc.). L'équipe Papilio reçoit des rapports mensuels sur les données collectées. La condition préalable pour que Papilio introduise un tel outil était la langue allemande, avec un système simple de connexion en ligne.

### **Présentation des données aux parties prenantes**

Les données collectées sont fournies à différentes parties prenantes et dans divers formats: un rapport mensuel du tableau de bord est élaboré pour la gestion de l'organisme, résumant les indicateurs clés de production et de finance. Ces rapports constituent la base de la gestion quotidienne de l'organisme. Des rapports plus détaillés sont également établis pour différents investisseurs en fonction de leurs exigences respectives.

Afin d'harmoniser les rapports et d'augmenter l'efficacité de leur processus d'élaboration, Papilio a commencé à établir des rapports annuels conformes à la norme SRS allemande. La norme SRS a été créée par un consortium de bailleurs de fonds très influents, comme Auridis, Bonventure et Ashoka, en coopération avec des experts et des chercheurs. La norme SRS fournit une structure qui aide à élaborer les rapports sur un problème à résoudre, sur la contribution de l'organisme à sa résolution, sur l'impact social atteint et sur les données financières et organisationnelles.

Papilio a commencé à travailler de la sorte au cours de la phase d'élaboration du plan d'affaires. Nombre des éléments développés pendant cette phase sont réutilisés afin d'établir des rapports, comme la description concise de la théorie du changement de Papilio.

Qu'a appris Papilio lors du processus de création?

- La clé du succès de l'utilisation du système est sa simplicité. C'est pourquoi le système de gestion de l'information doit être simple.
- Les processus sous-jacents sont plus importants que la technologie.

- Le processus doit être dirigé par un développeur informatique expérimenté qui demande à l'équipe d'apporter des informations sur les formats et les contenus des rapports requis et les met en œuvre à l'aide d'une solution technique.
- Toute l'équipe et certains autres utilisateurs (externes) doivent être intégrés au processus de création, puisque ceux-ci seront les principaux bénéficiaires du système.
- La création d'un système de gestion de l'information nécessite le recours à un processus itératif, à de nombreux tests auprès des consommateurs finals, ainsi qu'à de nombreux ajustements.

### Recommandations d'Auridis

Nous croyons que les entreprises bénéficiaires devraient être encouragées à allouer un budget substantiel à la gestion de l'information, puisqu'il s'agit là d'un atout essentiel pour une croissance durable et l'élaboration des rapports à destination des parties prenantes. Excel ne convient que pour les premières étapes de développement. Dans la plupart des cas, le besoin d'introduire des systèmes de suivi et d'évaluation plus ou moins sophistiqués ne se fera sentir que lorsque l'expansion ou la diffusion commenceront à s'accélérer, à la suite de l'investissement d'organisations de philanthropie spéculative et d'investisseurs sociaux (*venture philanthropy organisations and social investors* ou VPO/SI). D'après notre expérience, les systèmes de suivi et d'évaluation utilisés par un organisme ne peuvent qu'inspirer la création de solutions sur mesure au sein d'autres organismes fonctionnant selon un modèle d'entreprise différent, mais ils ne peuvent en aucun cas être transférés «tels quels».

Les entreprises ont besoin d'une aide externe pour mettre ces systèmes en place, ce que la VPO/SI peut faciliter. Dans un certain nombre de cas, les organismes du portefeuille d'Auridis ont reçu une aide bénévole de la part de consultants d'OC&C Strategy Consultants. Ils se sont concentrés sur des questions stratégiques afin de définir le produit final attendu avant de commencer à se pencher sur le «comment».

Concernant la mesure de l'impact, les études scientifiques d'envergure sur l'impact sont généralement très onéreuses (> 0,5 million d'euros), et un tel investissement est difficile à obtenir (s'il n'est pas octroyé par une VPO/SI). Dans la plupart des cas, il faut avoir recours à l'instinct, aux suppositions et aux hypothèses scientifiques fondées sur d'autres études, surtout en ce qui concerne les travaux de prévention. Il convient toutefois de veiller à ne pas uniquement retenir ce qui se compte, car les données immatérielles sont bien plus importantes. Il faut veiller également à rester transparent quant aux suppositions et à leur fondement. L'instinct seul ne suffit pas.

### Financement d'un système de gestion de l'information

Le développement d'un système de gestion de l'information requiert un effort considérable de la part d'un développeur informatique expérimenté. Si le service était acheté sur le marché traditionnel, des coûts significatifs viendraient s'ajouter. Les VPO/SI devraient apporter une contribution en espèces à leurs entreprises bénéficiaires et les encourager à investir dans des infrastructures informatiques visant à rationaliser les processus et à renforcer leurs capacités opérationnelles.

Or, étant donné le manque de liquidités chronique au sein des OPS, une occasion d'obtenir des subventions de la part d'un fournisseur de services à but lucratif leur est ici offerte. Avec l'aide d'un consultant bénévole, le coût du processus de création et de mise en place peut être réduit au minimum. Les VPO/SI peuvent jouer un rôle actif en mettant en contact leurs entreprises bénéficiaires avec des fournisseurs de services et des ressources gratuites. Les investissements réalisés dans un système de gestion de l'information solide devraient être amortis en quelques années, voire partagés avec d'autres organismes pour rendre l'investissement rentable.







## COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

### Publications gratuites:

- un seul exemplaire:  
sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- exemplaires multiples/posters/cartes:  
auprès des représentations de l'Union européenne ([http://ec.europa.eu/represent\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/represent_fr.htm)), des délégations dans les pays hors UE ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_fr.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm)), en contactant le réseau Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_fr.htm](http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm)) ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (\*).

(\* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

### Publications payantes:

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

### Abonnements:

- auprès des bureaux de vente de l'Office des publications de l'Union européenne ([http://publications.europa.eu/others/agents/index\\_fr.htm](http://publications.europa.eu/others/agents/index_fr.htm)).

### Mesure de l'impact social

L'argent investi dans une entreprise sociale doit être utilisé de manière efficace pour la réalisation de sa mission sociale. De même, lorsque des fonds publics sont utilisés, l'obtention efficace de résultats ou les économies dans les dépenses publiques doivent être démontrées. Une méthode cohérente de mesure de l'impact social est donc indispensable. En octobre 2012, un sous-groupe d'experts de mesure de l'impact social a été mis en place par le GECEs (groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social de la Commission européenne) afin de dispenser des conseils sur une méthode qui pourrait être appliquée dans le secteur européen de l'entrepreneuriat social. Les gestionnaires de fonds sociaux pourront décider s'ils vont investir dans une entreprise spécifique, et les investisseurs et les organismes d'octroi de subventions pourront savoir si les entreprises qu'ils ont soutenues ont atteint les objectifs sociaux fixés. Toutefois, le champ d'application est plus large, à la fois en interne et en externe. Cette publication présente les approches proposées de mesure utilisées pour l'évaluation et le suivi.

Cette publication est disponible en version électronique en anglais, français, italien, allemand, polonais et espagnol.

Abonnez-vous à nos publications ou téléchargez-les gratuitement via:

<http://ec.europa.eu/social/publications>

Pour être régulièrement tenu au courant des activités de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, inscrivez-vous gratuitement au bulletin d'information électronique Europe sociale via

<http://ec.europa.eu/social/e-newsletter>



<https://www.facebook.com/socialeurope>



[https://twitter.com/EU\\_Social](https://twitter.com/EU_Social)

