



Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales

Politiques d'entrepreneuriat social



Le présent document est publié sous la responsabilité du secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les opinions exprimées et les arguments avancés dans la présente synthèse ne reflètent pas nécessairement les opinions officielles de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

La publication, ainsi que toutes les cartes qu'elle peut contenir, est sans préjudice du statut ou de la souveraineté de tout territoire, de toute délimitation de frontières et limites internationales ou du nom de tout territoire, ville ou région.

1. Note de la Turquie:

Les informations figurant dans ce document et faisant référence à «Chypre» concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît l'existence de la République turque de Chypre du Nord (RTCN). Tant qu'une solution durable et équitable n'aura pas été trouvée dans le cadre des Nations unies, la Turquie maintiendra sa position en ce qui concerne la «question chypriote».

2. Note de tous les États de l'Union européenne, membres de l'OCDE, et de la Commission européenne:

La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Remerciements

Le présent document a été rédigé par Antonella Noya, analyste politique principale du programme «Développement économique et création d'emplois locaux» (LEED) de l'OCDE, en coopération avec l'Institut européen de recherche sur les coopératives et les entreprises sociales (Euricse) [Carlo Borzaga, professeur à l'université de Trente et directeur de l'Euricse; Ericka Costa, professeur assistant à l'université de Trente, chargée de recherches à l'Euricse et associée internationale au Centre pour la recherche en comptabilité sociale et environnementale (CSEAR)]. Ont contribué au présent document: Francesca Dau (ex-agent détaché du programme LEED de l'OCDE), Sara Depedri (chercheuse senior à l'Euricse), Stellina Galitopoulou, analyste politique du programme LEED de l'OCDE, Dr Jane Gibbon (maître de conférence en comptabilité à la Newcastle University Business School et membre du CSEAR), Anna-Marie Harling (directeur à l'UBS AG Philanthropy and Values-Based Investing), Dr Lisa Hehenberger (Research and Policy Director de l'European Venture Philanthropy Association), Caterina Pesci (chargée de recherches à l'Euricse) et Louise Swistek (Manager du Comptoir de l'innovation). Nous tenons également à remercier Andrea Bassi (professeur assistant à l'université de Bologne) et Jim Clifford OBE (directeur de BWB Impact, président scientifique et technique du groupe d'experts du sous-groupe de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social sur la mesure de l'impact social). Un merci tout particulier est adressé à Romy de Courtay pour son travail éditorial sur ce rapport.

© Photo de couverture: iStockphoto

Pour les photographies 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>).

De nombreuses autres informations sur l'OCDE sont disponibles sur l'internet (<http://www.oecd.org/fr>).

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

Commission européenne
ISBN 978-92-79-47476-7

© Union européenne/OCDE 2015
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales

Politiques d'entrepreneuriat social

■ TABLE DES MATIÈRES

MESSAGES CLÉS	3
QU'EST-CE QUE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL ET QUEL EST SON BUT?	3
Qu'est-ce que l'impact social?.....	3
Pourquoi est-il important de mesurer l'impact social des entreprises sociales?	4
Vision académique et non académique de la mesure de l'impact social	5
L'approche axée sur les parties prenantes de la mesure de l'impact social	6
MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES ENTREPRISES SOCIALES: QUELQUES EXEMPLES	7
CAS N° 1 – MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION PAR LE TRAVAIL: UNE ANALYSE COÛTS/AVANTAGES	8
CAS N° 2 – MESURE DE L'IMPACT SOCIAL D'UNE ENTREPRISE SOCIALE DE PRESTATION DE SERVICES: UNE APPROCHE PAR L'ÉVALUATION	10
CAS N° 3 – MESURE DE L'IMPACT SOCIAL D'UNE ENTREPRISE SOCIALE COMMUNAUTAIRE: L'APPROCHE DE LA COMPTABILITÉ ET DE L'AUDIT SOCIAUX	12
QUELS SONT LES DÉFIS DE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES ENTREPRISES SOCIALES?	14
Défis conceptuels pour la mesure de l'impact social	14
Défis pratiques	16
CONCLUSIONS	17
BIBLIOGRAPHIE	19

MESSAGES CLÉS

- Il peut être demandé aux entreprises sociales de mesurer leur impact social, en particulier durant le processus de levée de fonds. Pour ce faire, elles ont besoin de ressources et de conseils.
- Alors que les prestataires de services privés, y compris les entreprises sociales, doivent mieux identifier leur impact social afin d'attirer des investisseurs privés, la mesure de l'impact social ne doit pas être principalement motivée par leurs besoins. Il doit plutôt s'agir d'un processus continu de dialogue entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus de mesure et intéressées par ses résultats.
- La mesure de l'impact social n'est pas très répandue actuellement, même si elle tend à se faire connaître. Cela s'explique notamment par le fait que les entreprises sociales disposent de ressources humaines et financières limitées pour gérer et utiliser ce mécanisme.
- La promotion de l'expérimentation et une analyse complémentaire des évolutions en matière de mesure de l'impact social et d'entreprises sociales pourraient contribuer à promouvoir une culture de la mesure de l'impact social parmi les parties prenantes.
- Une mesure proportionnelle est un concept important. Ne mesurez que si cela contribue à la prise de décisions et si le coût de la mesure ne l'emporte pas sur l'importance de la décision.

La mesure de l'impact social vise à évaluer la valeur sociale et l'incidence des activités ou des opérations de toute organisation à but lucratif ou non lucratif. Alors même que toute entreprise peut avoir un impact social, les organisations à but non lucratif et les entreprises sociales sont explicitement conçues pour créer une valeur sociale en apportant une réponse à certains défis sociaux, et nous nous attendons donc à ce qu'elles produisent un impact social. L'analyse de la littérature académique, ainsi que des réglementations et politiques mises en œuvre à ce jour, met en évidence plusieurs caractéristiques clés des entreprises sociales. La production d'un impact social n'est qu'une des conditions (bien qu'une condition importante) pour qu'une entité soit reconnue comme une entreprise sociale.

Les formes juridiques des entreprises sociales dans différents pays montrent qu'elles partagent généralement certaines caractéristiques, comme le fait de déployer leurs activités dans des domaines spécifiques considérés comme d'intérêt public par l'État ou la communauté, d'être limitées dans la distribution des bénéfices et, dans la plupart des cas, d'être liées par une disposition de blocage d'actifs et d'être tenues à une gouvernance participative et à une gestion démocratique. Les critères de distribution des bénéfices et de gouvernance

participative sont spécifiquement conçus pour veiller à ce que les entreprises sociales atteignent leur mission de production d'un impact social positif. Qu'elles satisfassent à ces critères ou non, les entreprises sociales cherchant un financement doivent mesurer leur impact social. La mesure de l'impact social pourrait également être demandée aux entreprises commerciales traditionnelles. Cela pourrait garantir que les fonds d'investissement financent des entreprises traditionnelles ou des entreprises sociales ayant un impact social significatif.

Il convient de relever que la mesure de l'impact social est un domaine relativement nouveau et certaines expérimentations pourraient être nécessaires pour contribuer à le structurer et créer une culture de mesure. De plus, le concept même d'entreprises sociales est toujours en cours de définition dans de nombreux pays.

Cette synthèse présente les problèmes fondamentaux et les débats en cours concernant la mesure de l'impact social. Elle donne également des exemples concrets de méthodes de mesure, souligne les défis liés aux entreprises sociales et conclut par un certain nombre de questions pertinentes pour l'élaboration des politiques.

■ QU'EST-CE QUE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL ET QUEL EST SON BUT?

Il n'y a pas de langage commun à ce jour sur la mesure de l'impact social. Le domaine évolue rapidement, avec des débats nationaux et internationaux dans les universités, les institutions et les communautés de pratique. L'approche de cette question complexe nécessite donc tout d'abord de comprendre les définitions de l'impact social.

Qu'est-ce que l'impact social?

L'idée de l'impact social est strictement liée à la valeur sociale produite par les organisations (Bassi, 2013). Les termes «impact social» [qui peuvent coïncider avec ceux de «création de valeur sociale» (Emerson e.a., 2000; Gentile, 2000) et de «rendement

social» (Clark e.a., 2004)] ont de nombreuses définitions et peuvent aussi être liés à la «comptabilité sociale». L'impact social⁽¹⁾ est généralement défini en référence à quatre éléments clés (Clifford, 2014):

- la valeur créée grâce à l'activité d'une personne (Emerson e.a., 2000);
- la valeur constatée par les bénéficiaires et toutes les autres personnes concernées (Kolodinsky e.a., 2006);
- un impact comprenant les effets à la fois positifs et négatifs (Wainwright, 2002);
- un impact jugé par rapport à un point de référence correspondant à ce qu'aurait été la situation sans l'activité proposée.

Le groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (GECES, 2014)⁽²⁾ comprend un sous-groupe dont les travaux concernent spécifiquement la mesure de l'impact social. Ce sous-groupe a rédigé un rapport⁽³⁾ (approuvé en juin 2014) qui fait référence à l'impact social comme le «reflet 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)» (GECES, 2014).

Alors qu'il existe d'autres définitions de l'impact social et que de nombreuses tentatives ont été menées pour trouver un terrain d'entente, «le manque de consensus sur la définition de l'impact social et le meilleur moyen de le mesurer entrave à la fois le débat académique sur l'impact social, ainsi que l'utilisation des méthodes d'impact social» (Maas et Liket, 2011). Néanmoins, des progrès considérables et certains consensus initiaux sur les définitions ont été constatés ces dernières années.

Pourquoi est-il important de mesurer l'impact social des entreprises sociales?

Les entreprises sociales constituent un nouveau type d'entreprise, caractérisé par une approche entrepreneuriale de l'exécution d'activités conformes à une mission sociale explicite. Les entreprises sociales occupent de plus en plus une place centrale dans

le système économique mondial (Nicholls, 2006, 2009, 2010; Borzaga et Defourny, 2001; Galera et Borzaga, 2009; Commission européenne, 2013; OCDE/Union européenne, 2013). Compte tenu de leur nature complexe, ainsi que de leur nombre croissant et de leur influence dans le monde entier (Drayton, 2002; Bornstein, 2004; Harding, 2004; Nicholls, 2006, 2009; Nicholls et Young, 2008; Defourny et Nyssens, 2008; OCDE 2009; OCDE/UE 2013), la compréhension et la mesure de leur impact social constituent une priorité pour toutes les parties prenantes (à savoir les pouvoirs publics, les investisseurs socialement responsables, les utilisateurs de services et les entreprises sociales elles-mêmes).

Les pouvoirs publics [qui sont les principaux bailleurs de fonds des entreprises sociales, telles que les entreprises sociales d'insertion par le travail (WISE) et les entreprises de services sociaux] ont maintenant des contraintes budgétaires et doivent faire preuve de plus de prudence encore que par le passé lors de l'attribution de leurs ressources.

Outre les «investisseurs socialement responsables», les institutions financières traditionnelles semblent elles aussi prêtes à investir dans les entreprises sociales, avec la possibilité de développer des marchés viables dans des secteurs spécifiques. Elles doivent tout de même déterminer si leur investissement produira effectivement un impact social, en plus d'un rendement financier.

Enfin, la mesure de l'impact social peut aider les entreprises sociales à fixer des objectifs réalistes, à surveiller et améliorer les performances, à déterminer la priorité des décisions et à accéder aux marchés de capitaux de manière plus concurrentielle (Nichols, 2007).

La mesure de l'impact social est importante, mais elle peut être difficile. La difficulté réside dans la nature spécifique des entreprises dont l'objectif principal est de produire une valeur sociale (OCDE, 1999; Noya, 2009; Andreau, 2006), mais qui doivent aussi créer une richesse économique afin de rester viables et durables. Ces deux objectifs ne s'excluent pas mutuellement. Les entreprises sociales peuvent être considérées non seulement comme des organisations ayant une double mission (Dart e.a., 2010), mais aussi comme des organisations ayant une triple mission, ajoutant une dimension environnementale à leur mission sociale et au rendement financier attendu. Par conséquent, la mesure de leurs performances présente un certain nombre de défis (Epstein et McFarlan, 2011; Dart e.a., 2010; Dees et Economy, 2001; Dees, 1998a), car elle ne peut pas être effectuée efficacement en utilisant des indicateurs traditionnels (Austin e.a., 2006).

Une raison fondamentale pour laquelle les mesures de performances traditionnelles utilisées pour évaluer les entreprises à but lucratif ne sont pas applicables aux entreprises sociales est que leur mission affecte différentes parties prenantes (pouvoirs publics, investisseurs privés, parties prenantes internes et bénéficiaires externes). Les entreprises sociales doivent donc idéalement utiliser un système de responsabilité «multidirectionnel», ne se concentrant pas uniquement sur le résultat économique, mais aussi sur les résultats sociaux. Ce système les oblige à rendre des

⁽¹⁾ Certains auteurs (Ebrahim et Rangan, 2010) utilisent les termes «impact sociétal» au lieu d'«impact social», en supposant qu'une organisation produit plusieurs types d'impact (économique, politique, social et culturel).

⁽²⁾ En 2012, la Commission européenne a créé un groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social afin d'étudier «l'opportunité, le développement, la mise en place et la mise en œuvre de toutes les actions mentionnées dans l'Initiative pour l'entrepreneuriat social, ou [...] de nouveaux développements afférents à l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire», http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_fr.htm

⁽³⁾ «Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI», juin 2014, http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf

comptes à leurs parties prenantes et satisfait leurs revendications parfois contradictoires, tout en tenant compte des complexités de la gestion de ces relations (Kanter et Summers, 1987).

La mesure de l'impact des entreprises sociales n'est pas un phénomène nouveau. Comme le suggèrent certains auteurs (Nicholls, 2009, 2010), les entreprises sociales ont toujours dû mesurer leur impact et respecter des exigences appliquées aux entreprises à but lucratif (Mair et Martí, 2006; Andreaus, 2007). Certaines entreprises sociales utilisent déjà un système de comptabilité sociale et de *reporting* social, ainsi que d'autres mesures (dont certaines sont mentionnées ci-après) pour évaluer leur impact social. Ce qui est nouveau est la tendance vers une mesure de l'impact social, et notamment vers un processus de mesure synthétique standardisé (Jany-Catrice, 2015).

Vision académique et non académique de la mesure de l'impact social

Comme le démontre l'analyse de la littérature académique⁽⁴⁾, il n'y a pas de définition communément convenue de la mesure de l'impact social, ni une compréhension commune du but global de la mesure de l'impact social.

La comptabilité et la mesure pour les entreprises sociales reposent sur trois grandes approches (Manetti, 2014; Nicholls, 2009; Mook e.a., 2003; Palmer et Vinten, 1998; SIAA, 2014):

- **positiviste:** la comptabilité présente une image du monde réel en adoptant des mesures de valeurs rationnelles et objectives (Whittington, 1986; Watts et Zimmerman, 1979);
- **critique:** la comptabilité est basée sur les principes de démocratie et de responsabilité, et joue un rôle entre (et dans) les organisations et la société (Lehman, 1992). Dans cette perspective, les organisations sont responsables par rapport à un large éventail de parties prenantes concernées par leurs activités (Gray e.a., 1996);
- **interprétative:** la comptabilité sert de médiateur symbolique entre différents groupes sociaux et d'outil pour le dialogue entre les entreprises et leurs parties prenantes afin de stimuler le changement social (Ryan e.a., 1992; Gray, 2002).

L'établissement d'une définition universelle de la mesure de l'impact social est donc difficile, car «ces trois conceptualisations correspondent à différents objectifs stratégiques pour les entrepreneurs sociaux: les pratiques de *reporting* positivistes visent à améliorer les performances opérationnelles et à stimuler l'innovation; les pratiques critiques de théoriciens soutiennent l'acquisition de ressources; le *reporting* interprétatif développe et maintient la légitimité organisationnelle» (Nicholls, 2009; Suchman, 1995).

(4) Même en tenant compte de la littérature sur la comptabilité sociale.

De plus, la littérature académique met en évidence un certain nombre de méthodes différentes adoptées par les acteurs publics, les entreprises sociales et les bailleurs de fonds privés pour mesurer leurs impacts sociaux⁽⁵⁾.

Le débat actuel concernant la mesure de l'impact social porte sur deux grandes approches. L'approche «taille unique» consiste à appliquer sans distinction un ensemble défini d'indicateurs (y compris les indicateurs économiques et sociaux) à toutes les entreprises sociales, indépendamment de leur taille, de leur secteur, de leur pays, de leurs mécanismes de gouvernance, etc. (Pearce, 1993; Arvidson e.a., 2013). La deuxième approche, qui a recueilli un consensus plus large, consiste à adopter différentes mesures pour tenir compte des différences entre les entreprises sociales. Cette approche consiste à identifier les outils de mesure de l'impact social les plus appropriés pour chaque cas spécifique (Emerson, 2003; Nicholls, 2009).

Des études récentes (Maas et Liket, 2011; Schaltegger e.a., 2000; Clark e.a., 2004) ont proposé de classer la mesure de l'impact social en fonction de différents critères d'analyse, en considérant des variables telles que la finalité/portée, le calendrier et l'orientation comme des déterminants clés pour la mesure de l'impact social la plus appropriée. Certains auteurs (Mullins e.a., 2010; Wilkes et Mullins, 2012; Harlock, 2013) recommandent la fourniture d'une boîte à outils pouvant être adaptée aux différents résultats des activités des entreprises sociales et aux parties prenantes plutôt que de chercher le «Saint Graal» d'un outil unique, en d'autres termes l'approche «taille unique».

Le sous-groupe du GECES de la Commission européenne préconise cette approche. Il a convenu d'un ensemble de directives applicables à la mesure de l'impact social «afin de mesurer les gains socio-économiques produits par les entreprises sociales» (GECES, 2014). Il base ces directives sur les critères d'obtention du passeport européen pour les fonds d'entrepreneuriat social⁽⁶⁾ et de participation au programme pour l'emploi et l'innovation sociale⁽⁷⁾.

(5) Ces méthodes comprennent des mesures quantitatives synthétiques, par exemple le rendement social sur investissement, dont le calcul exige l'accès à de nombreuses données (et qui est critiqué pour la monétisation de concepts qui sont difficiles à exprimer en termes monétaires). D'autres méthodologies complexes, par exemple la comptabilité et l'audit sociaux (SAA), impliquent un mélange de communications narratives et quantitatives (Gibbon et Day, 2011). Pour une vue d'ensemble plus complète des méthodes les plus appliquées, consultez, par exemple, Maas et Liket (2011), qui donnent une liste de trente méthodes et décrivent leurs caractéristiques; Mulgan (2010), qui décrit dix autres manières pour mesurer la valeur sociale; la Rockefeller Foundation, qui propose un catalogue de vingt-quatre approches différentes de la mesure de l'impact social; et le Comité économique et social européen (*Opinion*, 2013, p. 7), qui répertorie plusieurs méthodologies développées du point de vue des entreprises sociales.

(6) Le passeport européen pour les fonds d'entrepreneuriat social, créé par le règlement (UE) n° 346/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2013, est une nouvelle législation qui crée un label pour les fonds qui investissent dans des organisations du secteur social, comme les entreprises sociales. Les fonds basés dans l'Union européenne répondant aux critères fixés par le règlement européen peuvent recevoir et porter le label EUSEF. L'objectif explicite des fonds éligibles est la production d'un impact social mesurable et positif.

(7) Règlement (UE) n° 1296/2013 du Parlement européen et du Conseil du 11 décembre 2013 établissant un programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI) et modifiant la décision n° 283/2010/UE instituant un instrument européen de microfinancement Progress en faveur de l'emploi et de l'inclusion sociale.

Le GECES (2014) a estimé qu'«il était impossible de concevoir un ensemble rigide d'indicateurs descendants qui permettraient de mesurer l'incidence sociale dans toutes les situations». Le rapport propose plusieurs raisons pour lesquelles un ensemble rigide d'indicateurs ou une mesure «à taille unique» peut ne pas être approprié(e), et explique par exemple que «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».

Le GECES préconise également l'adoption d'un processus de mesure plutôt que l'imposition de mesures ou d'indicateurs spécifiques. Il définit un processus en cinq étapes pour toutes les mesures de l'impact social, à savoir: 1) identifier les objectifs; 2) identifier les parties prenantes; 3) définir des mesures pertinentes; 4) mesurer, valider et évaluer; 5) établir des rapports, apprendre et améliorer. Il suggère, en outre, un cadre basé sur l'élaboration d'une matrice des résultats et des sous-résultats attendus, chacun présentant des indicateurs potentiels et expliquant leurs applications les plus appropriées. Le rapport ajoute qu'il y a une «liberté quant au choix de l'indicateur à utiliser afin que la mesure reste adaptée aux besoins de l'intervention et des parties prenantes» (GECES, 2014).

Créé dans le cadre du sommet du G8 de juin 2013 visant à faciliter l'investissement social, le groupe de travail sur l'investissement social (*social impact investment taskforce* — SIIT) a lui aussi récemment rejoint le débat sur la mesure de l'impact social. Son groupe de travail sur la mesure d'impact (*impact measurement working group* — IMWG) a été créé pour définir des lignes directrices pour les «investisseurs à impact actuels et futurs», en partant du principe que «l'impact ne peut être mesuré que si les données sont collectées, examinées et rapportées de manière efficace» et qu'il est essentiel d'«exploiter la puissance et le capital des marchés privés pour le bien public» (GECES, 2014)⁽⁸⁾.

L'IMWG (2014) note que la définition d'«impact» dépend de l'objectif et des défis sociétaux qu'une organisation vise à aborder. Il développe la définition d'impact social du GECES (voir ci-dessus) pour inclure des objectifs environnementaux. Il se réfère également à la notion d'une «chaîne de valeur d'impact» (également mentionnée par le sous-groupe GECES) pour identifier clairement le lien de causalité entre le travail prévu (intrants et activités) et les résultats escomptés (réalisations, résultats et impact).

L'IMWG répartit le processus de mesure d'impact en quatre phases («planifier», «faire», «évaluer» et «analyser») basées sur sept étapes (définition d'objectifs, élaboration du cadre et sélection de paramètres de mesure, collecte et stockage des données, validation, analyse des données, communication des données et gestion des investissements en fonction des données). Il souligne la nécessité d'impliquer les parties prenantes tout au long du processus pour garantir une «mesure

d'impact efficace». Il considère qu'une convention de mesure d'impact (définie comme «une mesure d'impact standardisée et un système de *reporting* qui améliore la disponibilité des données d'impact») est cruciale pour améliorer l'investissement d'impact (IMWG, 2014)⁽⁹⁾.

L'approche axée sur les parties prenantes de la mesure de l'impact social

Le travail du GECES et le débat académique montrent qu'une «approche basée sur les parties prenantes» de la mesure de l'impact social pour les entreprises sociales pourrait être efficace⁽¹⁰⁾ (Edwards et Hulme, 1996; Najam, 1996; Christensen et Ebrahim, 2006; Williams et Taylor, 2013). Les entreprises sociales sont actives dans différents secteurs; elles travaillent avec un large éventail de parties prenantes qui ont des besoins d'informations différents et des attentes différentes en ce qui concerne les réalisations des entreprises sociales, ainsi que diverses exigences explicites quant à la responsabilité et aux mesures d'impact social.

L'approche basée sur les parties prenantes suggère de choisir le système de mesure pour satisfaire aux besoins d'information de la partie prenante (principale) spécifique intéressée par la mesure de l'impact social d'une entreprise sociale donnée.

Comme les études de cas ci-après le montrent, un seul paramètre de mesure ne peut évaluer tous les effets pertinents pour les différentes parties prenantes d'une entreprise sociale. Une série de paramètres est donc nécessaire pour répondre aux exigences de mesure de l'impact social (Harlock, 2013).

Chaque partie prenante ayant un objectif différent, chaque entreprise sociale doit pouvoir choisir le paramètre le plus approprié pour répondre aux besoins de sa ou ses principales parties prenantes. Ce choix doit résulter d'un dialogue permanent avec les différentes parties prenantes impliquées avec l'entreprise sociale, plutôt que d'une décision unilatérale de l'entreprise sociale. Il doit résulter naturellement du système relationnel impliquant toutes les parties prenantes. La possibilité de sélectionner le paramètre le plus approprié en accord avec la ou les parties prenantes pour laquelle ou lesquelles il sera utilisé est conforme au processus-cadre défini par le GECES. Cela permet également d'éviter que la mesure de l'impact social ne devienne une nouvelle charge pour les entreprises sociales, car cela signifie l'établissement d'un rapport consolidé unique basé sur les besoins des principales parties prenantes.

En résumé, les paramètres utilisés pour mesurer l'impact social des entreprises sociales doivent être liés à la portée de la mesure, en fonction des besoins des parties prenantes (Zappalà et Lyons, 2009).

⁽⁸⁾ «Il peut s'agir de gouvernements, de fondations, d'entreprises et d'individus agissant en leur capacité d'investisseurs cherchant à investir de façon responsable» (p. 3).

⁽⁹⁾ Le SIIT désigne un système (une approche) et un *reporting* standardisés, et non une méthodologie standardisée, se conformant à cet égard à l'avis du GECES.

⁽¹⁰⁾ Cela peut être lié à l'approche axée sur la décision adoptée par le SIIT et le GECES, qui tient compte des décisions à prendre par les parties prenantes et influence ce qu'elles veulent et ont besoin de savoir.

MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES ENTREPRISES SOCIALES: QUELQUES EXEMPLES

Conformément à l'approche axée sur les parties prenantes, les études de cas ci-après illustrent comment les différents paramètres de mesure [à savoir l'analyse coûts/avantages, l'évaluation, et la comptabilité et l'audit sociaux (SAA)], choisis par l'entreprise sociale elle-même ou convenus par les entreprises sociales et les parties prenantes concernées, satisfont aux besoins d'informations des différentes parties prenantes (à savoir les investisseurs publics, les investisseurs privés et la communauté).

Dans le premier cas, concernant les entreprises sociales d'insertion par le travail, l'investisseur public a surtout besoin de comprendre (ou l'entreprise sociale doit prouver) le coût net ou le bénéfice net de la subvention que représentent les entreprises sociales d'insertion par le travail par rapport à d'autres politiques, autrement dit l'octroi d'allocations de chômage et d'autres types de prestations. L'approche coûts/avantages présentée dans le cas n° 1 est donc appropriée pour satisfaire aux besoins d'informations des investisseurs publics.

Le deuxième cas, une entreprise sociale française proposant des services aux personnes handicapées, présente une

méthodologie et une approche différentes. Ici, les investisseurs privés doivent comprendre la performance sociale de l'entreprise sociale dans le but de mesurer l'impact social et financier de leur investissement.

Le dernier cas, relatif à un centre de loisirs géré par une entreprise sociale, concerne les besoins d'informations de la «communauté» des parties prenantes, en d'autres termes les personnes dont le centre vise à améliorer la santé et le bien-être. Ici, les besoins d'informations de la communauté et de l'entreprise sociale concernent la satisfaction des parties prenantes bénéficiant des services.

Ensemble, ces études de cas démontrent que, bien que les paramètres utilisés dans chaque situation soient les plus appropriés pour mesurer l'impact social de chaque situation spécifique, ils pourraient ne pas représenter le meilleur choix dans d'autres situations. Par conséquent, le choix du paramètre de mesure doit reposer sur les besoins d'informations spécifiques et les objectifs de chaque partie prenante.

Tableau 1. Résumé des études de cas

Partie prenante	Besoin d'informations	Méthodologie	Étude de cas
Investisseur public	Comprendre et sélectionner l'affectation la plus efficace des fonds publics	Analyse coûts/avantages	Entreprise sociale d'insertion par le travail (Italie)
Investisseur privé	Évaluer le rendement de l'investissement	Évaluation	Phitech (France)
Communauté	Comprendre le niveau de satisfaction des bénéficiaires des activités de l'entreprise sociale	SAA (comptabilité et audit sociaux)	Jesmond Community Leisure (JCL) (Royaume-Uni)

Les paramètres répertoriés dans le tableau 1 pour mesurer l'impact social des différentes entreprises sociales ne sont pas, par définition, «tous bons ou tous mauvais». Tout d'abord, aucun d'eux ne peut répondre à tous les besoins d'informations de toutes les parties prenantes. Par ailleurs, les parties prenantes pourraient occasionnellement avoir des besoins d'informations différents. Par exemple, l'investisseur public pourrait vouloir déterminer si l'entreprise sociale réalise sa mission efficacement, plutôt que de savoir si l'argent public est dépensé de la manière la plus rentable. Des paramètres de mesure comme

la comptabilité et l'audit sociaux seraient mieux adaptés à ce scénario que l'analyse coûts/avantages. Enfin, le paramètre de mesure utilisé dans chaque cas est un moyen efficace de mesurer l'impact social comme défini par le besoin de la partie prenante auquel il vise à répondre.

La même entreprise sociale pourrait donc, en théorie, utiliser les trois méthodes décrites ci-dessus pour faire face aux exigences des différentes parties prenantes en termes de responsabilité.

CAS N° 1 – MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION PAR LE TRAVAIL: UNE ANALYSE COÛTS/AVANTAGES

Contexte

En raison du marché du travail imparfait⁽¹¹⁾ et des politiques publiques, le nombre de personnes défavorisées à la recherche d'un emploi ne cesse d'augmenter. Les politiques de réglementation et les «systèmes de quotas» n'ont atteint que des résultats partiels, en raison d'un certain nombre de facteurs: les entreprises ordinaires ne peuvent effectivement employer qu'un faible nombre de personnes défavorisées, les politiques compensatoires (qui couvrent une partie des coûts de l'entreprise) sont devenues trop coûteuses pour le gouvernement, et l'emploi protégé fournit rarement de vrais emplois décents. De nouvelles solutions sont donc nécessaires pour proposer des offres d'emploi aux personnes vulnérables. Ces dernières années, les entreprises sociales ont proposé une autre solution à ces problèmes.

Le renforcement d'une politique publique soutenant les entreprises sociales exige la mise au point d'un paramètre de mesure de la rentabilité et de l'efficacité de leurs pratiques d'insertion par le travail.

Objectifs et principaux buts de l'analyse coûts/avantages pour les entreprises sociales d'insertion par le travail

Le paramètre présenté ici s'applique aux entreprises sociales d'insertion par le travail. Il permet de démontrer l'avantage net produit par leur activité pour les administrations gouvernementales/publiques et les travailleurs défavorisés. Les administrations publiques s'intéressent à la mesure de l'impact social afin de comprendre le coût ou le bénéfice net des entreprises sociales d'insertion par le travail et d'évaluer les résultats du processus d'insertion⁽¹²⁾. En outre, elles doivent employer des paramètres de mesure permettant d'indiquer l'approche la plus efficace pour soutenir les entreprises sociales d'insertion par le travail. Le paramètre présenté ci-après a été mis en œuvre par 10 entreprises sociales (employant 194 travailleurs défavorisés), en coopération avec l'agence locale pour l'emploi (organisme public) et l'Euricse (centre de recherche) dans la province italienne de Trente.

Le cas: 10 entreprises sociales d'insertion par le travail dans la province de Trente, Italie

Les entreprises sociales d'insertion par le travail sondées⁽¹³⁾ travaillent principalement dans les secteurs de la maintenance, de la fabrication et de la blanchisserie écologiques. Leurs employés présentent un large éventail de handicaps, y compris des maladies mentales, des handicaps physiques et une dépendance aux drogues et à l'alcool.

L'Euricse a étudié ces entreprises sociales d'insertion par le travail sur une période de six ans. Les prestataires de services ont fourni des données sur les salaires, les subventions reçues et l'état de santé des travailleurs. Le modèle analytique utilisé par l'Euricse est une évolution/adaptation de l'analyse traditionnelle coûts/avantages. Outre les coûts monétaires (subventions versées aux entreprises sociales) et les allocations (allocations chômage et autres subventions qui seraient versées aux mêmes travailleurs s'ils étaient au chômage), le modèle analytique tient également compte des avantages pour l'administration publique, autrement dit la réduction de coûts résultant de la baisse du recours par les travailleurs défavorisés aux services de santé publique et sociaux qui peut être directement liée à leur expérience professionnelle.

Le paramètre de mesure

L'Euricse a utilisé un paramètre combinant l'analyse coûts/avantages et des indices de bien-être pour évaluer l'efficacité du processus d'insertion par le travail. Ce paramètre de mesure compare différentes politiques publiques soutenant les entreprises sociales d'insertion par le travail et réalise une analyse coûts/avantages en deux parties: 1) les coûts et les avantages au niveau organisationnel; 2) les coûts et les avantages pour chaque personne défavorisée employée. Il étudie ensuite les résultats du processus d'insertion, en particulier les possibilités d'emploi atteintes après une formation dans les entreprises sociales d'insertion par le travail et les résultats des questionnaires sur le bien-être des travailleurs défavorisés.

⁽¹¹⁾ Asymétries et rigidités d'informations, ainsi que les coûts et l'inefficacité des politiques publiques.

⁽¹²⁾ Les administrations publiques peuvent soutenir les chômeurs défavorisés en fournissant soit des aides aux revenus et des allocations sociales, soit des contributions financières et des avantages fiscaux (par exemple des exonérations fiscales).

⁽¹³⁾ En vertu de la loi italienne sur les entreprises sociales d'insertion par le travail, les personnes défavorisées doivent représenter 30% de la main-d'œuvre totale.

Le processus

Le processus d'application de l'analyse coûts/avantages comprend plusieurs étapes. Pendant six ans, des données ont été recueillies sur:

- la situation économique et financière de chaque entreprise sociale d'insertion par le travail⁽¹⁴⁾ et la situation personnelle des individus employés durant l'année de référence⁽¹⁵⁾;
- l'évolution de la demande de services sociaux des organismes publics locaux de chaque personne défavorisée employée par l'entreprise sociale d'insertion par le travail;
- le montant des avantages économiques et de la pension d'invalidité que les personnes défavorisées recevraient si elles étaient au chômage.

L'analyse a également nécessité d'interroger des travailleurs vulnérables, afin d'évaluer leur perception sur leur emploi, leur bien-être et la coopérative.

Résultats

Les résultats sont répartis entre résultats à court terme (calculés comme le bénéfice net moyen pendant les trois premières années du processus d'insertion par le travail) et résultats à long terme [calculés comme les bénéfices nets au cours des années suivantes, en d'autres termes lorsque l'entreprise sociale d'insertion par le travail ne reçoit plus de cotisations pour le travailleur ou quand le travailleur est employé par une entreprise conventionnelle après sa formation dans l'entreprise sociale d'insertion par le travail⁽¹⁶⁾].

Points forts et points faibles du paramètre de mesure

Points forts

Cette mesure permet de comparer les dépenses financières directes pour l'insertion professionnelle avec les économies directes et indirectes (liées à l'utilisation réduite des services de protection sociale par les travailleurs défavorisés travaillant dans l'entreprise sociale d'insertion par le travail). L'intégration de l'analyse coûts/avantages avec des informations sur le bien-être contribue à démontrer l'impact de l'entreprise sociale

d'insertion par le travail en termes de rentabilité pour l'administration publique et d'efficacité pour les employés défavorisés. Elle aide aussi à évaluer les risques de compromis dans les deux dimensions.

Ce modèle peut être appliqué à différents pays, différents contextes analytiques et différentes politiques. Cependant, il faut tenir compte des avantages fiscaux et des caractéristiques des entreprises sociales locales d'insertion par le travail, ainsi que des politiques sociales/en matière de travail spécifiques.

Points faibles

Ce paramètre de mesure exige la collecte de grandes quantités de données provenant de différents acteurs et est donc coûteux et chronophage, d'autant plus lorsque l'administration publique et/ou les entreprises sociales d'insertion par le travail ne disposent pas d'instruments formels pour suivre l'évolution de leurs coûts et de leurs avantages, et quand des données doivent provenir d'autres sources. L'analyse coûts/avantages est également assez complexe: il est donc plus facile pour les instituts de recherche ou les acteurs professionnels externes de les gérer que les entreprises sociales d'insertion par le travail uniquement.

Enfin, le modèle ne tient pas compte d'autres externalités générées par les entreprises sociales d'insertion par le travail, telles que le capital social produit, les risques sociaux réduits et la meilleure qualité de vie des familles des personnes défavorisées.

Conclusion

Ce cas a permis d'examiner l'efficacité d'entreprises sociales d'insertion par le travail italiennes par le biais d'une analyse coûts/avantages détaillée. L'analyse a également inclus les économies garanties pour le secteur public, résultant de la baisse de l'utilisation des soins de santé et des services sociaux par les travailleurs défavorisés. Elle a démontré que les entreprises sociales d'insertion par le travail représentent en effet une solution efficace pour l'insertion par le travail, avec un bénéfice net de l'emploi des personnes vulnérables. Cependant, une analyse coûts/avantages complète de l'impact social des entreprises sociales d'insertion par le travail nécessite de prendre en compte de nombreux autres facteurs.

⁽¹⁴⁾ Valeur de production et bénéfices afin de calculer les avantages fiscaux et les impôts payés.

⁽¹⁵⁾ Salaires, subventions, type de désavantage, impôts payés, situation d'emploi après la période de formation, etc.

⁽¹⁶⁾ Bénéfice par an et par personne net = 5 200 euros en moyenne; bénéfice net à long terme (la vie professionnelle du travailleur défavorisé) = 61 000 euros/personne en moyenne; niveau de satisfaction de vie atteint par les travailleurs défavorisés dans des coopératives sociales = 7,2 sur une échelle de 1 à 10.

CAS N° 2 – MESURE DE L'IMPACT SOCIAL D'UNE ENTREPRISE SOCIALE DE PRESTATION DE SERVICES: UNE APPROCHE PAR L'ÉVALUATION

Contexte

Les investisseurs privés et publics qui financent une entreprise sociale ont besoin d'informations détaillées et concrètes sur ses performances sociales. Ils veulent évaluer si leur financement aide les entreprises sociales à augmenter leur impact social.

Une approche d'évaluation, telle qu'élaborée par le Comptoir de l'innovation (CDI)⁽¹⁷⁾ et présentée ici, permet aux investisseurs privés et publics d'obtenir et de comparer des données lisibles sur l'impact social. Ils peuvent alors déterminer quelle entreprise sociale est plus efficace et où leur financement sera le plus utile.

En tant que fonds privé spécialisé dans l'investissement social, le CDI doit mesurer son incidence et comparer l'efficacité et la performance des différentes entreprises sociales. Sa méthodologie repose sur l'hypothèse qu'une entreprise sociale doit simultanément atteindre la rentabilité financière et un impact social, qui sont tous deux évalués par un système de notation établi par le CDI (CDI Ratings).

Objectifs et principaux buts d'une approche basée sur l'évaluation des entreprises sociales

Le CDI Ratings est un outil destiné à être adapté aux différentes caractéristiques des entreprises sociales et de leurs secteurs. Il sélectionne les critères mesurables financiers et extra-financiers, à la fois qualitatifs et quantitatifs, en fonction de chaque forme juridique (société privée, association, coopérative, organisation caritative, mutuelle de soins de santé, etc.) dans 16 secteurs (santé, inclusion économique, éducation, commerce équitable, etc.).

L'analyse des critères aboutit à l'attribution d'une note financière et extra-financière de AAA à D, semblable aux notes utilisées par les grandes agences de notation. Ainsi, les évaluations sont à la fois comparables et lisibles, en particulier pour les investisseurs publics et privés qui utilisent principalement ce paramètre de mesure. Les investisseurs paient pour une ou plusieurs évaluations. Ils peuvent aussi payer pour que l'ensemble de la méthodologie soit adapté à leurs objectifs financiers et extra-financiers. L'équipe du CDI adapte les critères (et leur pondération dans la note finale) en fonction des objectifs et de la stratégie d'investissement de chaque investisseur afin qu'ils puissent être utilisés dans le cadre du

processus d'investissement. Les évaluations du CDI offrent une vision claire des performances sociales et financières des entreprises. Les résultats sont comparables entre deux entités, car ils comprennent à la fois une note financière et une note extra-financière. Ces évaluations permettent aux investisseurs de comparer des entreprises sociales dans le même secteur et de déterminer laquelle est la plus efficace.

Le cas: Phitech, France

Créée en 2003, Phitech est une société française à responsabilité limitée basée à Nancy. Elle développe une gamme de solutions innovantes visant à améliorer l'accessibilité des déficients visuels et des personnes malentendantes en ce qui concerne les bâtiments et les transports.

Le principal équipement développé par Phitech est la balise sonore Actitam. Ce système guide les déficients visuels et les malentendants dans les bâtiments publics et les transports en leur fournissant des versions orales de toutes les informations visuelles affichées sur les écrans grâce à des haut-parleurs et à des dispositifs individuels, tels que des téléphones et des télécommandes.

La société a levé 600 000 euros en 2013. Le CDI a utilisé l'outil CDI Ratings et les critères spécifiques pour le secteur des personnes handicapées pendant le processus de vérification préalable de Phitech pour les investisseurs privés. L'ensemble du processus a duré trois mois, durant lesquels l'équipe de gestion du CDI et l'équipe de Phitech ont collaboré, avec le financement d'investisseurs privés. Phitech a accepté de fournir les informations nécessaires, et l'équipe du CDI a organisé la collecte de données et leur audit.

Le paramètre de mesure

Sur la base de 300 critères sectoriels pondérés, l'analyse financière couvre tous les aspects économiques et financiers, y compris la dynamique du marché et les activités, les revenus et la structure financière de l'entreprise. Les critères diffèrent pour chaque secteur et couvrent les différentes formes juridiques des entreprises sociales (association loi 1901 ou non, coopérative ou société privée).

L'analyse extra-financière comprend également 300 critères pondérés et leurs indicateurs. L'analyse de l'impact environnemental et/ou social est spécifique au secteur et mesure la performance de la structure, son efficacité, sa pertinence et son innovation. Une analyse de la politique des ressources humaines (qualité d'emploi, conditions de travail, etc.) et de la gouvernance complète le tableau.

⁽¹⁷⁾ Le CDI est une société française à responsabilité limitée et une entreprise sociale créée en 2010 pour soutenir l'entrepreneuriat social en France et à l'étranger en créant des entreprises sociales et en évaluant et en mesurant leurs résultats. Pour plus d'informations, veuillez consulter la page suivante: <http://www.lecomptoirdelinnovation.com>

À la fin de l'analyse, chaque entreprise sociale obtient:

- 10 évaluations financières basées sur le modèle financier et les 300 critères;
- 10 évaluations extra-financières basées sur le modèle social et les 300 critères.

Ce processus permet à chaque entreprise d'obtenir une évaluation extra-financière (AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, C ou D) comparable à une évaluation financière et à

d'autres catégories d'entreprises sociales du même secteur, mettant en évidence les points forts et les points faibles de chaque entreprise.

Le processus

Les domaines de l'analyse financière sont déterminés selon le secteur et la forme juridique des entités examinées.

Parmi les 600 critères, le CDI a choisi ceux qui convenaient à une entreprise dans le secteur des personnes handicapées.

Ces critères comprennent les aspects suivants:

Analyse financière	
Principaux domaines d'analyse	Critères d'invalidité
Positionnement sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la part de marché • Compétitivité des prix: prix par rapport à un produit technologique classique/prix par rapport à d'autres solutions pour les personnes handicapées • Compétitivité du produit: qualité comparée à un produit technologique standard par rapport à d'autres solutions pour les personnes handicapées
Coûts d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des coûts d'exploitation • Coûts d'exploitation/revenus totaux • Coûts d'achat
Analyse extra-financière	
Adéquation de la solution	<ul style="list-style-type: none"> • Processus développés pour adapter le produit aux besoins des clients • Adaptations possibles aux profils des utilisateurs • Nombre de contenus accessibles développés • Simplicité et interactivité du produit ou du service • Prix du produit ou du service (accessibilité)
Performances sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Profil d'utilisateur • Nombre de bénéficiaires • Nombre de bénéficiaires bénéficiant du salaire minimal • Nombre de bénéficiaires parmi un panel constatant une amélioration de leur qualité de vie grâce au produit ou au service
Innovation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'innovation sociale du produit ou du service • Innovation en ce qui concerne le type d'utilisateurs concernés • Innovation dans le cadre du problème abordé

Points forts et points faibles

Points forts

Ce paramètre de mesure est précis, pratique et bien adapté. Grâce aux indicateurs sectoriels, les données peuvent être recueillies et analysées et les résultats sont faciles à lire. Ce paramètre de mesure est également complet, car il tient compte non seulement de l'impact social de l'entreprise, mais aussi de sa performance financière, qui doit être mesurée afin d'assurer que l'impact social subsistera à long terme.

Points faibles

Le paramètre de mesure de CDI Ratings évalue la performance d'une entreprise sociale et cible ses résultats pour des bailleurs de fonds potentiels. Il ne peut pas mesurer les économies pour

la société résultant de l'action d'une entreprise sociale. Son objectif est plutôt de mesurer la rentabilité du financement.

Conclusion

La mesure de l'impact social est essentielle pour les investisseurs privés ou publics qui ont l'intention de financer un projet social. Pour mesurer la rentabilité sociale de leur financement et de leur portefeuille, les investisseurs publics se basent sur des critères financiers et extra-financiers. Cela leur permet de comparer les finances et de suivre les performances des entreprises sociales les plus rentables. La méthodologie CDI ratings évalue les performances financières et extra-financières sur la base de critères sectoriels. Cette méthodologie mesure la performance d'un projet et fournit des outils pour l'évaluer en temps réel. Elle ne peut pas cependant mesurer les économies réalisées par la société grâce aux activités de l'entreprise.

CAS N° 3 – MESURE DE L'IMPACT SOCIAL D'UNE ENTREPRISE SOCIALE COMMUNAUTAIRE: L'APPROCHE DE LA COMPTABILITÉ ET DE L'AUDIT SOCIAUX

Contexte

Ce cas présente une entreprise sociale communautaire proposant des services de loisirs au Royaume-Uni. Les installations de services de loisirs peuvent contribuer à améliorer la santé et le bien-être de tous les membres de la communauté, indépendamment de leur statut. L'utilisation de services de loisirs peut améliorer la vie des individus grâce à l'augmentation de l'activité (par exemple piscine, séances de gym ou cours de yoga) et l'interaction sociale avec les autres. Par conséquent, les avantages en termes de santé et de bien-être pourraient réduire la nécessité d'une intervention médicale, entraînant ainsi des économies pour le service national de santé du gouvernement britannique.

L'avantage social de la proposition de services de loisirs est difficile à identifier et à mesurer, car ces informations concernent les individus. Les prestataires de services de loisirs communautaires doivent également tenir compte de leur impact sur les communautés, car les indicateurs de performances nationaux du pays pour les services culturels et de loisirs ne comprennent pas de mesures pour les aspects sociaux. L'organisation de loisirs appelée «JCL»⁽¹⁸⁾ a constaté que les informations comptables et financières ne fournissaient pas le niveau d'informations sociales dont elle avait besoin. Pour pallier ce manque d'informations, JCL a décidé de développer son propre système de *reporting* social en utilisant la comptabilité sociale.

La comptabilité et l'audit sociaux (SAA) constituent un cadre utile pouvant aider les entreprises sociales à prouver, améliorer et rendre compte de l'impact qu'elles ont. Le processus d'élaboration et d'établissement de rapports par le biais de comptes sociaux aide une organisation à planifier et à gérer son activité et à démontrer ses réalisations. Le compte organisationnel fournit un cadre logique et flexible qui lui permet d'utiliser des systèmes de documentation et de *reporting* existants pour développer une vision complète de ses performances et de son impact à l'échelle sociale, environnementale et économique. Cette méthode fournit les informations essentielles pour planifier les futures actions, améliorer les performances et renforcer les responsabilités envers toutes les parties prenantes de l'organisation.

Objectifs et principaux buts de la comptabilité et de l'audit sociaux pour une entreprise sociale communautaire

Le but de JCL est de proposer des installations communautaires de meilleure qualité et plus accessibles afin d'améliorer la

santé, le bonheur et le bien-être social de tous les membres de la communauté. Un aspect clé de son travail consiste à augmenter la participation aux sports et aux loisirs dans la population générale et les groupes sous-représentés (les adolescents et les personnes âgées, par exemple). Sa mission est étroitement liée avec ses deux valeurs principales: la croyance dans le pouvoir du sport et des activités liées aux loisirs pour améliorer la vie de tous les membres de la communauté, indépendamment de leur état de santé ou d'un handicap, et la croyance en la capacité des communautés locales à répondre aux besoins locaux.

Les principales parties prenantes bénéficiant de l'utilisation de la comptabilité sociale sont les clients, puisque le processus permet de mieux comprendre la manière dont l'utilisation des installations peut améliorer leur santé et leur bien-être. Les autres parties prenantes clés dans le processus de comptabilité sociale sont le personnel et les bénévoles, ainsi que la communauté au sens large.

Le cas: JCL, Royaume-Uni

JCL est une entreprise sociale primée offrant une gamme complète d'activités physiques et sportives pour tous. Le site a été fermé en 1991 en raison de réductions budgétaires des gouvernements locaux, puis rouvert en 1992 sous forme d'une société à responsabilité limitée par garanties avec statut caritatif. Les infrastructures actuelles comprennent une gamme complète d'activités aquatiques, deux salles de fitness, une salle polyvalente de danse et d'activités, une salle de massage et de thérapie et un sauna/hammam situé à côté de la piscine. JCL propose d'autres activités à l'extérieur du bâtiment, y compris un club de course à pied et des exercices assis proposés dans les centres de soins pour les personnes âgées.

Le paramètre de mesure

JCL a décidé d'identifier et de démontrer son impact grâce à des techniques de mesure sociale en utilisant le cadre du réseau d'audit social⁽¹⁹⁾. Un compte social aide une entreprise sociale à comprendre son impact sur les personnes, les ressources et la planète. Il permet aussi de gérer l'organisation et d'améliorer son efficacité. Des organisations de toute taille ou échelle, qu'elles soient bénévoles, publiques ou privées, peuvent utiliser un compte social. Le cadre de comptabilité sociale utilise des principes clés pour soutenir son processus, assurer une vérification efficace et proposer une amélioration continue. JCL utilise la comptabilité sociale depuis 2004 et celle-ci fait maintenant partie intégrante de son système d'information organisationnel.

⁽¹⁸⁾ <http://www.jesmondcommunityleisure.co.uk>

⁽¹⁹⁾ www.socialauditnetwork.org.uk

Les comptes sociaux sont importants car ils fournissent aux parties prenantes une méthode d'enregistrement et de compréhension de la valeur et des avantages des infrastructures, mais permettent aussi d'identifier les domaines susceptibles d'améliorer l'expérience des parties prenantes.

JCL a développé ses comptes sociaux par le biais d'un processus en plusieurs étapes, qui visait à identifier les objectifs et les valeurs de l'organisation, à déterminer la portée de l'audit social avec une carte des parties prenantes, à consulter les parties prenantes et à identifier des méthodes de collecte des données réalistes, à mettre en œuvre le plan comptable social, et à rédiger, réviser et publier les comptes.

JCL a encore amélioré la méthodologie de comptabilité sociale en développant, avec trois autres prestataires de services de loisirs, une «boîte à outils» générique basée sur la comptabilité sociale. Le but de cette boîte à outils était de guider d'autres organisations de services de loisirs qui souhaitent rendre compte de leur impact social.

Le processus

Les principes fondamentaux qui sous-tendent le processus servent à préciser le but, à définir le champ d'application, à faire participer démocratiquement les parties prenantes, à déterminer l'importance relative, à faire des comparaisons, à améliorer la transparence, à vérifier les comptes et à intégrer le processus.

Chaque section comprenait des informations spécifiques aux parties prenantes par activité, des résultats et des indicateurs, complétés par toute analyse comparative disponible ou des informations sur les indicateurs nationaux. JCL a basé le cadre en quatre parties de la boîte à outils sur les clients, les personnes, la collectivité locale et une démonstration de l'utilité publique. Elle a choisi les indicateurs pertinents pour son but, identifié les informations manquantes et commencé à recueillir des données.

Points forts et points faibles

Points forts

Pendant plusieurs années, la grande expérience de JCL avec la comptabilité et l'audit sociaux a permis à l'organisation de se concentrer davantage sur les besoins de ses parties prenantes. La méthode a été intégrée dans l'organisation et fournit des informations de gestion utiles. Le système de comptabilité

sociale a des répercussions sur les ressources en termes de coûts et de temps, sans doute justifiées par la valeur des informations recueillies.

Des consultations régulières avec les parties prenantes au cours de l'établissement des comptes sociaux ont permis à JCL de devenir plus réactive et plus démocratique. La communication avec les parties prenantes est essentielle pour comprendre son impact et permet de le modifier et de l'améliorer, le cas échéant.

Points faibles

Un point faible de l'établissement de rapports sur l'impact social réside dans les limitations de la collecte de données. JCL n'a que des informations partielles pour démontrer les résultats au niveau individuel et ne peut jamais prétendre que les résultats et les impacts résultant d'une intervention particulière ne peuvent être attribués qu'à ce projet en particulier. Par exemple, alors qu'un individu peut améliorer sa santé et son bien-être en participant à une activité, ce changement pourrait aussi être attribué à d'autres facteurs.

Conclusion

La comptabilité sociale est importante pour JCL, car elle lui permet de fournir des documents sur son impact et la valeur à la fois pour ses parties prenantes et la communauté locale. Le processus de rapports sociaux est intégré dans ses processus opérationnels et stratégiques depuis plus de huit ans, et les comptes sociaux constituent maintenant un élément clé des informations de gestion et du cycle annuel de rapports. Les informations contenues dans les comptes aident JCL à la fois à améliorer et à prouver ce qu'elle fait. Sa mission, ses valeurs et ses objectifs sont au cœur de son objectif en tant qu'entreprise sociale. L'établissement de rapports sur l'impact social permet à JCL de les formuler clairement et régulièrement à ses parties prenantes.

JCL est une entreprise communautaire dont le but principal est de répondre aux besoins communautaires de services de loisirs. L'organisation doit cependant aussi fonctionner comme une société commerciale fructueuse pour être durable et capable aussi bien d'atteindre ces objectifs que de favoriser l'emploi local. La compréhension de l'impact de l'organisation nécessite d'identifier et d'enregistrer les activités et l'expérience des personnes qui travaillent chez JCL et utilisent ses installations. L'établissement de rapports sur les mesures sociales est un processus continu et évolutif qui est fondamental pour la culture de JCL.



■ QUELS SONT LES DÉFIS DE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DES ENTREPRISES SOCIALES?

Le travail de praticiens et d'universitaires, combiné à l'analyse d'expériences concrètes, a abouti à un nouvel ensemble de principes globaux sur la mesure de l'impact social. Ces principes se concentrent généralement sur l'importance des initiatives ascendantes, conçues pour identifier des changements sociaux

basés sur les besoins et les activités des entreprises sociales (Comité économique et social européen, 2013). Malgré ce progrès, un certain nombre de défis conceptuels et pratiques demeurent, comme les défis exposés ci-après.

Les défis conceptuels impliquent de s'assurer que:

- la mesure est un outil pour atteindre un plus grand impact, plutôt que de mettre l'accent sur la responsabilité et l'établissement de rapports;
- les secteurs privé, public et social ont une voix égale de manière à créer un véritable espace hybride;
- les directives ne limitent pas l'innovation dans le secteur social;
- les difficultés de mesure de l'impact social ne découragent pas les interventions de financement dans des domaines qui sont plus difficiles à mesurer mais socialement importants.

Les défis pratiques impliquent de s'assurer que:

- les exigences d'impact social ne sont pas trop contraignantes pour les entreprises sociales;
- les entreprises sociales ont des ressources et des capacités suffisantes pour mesurer l'impact, et que la mesure est proportionnée;
- les besoins des parties prenantes et de l'entreprise sociale correspondent.

Défis conceptuels pour la mesure de l'impact social

Comment s'assurer que la mesure de l'impact social reste un outil de base pour atteindre un impact plus important au profit de la société, plutôt que d'être réduit à un simple outil de communication?

En termes très généraux, la mesure de l'impact social vise à comprendre, à gérer et à améliorer le processus de création d'impact social dans le but de le maximiser ou de l'optimiser (par rapport aux ressources disponibles) pour les entreprises sociales et leurs parties prenantes (Hehenberger, Harling et Scholten, 2013).

L'intégration de la mesure de l'impact social dans le travail quotidien des entreprises sociales et leurs bailleurs de fonds doit d'abord déclencher un changement culturel. Plus précisément, cette mesure ne doit pas constituer une autre «couche de bureaucratie» ou un simple «questionnaire à choix multiple», mais elle doit devenir un outil utile que toute l'organisation utilise pour comprendre, analyser, communiquer et connaître son impact. En outre, l'adoption d'une approche ascendante de la mesure de l'impact social permet de garantir que le moteur des décisions sur la façon de mettre en œuvre le processus de mesure de l'impact social et de sélectionner des indicateurs appropriés est l'entreprise sociale elle-même (Pritchard, Ni Ógáin et Lumley, 2012). Idéalement, la mesure de l'impact social doit servir à identifier et à mettre en œuvre les moyens

de renforcer les opérations d'une entreprise sociale. Cela implique l'intégration des paramètres de mesure de l'impact dans les outils et les processus décisionnels de base (par exemple, tableaux de bord de gestion des performances existants et éléments à l'ordre du jour de l'équipe de direction), ainsi que la clarification des liens entre les paramètres de mesure d'impact et les décisions de gestion pour optimiser la prise de décisions basée sur les données.

Ce changement culturel sera sans doute plus facile à mettre en œuvre dans les grandes entreprises sociales disposant des ressources humaines et financières nécessaires pour gérer l'impact social. Les petites entreprises sociales devront peut-être lutter pour rester viables sur le marché, car elles n'ont pas les ressources requises. Les deux types d'entreprises sociales doivent, cependant, apprendre progressivement à intégrer la mesure de l'impact social dans leur culture d'entreprise. Elles ont besoin de conseils et de ressources pour ce faire.

Un des rôles des institutions européennes, ainsi que d'autres institutions publiques et privées et des organisations internationales comme l'OCDE, consiste à surveiller et à donner ces conseils, ainsi qu'à veiller à ce qu'une culture de la mesure de l'impact social s'enracine peu à peu dans la gestion des entreprises sociales.

Une autre façon de veiller à ce que la mesure de l'impact social ne soit pas un simple outil de *reporting*, mais favorise réellement un plus grand impact social est d'aligner les objectifs

des parties prenantes et des entreprises sociales (pour plus de détails sur la façon de faire correspondre les besoins des investisseurs et des entreprises sociales, consultez la section sur les défis pratiques).

Comment garantir que la politique de mesure de l'impact social reflète les meilleures approches de tous les secteurs (privé, public et société civile), plutôt que d'emprunter trop au secteur privé?

La mesure de l'impact social consiste à créer un nouveau domaine, sur la base de l'expérience et des meilleures pratiques de tous les secteurs (privé, public ou société civile) et à développer un espace hybride (Battilana e.a., 2012). Par conséquent, toutes les voix doivent être entendues et tous les domaines d'expertise, exploités.

Jusqu'à présent, le secteur privé s'est concentré sur la mesure de l'impact économique et financier, alors que le secteur public a mis au point des techniques pour mesurer l'impact des politiques publiques, et les entreprises sociales et les organisations à but non lucratif ont développé des techniques pour mesurer leur impact social, principalement, mais pas exclusivement, par le biais de rapports sociaux.

Pour une approche globale, la grande expérience des services politiques nationaux, des établissements universitaires et des institutions de financement du développement [tels que le programme de développement des Nations unies⁽²⁰⁾], qui travaillent sur la mesure de l'impact de leurs activités depuis de nombreuses années, devrait être exploitée.

Comment garantir que les directives sur la mesure de l'impact social ne limitent pas l'innovation sociale, autrement dit que les entreprises sociales se développent dans un cadre conforme aux directives?

La proposition de directives rigides sur la mesure de l'impact social fait craindre que les entreprises sociales ne se développent pour répondre plus facilement à ces directives, étouffant ainsi l'innovation dans le secteur social. En outre, même si les directives élaborées bénéficient d'une approche ascendante plutôt que descendante, elles ne peuvent pas s'appliquer à tout type d'entreprise sociale ou secteur. En fait, la norme émergente actuellement du débat en cours sur la scène internationale n'est pas une méthodologie définie de mesure d'impact. Elle recommande plutôt un certain nombre d'étapes ou de composants qui constituent la meilleure pratique, tout en permettant une variété de méthodologies. Les entreprises sociales et les investisseurs sociaux ont donc la flexibilité de choisir s'ils adoptent ou pas ces directives.

Une façon d'aider les entreprises sociales à élaborer des paramètres de mesure de l'impact social sans restreindre

l'innovation sociale consiste à proposer des outils qui renforcent la flexibilité tout en donnant des conseils. Un tel outil est un ensemble d'indicateurs pour chaque résultat social, que le rapport du GECES (2014) appelle un «cadre». Big Society Capital au Royaume-Uni a créé la «outcomes matrix» (matrice des résultats), tandis qu'un certain nombre de pays européens ont mis au point l'ensemble d'indicateurs «global value exchange»⁽²¹⁾ (échange de valeurs globales) librement accessibles, ainsi que d'autres initiatives sectorielles. L'objectif de ces ensembles n'est pas d'imposer deux ou trois «indicateurs clés» que chaque entreprise sociale doit mesurer dans une approche descendante globale. Au lieu de cela, chaque ensemble dans les différents domaines de résultats sociaux (éducation préscolaire ou autonomisation des femmes, par exemple) peut fournir des exemples d'indicateurs que d'autres entreprises sociales ont jugés utiles. Cet ensemble pourrait devenir une référence aidant les entreprises sociales à choisir des indicateurs pertinents et appropriés, après définition des éléments qu'ils souhaitent mesurer.

Alors qu'un ensemble d'indicateurs devrait encore diminuer les ressources associées à la satisfaction des directives, le choix des indicateurs inclus dans l'ensemble ne devrait pas être obligatoire. La décision doit plutôt être orientée par l'entreprise sociale et dépendre des spécificités du problème qu'elle souhaite aborder, ainsi que de son analyse et de sa compréhension de ce qu'elle veut/doit mesurer. Cet ensemble d'indicateurs doit rester ouvert à des révisions basées sur l'expérience et mis à jour avec de nouveaux indicateurs issus de l'expérimentation des mesures de l'impact social.

Comment s'assurer que les difficultés de mesure d'impact ne découragent pas les interventions de financement dans les domaines qui sont plus difficiles à mesurer, mais toujours socialement importants?

Certaines entreprises sociales travaillent dans des domaines où la mesure de l'impact social est plus complexe et où les preuves des résultats prennent plus de temps à se matérialiser. Dans de tels cas, les directives peuvent conduire les entreprises sociales à sélectionner des cohortes de bénéficiaires avec lesquelles il est plus facile de fournir des services. Dans ce scénario, elles atteignent des objectifs sur le papier, tout en obtenant de mauvais résultats, un phénomène connu sous le nom de «tri sélectif» (GECES, 2014).

Le défi consiste donc à veiller à ce que les autorités publiques, les philanthropes et les investisseurs sociaux financent non seulement les entreprises sociales attestant de résultats tangibles, mais aussi celles qui se concentrent sur les résultats intangibles.

Les investisseurs sociaux se répartissent en deux catégories: ceux qui ont besoin de lever des fonds eux-mêmes, en choisissant de soutenir les secteurs démontrant un impact plus tangible, et ceux

⁽²⁰⁾ «Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement», <http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/index.html>

⁽²¹⁾ www.globalvaluexchange.org.

qui préfèrent s'attaquer à des problèmes plus enracinés et complexes avec des résultats moins concrets. Le principal risque est qu'il peut y avoir trop peu de bailleurs de fonds de cette dernière catégorie et que de nombreuses nouvelles interventions novatrices, ainsi que des problèmes plus difficiles à résoudre, ne trouvent pas de financements. Autrement dit, les investisseurs privés peuvent ne pas être en mesure de financer toute la gamme des besoins d'investissement des entreprises sociales, et des investisseurs publics et philanthropiques sont toujours nécessaires.

Un moyen de soutenir les problèmes les plus difficiles liés au plaidoyer et au changement de politique est de fixer des objectifs intermédiaires («productions avisées») conduisant à l'objectif à long terme. La mesure d'impact réalisée par l'entreprise sociale et l'investisseur social doit donc se concentrer sur des objectifs intermédiaires tout en gardant à l'esprit l'objectif à long terme.

Le risque de baisse du financement pour les entreprises sociales impliquées dans des domaines difficiles à aborder peut être minimisé en veillant à ce que les directives de mesure de l'impact social ne s'appliquent pas qu'à l'entreprise sociale, mais aussi à l'investisseur social. La compréhension du changement social qu'un investisseur social veut atteindre et de la manière d'y parvenir (à travers le processus d'investissement) est tout aussi importante que d'encourager la mesure d'impact au niveau de l'entreprise sociale pour assurer une approche centrée sur l'impact à travers l'ensemble de ses activités.

Défis pratiques

Comment éviter de surcharger les entreprises sociales avec des exigences trop importantes de mesure d'impact social, autrement dit comment pratiquer la proportionnalité?

Fondamentalement, la mesure de l'impact social doit être considérée comme une source potentielle de création de valeur plutôt que simplement comme un mécanisme de responsabilisation (Edens et Lall, 2014). Une bonne mesure de l'impact social doit équilibrer les besoins des parties prenantes avec l'obligation de ne pas gaspiller les ressources généralement limitées sur une mesure sans conséquence (GECES, 2014). Le principe de proportionnalité permet d'atteindre cet objectif.

Ce principe de proportionnalité s'applique à la fois à la partie prenante externe qui reçoit des informations et à l'impact social visé ou atteint. Il concerne aussi l'entreprise sociale même, car elle va prendre des décisions basées sur l'impact social atteint.

Dans les deux sens, l'entreprise sociale doit consulter les parties prenantes concernées avant de décider si elle va mesurer un aspect particulier de son travail, la méthodologie à utiliser et le niveau de détail nécessaire (GECES, 2014). Dans le contexte d'une approche basée sur les parties prenantes pour la mesure d'impact, cette consultation doit être elle-même soumise à l'appréciation de l'entreprise sociale en ce qui concerne la proportionnalité. Le rapport du GECES détaille les aspects qu'une

entreprise sociale doit considérer lors de l'application de la proportionnalité, y compris ce qui est susceptible de changer à la suite de la mesure de la proportionnalité, si la proportionnalité se rapporte à un résultat pertinent et à une partie prenante dont les intérêts et l'engagement sont importants, les délais pertinents pour la mesure et l'intérêt soutenu des parties prenantes (GECES, 2014).

De nouvelles discussions sur la proportionnalité seraient évidemment utiles, et la Commission européenne et d'autres institutions pourraient apporter une valeur ajoutée particulière grâce à une recherche et à des conseils supplémentaires.

Comment faire en sorte que les entreprises sociales disposent de ressources et de capacités adéquates pour mesurer l'impact social?

La question des ressources est étroitement liée à celle de la proportionnalité. Alors que certaines grandes entreprises sociales peuvent avoir des ressources à consacrer à la mesure de l'impact social, la majorité n'en dispose pas. En outre, comme les ressources constituent un véritable problème pour la plupart des entreprises sociales (et une réelle préoccupation pour les petites entreprises sociales et les entreprises sociales à un stade précoce), les plans budgétaires et de personnel doivent inclure la mesure d'impact.

Souvent, les organisations commencent à mesurer leur impact social, car elles y sont obligées par les bailleurs de fonds. Elles comprennent ensuite l'utilité de cette mesure pour l'amélioration des services (Pritchard, Ni Ógaín et Lumley, 2012). Cependant, il est préoccupant de constater que trop peu de bailleurs de fonds sont prêts à soutenir les entreprises sociales dans la mesure de leur impact.

Pour résoudre le problème de manque de ressources, la première solution est d'éviter d'imposer des mesures/indicateurs rigides et, au contraire, d'aider les entreprises sociales à développer leurs propres mesures en fournissant des fonds ciblés et en partageant des preuves et les meilleures pratiques. La deuxième solution est de demander aux parties prenantes qui demandent des mesures spécifiques d'en assumer les coûts associés.

La Commission européenne pourrait également jouer un rôle prépondérant dans la facilitation de l'environnement pour la mesure de l'impact social, par exemple en fournissant des subventions spécifiques.

Enfin, le centre de connaissances au niveau européen, proposé par le GECES, pourrait être la ressource naturelle sur la mesure de l'impact social, fournissant conseils et aide pratiques.

Comment aligner les besoins des investisseurs et des entreprises sociales?

L'alignement des besoins des investisseurs privés et des entreprises sociales est un nouveau domaine important qui

doit être développé par de nombreuses entreprises sociales, en particulier celles qui sont actives dans des secteurs qui dépendent du capital humain (plutôt que financier) et n'ont jamais travaillé avec des bailleurs de fonds privés. Les investisseurs doivent comprendre les contraintes et les objectifs des entreprises sociales pour les aider à augmenter efficacement leur impact social.

Des progrès sont réalisés dans ce domaine, et l'approche ascendante doit, en théorie, s'assurer que le processus et les résultats sont pertinents pour l'entreprise sociale. En outre, encourager les investisseurs à penser à leur théorie du changement au cours du processus de vérification préalable⁽²²⁾ et à la comparer à la théorie du changement de l'entreprise sociale peut générer un dialogue autour des différences potentielles. Idéalement, l'alignement des objectifs de l'investisseur et de l'entreprise sociale a lieu avant que l'argent soit investi pour éviter les problèmes de mesure de l'impact social plus tard dans le cycle d'investissement (Hehenberger, Harling et Scholten, 2013). Néanmoins, compte tenu de la dynamique des pouvoirs entre les bailleurs de fonds et les entreprises sociales, ce processus restera un défi.

Pour relever les défis susmentionnés, des recherches complémentaires et d'éventuelles orientations politiques de la Commission européenne et d'autres organisations, telles que l'OCDE, pourraient être particulièrement intéressantes afin:

- 1) de s'assurer que tous les secteurs ont une voix égale dans le débat sur la mesure de l'impact social et accueillent des institutions financières de développement à la table de discussion;
- 2) de soutenir et de valoriser les mesures existantes qui se sont avérées satisfaisantes pour leurs utilisateurs;

■ CONCLUSIONS

Un certain nombre d'aspects concernant l'impact social sont particulièrement pertinents pour l'élaboration des politiques.

Tout d'abord, la mesure de l'impact social peut contribuer à augmenter la sensibilisation du public et des parties prenantes sur la pertinence des entreprises sociales, à éviter les comportements non conformes à la mission des entreprises et à justifier un traitement potentiellement favorable par le secteur public en raison de leur contribution avérée à la résolution des problèmes sociaux. Cela dit, la mesure de l'impact social ne peut pas être utilisée comme un critère d'identification des entreprises sociales. En effet, les entreprises sociales qui ne cherchent pas de fonds, ou qui ne sont pas obligées par leurs bailleurs de fonds de mesurer leur impact, peuvent être identifiées comme telles

⁽²²⁾ Le GECEs (2014) définit la théorie du changement comme «les 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. Elle 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)».

- 3) de soutenir l'élaboration d'une matrice de résultats associée à un ensemble d'indicateurs librement accessibles pour les entreprises sociales;
- 4) de surveiller les secteurs et les entreprises sociales recevant des fonds publics et des fonds du marché de l'investissement social pour s'assurer que de nouvelles interventions innovantes, mais aussi des problèmes plus difficiles à résoudre, reçoivent toujours un financement;
 - ✓ dans le cas contraire, explorer la possibilité d'utiliser des fonds publics pour combler les lacunes, combinée à une politique publique active pour favoriser l'innovation sociale;
- 5) de mener des recherches supplémentaires et de proposer des orientations politiques sur la proportionnalité, l'agrégation et la différenciation;
- 6) de créer un environnement facilitateur pour la mesure de l'impact social en:
 - ✓ rendant le financement disponible par le biais de subventions spécifiques pour la mesure de l'impact social;
 - ✓ développant un centre de connaissances au niveau européen afin d'offrir une aide et une orientation pratiques;
- 7) de proposer une base de données librement accessible, peut-être dans le cadre du centre de connaissances au niveau européen, de rassembler et de grouper des études d'impact dans plusieurs domaines d'intervention.

si elles satisfont aux critères fixés par l'initiative des entreprises sociales (dont la définition générale des entreprises sociales ne mentionne pas de mesure d'impact social).

Par conséquent, les considérations politiques présentées dans cette synthèse ne doivent pas être considérées comme un moyen de promouvoir le développement des entreprises sociales, mais plutôt le développement de la mesure d'impact social en tant que telle. Cela ne diminue pas l'importance d'encourager l'adoption de pratiques de mesure d'impact. Il faut plutôt que leur mise en œuvre aille de pair avec la reconnaissance formelle et la réglementation des entreprises sociales, un objectif général poursuivi par la Commission européenne et plusieurs États membres.

Par ailleurs, la mesure de l'impact social ne nécessite pas seulement des compétences spécialisées, mais aussi du temps, de l'argent et des efforts (comme le démontrent les études de cas présentées ci-dessus). C'est particulièrement vrai en

l'absence d'outils faciles à utiliser et largement partagés et de paramètres de mesure élaborés conjointement avec les entreprises sociales.

Il faut du temps non seulement pour mettre en œuvre les différentes étapes du processus de mesure, mais aussi pour identifier et recueillir les données nécessaires, effectuer l'analyse, établir des rapports et diffuser les résultats. L'établissement des liens de causalité nécessaires pour évaluer réellement l'impact d'une organisation est l'une des tâches les plus difficiles dans le domaine des sciences sociales et exige des compétences ad hoc spécialisées. La complexité augmente quand, outre l'évaluation de l'efficacité d'une initiative spécifique ou d'une organisation, il faut comparer l'impact des différentes mesures ou établir l'équivalent de traitement et contrôler les groupes pour déterminer comment les résultats peuvent différer.

Les entreprises sociales, en particulier les plus petites, n'ont pas (et n'auront probablement jamais) les moyens de payer du personnel consacré exclusivement aux activités de mesure d'impact ou d'acquérir les compétences nécessaires sur le marché. Les entreprises sociales travaillent dans des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre avec des marges de profit réduites, que leurs activités soient financées par le secteur public ou par le biais de la prestation de services aux consommateurs.

Compte tenu de ces coûts élevés, des distorsions potentielles pourraient être introduites dans le marché si les entreprises sociales étaient les seules entités obligées à mesurer et à rendre compte de leur impact social. Si les mêmes prescriptions ne s'appliquent pas aux organismes publics ou aux entreprises traditionnelles, ces organisations auront un avantage évident (en termes de coûts plus faibles) par rapport aux entreprises sociales avec lesquelles elles sont en concurrence.

Pour toutes ces raisons, il serait juste d'appliquer les mêmes exigences pour la mesure de l'impact social à tous les types d'organisations proposant les mêmes services (maintien de la proportionnalité comme critère) et de trouver des moyens pour compenser les coûts supplémentaires qu'elles auraient à prendre en charge. Compte tenu de la complexité inhérente à la conception d'outils efficaces de mesure sociale, il serait probablement plus judicieux de promouvoir des outils de mesure destinés aux analyses d'impact qui sont largement partagés et faciles à mettre en œuvre et nécessitent un minimum de personnel.

Il pourrait être intéressant de lancer et de soutenir des projets à l'échelle européenne visant à développer des modèles de mesure d'impact social qui ciblent les activités les plus communes, telles que l'insertion par le travail, la garde d'enfants ou les services pour les personnes handicapées. Plutôt que de développer de nouveaux indicateurs (puisque certains existent déjà), ces projets devraient viser à concevoir des méthodes de collecte de données et d'analyse permettant de mesurer et de comparer de façon homogène l'impact des organisations. Ces méthodes doivent être mises à la disposition d'entreprises

sociales, avec les autres soutiens susmentionnés (par exemple, l'ensemble d'indicateurs). Ils doivent être conçus de façon à satisfaire les différentes parties prenantes, y compris les investisseurs publics et privés et les entreprises sociales.

Un troisième élément important à considérer est le caractère obligatoire de la mesure de l'impact social. L'analyse de la littérature sur le sujet montre que, même lorsque la publication de données sociales de l'entreprise est obligatoire, de nombreuses entreprises ne respectent pas les exigences légales (Criado-Jimenez e.a., 2008; Adams e.a., 1995; Larrinaga e.a., 2002; Day et Woodward, 2004; Llena e.a., 2007).

Certains auteurs (Hess et Dunfee, 2007) pensent que non seulement la publication doit être obligatoire, mais elle doit également être présentée dans un «format standardisé unique établi par un organisme gouvernemental, mais incluant suffisamment de souplesse pour être pertinent pour toutes les entreprises». Cette approche est semblable à celle du gouvernement italien par rapport aux entreprises sociales «accréditées» (Andreaus et Costa, 2014). Une communication obligatoire et standardisée oblige les entreprises à suivre le même format et à publier les mêmes informations. En réalité, seul un nombre relativement faible d'entreprises sociales en Italie respectent la réglementation (Andreaus et Costa, 2014; Anner, 2014).

Les décideurs politiques doivent garder à l'esprit cet exemple d'inefficacité relative d'obligation de mesure s'ils veulent soutenir un véritable changement vers une culture efficace de mesure de l'impact social. Étant donné que l'obligation de publication ne semble pas très efficace et que la mesure de l'impact social est encore un domaine en constante évolution (tout comme les entreprises sociales elles-mêmes), les décideurs politiques doivent non seulement soutenir l'utilisation des mesures existantes éprouvées, mais aussi proposer des incitants (au moins à court terme) à expérimenter avec des mesures ascendantes volontaires.

Ils peuvent utiliser plusieurs approches:

- financer la recherche et l'expérimentation sur les paramètres de mesure et les méthodologies, en particulier les approches les plus innovantes et les approches ciblant les activités les plus courantes;
- inclure l'adoption de paramètres de mesure de l'impact social parmi les critères utilisés par l'administration publique pour octroyer des fonds aux prestataires de services sociaux, à la fois publics et privés et à but lucratif et sans but lucratif (notamment à travers des marchés publics et lors du renouvellement de contrats existants);
- publier des recherches et des expériences dans un espace facilement accessible;
- créer un ensemble d'indicateurs et de paramètres de mesure.

■ BIBLIOGRAPHIE

Adams, C. A. (2004), «The ethical, social and environmental reporting performance portrayal gap», *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 17(5), p. 731.

Adams, C. A., Coutts, A., et Harte, G. (1995), «Corporate Equal Opportunities (non-) Disclosure», *British Accounting Review*, vol. 27, p. 87.

Andreas, M. (2006), «La legge delega sull'impresa sociale: quali implicazioni dal punto di vista aziendale» (La loi d'habilitation sur l'entreprise sociale: implications d'un point de vue commercial), *Impresa Sociale*, vol. 75(3), p. 100.

Andreas, M. (2007), «Quale modello di rendicontazione per l'impresa sociale?» (Quel modèle de reporting pour les entreprises sociales?), *Impresa Sociale*, vol. 76(1), p. 59.

Andreas, M., et Costa, E. (à paraître), «Toward an Integrated Accountability Model for Non-Profit Organisations», in Costa, E., Parker, L., et Andreas, M. (éd.), *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organisations, Advances in Public Interest Accounting*, Emerald Group Publishing, Bradford, Royaume-Uni.

Anner, J. (26 septembre 2014), «Jessica Alba and the impact of social enterprises», Stanford Social Innovation Review blog, http://www.ssireview.org/blog/entry/jessica_alba_and_the_impact_of_social_enterprise

Arvidson, M., Lyon, F., et McKay, S. (2013), «Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI)», *Voluntary Sector Review*, vol. 4(1), p. 3.

Austin, J., Stevenson, H., et Skillern, J. W. (2006), «Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30(1), p. 1.

Avise/ESSEC Business School/Mouves (2013), *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*, http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

Bassi, A. (2013), «How to measure the intangible? Towards a system of indicators (S.A.V.E.) for the measurement of the performance of social enterprises», in Franz, H.-W., Howaldt, J., et Hochgerner, J. (éd.) (2013), *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, Springer, Berlin, p. 326.

Battilana, J., e.a. (2012), «In search of the hybrid ideal», *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10(3) http://www.ssireview.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal

Bebbington, J., et Thy, C. (1999), «Compulsory Environmental Reporting in Denmark: An Evaluation», *Social and Environmental Accounting*, vol. 19(2), p. 2.

Bornstein, D. (2004), «How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas», Oxford University Press, Oxford.

Borzaga, C., et Defourny, J. (éd.) (2001), *The emergence of social enterprises*, Routledge, Londres.

Charles, S. P., et Joseph, J. (1885), «On Small Differences in Sensation», *Memoirs of the National Academy of Sciences*, vol. 3, p. 73.

Christensen, R. A., et Ebrahim, A. (2006), «How does accountability affect mission? The case of a non-profit serving immigrants and refugees», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17(2), p. 195.

Clark, C., e.a. (2004), «Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures», *Methods catalog*, http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf

Clifford, J. (2014), «Impact Evaluation by Social Enterprises: Measuring the un-measurable?», 10e réunion annuelle du forum LEED de l'OCDE sur les partenariats et le développement local, Stockholm, avril 2014, <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/10th-fplg-meeting.htm>

Clifford, J., Hehenberger, L., et Fantini, M. (2014), «Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI», http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf

Comité économique et social européen (2013), «Opinion of the European Economic and Social Committee on social impact measurement (own-initiative opinion)», (2014/C 170/03) EESC (2013) INT 721.

Commission européenne (2013), «Social Economy and Social Entrepreneurship», *Social Europe Guide*, vol. 4.

Criado-Jiménez, I., e.a. (2008), «Compliance with Mandatory Environmental Reporting in Financial Statements: The Case of Spain (2001-2003)», *Journal of Business Ethics*, vol. 79, p. 245.

Day, R., et Woodward, T. (2004), «Disclosure of information about employees in the Directors' report of UK published financial statements: substantive or symbolic?», *Accounting Forum*, vol. 28, p. 43.

Dart, R., Clow, E., et Armstrong, A. (2010), «Meaningful difficulties in the mapping of social enterprises», *Social Enterprise Journal*, vol. 6(3), p. 186.

Deegan, C., et Rankin, M. (1996), «Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority», *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 9(2), p. 50.

Dees, J. G. (1998), *The meaning of social entrepreneurship*, Duke University publication, Durham, NC, <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship>, consulté le 12 juillet 2011.

Dees, J. G., et Economy, P. (2001), «Social entrepreneurship», in Dees, J. G., Emerson, J., et Economy, P. (éd.), *Enterprising Non-profits: A Toolkit for Social Entrepreneurship*, Wiley, Canada et États-Unis, p. 1.

Defourny, J., et Nyssen, M. (2008), «Social enterprise in Europe: recent trends and developments», *Social Enterprise Journal*, vol. 4(3), p. 203.

Drayton, W. (2002), «The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business», *California Management Review*, vol. 4(3), p. 120.

Ebrahim, A., et Rangan, V. K. (2010), «The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance», *Harvard Business School Working Paper*, n° 10-099, <http://hbswk.hbs.edu/item/6439.html>

Edens, G., et Lall, S. (8 juillet 2014), «Measurement for small and growing businesses», *Stanford Social Innovation*, Review blog, http://www.ssireview.org/blog/entry/measurement_for_small_and_growing_businesses?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title

Edwards, M., et Hulme, D. (1996), «Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organisations», *World Development*, vol. 24(6), p. 961.

Emerson, J. (2003), «The blended value proposition: Integrating social and financial returns», *California Management Review*, vol. 45(4), p. 35.

Emerson, J., Wachowicz, J., et Chun, S. (2000), «Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector», The Roberts Foundation, San Francisco.

Epstein, M. J., et McFarlan, F. W. (2011), «Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofit's Performance», *Strategic Finance*, vol. 93(4), p. 27.

Galera, G., et Borzaga, C. (2009), «Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation», *Social Enterprise Journal*, vol. 5(3), p. 210-228, Londres.

- Gentile, M. C. (2000), «Social Impact Management: A Definition», Discussion Paper II, The Aspen Institute, <https://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/bsp/SOCIALIMPACTMANAGEMENT.PDF>
- Gibbon, J., et Dey, C. (2011), «Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down?», *Social and Environmental Accountability Journal*, vol. 31(1), p. 63.
- Gray, R. (2002), «The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27(7), p. 687.
- Gray, R., Dillard, J., et Spence, C. (2011), «A brief re-evaluation of 'The Social Accounting Project'», in Ball, A., et Osborne, S. P. (éd.), *Social Accounting and Public Management. Accountability for the Common Good*, Routledge, New York, p. 12.
- Gray, R. H., Owen, D. L., et Adams, C. (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, Londres.
- Harding, R. (2004), «Social enterprise: The new economic engine?», *Business Strategy Review*, vol. 15(4), p. 39.
- Harlock, J. (2013), «Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence», Third Sector Research Centre, Working Paper 106, University of Birmingham.
- Hehenberger, L., Harling, A., et Scholten, P. (2013), *A practical guide to measuring and managing impact*, European Venture Philanthropy Association, <http://evpa.eu.com/publication/a-practical-guide-to-measuring-and-managing-impact>
- Hess, D., et Dunfee, T. W. (2007), «The Kasky-Nike Threat To Corporate Social Reporting. Implementing a Standard of Optimal Truthful Disclosure as a Solution», *Business Ethics Quarterly*, vol. 17(1), p. 5.
- Jany-Catrice, F. (2015), «Puissance et limites des indicateurs ou mesures d'impact: Objectifs, enjeux, acteurs», Confrontations Europe et Institut CDC, Paris, février 2015, <http://www.confrontations.org/fr/partenaires/initiatives-de-nos-partenaires/2335-puissance-et-limites-des-indicateurs-ou-mesures-d-impact-objectifs-enjeux-acteurs-confrontations-et-institut-cdc>
- Kanter, R. M., et Summers, D. V. (1987), «Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach», in Powell, W. W. (éd.), *The Non-Profit Sector – A Research Handbook*, Yale University Press, Connecticut, p. 154.
- Kolodinsky, J., Stewart, C., et Bullard, A. (2006), «Measuring economic and social impacts of membership in a community development financial institution», *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 27(1), p. 27.
- Larrinaga, C., e.a. (2002), «Accountability and Accounting Regulation: The Case of the Spanish Environmental Disclosure Standard», *European Accounting Review*, vol. 11(4), p. 723.
- Lehman, C. R. (1992), *Accounting's Changing Roles in Social Conflict*, Markus Weiner, New York.
- Llena, F., Moneva, J. M., et Hernandez, B. (2007), «Environmental Disclosures and Compulsory Accounting Standards: The Case of Spanish Annual Reports», *Business Strategy and the Environment*, vol. 16(1), p. 50.
- Maas, K., et Liket, K. (2011), «Social Impact Measurement: classification of methods», in Burritt, R. L., e.a., *Environmental Management Accounting, Supply Chain Management, and Corporate Responsibility Accounting*, Springer, New York.
- Mair, J., et Martí, I. (2006), «Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight», *Journal of World Business*, vol. 41(1), p. 36.
- Manetti, G. (2014), «The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, p. 443.
- Mobus, J. L. (2005), «Mandatory Environmental Disclosures in a Legitimacy Theory Context», *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 18(4), p. 492.

- Mook, L., Richmond, B. J., et Quarter, J. (2003), «Integrated Social Accounting for Nonprofits: A Case From Canada», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 14(3), p. 283.
- Mulgan, G. (2010), «Measuring Social Value», *Stanford Social Innovation Review*, vol. 8(3), http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value
- Mullins, D., e.a. (2010), *Social investment performance management toolkit for housing organisations*, University of Birmingham.
- Najam, A. (1996), «NGO accountability: A conceptual framework», *Development Policy Review*, vol. 14, p. 339.
- Netwon, T., et Harte, G. (1997), «Green business: technician kitsch?», *Journal of Management Studies*, vol. 34(1), p. 75.
- Nicholls, A. (2006), «Social entrepreneurship», in Jones-Evans, D., et Carter, S. (éd.), *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*, seconde éd., Pearson Education, Harlow, p. 220.
- Nicholls, A. (2007), *What is the Future of Social Enterprise in Ethical Markets*, Office of The Third Sector, Londres.
- Nicholls, A. (2009), «We do good things, don't we?: Blended value accounting in social entrepreneurship», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34(6-7), p. 755.
- Nicholls, A. (2010), «Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35(4), p. 394.
- Nicholls, A., et Young, R. (2008), «Introduction: The changing landscape of social entrepreneurship», in Nicholls, A. (éd.), *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change* (éd. poche), Oxford University Press, Oxford, p. vii.
- Noya, A. (éd.) (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris, http://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-changing-boundaries-of-social-enterprises_9789264055513-en.
- OCDE (1999), *Social enterprises*, OECD Publishing, Paris.
- OCDE/Union européenne (2013), *Synthèse sur l'entrepreneuriat social: l'activité entrepreneuriale en Europe*, OCDE/Commission européenne, Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne.
- O'Dwyer, B. G. D. (2005), «The Construction of a Social Account: A Case Study in an Overseas Aid Agency», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30(3), p. 279.
- Owen, D., Gray, R. H., et Bebbington, J. (1997), «Green Accounting: Cosmetic Irrelevance or Radical Agenda for Change?», *Asia-Pacific Journal of Accounting*, vol. 4(2), p. 75.
- Palmer, P., et Vinten, G. (1998), «Accounting, auditing and regulating charities — towards a theoretical underpinning», *Managerial Auditing Journal*, vol. 13(6), p. 346.
- Paul, P., e.a. (13 octobre 2010), «Evaluating the Millennium Villages: A response to Clemens and Demombynes», Millennium Villages blog, <http://millenniumvillages.org/field-notes/evaluating-the-millennium-villages-a-response-to-clemens-and-demombynes-2>
- Pearce, J. (2003), *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, Londres.
- Pritchard, D., Ní Ógáin, E., et Lumley, T. (2012), «Making an impact: impact measurement among charities and social enterprises in the UK», New Philanthropy Capital, Londres.
- Ryan, B., Scapens, R. W., et Theobald, M. (1992), *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, Academic Press, Londres.
- Schaltegger, S., Hahn, T., et Burritt, R. (2000), «Environmental management accounting overview and main approaches», document de travail, Centre for Sustainability Management, Lünenburg.

Social Impact Analysts Association (2014), «Beyond Measurement: Reflections on SIAA's Annual Conference 2013», <http://social-valueint.org/beyond-measurement-conference-publication/2014>

Social Impact Investments Taskforce (2014), «Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group», <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf>

Suchman, M. C. (1995), «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Journal*, vol. 20(3), p. 571.

UNDP (2009), *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*, United Nations Development Programme, New York.

Wainwright, S. (2002), *Measuring impact: A guide to resources*, NCVO Publications, Londres.

Watts, R. L., et Zimmerman, J. L. (1979), «The demand for and supply of accounting theories: the market for excuses», *The Accounting Review*, LIV(2), p. 273.

Whittington, G. (1986), «Financial accounting theory: an over-view», *The British Accounting Review*, vol. 8(1), p. 4.

Wilkes, V., et Mullins, M. (2012), «Community investment by social housing organisations: measuring the impact», *Third Sector Research Centre Survey Report for HACT*, University of Birmingham.

William, A. P., et Taylor, J. A. (2013), «Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 24(3), p. 559.

Zappalà, G., et Lyons, M. (2009), «Recent approaches to measuring social impact in the third sector: An overview», *CSI Background Paper*, n° 6, Centre for Social Impact, University of New South Wales.

Cette synthèse sur la mesure de l'impact social pour les entreprises sociales a été produite par l'OCDE et la Commission européenne. Elle présente les enjeux et les débats en cours sur la mesure de l'impact social et fournit des exemples concrets de méthodes de mesure. Elle met en évidence la notion de mesure proportionnelle, en d'autres termes l'équilibrage des coûts et les avantages du processus de mesure. La synthèse s'intéresse également à l'orientation et aux ressources à utiliser par les entreprises sociales et à la façon de créer une culture plus étendue de mesure entre les parties prenantes malgré leurs ressources humaines et financières souvent limitées.

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),
des délégations dans les pays hors UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm),
en contactant le réseau Europe Direct (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>).

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'OCDE?

- La bibliothèque de l'OCDE: <http://www.oecd-ilibrary.org>
- Sur le site de l'OCDE: <http://www.oecdbookshop.org>

Le programme de développement économique et de création d'emplois locaux (LEED) de l'OCDE conseille les gouvernements et les communautés depuis 1982 sur la façon de répondre à l'évolution économique et résoudre des problèmes complexes dans un monde en évolution rapide. Sa mission est de contribuer à la création de plus d'emplois de meilleure qualité grâce à la mise en œuvre plus efficace des politiques, des pratiques novatrices, des capacités plus importantes et des stratégies intégrées au niveau local. Le LEED établit une analyse comparative d'expérience des cinq continents de promotion de la croissance économique, de l'emploi et de l'insertion. Pour plus d'informations sur le programme LEED, consultez <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed>

