



UN GUIDE PRATIQUE POUR LA MESURE ET LA GESTION DE L'IMPACT

Publié par la European Venture Philanthropy Association

Édition Juin 2015

Copyright © 2015 EVPA

Email : info@evpa.eu.com

Site Web : www.evpa.eu.com

Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0.

Vous êtes libre de partager (copier, distribuer, afficher et accomplir le travail) dans les conditions suivantes :

- Attribution : vous devez attribuer le document en tant que UN GUIDE PRATIQUE POUR LA MESURE ET LA GESTION DE L' IMPACT Copyright © 2015 EVPA.
- Non commercial : vous ne pouvez pas utiliser le présent document à des fins commerciales.
- Pas d'œuvres dérivées : vous ne pouvez pas modifier, transformer ou adapter le présent document.
- Pour toute réutilisation ou distribution, vous devez mentionner clairement à autrui les conditions contractuelles du présent document.

Auteurs : Dr Lisa Hehenberger, Anna-Marie Harling, Peter Scholten

Éditeur : Alessia Gianoncelli

Conception et composition : Pitch Black Graphic Design The Hague/Berlin

EVPA remercie Marion Pelletier et l'équipe d'Investisseurs & Partenaires pour leur aide précieuse dans la préparation de la terminologie utilisée pour la traduction française du Guide, ainsi que dans la révision du manuel lui-même.

ISBN 9789082316070



La présente publication a été soutenue financièrement dans le cadre du programme de l'Union européenne pour l'emploi et la solidarité sociale – PROGRESS (2007-2013). Pour de plus amples informations, veuillez consulter: <http://ec.europa.eu/progress>

Les informations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne.

Avec le soutien financier de la Commission européenne.



UN GUIDE PRATIQUE POUR LA MESURE ET LA GESTION DE L'IMPACT

Le Centre de recherche de EVPA est généreusement sponsorisé par **Fondazione CRT**

FONDAZIONE CRT

EVPA remercie les organisations suivantes : **Acanthus Advisers**, **Adessium Foundation**, **BMW Foundation** et **Omidyar Network** pour le soutien apporté à son Centre de recherche

Acanthus 

 **ADESIUM**
FOUNDATION

BMW Foundation
Herbert Quandt


OMIDYAR NETWORK™

TABLE DES MATIÈRES

Préface	6	5.0 Étape 4 : Vérifier et évaluer l'impact	85
Synthèse	16	5.1 Quoi ?	85
Partie 1 :		5.2 Comment ?	88
Introduction et aperçu	30	5.3 Conseils pratiques	95
1.0 Introduction et aperçu	31	5.4 Recommandations pour la gestion de l'impact	95
1.1 Contexte	32	5.5 Cas pratique	96
1.2 Comment l'impact est-il actuellement mesuré par les investisseurs à impact social et les organisations de « Venture Philanthropy » ?	33	6.0 Étape 5 : Monitoring et reporting	97
1.3 Cadre en cinq étapes	34	6.1 Quoi ?	97
1.4 Méthodologie	36	6.2 Comment ?	99
1.5 Définition de l'impact social	36	6.3 Conseils pratiques	105
Partie 2 :		6.4 Recommandations pour la gestion de l'impact	105
Le processus de mesure de l'impact	40	6.5 Cas pratique	106
2.0 Étape 1 : Fixer des objectifs	41	7.0 Gestion de l'impact	107
2.1 Quoi ?	41	8.0 Conclusions	113
2.2 Comment ?	41	Partie 3 :	
2.3 Conseils pratiques	51	Études de cas	114
2.4 Recommandations pour la gestion de l'impact	51	9.1 Étude de cas : investissement de Ferd Social Entrepreneurs dans The Scientist Factory	115
2.5 Cas pratique	51	9.2 Étude de cas : investissement d'Impetus Trust dans Blue Sky	122
3.0 Étape 2 : Analyser les parties prenantes	54	9.3 Étude de cas : investissement d'Oltre Venture dans PerMicro	130
3.1 Quoi ?	54	9.4 Étude de cas : investissement d'Esmée Fairbairn Foundation dans le Social Impact Partnership (développée et dirigée par Social Finance)	136
3.2 Comment ?	55	9.5 Étude de cas : investissement d'Auridis dans Papilio	142
3.3 Conseils pratiques	61	Partie 4 :	
3.4 Recommandations pour la gestion de l'impact	62	Annexes	150
3.5 Cas pratique	62	10.0 Glossaire des termes utilisés	151
4.0 Étape 3 : Mesurer les résultats	64	11.0 Sources	156
4.1 Quoi ?	64		
4.2 Comment ?	67		
4.3 Conseils pratiques	79		
4.4 Recommandations pour la gestion de l'impact	79		
4.5 Cas pratique	80		

Préface

Introduction à la seconde édition par Lisa Hehenberger, Directrice de la Recherche et des Affaires Publiques de EVPA

Le présent document est la seconde édition du Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact (« le Guide »), publié pour la première fois en 2013. Dans les pages qui suivent, nous vous fournirons une brève mise à jour de l'utilisation du Guide, nous aborderons les obstacles auxquels les praticiens restent confrontés, ainsi que la contribution du Guide aux travaux d'élaboration de politiques et enfin nous dévoilerons les mesures que EVPA prévoit d'adopter à l'avenir en termes de recherche sur la mesure et la gestion de l'impact.

Au moment de l'élaboration du Guide en 2011, nous avons tenté de répondre au besoin des membres de EVPA de clarifier davantage la mesure de l'impact. Nous avons compris que le problème ne résidait pas dans le manque d'informations, mais plutôt dans l'absence de directives sur l'utilisation des données sur la mesure de l'impact. Par conséquent, nous avons procédé à une méta-analyse d'environ 1000 approches différentes en utilisant des ressources telles que la base de données TRASI¹ mise à disposition par le « Centre des Fondations » aux États-Unis. Par ailleurs, EVPA a pu réunir un groupe d'experts composé de vingt-sept praticiens de « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social, de conseillers, d'universitaires et de représentants d'autres organisations impliquées dans la mesure de l'impact. Sur la base des approches mentionnées plus haut et des informations issues des réunions du groupe d'experts, EVPA a tout d'abord sélectionné les approches les plus couramment utilisées, avant de les intégrer sous forme d'un processus en cinq étapes. L'objectif de cette démarche consistait à identifier les points communs entre les diverses approches afin de définir des recommandations claires sur la méthode la plus appropriée pour mesurer l'impact.

Au cours de l'élaboration de ce processus, nous avons réalisé que le plus important dans la mesure de l'impact n'était pas la valeur effective ou les chiffres que vous tirez de cette démarche, mais bien l'intégration de l'approche au sein de l'organisation de sorte que l'impact fasse partie intégrante du processus de gestion ou d'investissement de l'organisation concernée. En utilisant ce processus de mesure de l'impact et en tirant les leçons qui en découlent, une organisation peut travailler plus efficacement vers la réalisation d'un impact social. C'est pourquoi nous avons décidé de ne plus nous cantonner uniquement à la mesure de l'impact, mais d'élargir notre approche pour y inclure la gestion de l'impact.

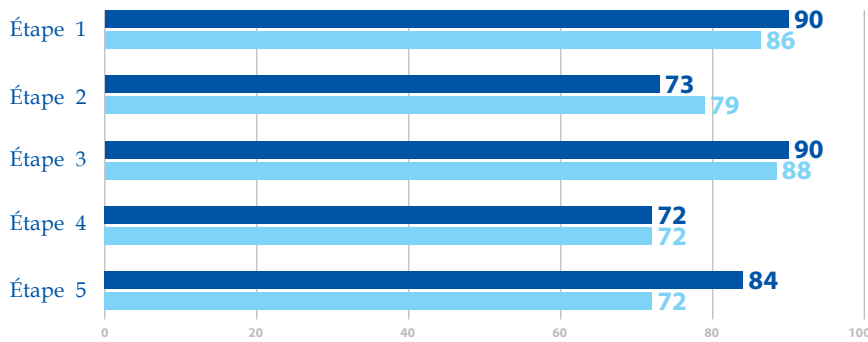
Utilisation du Guide et récents développements

Le Guide de EVPA a reçu un accueil favorable, avec plus de 2000 exemplaires téléchargés depuis sa publication en avril 2013 et plus de 500 exemplaires imprimés distribués. Il a été traduit en suédois, en espagnol et en français. Comme le montrent les résultats de la 4^{ème} enquête de EVPA menée auprès des professionnels du secteur², de plus en plus d'organisations appliquent le processus en cinq étapes décrites dans le Guide pour mesurer leur impact.

1. <http://trasi.foundationcenter.org/>

2. Hehenberger, L., Boiardi, P., Gianoncelli, A., 2014, « European Venture Philanthropy and social investment 2013/2014 - The EVPA Survey ». EVPA.

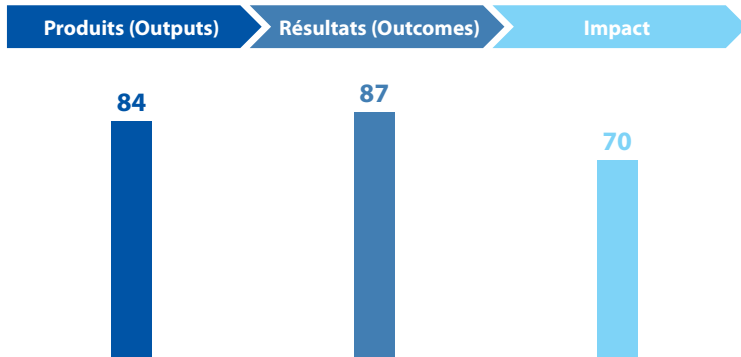
PRÉFACE



% d' OFS qui suivent chaque étape du processus de mesure de l'impact social. Exercices 2011 et 2013

2013 n=92
2011 n=57
 chiffres en %

En outre, l'enquête révèle que la grande majorité des participants mesurent leurs résultats (outcomes) et tentent d'évaluer l'impact de leurs activités, ce qui démontre ainsi l'importance de cette approche et le développement du niveau de sophistication des praticiens de « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social dans la gestion de l'impact.



Objectifs de la mesure de l'impact social par % de participants.

n=91
 Choix multiple
 Chiffres en %

L'objectif de notre recherche sur les bonnes pratiques est d'accroître l'efficacité des praticiens et, comme nous pouvons le constater, les résultats sont encourageants, même s'il est difficile d'établir un lien direct avec les travaux de EVPA. De nombreux obstacles restent à franchir pour les investisseurs et les organisations à finalité sociale (or OFS), qui considèrent toujours la mesure de l'impact comme une pratique complexe et technique. Toutefois, nous sommes convaincus que le Guide et la diffusion des travaux sur l'élaboration de politiques dans ce domaine ont contribué à sensibiliser les lecteurs sur le thème de la mesure et de la gestion de l'impact dans notre secteur.

EVPA et ses membres sont reconnus comme étant des acteurs importants de la pratique de la mesure de l'impact. Les travaux de EVPA sur la mesure de l'impact sont référencés dans la Norme de la Commission Européenne³ sur la mesure de l'impact social, et nous avons participé et apporté notre contribution au rapport⁴ produit par le Groupe de travail sur la mesure de l'impact social de la Taskforce du G8.

3. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-696_fr.htm
 4. <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf>

PRÉFACE

En ce qui concerne la Norme européenne, au cours des dernières étapes de l'élaboration du Guide, la Commission européenne a créé son Sous-groupe sur la mesure de l'impact social en vue de conseiller la Commission sur le sujet. EVPA a participé au sous-groupe (et au GECES, le Groupe d'experts de la Commission Européenne sur l'entrepreneuriat social) et a présenté les cinq étapes du Guide au cours de l'une des réunions organisées. Les experts du sous-groupe ont convenu que la Norme européenne sur la mesure de l'impact social devait s'aligner sur le processus (en adoptant les cinq étapes proposées par EVPA) et non sur des indicateurs (les indicateurs peuvent être standardisés uniquement au niveau du secteur social et ils doivent être sélectionnés en fonction de la pertinence de l'organisation à finalité sociale qui mesure l'impact). La Norme européenne a été officiellement adoptée en juin 2014⁵ et le rapport peut être téléchargé gratuitement⁶.

Un autre des développements importants pour notre secteur a été l'étude menée par le Groupe de travail sur la mesure de l'impact social (WGIM – Working Group on Impact Measurement) de la Taskforce sur l'investissement à impact social établi par le G8. Le WGIM se composait d'experts issus des États du G8 (qui deviendra le G7 par la suite), ainsi que de représentants de la Commission européenne et de l'OCDE. L'IMWG s'est appuyé sur les travaux de EVPA et du GECES, et y a introduit des étapes spécifiquement dédiées à la collecte de données et à l'analyse de ces données.

Eu égard à l'utilisation du Guide et à sa contribution à l'élaboration des normes européennes et mondiales comme indiqué ci-dessus, nous sommes convaincus que le Guide reflète les meilleures pratiques à l'échelle mondiale telles qu'elles existent actuellement. Les principes clés ayant résulté de ces sources de travaux, et qui serviront à orienter nos travaux sur la mesure de l'impact à l'avenir, sont énoncés ci-dessous :

- La mesure de l'impact doit **être pertinente** pour l'organisation en charge de mesurer l'impact, de sorte qu'elle puisse faire partie intégrante de son système de gestion et qu'elle permette à l'organisation d'améliorer ses actions en vue de **réaliser un plus fort impact**.
- La mesure de l'impact doit également être **proportionnée** en fonction de l'organisation concernée, en gardant à l'esprit qu'il s'agit d'un **moyen de parvenir à une fin**, et non une fin en soi.

Des efforts sont actuellement entrepris pour standardiser les indicateurs de mesure de l'impact social, quelque que soit le secteur social voire même de manière plus large, tout en permettant un minimum d'adaptation localement au niveau d'un projet. Plusieurs bases de données existantes (ex : IRIS, Global Value Exchange) ont permis de collecter les indicateurs clés de performance généralement utilisés. Des normes de « reporting » sont déjà en cours de développement par des investisseurs à impact social en coopération avec des OFS dans plusieurs États européens (ex : Social Reporting Standard en Allemagne). Des outils plus sophistiqués (Sinzer, PULSE, etc.) ont récemment été créés et sont en cours de développement afin d'aider les praticiens à mesurer et à gérer l'impact.

5. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-696_fr.htm

6. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7735&type=2&furtherPubs=yes>

PRÉFACE

Prochaines étapes pour EVPA

Bien que le secteur se soit fortement développé depuis que EVPA a organisé son tout premier workshop sur la mesure de la performance en 2007, les membres de EVPA ont toujours besoin d'être formés et guidés sur la mesure de l'impact. L'absence de mesures de référence, l'absence de normes relatives aux preuves nécessaires et le manque de données concernant l'impact produit par les investisseurs sur leurs OFS sont quelques-unes des questions soulevées. Nous pensons qu'il faut notamment poursuivre davantage la recherche sur le terrain et faire en sorte que cette recherche soit plus concrète et plus pertinente, en s'appuyant sur des études de cas pratiques alignées sur le processus de mesure de l'impact d'un investisseur. Par ailleurs, le Guide de EVPA doit être considéré comme un document évolutif qui expose les récents développements et fournit des recommandations pratiques. Par conséquent, nous avons décidé d'investir davantage dans la recherche sur le sujet.

Concrètement, les étapes suivantes reposent sur l'élaboration et la rédaction de plusieurs études de cas approfondies devant être publiées dans un rapport distinct sur la manière de mesurer et de gérer l'impact en pratique, et qui serviront par la suite d'outil pédagogique⁷. Cette recherche fournira aux praticiens de « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social des exemples détaillés et concrets des méthodes qui peuvent être utilisées pour mesurer l'impact.

Ces études de cas préliminaires nous aideront à actualiser le Guide en 2016 en fonction des conclusions obtenues sur les avantages/inconvénients identifiés et sur les organisations qui ont des difficultés à utiliser les cinq étapes proposées dans notre Guide. Ces études de cas ne sont pas un moyen pour EVPA de « prouver » l'efficacité de ses 5 étapes, mais elles servent à identifier les difficultés rencontrées par les organisations pour mesurer leur impact. Nous prévoyons également d'y inclure, le cas échéant, toutes les nouvelles méthodologies développées sur la mesure de l'impact et les problèmes récemment soulevés (ex : comment évaluer les résultats, la question de la proportionnalité, les niveaux de preuve requis et l'utilisation de groupes de contrôle, les normes de mesure permettant d'effectuer des comparaisons, etc.).

Nous avons également l'intention de développer un microsite sur la mesure de l'impact, afin de créer une communauté de pratiques, faisant de la recherche sur la mesure de l'impact un processus d'apprentissage continu qui s'appuie sur des connaissances existantes et sur les expériences des organisations de « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social. Ce microsite permettra à EVPA de collecter des données et des bonnes pratiques sur le sujet et de les rendre accessibles aux praticiens de manière plus conviviale. À travers cette communauté de pratique, nous recueillerons également des expériences et des exemples pratiques pour aider EVPA et ses membres à améliorer et à actualiser les apprentissages.

7. Une version plus courte et simplifiée des études de cas sera ainsi utilisée par la suite dans le cadre de formations.

PRÉFACE

Notre objectif est de faire en sorte que la recherche sur la mesure et la gestion de l'impact nous fournisse davantage de recommandations pratiques qui faciliteront le travail des praticiens de « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social et des OFS auxquelles ils apportent leur soutien. Nous prévoyons également de miser sur la réputation de EVPA, reconnue comme étant un acteur majeur en termes d'élaboration de normes dans le secteur de la « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social, et ainsi de réduire le fardeau de la multiplicité des normes de mesure de l'impact qui surcharge à la fois les investisseurs et les OFS. Par ailleurs, nous ne devons jamais perdre de vue la finalité globale de la mesure de l'impact, à savoir aider les investisseurs et les organisations à finalité sociale à œuvrer pour la réalisation d'un plus fort impact, tout en restant *pertinent et proportionné*.

Lisa Hehenberger

Directrice de la Recherche et des Affaires Publiques, EVPA

PRÉFACE

Introduction par Daniela Barone Soares, Directrice Générale d'Impetus Trust

À quoi sert la mesure de l'impact ? Posez la question à une organisation à finalité sociale (OFS), et elle vous répondra que cela lui permet de prouver que ses agissements ont un impact, de rassurer les investisseurs sur le fait que leur argent est dépensé à bon escient, et de fournir les anecdotes et les études de cas dont elle a besoin pour lever toujours plus de fonds. Elle pourra également conclure en ajoutant que les données de mesure lui permettent d'affiner et d'améliorer ses programmes, et de prendre des décisions en connaissance de cause.

Les organisations de « Venture Philanthropy » (en anglais « Venture Philanthropy Organisations » - VPOs), comme Impetus, opèrent dans un secteur social où les travaux de mesure de l'impact sont animés par la nécessité d'utiliser au mieux nos ressources limitées. Lorsque les OFS cessent leurs activités, faute de succès, même si les investisseurs apprécient le projet. Lorsque de nouveaux projets reposent clairement sur les leçons tirées de travaux précédents, et portent l'empreinte de réussites et d'échecs passés.

La « gestion de l'impact » n'est peut-être pas la meilleure expression qui soit mais nous sommes convaincus que l'avantage d'associer le concept au secteur social sera transformationnel, et tangible dans l'immédiat. Les OFS sont souvent expertes pour identifier les besoins de leurs bénéficiaires, mais ne disposent pas des données nécessaires sur leurs propres activités pour prendre des décisions saines en matière de répartition des ressources, ou pour créer une organisation qui exploite ses propres atouts. Les données ne sont pas un indicateur d'impact, mais elles sont nécessaire à l'établissement de l'impact. Elles jouent également le rôle de parents de l'innovation. L'innovation n'est pas uniquement synonyme de « nouveauté », mais doit impliquer l'idée d'« amélioration ». Les données révèlent dans quel domaine une OFS peut améliorer ses performances, et lui indiquent également les objectifs atteints.

Le présent Guide pratique pour la mesure et la gestion d'impact constitue une ressource utile, riche en informations très utiles aux Organisations de « Venture Philanthropy » et aux OFS qu'elles soutiennent. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous sommes fiers de nous associer au Centre de recherche de EVPA, car le partage des bonnes pratiques constitue une part essentielle du développement de notre secteur. Les OFS sont bien placées pour élever la pratique de la mesure et de la gestion d'impact au niveau supérieur. La collecte de données utiles, et le bon usage de ces données, constituent un enjeu crucial pour les OFS. Notre financement sans restriction soutient le travail rébarbatif, certes, mais essentiel du développement des capacités. Et nous sommes engagés sur le long terme : nous savons que ce type de changement organisationnel ne peut s'effectuer en une nuit, et nous sommes conscients que des projets à court terme ne feront pas l'affaire.

PRÉFACE

Chez Impetus, nous sommes engagés à renforcer le développement des capacités des organisations que nous soutenons. Nous construisons des relations de confiance qui nous permettent de motiver nos organisations à se surpasser. À notre connaissance approfondie du secteur, s'ajoute notre expertise du secteur privé que nous mettons à profit, et notre engagement sur le long terme implique que, à travers nos offre de soutien, une OFS peut parfaitement être capable de déterminer les éléments à mesurer, de collecter les données nécessaires et de mettre en place le cercle vertueux qui lie les données sur la performance à l'amélioration de la performance.

Et, bien entendu, nous sommes également une OFS ! Nous sommes tout à fait conscients qu'il nous faut étendre les ressources qui nous sont confiées pour maximiser l'impact, et que l'impact ne peut être identifié qu'au travers de ces données. Nous avons besoin de savoir où en seraient les organisations que nous soutenons si nous n'avions pas été présents : moins de transformation, moins de rentabilité, de pérennité, ou les trois à la fois. C'est évidemment difficile à évaluer. Mais nous nous sommes engagés à trouver des moyens plus adaptés et plus utiles pour les aider ; nous savons que nos propres investisseurs valorisent ces informations mais, avant tout, nous le faisons pour nous assurer que, d'année en année, nous arrivions à accomplir ce que nous savons faire de mieux. Ce Guide nous accompagne dans notre mission.

Un dernier mot : gérer l'impact ne signifie pas écarter les risques, car les risques sont souvent associés à l'innovation. Nous pensons que les OFS doivent prendre des risques de manière réfléchie, la « Venture Philanthropy » intervenant en dernier ressort pour fournir le capital risque. Les données vous permettent de savoir quand vous prenez un risque, et si ce risque a porté ses fruits. Et si ces « fruits » sont capables de changer la vie de centaines, voire de millions de personnes, tout le monde doit pouvoir en profiter.

Daniela Barone Soares

Directrice Générale, Impetus Trust

PRÉFACE

Composition du Groupe d'Experts

EVPA remercie le Groupe d'Experts suivant d'avoir participé au développement de ce manuel.

Cette liste reprend l'affiliation professionnelle des Experts au moment de la publication de la première édition du Guide en avril 2013.

Nom	Organisation
Brad Presner	Acumen Fund
Ken Ito	Asian Venture Philanthropy Network
Claudia Leissner	Auridis
Bettina Windau	Bertelsmann Stiftung
Richard Kennedy	CAN Breakthrough
Camilla Backström	Charity Rating / NAYA AB
Nalini Tarakeshwar	CIFF
Uli Grabenwarter	EIF
Iana Petkova / Gina Crane	Esmée Fairbairn Foundation
Emeline Stievenart	École de commerce ESSEC
Rosien Herweijer	Centre européen des fondations
Øyvind Sandvold	FERD Social Entrepreneurs
Fabrizio Ferraro	Institut des études supérieures de commerce IESE
Anne Holm Rannaleet	IKARE / EVPA Board
Meredith Niles	Impetus Trust
Filipe Santos	INSEAD
Sarah Gelfand	IRIS / GIIN
Thomas Kagerer	LGT Venture Philanthropy
Eva Varga	NESsT
Lorenzo Allevi	Oltre Venture
Emma Lane Spollen	One Foundation
Pieter Oostlander	Shaerpa
Alex Nicholls	Skoll Centre for Social Entrepreneurship
Marlon Van Dijk	Évaluateur social
Claire Coulier	Social Impact Analyst Association
Jeremy Nicholls	SROI Network
Sophie Robin	Stone Soup / ESADE Business School



The One Foundation



social e-valuator

Synthèse

Ce manuel s'adresse spécifiquement aux organisations de « Venture Philanthropy » et aux investisseurs à impact social (en anglais VPO/SIs - « Venture Philanthropy Organisations and social investors ») et, plus généralement, à tout investisseur ou fondation désireux de générer un impact positif sur la société. À travers ce document, nous utiliserons parfois le terme « investisseurs » en référence à ces investisseurs à impact social. Le premier objectif du manuel est de créer une feuille de route ou un guide permettant d'aider les investisseurs à naviguer à travers le labyrinthe de méthodologies, bases de données, outils et matrices existants pour mesurer l'impact. Par conséquent, nous ne prenons pas position en faveur d'un outil particulier, mais nous avons tenté de distiller les bonnes pratiques tirées des diverses techniques utilisées pour mesurer et gérer l'impact social. Le second objectif consiste à déclencher un mouvement vers les meilleures pratiques utilisées pour mesurer et gérer l'impact. Nous souhaiterions que ce manuel devienne un document de travail qui soit actualisé au fil du temps, au fur et à mesure que nos connaissances du secteur évoluent.

Ce manuel s'adresse à la fois à ceux qui débutent dans le domaine de la mesure de l'impact, et qui se demandent par où commencer, et aux investisseurs plus expérimentés qui cherchent à donner une dimension plus importante à l'impact dans leurs décisions quotidiennes de gestion des investissements. Au sein des investisseurs, la personne (ou l'équipe) chargée de mesurer l'impact sera le lecteur/l'utilisateur naturel du manuel, mais nous invitons également les directeurs exécutifs, membres du conseil d'administration et gérants de portefeuille à utiliser le manuel comme référence pour la prise de décisions clés sur des thèmes tels que la répartition des ressources, le choix et la gestion des investissements. Le manuel fournit de nombreux exemples concrets tirés de l'expérience réelle des investisseurs, ainsi que cinq études de cas plus approfondies qui ont été développées par les membres du groupe d'experts dans le cadre de l'initiative sur la mesure de l'impact (IMI). Le manuel ne fournit pas de méthode pour mesurer l'impact financier, mais se concentre uniquement sur l'impact social (en utilisant une définition au sens large du terme social qui peut également inclure une dimension environnementale ou culturelle).

Notre avons commencé par élaborer un processus de mesure de l'impact pour un investisseur désireux de mesurer l'impact de ses investissements⁸ au sein d'une organisation à finalité sociale (OFS). Le Guide se concentre sur deux niveaux : comment mesurer et gérer l'impact d'investissements spécifiques (niveau de l'OFS) et dans quelle mesure l'investisseur contribue lui-même à cet impact (niveau de l'investisseur). Ce processus constitue le « comment » de la mesure de l'impact et représente souvent l'outil le plus utile aux organisations de « Venture Philanthropy » et aux investisseurs à impact social pour démarrer. L'analyse des méthodes existantes pour mesurer l'impact et l'expérience d'une collaboration avec des investisseurs ont démontré que les méthodes et les outils de mesure de l'impact reposent sur un socle commun.

8. Nous utilisons le terme investissement comme incluant plusieurs instruments financiers tels que les subventions, les prêts et les fonds propres.

SYNTHÈSE

Nous avons divisé ce socle en cinq étapes comme indiqué dans le schéma suivant :



Les cinq étapes pour mesurer l'impact social

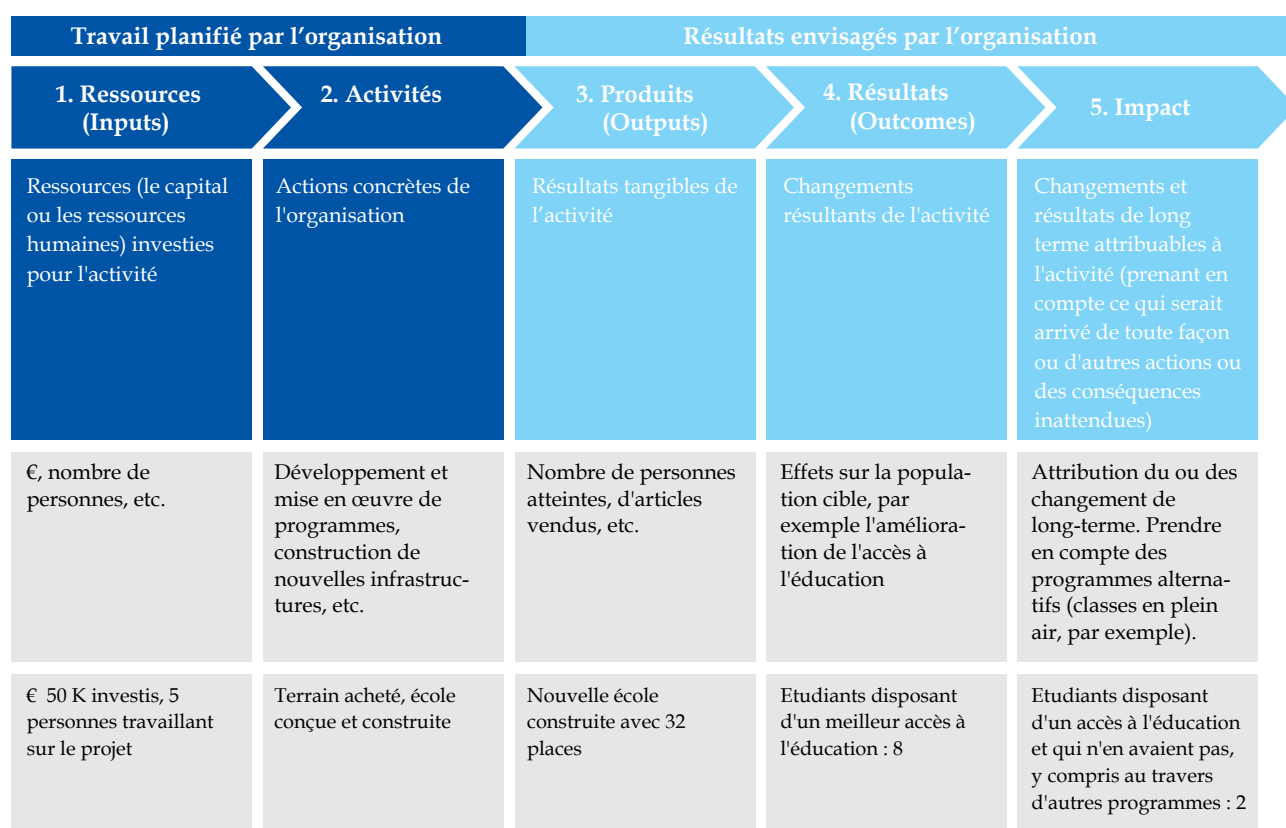
Source : EVPA

Ces étapes sont représentées par ordre séquentiel et nous invitons les investisseurs à suivre les étapes dans cet ordre. Toutefois, au sein du processus, il est possible de revenir aux étapes précédentes et de les modifier au fur et à mesure des informations collectées et de la connaissance du processus. Certains investisseurs à impact social pourront considérer qu'il est plus simple de suivre chacune des étapes de manière théorique avant de les mettre en pratique.

L'objectif de la mesure de l'impact est de gérer et de contrôler le processus de création de l'impact social afin de maximiser ou d'optimiser ce processus (en fonction des coûts). La gestion de l'impact s'effectue de manière continue et est facilitée par l'intégration de la mesure de l'impact dans le processus de gestion des investissements. Il est important d'identifier les éventuels changements à apporter au processus de gestion des investissements de sorte à pouvoir maximiser l'impact social. C'est pourquoi la gestion de l'impact se situe au cœur du processus de mesure de l'impact. Pour chaque étape du processus, il faut déterminer dans quelle mesure cette étape se rapporte aux activités courantes de financement et de création d'organisations à but social plus performantes.

La chaîne de valeur de l'impact a constitué le point de départ des définitions utilisées dans ce manuel car elle illustre clairement les différences entre les ressources (input), les produits (outputs), les résultats (outcomes) et l'impact.

La chaîne de valeur de l'impact



Source : élaboré par EVPA sur la base du Rockefeller Foundation Double Bottom Line Project

Dans ce manuel, les définitions suivantes sont utilisées :

Ressources (input) :	toutes les ressources (que ce soit le capital ou les ressources humaines) investies pour l'activité de l'organisation.
Activités :	les actions, tâches et travaux concrets menés par l'organisation pour créer ses produits et résultats et pour atteindre ses objectifs.
Produits (outputs) :	les résultats tangibles de l'activité de l'organisation.
Résultats (outcomes) :	les changements, les avantages, les apprentissages ou d'autres effets (de long et de court terme) résultant de l'activité de l'organisation.
Impact social :	les résultats plus importants et de plus long terme attribuables à l'activité de l'organisation.

SYNTHÈSE

Pour mesurer l'impact social avec précision (en termes académiques), vous devez ajuster les résultats à :

(i) ce qui serait arrivé de toute façon (« effet d'aubaine ») ; (ii) d'autres actions (« attribution ») ; (iii) la mesure dans laquelle le résultat de l'intervention initiale est susceptible de s'affaiblir au fil du temps (« diminution ») ; (iv) la mesure dans laquelle la situation d'origine a été déplacée ailleurs ou les résultats ont déplacé d'autres résultats positifs potentiels (« effet de déplacement ») ; et des conséquences inattendues (qui pourraient être négatives ou positives).

Pour mesurer l'impact social, EVPA recommande de calculer les résultats en tenant compte (et si possible en ajustant) ces facteurs qui contribuent à accroître ou à réduire l'impact de l'organisation, plutôt que de calculer des chiffres d'impact spécifiques.

Dans les sections suivantes, nous fournissons un bref aperçu du processus de mesure de l'impact recommandé décrit dans le manuel.

Étape 1 : Fixer des objectifs

Cette étape consiste à définir la portée de la mesure de l'impact de l'investisseur et à fixer des objectifs. La fixation des objectifs constitue une étape essentielle de tout processus de mesure de l'impact et doit être réalisée tant au niveau de l'investisseur que de l'OFS du bénéficiaire. Souvent, les investisseurs ne prennent pas suffisamment de temps pour évaluer leurs propres objectifs d'impact en amont, et ont ainsi des difficultés à déterminer ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas en cas de ressources limitées.

Plus les objectifs sont précis, plus la préparation de la mesure de l'impact pour un investisseur sera aisée. Les objectifs doivent être définis à deux niveaux :

(i) Au niveau de l'investisseur

Pour déterminer les motifs et la portée de la mesure de l'impact, les investisseurs doit répondre à cinq questions en amont :

a. Quelle est votre motivation à mesurer l'impact social ?

L'utilisation de la mesure de l'impact peut avoir plusieurs finalités, dont chacune peut cibler un public et des perspectives différents.

b. Quelles ressources pouvez-vous consacrer à la mesure de l'impact ?

Les ressources utiles s'entendent en termes financier, humain, technologique et en termes de temps.

c. Avec quel type d'OFS travaillez-vous ?

La maturité, c'est-à-dire le niveau de développement de l'OFS limitera potentiellement le type d'informations que l'OFS est en mesure de vous communiquer.

d. Quel niveau de rigueur imposez-vous à votre analyse de l'impact ?

Selon le niveau de responsabilité que vous exigez de vos bénéficiaires, vous pouvez imposer davantage de rigueur à votre analyse et ainsi réduire le risque de réclamation par la suite.

e. Dans quel laps de temps mesurez-vous l'impact ?

La période de temps que vous consacrez à la mesure de l'impact doit être déterminée en fonction des résultats les plus importants et de l'estimation de la durée nécessaire pour atteindre ces résultats. Cependant, en pratique, certaines pressions internes ou externes peuvent vous contraindre à investir pendant une période de temps limitée. En fonction du temps dont vous disposez, vous pourrez tirer des conclusions très spécifiques ou plus générales sur l'impact de l'OFS.

Pour fixer ses objectifs d'impact, les investisseurs doit se poser les questions suivantes :

a. Quel est le principal problème social que l'investisseur tente de résoudre ?

La réponse peut être plus ou moins difficile selon que votre approche est générale ou ciblée, mais une réponse clairement articulée est nécessaire pour sélectionner les investissements qui peuvent contribuer à résoudre le problème social auquel l'investisseur est confronté.

b. Quel est l'objectif que l'investisseur souhaite atteindre ?

Considérez vos objectifs dans leur ensemble et déterminez la relation à créer avec les organisations à finalité sociale.

c. Quels sont les résultats attendus ?

L'investisseur doit évaluer le résultat prévu de son investissement dans l'OFS, c'est-à-dire le résultat attendu de l'OFS et la mesure dans laquelle l'investisseur prévoit d'investir pour obtenir ce résultat. Il est important de tenir compte des conséquences inattendues de l'activité de l'investisseur.

(ii) Au niveau de l'organisation à finalité sociale

Vous devez au moins répondre aux questions suivantes concernant l'OFS :

a. Quel est le problème social que l'OFS tente de résoudre ?

La réponse doit inclure des détails sur la nature et l'ampleur du problème ou de l'opportunité, sur la population affectée, et indiquer si le problème change ou évolue et de quelle manière il change ou évolue.

b. Quelles sont les mesures prises par l'OFS pour résoudre le problème social ?

La réponse doit fournir une description des mesures exactes prises par l'OFS pour opérer un changement.

c. Quelles sont les ressources (conformément à la chaîne de valeur de l'impact) que l'OFS possède et nécessite pour exercer son activité ?

La réponse doit indiquer le temps, le capital humain, la technologie, le matériel, les informations et autres actifs disponibles pour mener l'activité, ainsi que la contribution de l'investisseur pour aider l'OFS à résoudre le problème.

d. Quels sont les résultats attendus ?

Il faut indiquer les résultats que l'OFS doit réaliser pour être considérée comme performante et ces résultats poseront les jalons nécessaires pour évaluer l'OFS. Il est également important de tenir compte des conséquences inattendues résultant de l'activité de l'OFS.

SYNTHÈSE

Recommandations pour la gestion de l'impact :

- Un investisseur doit énoncer son principal problème social de sorte à sélectionner les investissements dans des OFS qui contribuent à résoudre ce problème social.
- Comprendre l'impact social actuel et attendu d'une OFS en amont du processus de prise de décision est extrêmement utile : cela permet de créer une compréhension commune de l'impact d'une organisation ; cela permet à l'investisseur et à l'OFS de « parler le même langage » ; et cela permet de déterminer plus facilement si l'impact souhaité a été généré ou non. Un investisseur doit convaincre l'OFS de l'utilité de la mesure de l'impact, lui fournir une assistance si nécessaire et déterminer avec elle les réponses aux questions essentielles lui permettant d'exprimer ses objectifs.
- Des décisions doivent être prises sur le temps et les ressources qu'une OFS doit consacrer à la mesure de l'impact.

Étape 2 : Analyser les parties prenantes

Les investissements des organisations de « Venture Philanthropy » et des investisseurs à impact social sont valorisantes pour plusieurs parties prenantes. Une partie prenante se définit comme, « Toute partie produisant un effet sur et/ou étant affectée par l'activité de l'organisation ».

Il s'agit d'une étape importante car l'investisseur a besoin de :

- *De comprendre les attentes* des parties prenantes, leur contribution aux travaux de l'OFS et l'impact que les travaux de l'OFS pourront avoir sur elles.
- *La coopération* des principales parties prenantes dans le processus de mesure de l'impact.

Tant au niveau de l'investisseur qu'au niveau de l'organisation à finalité sociale, l'analyse de l'impact sur les parties prenantes doit reposer sur deux aspects :

- L'identification des parties prenantes*, qui inclut la reconnaissance des parties prenantes (donateurs et bénéficiaires directs et indirects), la sélection des parties prenantes (en utilisant des concepts tels que la matérialité, la responsabilité et la pertinence) et l'analyse des attentes des parties prenantes.
- L'implication des parties prenantes*, qui inclut la communication avec les parties prenantes sélectionnées et qui est vital pour comprendre leurs attentes et, plus tard au cours du processus, vérifier si ces attentes ont été satisfaites. Cet aspect est décrit plus en détail à l'Étape 4.

Recommandations pour la gestion de l'impact :

- Un investisseur doit s'assurer que les principales parties prenantes (donateurs/ investisseurs, personnel/ ressources humaines, OFS) approuvent les objectifs d'impact de l'investisseur afin que leurs attentes soient gérées et que leurs contributions s'alignent sur ces attentes.
- L'implication vis-à-vis des principales parties prenantes d'un investisseur doit s'effectuer en amont et tout changement majeur au niveau des objectifs d'impact doit être correctement communiqué.

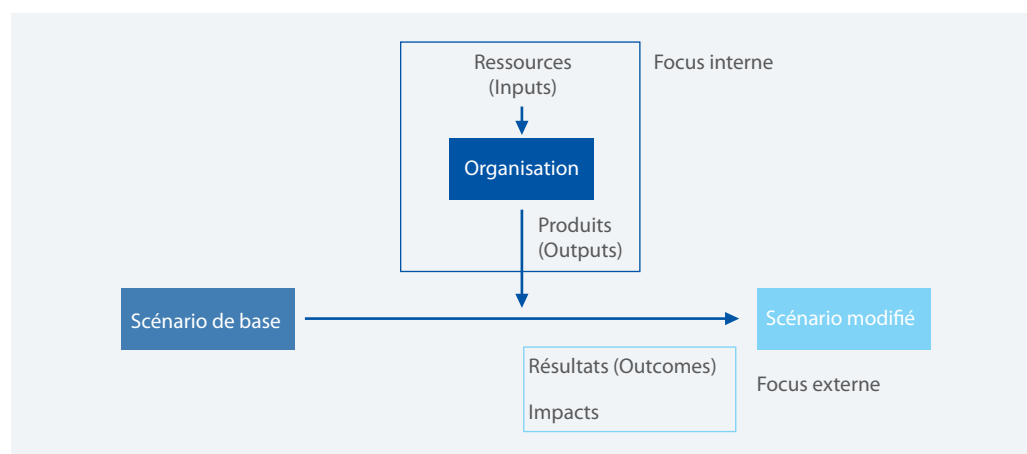
- Lorsqu'un investisseur investit dans une OFS, l'analyse de l'impact sur les parties prenantes doit être prévue dans la phase de due diligence (étude détaillée du projet d'investissement). Au fur et à mesure de l'avancement de la période d'investissement, il est recommandé de revenir régulièrement vers ces parties prenantes pour vérifier que leurs attentes sont satisfaites (pour plus de détails, reportez-vous à l'Étape 4).
- Déterminer en amont la période propice pour réviser l'analyse de l'impact sur les parties prenantes avec l'OFS (ex : changement des résultats en cours de réalisation, nouvelles sources de financement importantes, nouveaux secteurs d'activité, changements au niveau des politiques).

Étape 3 : Mesurer les résultats

Cette étape intervient également à deux niveaux :

- Au niveau de l'investisseur : ses propres produits, résultats, impact et indicateurs par rapport aux objectifs qu'il s'est fixés (théorie du changement etc.) ; mesure de l'impact au niveau du portefeuille ; impact des travaux de l'investisseur sur l'OFS.
- Au niveau de l'organisation à finalité sociale : transformation de ses objectifs en résultats mesurables via les outputs, les outcomes, l'impact et les indicateurs.

Pour transformer les objectifs fixés à l'Étape 1 en résultats mesurables, un investisseur et une OFS doit tenir compte des produits, des résultats, de l'impact et des indicateurs. Pour un investisseur, il faut non seulement tenir compte de l'impact généré par l'OFS, mais il est également important d'évaluer l'impact sur l'OFS des activités menées par l'investisseur. Les produits sont directement liés à l'activité de l'organisation, c'est-à-dire aux mesures prises pour tenter d'apporter un changement au scénario de base; ainsi, ils sont généralement plus faciles à mesurer. Les résultats et l'impact sont liés aux effets attendus et inattendus de l'activité de l'organisation, donc ils n'entrent pas dans la portée de l'activité de l'organisation (excepté en termes de responsabilité) et sont généralement plus difficiles à mesurer.



Focus interne vs focus externe :
l'utilisation des produits, résultats ou impacts

SYNTHÈSE

Les indicateurs servent à montrer la progression vers ou l'écart par rapport aux produits ou aux résultats. Si des indicateurs de produit (output) sont nécessaires, ils s'appuieront autant que possible sur des bases de données publiques telles que IRIS, Global Value Exchange ou d'autres bases de données. Si ces indicateurs de produit (output) vont dans la même direction que le résultat que vous cherchez à réaliser, ou si une recherche indépendante montre que des produits spécifiques entraînent des résultats spécifiques, alors certains de ces indicateurs de produit (output) pourront également être utilisés comme des indicateurs de résultat (outcome). À défaut, nous recommandons d'utiliser le **processus suivant pour sélectionner des indicateurs de résultat (outcome)** :

- (i) **Définir des résultats** sous forme d'objectifs de changement, d'objectifs cibles ou d'objectifs de référence.
- (ii) **Sélectionner les résultats** : vous pouvez avoir une liste d'objectifs de résultats mais vous devez sélectionner les résultats les plus importants, substantiels, utiles et accessibles (en termes de réalisation et non de mesure).
- (iii) **Sélectionner des indicateurs** : il s'agit d'identifier deux ou trois facteurs permettant de mesurer de manière objective si une situation n'est pas optimale. Un bon indicateur repose sur quatre aspects :
 - a. Les indicateurs doivent généralement être alignés avec la finalité de l'organisation ; toutefois, si un éventuel résultat inattendu a été identifié, les indicateurs applicables à ce résultat peuvent, par définition, ne pas être alignés avec la finalité de l'organisation.
 - b. Les indicateurs doivent être « SMART », la définition de ce terme figure à la section 2.2.
 - c. Les indicateurs doivent être clairement définis afin de pouvoir être mesurés de manière fiable et idéalement comparés à d'autres indicateurs.
 - d. Il faut utiliser plusieurs indicateurs, de préférence deux ou trois.

L'impact lui-même est un terme technique et souvent académique qui inclut des concepts tels que la diminution, l'effet de déplacement, l'effet d'aubaine et l'attribution. L'objectif de ce Guide est d'effacer la complexité qui règne autour du problème et de fournir des conseils pratiques.

La capacité d'une organisation à mesurer l'impact dépendra du secteur d'activité et de la zone géographique dans lesquels elle opère. La propension des gouvernements européens à se tourner vers des contrats dont la rémunération est basée sur les résultats signifie que la mesure de l'impact prend de plus en plus d'importance pour les organisations actives dans ces domaines. Toutefois, pour beaucoup d'organisations, l'accès à des statistiques indépendantes et la création de groupes de contrôle pour évaluer l'effet de déplacement, l'effet d'aubaine, la diminution et l'attribution, est impossible à cause des coûts et de la non disponibilité des compétences requises pour les mettre en œuvre. Dans ce cas, nous encourageons les organisations à mesurer l'impact en évaluant les résultats et en déterminant les facteurs susceptibles de prouver que les résultats ne s'alignent pas sur l'impact, mais qu'ils peuvent renforcer ou affaiblir l'impact. Dans certains cas, il peut être possible de trouver certaines

données objectives sur l'éventuelle structure d'un groupe de contrôle et d'utiliser ces données à des fins de comparaison, par exemple, pour rechercher des situations comparables ailleurs.

Recommandations pour la gestion de l'impact :

- Pour une organisation de « Venture Philanthropy », l'évaluation de l'impact généré par l'OFS ne suffit pas ; il est également important d'évaluer l'impact sur l'OFS des travaux menés par l'investisseur.
- Il peut être nécessaire de définir des indicateurs au niveau du portefeuille pour mesurer la qualité des objectifs que l'investisseur a atteint en tant qu'organisation.
- L'investisseur doit demander à l'OFS de se concentrer sur les indicateurs qui sont directement liés à la théorie du changement de l'OFS et ainsi conformes à son processus opérationnel. Tous les autres indicateurs nécessaires à l'investisseur pour ses propres besoins en matière de mesure de l'impact doivent être collectés par l'investisseur lui-même.
- Les produits, les résultats et l'impact attendus, ainsi que les indicateurs correspondants, doivent être définis avant que l'investissement ne soit opéré, et approuvés par l'investisseur et par l'OFS.
- Déterminer clairement, dès le début de la relation (à savoir pendant la phase de « due diligence » et de structuration de l'investissement), qui doit mesurer quoi. La relation peut évoluer au fil du temps et les rôles doivent être revus chaque année.

Étape 4 : Vérifier et évaluer l'impact

Dans cette étape, nous devons vérifier si le fait d'affirmer que nous générons un impact social positif est exact et, si tel est le cas, dans quelle mesure (à savoir, à quel niveau d'utilité). Les réponses à ces questions nous permettront d'affiner les résultats cibles et les indicateurs associés, créant une boucle rétroactive et positive dans le processus de mesure de l'impact. Cette étape permet également d'identifier les impacts dont la valeur sociale est la plus élevée, ce qui peut aider une organisation à concentrer ses ressources sur les initiatives ayant le plus fort impact sur la société.

À nouveau, cette étape doit intervenir à deux niveaux : au niveau de l'investisseur et au niveau de l'organisation à finalité sociale.

Les investisseurs doivent vérifier (ou du moins enregistrer) le soutien non financier fourni à leurs bénéficiaires. Il doivent ensuite confirmer auprès des bénéficiaires que ce soutien a, en réalité, été valorisé. Les investisseurs peuvent également être amenés à vérifier, à intervalles réguliers, que les attentes d'autres parties prenantes (donateurs/investisseurs et ressources humaines) ont été satisfaites afin de prendre des mesures correctives si besoin.

Au niveau de l'organisation à finalité sociale, il est important de vérifier si les résultats paraissent sensés pour la partie prenante, à savoir si les résultats ont été réalisés dans les délais impartis et dans les quantités prévues.

SYNTHÈSE

La **vérification de l'impact** peut s'effectuer via :

- **Une recherche documentaire:** confirmer si les tendances détectées et interprétées par l'OFS peuvent être comparées avec d'autres données (rapports de recherche externes, bases de données, statistiques gouvernementales etc.) ;
- **Une analyse concurrentielle:** comparer les résultats de l'OFS avec ceux d'autres organisations comparables en termes de problèmes similaires, de zones géographiques et de populations cibles ;
- **Des entretiens / groupes de discussion:** poser des questions neutres à un échantillon représentatif de vos principales parties prenantes. Cette forme peut être particulièrement utile lorsque l'investisseur mesure la valeur du soutien non financier apporté à l'OFS. Toutefois, il est recommandé que ces entretiens soient menés par une partie neutre afin de s'assurer que les OFS se sentent à l'aise et répondent en toute franchise.

L'étape suivante permet de comprendre si le résultat a été important, c'est-à-dire s'il a été d'une quelconque utilité pour la partie prenante.

Il existe plusieurs techniques et méthodologies pour **mesurer la valeur** créée. Nous avons choisi de ne pas énumérer toutes les techniques possibles, mais de citer uniquement certaines références utiles. Deux catégories générales peuvent être identifiées : qualitative et quantitative (monétisation).

- **Qualitative** : storytelling (récit des faits), enquêtes de satisfaction clientèle, groupes d'étude d'impact participative, indice de sortie de la pauvreté.
- **Quantitative (monétisation)** : techniques de valorisation, par exemple, valeur perçue / préférence révélée et Value Game ou techniques d'analyse des coûts / bénéfices, par exemple, les méthodes de réduction des coûts et les calculs des années de vie pondérées par la qualité.

Le choix de la technique quantitative ou qualitative ou d'une combinaison des deux pour évaluer l'impact, dépendra avant tout des motifs pour lesquels vous souhaitez effectuer une mesure de l'impact. Par exemple, les gouvernements préfèrent souvent utiliser les approches quantitatives, alors que le grand public privilégie les méthodes qualitatives.

Recommandations pour la gestion de l'impact :

- Exécuter cette étape au début d'un investissement (dans le cadre de la phase de « due diligence »), au moins une fois pendant la période d'investissement (pour vérifier que l'impact est réalisé et valorisé), puis à nouveau au moment de la sortie (de sorte à vérifier que l'impact désiré a été généré et prend tout son sens).
- Définir clairement entre l'OFS et l'investisseur les responsabilités attribuées à chacun dans le cadre du processus de vérification et de valorisation.
- Vous ne pouvez pas affirmer de manière crédible que le soutien apporté à l'OFS a été utile, sauf si vous en faites la vérification.

- Les investisseurs doivent s'appuyer sur des études indépendantes pour mesurer la valeur apportée aux OFS, car il peut être délicat d'interroger directement les organisations à finalité sociale qui ne sont pas toujours en mesure de répondre avec franchise.
- Les investisseurs doivent vérifier régulièrement si les attentes d'autres parties prenantes (donateurs/investisseurs et ressources humaines) sont satisfaites afin que des mesures correctives soient adoptées si besoin.

Étape 5 : Monitoring et reporting

La dernière étape du processus de mesure de l'impact implique un mécanisme de monitoring – suivi de la progression (ou de l'écart) par rapport aux objectifs fixés dans la première étape et concrétisés grâce aux indicateurs définis dans la troisième étape ; et de reporting - conversion des données en formats présentables utiles aux principales parties prenantes. Le monitoring et le reporting sont des processus itératifs qui vont de pair car ce qui constitue le monitoring pour une partie prenante équivaut au reporting pour une autre, par exemple, lorsqu'un investisseur suit la progression d'une OFS bénéficiaire, cette OFS reporte les données pertinentes à l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou à l'investisseur à impact social. Comme pour les autres étapes, nous devons considérer ces processus à deux niveaux : investisseur et OFS.

(i) Monitoring

Une fois qu'une organisation a sélectionné les indicateurs à mesurer et a vérifié qu'ils semblent cohérents pour les principales parties prenantes, elle doit commencer à collecter des données de manière systématique. En pratique, la méthode pour l'approche systématique des données peut être étudiée en amont. Cependant nous conseillons aux organisations de suivre le processus de mesure de bout en bout en théorie avant de développer une méthodologie, afin de comprendre le type d'informations qu'il est nécessaire de collecter.

L'investisseur doit collecter et analyser des données sur :

- Les indicateurs spécifiques qui mesurent sa progression vers la réalisation de ses principaux objectifs sociaux.
- Le temps consacré et/ou les sommes investies à titre de soutien non financier à ses bénéficiaires.
- Les OFS bénéficiaires, en fonction des objectifs et des indicateurs précédemment définis.

Il est également nécessaire de déterminer si l'OFS procède effectivement au monitoring de son activité et de ses résultats par exemple, déterminer si les indicateurs sélectionnés sont appropriés (en fournissant une image fidèle de la situation et en retenant les éventuels aspects positifs et négatifs) et si l'investisseur a un rôle à jouer dans l'amélioration des pratiques de mesure de l'impact utilisées par le bénéficiaire.

SYNTHÈSE

L'OFS doit évaluer les résultats ou les impacts résultant de l'activité exercée par son organisation et les leçons pratiques à tirer de ces résultats. Au travers de ces informations, il est donc possible de décider des actions nécessaires pour augmenter l'impact.

(ii) Reporting

Une fois que les données ont été collectées et analysées, une organisation doit déterminer comment elle compte présenter ces informations. L'objectif du reporting affecte les informations qui doivent y être incluses. Selon qu'il s'agisse d'un public cible interne ou externe, les diverses parties prenantes peuvent exiger différents types de rapports. L'analyse menée par la partie prenante à l'Étape 2 doit guider le développement du reporting, en tenant compte des multiples objectifs des parties prenantes.

L'une des difficultés du secteur social est que chaque OFS doit rendre des comptes de manière différente à chaque investisseur. Certaines initiatives (ex : la norme « Social Reporting Standard ») tentent de surmonter ce problème, mais l'absence de standardisation demeure et est source d'inefficacités.

Recommandations pour la gestion de l'impact :

- Pour mettre fin à la pratique et/ou la culture de « l'instinct », les investisseurs doivent collaborer avec l'OFS pour développer un système de monitoring de l'impact qui puisse être intégré aux processus de gestion de l'organisation.
- Vérifier si le système déjà utilisé par l'OFS est suffisant pour répondre à vos exigences. Si ce n'est pas le cas, un investisseur doit être prêt à contribuer à l'amélioration de ce système à l'aide de collaborateurs pro bono ou d'autres ressources (même si, de manière générale, ce type de soutien ne s'étend pas jusqu'à la collecte effective de données). L'objectif doit être de développer un système utile pour l'OFS en tant qu'outil de gestion.
- Le coût afférent au soutien et à l'entretien du système de monitoring d'impact d'une OFS (y compris le temps de travail et les frais de personnel) doit faire partie du budget de l'OFS et ainsi faire partie de la négociation avec l'investisseur pour décider comment les coûts doivent et/ou peuvent être répartis.
- Intégrer les exigences en matière de mesure de l'impact au tout début de la collaboration avec une OFS, au moment du développement de son modèle économique.
- Définir en amont des exigences en matière de reporting avec l'OFS et les co-investisseurs pour éliminer le fardeau d'un reporting multiple qui pèse sur l'OFS.
- Gérer les attentes concernant la fréquence et le niveau de détail requis pour le reporting, ainsi que la manière dont les OFS rendent des comptes : se concentrent-elles uniquement sur les chiffres ou également sur la vérification (et, si tel est le cas, avec quelle fréquence).

Gestion de l'impact

Le processus de mesure de l'impact décrit en cinq étapes doit permettre à l'investisseur de gérer l'impact généré par ses investissements. Pour gérer l'impact, l'investisseur doit utiliser le processus de mesure de l'impact de manière continue pour identifier et définir des actions correctives si les résultats globaux s'écartent des objectifs fixés. Il est également devenu évident que la mesure de l'impact doit être très étroitement liée à votre processus de gestion des investissements. Étant donné que les investisseurs ont pour objectif de maximiser l'impact, les mesures correctives adoptées peuvent s'appliquer aussi bien au processus de gestion des investissements qu'à la mesure de l'impact elle-même.

Gérer l'impact tout au long du processus d'investissement

Stratégie d'investissement	Processus d'investissement				
	Pré-sélection des investissements	Due diligence (étude détaillée)	Structuration de l'investissement	Gestion des investissements	Sortie
Déterminer les principaux objectifs d'impact social poursuivis par l'investisseur pour guider le processus d'investissement.	Déterminer si l'opportunité d'investissement s'inscrit dans la stratégie de l'investisseur en posant les questions indiquées dans la phase « Fixer des objectifs ».	Approfondir les questions posées dans la phase « Fixer des objectifs ». Analyser les parties prenantes. Vérifier et valoriser les résultats attendus.	Déterminer les attentes en matière de produits, résultats et impact et sélectionner les indicateurs clés de mesure. Déterminer les modalités de monitoring et de reporting, leur fréquence et attribuer les responsabilités.	Évaluer régulièrement les impacts au regard des indicateurs clés. Vérifier et valoriser les résultats obtenus de façon régulière. Réviser les indicateurs si des changements importants interviennent dans le modèle économique ou d'impact.	Analyser de façon approfondie la performance en matière d'impact en la comparant aux objectifs - vérifier et valoriser les résultats obtenus.

PARTIE 1 :

Introduction et aperçu

Source : EVPA

1.0 Introduction et aperçu

Ce manuel s'adresse spécifiquement aux organisations de « Venture Philanthropy » et aux investisseurs à impact social (en anglais VPO/SIs – « Venture Philanthropy Organisations and social investors ») et, plus généralement, aux investisseurs, fondations et autres investisseurs à impact désireux de générer un impact positif sur la société. À travers ce document, nous utiliserons parfois le terme « investisseurs » en référence à ces investisseurs à impact social.

L'objectif premier du manuel est d'aider les investisseurs à améliorer leur pratique en matière de mesure de l'impact, en fournissant des conseils et des recommandations pratiques sur le fonctionnement de la mesure de l'impact dans des situations concrètes. À cette fin, le manuel sert de feuille de route ou de guide pour aider les investisseurs à naviguer à travers le labyrinthe de méthodologies, bases de données, outils et matrices existants pour mesurer l'impact. Le manuel ne prend pas position en faveur d'un outil particulier, mais tente plutôt de distiller les bonnes pratiques tirées des diverses techniques utilisées pour mesurer et gérer l'impact social. Ce manuel s'adresse à la fois à ceux qui débutent dans le domaine de la mesure de l'impact, et qui se demandent par où commencer, et aux investisseurs plus expérimentés qui cherchent à donner une dimension plus importante à l'impact dans leurs décisions quotidiennes de gestion des investissements. Le manuel ne fournit pas de méthode pour mesurer l'impact financier, mais se concentre uniquement sur l'impact social (en utilisant une définition au sens large du terme social qui peut également inclure une dimension environnementale ou culturelle). Le second objectif consiste à déclencher un mouvement vers les meilleures pratiques utilisées pour mesurer et gérer l'impact. Nous souhaiterions que ce manuel devienne un document de travail qui soit actualisé au fil du temps, au fur et à mesure que nos connaissances du secteur évoluent.

Le manuel se concentre sur deux niveaux : comment mesurer et gérer l'impact d'investissements spécifiques et dans quelle mesure l'investisseur contribue lui-même à cet impact. Il se concentre sur l'élaboration d'un processus de mesure de l'impact pour un investisseur désireux de mesurer l'impact de ses investissements au sein d'une OFS. Ce processus constitue le « comment » de la mesure de l'impact et représente souvent l'outil le plus utile aux organisations de « Venture Philanthropy » et aux investisseurs à impact social pour démarrer. L'objectif ultime consiste à faire en sorte que l'impact fasse partie intégrante du processus de gestion des investissements. Au sein des investisseurs, la personne (ou l'équipe) chargée de mesurer l'impact sera le lecteur/l'utilisateur naturel du manuel, mais nous invitons également les directeurs exécutifs, les membres du conseil d'administration et les gérants de portefeuille à utiliser le manuel comme référence pour la prise de décisions clés sur des thèmes tels que la répartition des ressources, le choix et la gestion des investissements.

INTRODUCTION ET APERÇU

Pour s'assurer de l'inclusion des avis et des expériences de diverses parties prenantes, EVPA a convoqué un groupe d'experts composé de vingt-sept professionnels de « Venture Philanthropy », consultants, universitaires et représentants d'autres organisations impliquées dans la mesure de l'impact. Nous avons grandement apprécié la collaboration de ces experts qui n'ont pas ménagé leur temps et leurs efforts pour mettre leurs connaissances au service du développement du présent document. La liste des membres du groupe d'experts figure dans le préface et nous leur exprimons toute notre gratitude. Le manuel fournit de nombreux exemples concrets tirés de l'expérience réelle des investisseurs, ainsi que cinq études de cas plus approfondies qui ont été développées par les membres du groupe d'experts dans le cadre de l'initiative sur la mesure de l'impact (IMI). Dans cette version du manuel, nous présentons également les conclusions des 80 participants à l'workshop que nous avons organisé sur le sujet, ainsi que des commentaires individuels recueillis pendant une période de consultation d'environ trois mois suivant la publication de la version préliminaire.

Ce Guide pratique s'articule autour d'un processus en cinq étapes que tout investisseur doit parcourir pour mesurer l'impact. Le processus s'achève par une section sur la gestion d'impact qui tente d'intégrer les éléments de la mesure de l'impact au processus d'investissement. Plutôt que de définir un ensemble de méthodologies, nous avons tenté de fournir des recommandations spécifiques et des exemples pratiques. Le manuel présente cinq études de cas concrètes et détaillées pour montrer les pratiques utilisées par les investisseurs pour mesurer l'impact. Ces études de cas sont des exemples de l'état actuel du secteur et montrent comment les investisseurs parviennent à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent pour mesurer l'impact. Enfin, ce document fournit un glossaire et des ressources additionnelles.

1.1 Contexte

La « Venture Philanthropy » (VP) œuvre au renforcement d'organisations à finalité sociale (OFS), directement bénéficiaires des investisseurs à impact social, en leur apportant un soutien à la fois financier et non financier afin d'accroître leur impact social. Bien que nous utilisions le terme social, nous tenons compte des impacts sociaux, environnementaux ou culturels. L'approche de la « Venture Philanthropy » a recours à la fois à l'utilisation d'investissements (fonds propres et instruments de dette) et de subventions à but social. Les composantes essentielles de la « Venture Philanthropy » incluent un fort engagement important, le développement de la capacité organisationnelle, le financement sur mesure, le soutien non financier, l'implication de réseaux, le soutien pluriannuel et la mesure des performances.

L'évaluation des performances fait partie intégrante de l'approche de VP. Il s'agit de mettre l'accent sur une bonne planification d'entreprise, des résultats mesurables, la réalisation d'étapes jalons, ainsi que la responsabilité financière et la transparence. Ce manuel se concentre sur la mesure de l'impact social.

INTRODUCTION ET APERÇU

1.2 Comment l'impact est-il actuellement mesuré par les investisseurs à impact social et les organisations de « Venture Philanthropy » ?

Cette initiative sur la mesure de l'impact s'inspire du résultat d'un workshop sur la mesure de l'impact organisé par EVPA en juin 2011, et des conclusions de l'enquête 2010/2011 de EVPA sur les investisseurs à impact social en Europe, qui rassemble des données sur 50 organisations basés en Europe ayant opéré des investissements en Europe et ailleurs. L'opinion générale qui se dégage de cet workshop est qu'il existe un besoin urgent d'orientation et de directives supplémentaires sur la manière d'aborder la mesure de l'impact.

La seconde enquête annuelle de EVPA sur la « Venture Philanthropy » et l'investissement à impact social en Europe⁹, publiée le 1er mars 2013, qui rassemble des données sur 61 organisations, a également renforcé l'importance de la mesure de l'impact social.

Les principales conclusions de l'enquête en ce qui concerne la mesure de l'impact ont été les suivantes :

- *Il existe un intérêt croissant pour la mesure de l'impact social* : l'intérêt pour la mesure de l'impact social s'est accru, avec 90% des participants qui mesurent l'impact social au moins une fois par an pendant la période d'investissement. Néanmoins, la mesure de l'impact reste moins fréquente que l'évaluation des performances financières.
- *Les investisseurs continuent de se concentrer sur les produits (outputs) plutôt que sur les résultats (outcomes) ou sur l'impact* : les objectifs du système de mesure de l'impact reposent, dans la majorité des cas (84%), sur une évaluation des produits. Néanmoins, nous avons vu augmenter le pourcentage d'investisseurs qui tentent de mesurer les changements au niveau du résultat ou de l'impact.
- *Augmentation du budget affecté à la mesure de l'impact* : au cours de l'exercice 2011, le budget annuel moyen affecté à la mesure de l'impact social dépassait légèrement 63k€ (par rapport à 18k€ en 2010), avec une dépense médiane de 15k€.
- *L'absence de standardisation reflète une forte fragmentation dans l'utilisation des outils et systèmes de mesure de l'impact* : selon les résultats de l'enquête menée l'année dernière, une majorité d'investisseurs (73%) a indiqué ne pas utiliser d'outil standardisé pour mesurer l'impact social. Parmi ceux qui ont utilisé ces outils, les outils les plus fréquemment cités sont l'Évaluateur social et le « SROI » (le retour social sur l'investissement, en anglais « Social Return on Investment »), bien qu'un quart des personnes interrogées ont indiqué avoir utilisé des indicateurs IRIS ou la théorie du changement. Il est intéressant de noter que 70% à 90% des investisseurs ont indiqué avoir monitoring chacune des étapes du processus en cinq étapes décrit dans le présent document.
- *La mesure de l'impact n'est pas pleinement intégrée au processus de prise de décision* : 53% des investisseurs n'ont jamais tenu compte, ou uniquement de manière occasionnelle, de la performance sociale avant d'avancer de nouveaux fonds.
- *La mesure de l'impact ne façonne pas la rémunération des salariés* : seuls 12% des investisseurs tiennent compte de la performance sociale dans les régimes de rémunération de leur propre personnel.

9. Hehenberger, L.; Harling, A., (2013), « European Venture Philanthropy and Social Investment 2011/2012 » EVPA.

INTRODUCTION ET APERÇU

Le résultat du workshop et les conclusions de l'enquête « European Venture Philanthropy and Social Investment 2011/2012 » ont renforcé l'opinion de EVPA selon laquelle il était nécessaire de clarifier davantage et de fournir des directives supplémentaires sur la mesure d'impact.

1.3 Cadre en cinq étapes

L'analyse des ressources existantes sur la mesure d'impact et l'expérience de la collaboration avec des organisations de « Venture Philanthropy » et des investisseurs à impact social ont montré que la plupart des méthodes et des outils de mesure de l'impact reposent un socle général commun. Ce socle général a servi de point de départ aux discussions sur la mesure d'impact.

Nous divisons ce socle en cinq étapes qui seront explorées plus en détail dans le corps du manuel (Partie 2). Chacune des cinq étapes s'applique à l'investisseur à impact social et lui indique comment il doit appréhender son propre impact, ainsi qu'à l'OFS. Les cinq étapes sont les suivantes :

1. *Fixer des objectifs* : définir la portée de l'analyse d'impact (pourquoi et pour qui), le niveau (portefeuille d'investissements à but social/entreprise à but social individuelle) et déterminer le changement social désiré. Les objectifs doivent être fixés :
 - Au niveau de l'investisseur (définir la portée de la mesure d'impact et les principaux objectifs poursuivis par l'investisseur même)
 - Au niveau de l'organisation à finalité sociale (problème social à résoudre, ressources/activités, résultats attendus)
2. *Analyser les parties prenantes* : classer la multitude des parties prenantes potentielles par ordre de priorité, analyser leur contribution à la réalisation de l'analyse en la comparant aux ressources requises, et analyser leurs ressources (le cas échéant), activités et produits potentiels.
 - Au niveau de l'investisseur (salariés, conseil d'administration, investisseurs / donateurs)
 - Au niveau de l'organisation à finalité sociale (donateurs et bénéficiaires directs et indirects)
3. *Mesurer les résultats* : mesurer les produits (l'output), les résultats (l'outcome) et l'impact¹⁰ de votre activité pour les principales parties prenantes, et comprendre comment différents types d'indicateurs peuvent être utilisés pour déterminer le résultat social des travaux menés par l'OFS et l'investisseur à impact social.
 - Au niveau de l'investisseur (sur la base des objectifs de l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou de l'investisseur à impact social, vous pouvez déterminer les résultats et définir les indicateurs au niveau du portefeuille)
 - Au niveau de l'organisation à finalité sociale (produits - outputs, résultats - outcomes, impact et indicateurs liés aux objectifs de l'OFS)
4. *Vérifier et évaluer l'impact* : vérifier que l'impact ne soit pas trop subjectif et déterminer s'il a effectivement été valorisé par les principales parties prenantes - définir des méthodes

10. La définition de ces termes figure à la section 1.5

INTRODUCTION ET APERÇU

quantitatives et/ou qualitatives (en calculant la valeur sociale d'un investissement ou autrement) et comparer les résultats des travaux à des référentiels pertinents.

- Au niveau de l'investisseur (les OFS ont-ils bénéficié d'un soutien non financier, ont-ils valorisé ce soutien etc.)
 - Au niveau de l'organisation à finalité sociale (vérifier et valoriser l'impact pour les principales parties prenantes)
5. *Monitoring et reporting* : collecter des données et élaborer un système de stockage et de gestion de ces données, puis intégrer ces informations au sein des opérations et rendre compte de ces données aux parties prenantes concernées.
- Au niveau de l'investisseur (quels systèmes sont nécessaires pour collecter, stocker et gérer des données, formes de reporting)
 - Au niveau de l'organisation à finalité sociale (exigences en matière de collecte, gestion et reporting pour l'OFS)

Le manuel présente les étapes dans un ordre séquentiel et nous invitons l'investisseur à suivre ces étapes dans cet ordre. Toutefois, au sein du processus, il est possible de revenir aux étapes précédentes et de les modifier au fur et à mesure des informations collectées et de la connaissance du processus. Certains investisseurs à impact social pourront considérer qu'il est plus simple de suivre chacune des étapes de manière théorique avant de les mettre en pratique. Par exemple, il peut être difficile pour l'OFS de s'engager fréquemment vis-à-vis de certaines parties prenantes ; ainsi, en pratique, vous aurez peut-être besoin d'obtenir les informations requises aux Étapes 2 à 4 en même temps.

Au fur et à mesure de la mesure de l'impact, vous observerez que chaque étape a également des répercussions sur le processus de gestion des investissements. Étant donné que les investisseurs souhaitent maximiser l'impact, il est important d'identifier ce qu'il faut changer au sein du processus de gestion des investissements pour que vous soyez effectivement en mesure de maximiser l'impact. Dans ce manuel, nous appelons cela la gestion d'impact. Pour chaque étape du processus, l'investisseur doit déterminer en quoi la gestion d'impact est liée aux activités quotidiennes de financement et de renforcement des organisations à but social.



Les cinq étapes pour mesurer l'impact social

Source : EVPA

INTRODUCTION ET APERÇU

1.4 Méthodologie

EVPA a proposé un processus en cinq étapes pour mesurer l'impact social inspiré de notre propre recherche sur la mesure de l'impact et tiré de l'expérience concrète de la collaboration avec des investisseurs qui pratiquent la mesure de l'impact. Une brève description du contenu du processus en cinq étapes a été transmise au Groupe d'experts au printemps 2012. Entre avril et juin 2012, six webinaires ont été organisés, chacun portant sur une étape spécifique du processus (complétés par une séance d'introduction). Les membres du groupe d'experts ont été répartis en cinq groupes de travail et ont été invités à préparer une présentation, comprenant notamment une étude de cas sur une étape spécifique. Les expériences et les discussions entre les participants à ces webinaires ont permis d'ajuster et de modifier les cadres définis dans ce manuel, pour s'assurer qu'ils reposent bien sur la pratique des membres de EVPA et d'autres investisseurs à but social. Les données recueillies auprès des membres du Groupe d'Experts ont été complétées par des entretiens plus approfondis avec des investisseurs.

La version préliminaire de « Un Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact » a été publiée pour consultation en novembre 2012 et les 80 participants à le workshop de EVPA sur la mesure de l'impact ont fourni leurs premières réactions. Entre novembre 2012 et mars 2013, d'autres commentaires ont été recueillis auprès des professionnels de l'investisseur dans le but d'améliorer le Guide. Le calendrier de l'Initiative sur la Mesure de l'Impact figure ci-dessous.



Calendrier de l'Initiative sur la Mesure de l'Impact

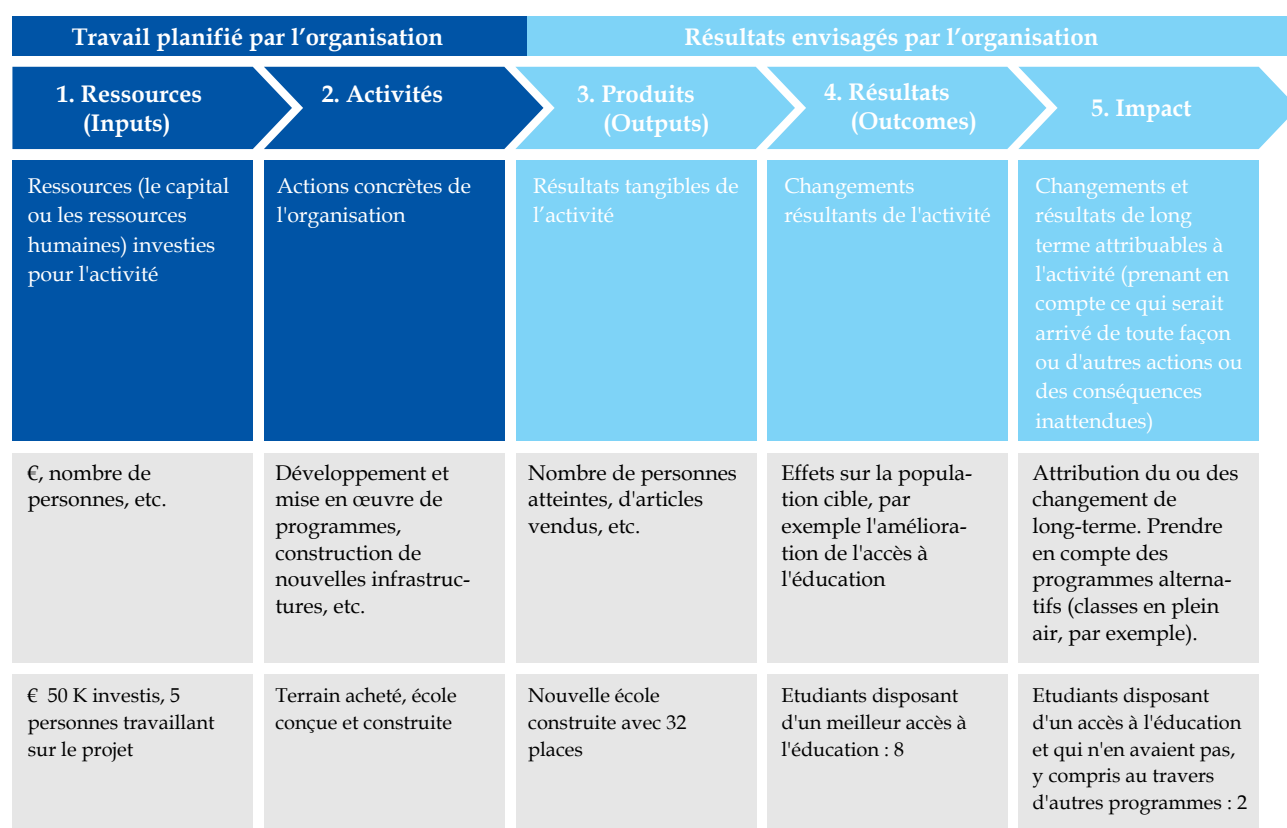
1.5 Définition de l'impact social

Il existe à l'heure actuelle de nombreuses discussions et d'importants débats autour de la mesure de l'impact social. Toutefois, avant de se pencher sur le sujet, il est important de définir certains termes fréquemment utilisés dans le jargon de la mesure de l'impact.

La chaîne de valeur de l'impact est devenue un bon point de départ pour définir l'impact social, car elle expose clairement les différences entre les ressources (inputs), les produits (outputs), le résultat (outcome) et les impacts sociaux.

INTRODUCTION ET APERÇU

La chaîne de valeur de l'impact



Source : Élaboré par EVPA sur la base du Rockefeller Foundation Double Bottom Line Project

La chaîne de valeur de l'impact a également servi de base pour définir les termes utilisés dans ce manuel. Sur la base des discussions avec le Groupe d'Experts, EVPA a convenu des définitions suivantes :

Ressources (input) :	toutes les ressources (que ce soit le capital ou les ressources humaines) investies pour l'activité de l'organisation.
Activités :	les actions, tâches et travaux concrets menés par l'organisation pour créer ses produits et résultats et pour atteindre ses objectifs.
Produits (outputs) :	les résultats tangibles de l'activité de l'organisation.
Résultats (outcomes) :	les changements, avantages, apprentissages ou autres effets (de long et de court terme) résultant de l'activité de l'organisation.
Impact social :	les résultats plus importants et de plus long terme attribuables à l'activité de l'organisation.

INTRODUCTION ET APERÇU

Pour mesurer l'impact social avec précision (en termes académiques), vous devez ajuster les résultats à : (i) ce qui serait arrivé de toute façon (« effet d'aubaine ») ; (ii) d'autres actions (« attribution ») ; (iii) la mesure dans laquelle le résultat de l'intervention initiale est susceptible de s'affaiblir au fil du temps (« diminution ») ; (iv) la mesure dans laquelle la situation d'origine a été déplacée ailleurs ou les résultats ont déplacé d'autres résultats positifs potentiels (« effet de déplacement ») ; et des conséquences inattendues (qui pourraient être négatives ou positives).

Pour mesurer l'impact social, EVPA recommande de calculer les résultats en tenant compte : de (et si possible en ajustant) ces facteurs qui contribuent à accroître ou à réduire l'impact de l'organisation, plutôt que de calculer des chiffres d'impact spécifiques. Il s'agit d'une recommandation générale ; toutefois, nous acceptons que certaines organisations (par exemple celles qui interagissent avec le gouvernement dans le cadre de contrats de rémunération basée sur les résultats) soient tenues de produire des données scientifiques et précises pour la mesure de leur impact social.

Comme pour toutes les définitions, celles-ci sont plus faciles à démontrer via l'utilisation d'un exemple¹¹. Prenons l'exemple d'un investissement dans une organisation dont le but est de favoriser l'accès à l'enseignement pour les élèves de primaire dans les pays en développement. Nous avons introduit les facteurs clés tiré de la chaîne de valeur de l'impact visé ci-dessus pour illustrer la différence entre les ressources, les produits, le résultat et l'impact.

La théorie du changement pour cette organisation est que le faible accès à l'enseignement constitue un facteur clé qui empêche les pauvres de sortir de la pauvreté. Ainsi, pour favoriser l'accès à l'enseignement l'organisation construit des infrastructures éducatives dans les pays en développement. Ses ressources sont les fonds investis et les personnes employées pour construire ces infrastructures éducatives. Son activité principale (même si elle exerce probablement des activités complémentaires) consiste à construire de nouveaux établissements scolaires. Un des produits spécifiques serait la construction d'un nouvel établissement scolaire pouvant accueillir 32 élèves de primaire, même si le résultat effectif du renforcement de l'accès à l'enseignement n'est que de 8 élèves car 24 des autres élèves potentiels sont restés chez eux pour effectuer des travaux de récolte et accomplir d'autres tâches essentielles à la famille. En réalité, l'impact est même moindre lorsqu'il est ajusté au changement qui serait survenu si l'OFS n'avait pas exercé son activité : sur ces 8 élèves de primaire, 6 recevaient déjà une certaine forme d'enseignement dans des classes en plein air et à domicile.

Cet exemple montre qu'il est important de comprendre la différence entre l'impact, les résultats et les produits pour évaluer l'impact social d'une OFS.

11. **Élaboré à partir de**
Grabenwarter & Liechtenstein,
(2011), « *In search of gamma: an
unconventional perspective on
impact investing.* ».

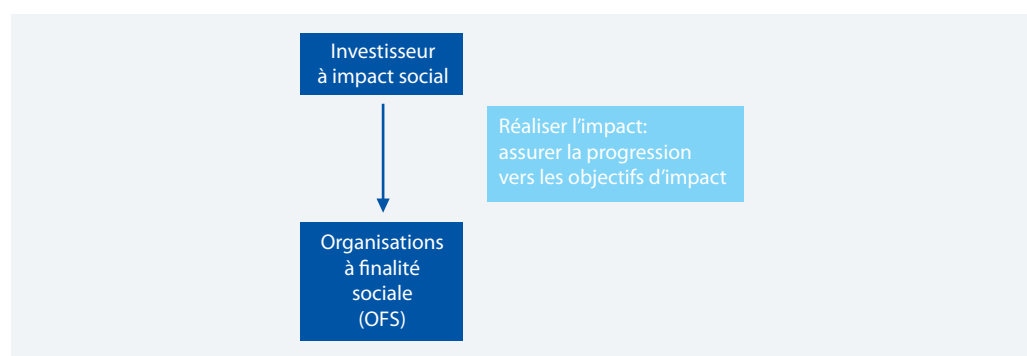
PARTIE 2 :

Le processus de mesure de l'impact

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

Dans les sections suivantes, nous examinerons chaque étape du processus de mesure de l'impact. Nous expliquerons en quoi consiste chacune des étapes, comment elles sont mises en œuvre à deux niveaux (i) au niveau de l'investisseur, et (ii) au niveau de l'organisation à finalité sociale ; nous fournirons des recommandations concrètes illustrées par des exemples pratiques. La raison pour laquelle le manuel porte son analyse sur deux niveaux, c'est parce qu'un investisseur génère un impact indirect en investissant dans une OFS qui tente de résoudre un problème spécifique. Un investisseur doit tenir compte de ces deux niveaux et déterminer comment assurer une juste cohérence entre les deux.



Les deux niveaux de mesure de l'impact

2.0 Étape 1 : Fixer des objectifs

2.1 Quoi ?

Cette étape consiste à définir la portée de la mesure de l'impact par l'investisseur puis à fixer les objectifs. La fixation des objectifs peut sembler relativement simple à première vue mais, en pratique, elle porte souvent à confusion. Sans une compréhension claire des objectifs, il est difficile de mettre en œuvre le processus de mesure de l'impact et l'OFS, voire même l'investisseur, peut se retrouver inondée par des demandes de collecte de données excessives.

Plus les objectifs sont spécifiques, plus la mesure de l'impact est facile à préparer. Les objectifs doivent être fixés à deux niveaux :

- (i) au niveau de l'investisseur ; et
- (ii) au niveau de l'organisation à finalité sociale.

2.2 Comment ?

Au niveau de l'investisseur

Avant de penser à mesurer l'impact social d'un bénéficiaire, les investisseurs doivent définir la portée de leur mesure de l'impact et fixer leurs propres objectifs en termes d'impact et vis-à-vis de leurs relations avec les OFS. Nos conversations avec des investisseurs ont mis en lumière que les investisseurs démarrent souvent par une approche opportuniste de la « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social. D'autres facteurs tels

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

que les avis des donateurs/investisseurs potentiels peuvent également conditionner votre cible d'investissement et déterminer si le risque encouru entre ou non dans le cadre de vos objectifs spécifiques. Le fait de fixer et de communiquer vos objectifs d'impact en amont minimise le risque de s'éloigner de ces objectifs via l'application d'approches opportunistes ou la forte influence de certains donateurs/investisseurs.

Cinq facteurs doivent être pris en compte pour définir la portée de la mesure de l'impact :

(i) Quelle est votre motivation à mesurer l'impact social ?

La mesure de l'impact peut avoir diverses finalités et celles-ci impliquent plusieurs destinataires cibles et perspectives.

Plusieurs raisons peuvent motiver un investisseur à mesurer l'impact. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive mais expose les principaux motifs pour lesquels un investisseur doit s'efforcer de mesurer l'impact. Chaque motivation possède, à son tour, des implications sur la méthode utilisée pour mesurer l'impact.

1. *Un outil permettant d'orienter le choix de l'investissement* : l'investisseur peut classer les ressources qu'il souhaite investir par ordre de priorité. Dans ce cas, le destinataire cible de la mesure de l'impact sera interne à l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou à l'investisseur à impact social, probablement les gérants de portefeuille de l'investisseur, et la perspective sera prospective.
2. *L'évaluation de la progression d'une OFS* : à nouveau, le destinataire cible est interne ; toutefois, il inclura également les directeurs et le conseil d'administration de l'organisation de « Venture Philanthropy », ainsi que les gérants de portefeuille individuels et, plutôt que d'être prospectif, le monitoring sera continu.
3. *Un outil de gestion permettant de s'assurer que l'impact social est intégré à la stratégie et aux opérations* : d'une grande utilité pour les directeurs de l'organisation de « Venture Philanthropy ». Ce type de mesure de l'impact serait également effectué de manière continue.
4. *Faciliter l'alignement des incitatifs* : cela peut être effectué vis-à-vis d'un destinataire en interne : système d'incitatifs pour les gérants de portefeuille basés sur l'impact social obtenu pour orienter leurs travaux vers la réalisation d'un impact maximal ; ou vis-à-vis d'une partie externe, notamment les directeurs de l'OFS : fixer des étapes jalons de financement en fonction des objectifs d'impact réalisés. Ces deux cas présentent des facteurs permettant une mesure de l'impact continue mais également rétrospective.
5. *Pour le reporting* : l'investisseur peut ainsi communiquer l'impact social généré aux parties prenantes externes afin de faciliter les efforts de commercialisation ou de collecte de fonds. Ce type de mesure est pratiquement toujours utilisé de manière rétrospective.

En pratique, un investisseur est susceptible de mesurer l'impact à plusieurs fins.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

Même si Ferd Social Entrepreneurs (reportez-vous à l'étude de cas) ne comprend qu'un seul propriétaire et non pas un vaste groupe d'investisseurs externes, elle considère que la mesure de l'impact demeure importante. En effet, elle pratique la mesure de l'impact pour plusieurs raisons, notamment pour démontrer au conseil d'administration de Ferd et à son propriétaire Johan Andresen qu'il est possible de créer de l'impact social dans un pays doté d'un État-providence bien développé et pour motiver les autres investisseurs à suivre une approche de « Venture Philanthropy ».

La Fondation Bill-et-Melinda-Gates¹² cite 3 raisons différentes d'approuver la mesure de l'impact :

- (i) Suivre leur progression, c'est-à-dire à des fins de monitoring : assumer la responsabilité de leurs actes en mesurant les ressources, activités et produits de leurs travaux et de leurs investissements.
- (ii) Façonner leurs stratégies, c'est-à-dire en tant qu'outil de gestion : évaluer les hypothèses et suivre les réalisations en mesurant les produits, les résultats et les impacts, et en déterminant comment et pourquoi ils ont réussi ou échoué.
- (iii) Contribuer au secteur, c'est-à-dire à des fins de reporting : participer à l'accomplissement d'objectifs communs en mesurant les résultats et l'impact, en partageant les résultats et en collaborant avec des partenaires pour comprendre ce qui fonctionne et pourquoi parmi les populations qu'ils servent.

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu des principales motivations à mesurer l'impact, ainsi que des destinataires cibles et perspectives associés.

Motivation	Destinataire cible	Perspective
Choix de l'investissement: classer les ressources à investir par ordre de priorité pour obtenir le meilleur impact possible	Interne (gérants de portefeuille de l'organisation de « Venture Philanthropy »)	Prospective
Monitoring: évaluer la progression de l'OFS sur la base d'étapes jalons, avec plus de transparence	Interne (gérants de portefeuille, directeurs, conseil d'administration de l'organisation de « Venture Philanthropy »)	Continue
Outil de gestion: un cadre pour intégrer l'impact social dans la stratégie et les opérations	Interne (gérants de portefeuille et directeurs de l'organisation de « Venture Philanthropy »)	Continue
Alignement des incitations: créer des régimes d'incitations qui orientent les travaux vers la réalisation de l'impact, et/ou pour définir des étapes jalons de financement avec l'OFS	Interne (gérants de portefeuille, directeurs, conseil d'administration de l'organisation de « Venture Philanthropy ») et externe (directeurs de l'OFS)	Continue/ Rétrospective
Reporting: communiquer l'impact aux parties prenantes externes à des fins de commercialisation et de collecte de fonds	Externe (autres parties prenantes)	Rétrospective

Source : EVPA

12. Nelson & Ratcliffe, (2010), « A Guide to Actionable Measurement », Fondation Bill-et-Melinda-Gates.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

Confrontation avec la réalité

En réalité, il n'existe pas deux investisseurs à impact social identiques, et la compréhension de votre motivation à mesurer l'impact doit être encadrée afin de déterminer ce qui est raisonnable compte tenu de vos ressources, le type d'OFS dans lesquelles vous investissez, le niveau de rigueur que vous imposez à votre analyse et le délai que vous prévoyez pour effectuer votre analyse.

(ii) Quelles ressources pouvez-vous consacrer à la mesure de l'impact ?

Les ressources utiles s'entendent en termes financier, humain, technologique et en termes de temps. Plus vous disposez de ressources, plus vos attentes peuvent être élevées quant au résultat que vous pouvez obtenir de la mesure de l'impact et plus vous pouvez faire preuve de rigueur et de complexité au cours du processus. Mais si vos ressources limitées, vos attentes quant au résultat de la mesure de l'impact doivent être nettement plus modérées et ciblées.

En réalité, la question des ressources repose sur deux points. Premièrement, les ressources nécessaires pour développer le processus puis, deuxièmement, les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et utiliser le processus. Selon la complexité de votre approche, vous pouvez compter trois à six mois pour établir la méthodologie et former votre équipe. Pour mettre en œuvre et utiliser le processus, vous pouvez prévoir une personne à temps partiel chargée de procéder à la mesure de l'impact. L'objectif est que la mesure de l'impact fasse partie intégrante du processus d'investissement, de sorte qu'elle soit utilisée quotidiennement par tous les membres de l'équipe de l'investisseur, mais il est utile d'employer une personne chargée de superviser l'intégralité du processus.

Une ressource intitulée « The Good Investor : A Book of Best Impact Practice »¹³ se concentre sur l'intégration de la mesure de l'impact dans le processus d'investissement. Le guide recommande aux investisseurs à impact d'inclure les fonctions suivantes afin que la mesure de l'impact fasse partie intégrante du processus d'investissement :

- Une équipe d'investissement qui comprend les bases de la mesure de l'impact.
- Une certaine expertise en interne en matière d'analyse de l'impact (au sein de l'équipe d'investissement, ou via un soutien actif de celle-ci).
- Une personne occupant le poste de responsable de l'impact (s'il ne s'agit pas d'un poste à temps plein, la responsabilité est clairement attribuée à quelqu'un et figure dans la description de son poste).
- Un comité d'investissement qui présente une grande diversité de membres, notamment des experts du secteur social et de l'investissement, capables de lire des rapports d'impact, de comprendre les principaux paramètres en jeu et d'intégrer l'impact dans la prise de décisions d'investissement raisonnées.

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

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

La limitation des ressources est un problème récurrent qui empêche les investisseurs et les OFS d'entreprendre une mesure de l'impact. Parfois, il s'agit plus d'une barrière mentale, et nous espérons que ce manuel fournit suffisamment de conseils pratiques pour vous aider à entreprendre une mesure de l'impact à moindre coût. Parfois, la mesure de l'impact est perçue comme un fardeau, à la charge des investisseurs et/ou devant être sous-traitée auprès de consultants externes.

Une enquête menée par New Philanthropy Capital¹⁴ auprès de 1000 OFS au Royaume-Uni a révélé que plus de la moitié des OFS interrogées ont jugé la satisfaction des besoins des investisseurs comme un facteur essentiel de la mesure de l'impact, contre seulement 5% des OFS considérant l'amélioration des services comme le facteur déterminant. Toutefois, les OFS interrogées ont indiqué que le principal avantage qu'elles ont tiré de la mesure de leur impact n'était pas une augmentation du financement mais une amélioration des services !

À cet égard, les consultants peuvent en effet fournir des recommandations et des conseils utiles ; cependant, il est essentiel d'axer ses ressources internes sur la mesure de l'impact. Pour effectuer une bonne analyse de l'impact, il est important de bien connaître l'organisation et le fait d'allouer des ressources internes à cette tâche permet de s'assurer que tout apprentissage sur la mesure de l'impact reste au sein de l'organisation et serve sa stratégie, sa structure, ses politiques et procédures, en vue d'améliorer les services qu'elle propose.

LGT Venture Philanthropy (« LGT VP ») estime qu'il lui a fallu six mois pour définir une méthodologie et trois mois supplémentaires pour former son équipe. Pour elle, la terminologie constituait le principal problème car il était important d'établir un dialogue commun avec son équipe. Elle a choisi le cadre logique comme cadre principal, du fait de la précision de ses définitions, recommandations et exemples. Toutefois, malgré la clarté du cadre sélectionné, il a fallu un certain temps à l'équipe pour que celle-ci passe à la vitesse supérieure. LGT VP a ensuite adapté le cadre logique aux définitions de la qualité de vie de Millenium Ecosystem. Cette amélioration du modèle d'origine en vue de décrire comment les résultats peuvent améliorer une dimension spécifique de la qualité de vie a ajouté des complications et a augmenté le temps nécessaire à l'équipe pour se sentir à l'aise avec cette approche.

(iii) Avec quel type d'OFS travaillez-vous ?

Toutes les OFS sont différentes. Notamment, la maturité, c'est-à-dire le stade évolutif de l'OFS, pourra limiter le type d'informations que l'OFS est en mesure de fournir. Vous devez également tenir compte de l'aide requise par l'OFS afin de vous communiquer les données nécessaires pour mesurer l'impact. En outre, la complexité du problème auquel l'OFS est confronté peut également limiter votre processus de mesure de l'impact et doit être évaluée en amont, au moment où vous définissez la portée de votre mesure de l'impact.

14. Ní Ógáin, E.; Lumley T.; Pritchard, David, (Octobre 2013), « *Making an Impact : Impact measurement among charities and social enterprises in the UK* » New Philanthropy Capital.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

(iv) Quel niveau de rigueur imposez-vous à votre analyse de l'impact ?

À l'Étape 2, nous abordons plus en détail le niveau de responsabilité que vous attendez de vos bénéficiaires lorsque vous évaluez leur impact. En leur accordant une plus grande responsabilité, vous augmentez la rigueur de votre analyse et réduisez ainsi le risque de réclamations ultérieures. Toutefois, votre capacité à leur accorder une plus grande responsabilité dépend du type d'OFS avec lesquelles vous travaillez et des ressources qui peuvent être consacrées au processus.

(v) Dans quel laps de temps mesurez-vous l'impact ?

En théorie, le temps ne doit pas être le facteur déterminant de la mesure de l'impact, car le délai nécessaire pour mesurer l'impact doit être déterminé sur la base des principaux résultats et de l'estimation de la durée nécessaire pour les réaliser. Cependant, en pratique, les investisseurs peuvent subir des pressions externes ou internes pour investir pendant une période de temps spécifique, ce qui affectera leur capacité à recueillir suffisamment de données pour mesurer l'impact. Bien que les investisseurs ont souvent tendance à mesurer uniquement les produits, notamment pour des périodes d'investissement plus courtes (inférieures à 5 ans), nous recommandons à tous les investisseurs d'aller plus loin dans leur démarche et de se concentrer sur les résultats de leurs investissements. Nous abordons à l'Étape 3 la différence entre les produits, les résultats et les impacts, ainsi que la méthode pour sélectionner des indicateurs appropriés.

Pour fixer ses objectifs, un investisseur doit au moins répondre aux questions suivantes :

(i) Quel est le principal problème social que l'investisseur tente de résoudre ?

Certains investisseurs à impact social décident très tôt de se concentrer sur un problème social particulier comme par exemple le problème du chômage des jeunes. D'autres se concentrent sur le secteur social de manière plus large, et ont ainsi plus de difficulté à définir clairement le problème social qu'ils tentent de résoudre. La réponse à cette question doit fournir des détails sur la nature et l'ampleur du problème ou de l'opportunité, sur la population affectée, et indiquer si le problème change ou évolue et de quelle manière il change ou évolue. Cette analyse vous permettra de comprendre le scénario de base et, par conséquent, vous permettra ensuite de déterminer si ce scénario a évolué ou non. Une réponse clairement articulée est nécessaire pour pouvoir sélectionner les investissements dans les OFS qui contribuent à résoudre le problème social auquel l'investisseur est confronté. Dans le cadre du processus de mesure de l'impact, l'investisseur doit répondre à cette question bien avant d'opérer ses investissements, et doit réviser régulièrement sa position et s'adapter au fur et à mesure que sa stratégie d'investissement évolue.

(ii) Quel est l'objectif que l'investisseur souhaite atteindre ?

La réponse doit tenir compte à la fois de tous ses objectifs d'impact et de la relation qu'il doit construire avec ses bénéficiaires. En ce qui concerne tous ses objectifs d'impact, l'investisseur doit déterminer les changements qu'il souhaite apporter contrairement au problème du scénario de base précédemment identifié. La question suivante portera sur

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

la manière de réaliser ces changements en investissant dans des OFS dont les travaux s'alignent sur les objectifs de l'investisseur. Le rôle de l'investisseur sera d'apporter à l'OFS tout le soutien nécessaire pour l'aider à atteindre ses objectifs. Les questions ci-dessous aideront à répondre à la question sur la relation entre l'investisseur et l'OFS :

- À quels problèmes les OFS sont-elles confrontées ?
- Quelles sont les solutions proposées par l'investisseur ?
- Quelle est la corrélation entre ces deux points ?

(iii) Quels sont les résultats attendus ?

Il faut indiquer les résultats que l'investisseur doit réaliser pour être considéré comme performant et ces résultats poseront les jalons nécessaires pour évaluer l'investisseur. Pour l'investisseur, il est important d'évaluer le résultat attendu de son investissement dans une OFS, c'est-à-dire le résultat attendu de l'OFS et dans quelle mesure l'investisseur entend contribuer à la réalisation de ce résultat. Étant donné que ces facteurs sont susceptibles d'évoluer avec le temps, il est préférable de s'organiser en fonction d'une durée, qu'elle soit précise (c'est-à-dire immédiate) ou générale (c'est-à-dire de long terme). Il est important de tenir compte des conséquences inattendues de l'activité de l'investisseur. Par exemple, un investisseur qui fournit une subvention importante à l'un des acteurs d'un secteur social et d'une région spécifiques risque de causer une distorsion du marché en créant un avantage concurrentiel déloyal (même s'il n'en a pas l'intention). Ce risque peut être minimisé, par exemple, en proposant d'autres instruments financiers.

Les outils tels que la théorie du changement, le cadre logique ou les étapes initiales du retour social sur investissement (SROI) peuvent être utiles à ce stade.

En 2011, Noaber Foundation (« Noaber ») a complètement changé sa stratégie pour se concentrer uniquement sur les services de santé. Pour justifier ce changement, Noaber considérait que son rôle consistait notamment à relier des personnes/organisations entre elles et à créer des synergies afin de générer un impact global. Cette stratégie était plus facilement réalisable lorsque les bénéficiaires opéraient dans le même secteur. Avec cette nouvelle stratégie, Noaber a dû réfléchir à ses propres objectifs d'impact. Pour cela, elle a créé une théorie du changement propre à Noaber. Désormais, chaque fois qu'elle examine un nouveau bénéficiaire, elle l'évalue par rapport à sa théorie du changement afin de comprendre comment le nouveau bénéficiaire apporte une valeur ajoutée aux objectifs d'ensemble de Noaber et à son objectif d'impact collectif.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

Au niveau de l'organisation à finalité sociale

Pour comprendre et fixer les objectifs d'un investissement ou d'une intervention spécifique, il existe une large gamme de systèmes, méthodes et outils de soutien disponibles. Les outils recommandés pour aider les investisseurs à fixer leurs propres objectifs, comme la théorie du changement, le cadre logique, et certaines parties spécifiques de méthodologies telles que le SROI ou le tableau de bord prospectif (qui reposent eux-mêmes sur la théorie du changement) sont également utiles lors de la collaboration avec des OFS à cette étape du processus. Le manuel a dégagé les points communs entre les divers outils mentionnés afin de dresser une liste de questions à examiner pour fixer les objectifs au niveau de l'OFS.

Vous devez au moins répondre aux questions suivantes à propos de l'OFS¹⁵.

(i) Quel est le problème social que l'OFS tente de résoudre ?

Comme pour les investisseurs, la réponse à cette question doit fournir des détails sur la nature et l'ampleur du problème ou de l'opportunité, sur la population affectée, et indiquer si le problème change ou évolue et de quelle manière il change ou évolue. Cette analyse vous permettra de comprendre le scénario de base et, par conséquent, vous permettra ensuite de déterminer si ce scénario a évolué ou non.

(ii) Quelles sont les mesures prises par l'OFS pour résoudre ce problème social ?

La réponse doit fournir une description des mesures exactes prises par l'OFS pour tenter d'opérer un changement. Elle doit également présenter un ensemble d'étapes, de stratégies ou d'actions spécifiques suivant une progression logique, qui démontrent les interconnexions entre les activités.

(iii) Quelles sont les ressources, conformément à la chaîne de valeur de l'impact, que l'OFS possède ou nécessite pour exercer son activité ?

La réponse doit indiquer le temps, le capital humain, les technologies, le matériel, les informations et autres actifs disponibles pour mener son activité. Idéalement, elle doit également déterminer s'il existe ou non un décalage entre l'activité et les ressources disponibles pour exercer cette activité. En tant qu'investisseur à impact social, vous devez également déterminer, à titre de ressource clé, la mesure de votre contribution pour aider l'OFS à résoudre son problème (accès aux réseaux, renforcement des capacités etc.).

(iv) Quels sont les résultats attendus ?

Comme pour les investisseurs, il faut indiquer les résultats que l'OFS doit réaliser pour être considérée comme performante et ces résultats poseront les jalons nécessaires pour évaluer l'OFS. Étant donné que ces facteurs sont susceptibles d'évoluer avec le temps, il est préférable de s'organiser en fonction d'une durée, qu'elle soit précise (c'est-à-dire immédiate) ou générale (c'est-à-dire de long terme). Il faut effectuer une analyse en amont pour anticiper les éventuelles conséquences inattendues résultant de l'activité.

15. Élaboré auprès des Centers for Disease Control & Prevention, « Framework for program evaluation in public health ».

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

L'investissement de Ferd Social Entrepreneurs dans The Scientist Factory traduit un problème complexe. Ils estiment que, en proposant des cours de science après l'école aux élèves de primaire, de plus en plus d'enfants seront amenés à considérer une carrière dans le domaine des sciences naturelles et choisiront un cursus de science au collège ou à l'université. Il est très difficile de montrer l'impact de ces cours sur les enfants participants compte tenu de la chronologie, ainsi que la complexité du lien entre la décision d'un enfant de poursuivre une carrière scientifique et l'influence de ces cours.

Il se peut qu'une OFS n'ait pas clairement défini ses propres objectifs, auquel cas elle aura besoin des ressources et des conseils de l'investisseur. L'investisseur peut travailler en collaboration avec le bénéficiaire pour l'aider à fixer ses objectifs. Toutefois, l'investisseur doit garder à l'esprit que ses propres objectifs puissent être légèrement différents des objectifs de l'OFS. Tant que les objectifs ne sont pas contradictoires, il est possible de poursuivre la relation ; cependant, s'ils le sont, il faudra se poser de sérieuses questions quant à l'adéquation de l'investissement dans le cadre du processus de sélection des investissements.

Jan Lübbering et Katrin Elsemann, membres de l'équipe de Streetfootballworld's Partnership Development, ont reçu le conseil suivant pour déterminer la théorie du changement d'une OFS. « Tout d'abord, une organisation doit suivre des objectifs clairs : Pour quels changements effectifs souhaiteriez-vous que votre organisation soit reconnue ? Quel changement de long terme souhaiteriez-vous réaliser à l'issue de vos travaux ? Après avoir répondu à ces questions fondamentales il est indispensable de réfléchir aux conditions préalables à mettre en place pour obtenir un impact de long terme : quels sont les changements à opérer et à quel niveau - au sein du groupe cible, de la communauté et de la société dans son ensemble - pour générer l'impact souhaité ? Comment les parties prenantes externes influencent-elles ces changements et comment les activités propres des organisations contribuent-elles au changement ? Quels résultats peut-on tirer d'une collaboration ou de partenariats, et en quoi cela influence-t-ils votre offre ?

Ils ont ajouté que, « Il est important de penser différemment pour développer une théorie du changement. Pendant qu'une organisation *examine* comment le changement survient, il est tentant d'expliquer simplement pourquoi elle agit ainsi. Il existe souvent une certaine réticence à laisser libre cours à son imagination. Ce nouveau mode de pensée implique de tenir compte de nombreux facteurs externes qui mènent au changement souhaité et sur lesquels on ne peut exercer aucune influence. Cependant, nous conseillons à nos organisations partenaires de prendre le temps nécessaire pour réfléchir librement. Il n'y a aucune raison d'avoir peur des résultats, car ce processus est très utile et peut uniquement contribuer à améliorer la compréhension des motifs à l'origine des activités existantes ou futures. Nous considérons comme une bonne pratique courante le fait que les communautés (clients/groupes cibles) soient activement impliquées dans le développement de la théorie du changement (voix des électeurs), ainsi que dans toutes les étapes de planification prévues dans le cadre du processus (non pas comme un effort ponctuel) ».

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

Objectifs « SMART »¹⁶

Le concept des objectifs « SMART » est aujourd'hui courant dans le jargon du management et dans les manuels des écoles de commerce, mais ces principes doivent également s'appliquer à la fixation des objectifs dans le domaine de la « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social.

Un objectif est considéré comme « SMART » s'il est spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini :

- « S » – spécifique : il est clairement établi par écrit de sorte que les parties concernées puissent le comprendre facilement. Les personnes intéressées doivent être capables de déterminer le travail à accomplir, le motif ou l'avantage lié à la réalisation du résultat ou de l'objectif et les exigences requises.
- « M » – mesurable : l'objectif est mesurable s'il couvre au moins la mesure d'une qualité, d'une quantité, d'une durée et/ou d'une rentabilité. Mesurable ne signifie pas seulement se conformer à une norme mais évaluer dans quelle mesure cette norme doit être satisfaite. Sans mesure spécifique, la partie n'est pas en mesure de s'auto-évaluer par rapport aux objectifs d'ensemble de l'organisation.
- « A » – acceptable : l'objectif est acceptable par l'OFS s'il est approprié compte tenu des ressources (temps, capital humain, capital financier, technologie) dont elle dispose. Il doit laisser une marge de manœuvre suffisante à l'OFS pour l'encourager à atteindre ses objectifs.
- « R » – réaliste : l'objectif est réaliste s'il est à la portée de l'OFS étant donné le contexte externe dans lequel l'OFS exerce son activité.
- « T » – temporellement défini : l'objectif est temporellement défini s'il peut être atteint pendant la période d'évaluation qui a été définie par l'OFS et/ou l'investisseur.

Les objectifs « SMART » peuvent être axés sur les objectifs du processus, comme les infrastructures, les ressources humaines, les systèmes, politiques et procédures ou sur les objectifs de résultat comme les produits (ou la portée) et les résultats, qui possèdent généralement une mesure quantitative et une date limite. Nous pourrions citer comme exemple d'objectif de processus SMART, « Créer un nouveau prêt pour répondre aux besoins des femmes qui travaillent en milieu rural d'ici la fin 2014 ». Un objectif de résultat « SMART » pourrait être, par exemple, « 25% de nos clients vont dépasser le seuil de pauvreté en 2016 ».¹⁷ Dans la mesure de l'impact, on se concentre généralement sur les objectifs de résultats pour évaluer les objectifs spécifiques d'une organisation ; toutefois, pour les organisations très peu expérimentées, il peut être également utile d'inclure les objectifs de processus dont la réalisation est essentielle pour atteindre des objectifs de résultats de plus long terme.

16. Doran, G. T. ,(1981).

« There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives ». *Management Review*, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.

17. Exemples cités grâce au Social Performance Management Resource Centre : <http://www.themix.org/social-performance>

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

2.3 Conseils pratiques

- La fixation des objectifs constitue une étape essentielle de tout processus de mesure de l'impact et elle doit être considérée tant au niveau de l'investisseur que de l'OFS.
- Souvent, les investisseurs ne prennent pas suffisamment de temps pour évaluer leur propres objectifs d'impact en amont, et ont ainsi des difficultés à déterminer ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas en cas de ressources limitées.

2.4 Recommandations pour la gestion de l'impact

- Un investisseur doit énoncer clairement son principal problème social de sorte à sélectionner les investissements dans des OFS qui contribuent à résoudre ce problème social.
- Comprendre l'impact social actuel et attendu d'une OFS en amont du processus de prise de décision est extrêmement utile : cela permet de créer une compréhension commune de l'impact d'une organisation parmi toutes les parties prenantes ; cela permet à l'investisseur à impact social et à l'OFS de « parler le même langage » et de déterminer ultérieurement si l'impact souhaité a été généré ou non.
- Un investisseur doit convaincre l'OFS de l'utilité de la mesure de l'impact, lui fournir une assistance si nécessaire et déterminer avec elle les réponses aux questions essentielles lui permettant d'exprimer ses objectifs.
- Des décisions doivent être prises sur le temps et les ressources qu'une OFS doit consacrer à la mesure de l'impact.

2.5 Cas pratique¹⁸

Au travers du manuel, nous illustrerons les diverses étapes du processus via l'utilisation d'une étude de cas. Cet exemple pratique illustre le cas d'un investisseur qui investit dans des OFS peu expérimentées en Afrique.

Pour définir la portée de la mesure de l'impact, ils ont dû déterminer que leur nécessité de mesurer l'impact reposait sur trois motifs :

- Choix de l'investissement : s'assurer de choisir des investissements qui ne soient pas viables uniquement du point de vue financier, mais qui génèrent également un impact considérable sur leur domaine d'activité.
- Monitoring continu : faciliter leur offre d'assistance technique.
- Reporting : aux actionnaires existants et aider à collecter des fonds supplémentaires auprès d'autres parties.

En outre, comme c'est le cas pour beaucoup d'organisations de « Venture Philanthropy » et d'investisseurs à impact social, l'équipe en charge des investissements est restreinte et les ressources sont limitées, ce qui détermine le temps et les fonds qu'ils peuvent consacrer à la mesure de l'impact. Toutefois, ils possèdent une personne responsable de l'impact et sont prêts à suivre un processus rigoureux axé sur les résultats, même s'ils ne sont pas en mesure de déterminer l'impact avec précision (selon la définition technique) dans tous les cas. Leur approche d'investissement est notamment axée sur l'assistance technique et la

18. Merci au Beyond Capital Fund de nous avoir présenté cet exemple, qui est inspiré de et élaboré depuis le site Web de Sanergy : <http://saner.gy>. Les avis exprimés dans ce document sont ceux de EVPA et non de Beyond Capital Fund.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

mesure de l'impact, ainsi que sur les autres caractéristiques inhérentes à toute approche de « Venture Philanthropy ». Leur horizon d'investissement s'étend généralement sur cinq à sept ans.

Le principal objectif de l'investisseur est d'améliorer la vie des personnes qui vivent en dessous du seuil de pauvreté en Afrique. Ils pensent que pour atteindre au mieux cet objectif, il faut investir dans des entreprises à profit social peu expérimentées qui opèrent dans la région. Ils ont mené d'importantes recherches et ont décidé que le fait de cibler leurs investissements dans les secteurs de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène leur permettra d'atteindre leur objectif de manière plus efficace et plus efficiente. Étant donné qu'ils ciblent les OFS peu expérimentées, l'assistance technique, notamment l'accès aux réseaux et la prestation de conseils, est susceptible de contribuer de manière significative à la réussite de leurs bénéficiaires.

Dans cet exemple pratique, nous examinons l'un de leurs investissements dans une organisation à but lucratif destinée à construire et à entretenir un système d'assainissement viable dans les bidonvilles du Kenya, en commençant par Nairobi.

Les objectifs pour l'OFS peuvent être considérés comme suit :

- *Problème social*¹⁹ : 2,6 milliards de personnes n'ont pas accès à des systèmes sanitaires adéquats et ce nombre ne cesse de croître malgré les milliards de dollars de subventions accordées. Les maladies qui en résultent et la pollution de l'eau causent chaque année 1,7 millions de décès et une perte de 84 millions de dollars en termes de productivité des travailleurs. Dans les bidonvilles du Kenya, 8 millions de personnes n'ont pas accès à des systèmes sanitaires appropriés, provoquant ainsi des maladies et des décès.
- *Activités* : le modèle repose sur 4 parties : (i) construire un réseau de centres d'assainissement bon marché dans les bidonvilles ; (ii) distribuer ces centres sous forme de franchises à des entrepreneurs locaux ; (iii) collecter les déchets produits ; (iv) transformer ces déchets en électricité et en engrais.
- *Ressources* : équipement (centres d'assainissement, véhicules de collecte, digesteurs pour transformer les déjections en engrais et pour produire de l'électricité) ; personnel (personnel qualifié présent sur site au Kenya pour superviser la construction des centres d'assainissements et la sélection des franchisés, employés chargés de collecter les déchets et de les transporter vers les digesteurs, exploitants de digesteurs chargés de produire de l'électricité et de l'engrais) ; partenaires (mise en place de partenaires chargés de former les populations aux systèmes d'assainissement, partenaires techniques dans la conception de toilettes, digesteurs / composteurs, organisations de microfinance pour subventionner les achats des franchisés) ; financement (subventions et investissements par des fondations et des investisseurs sociaux).

19. Source : site Web de Sanergy - <http://saner.gy>

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 1 : FIXER DES OBJECTIFS

- *Résultats attendus* : les résultats positifs attendus au niveau local incluent un meilleur accès aux installations sanitaires pour les habitants des bidonvilles, un meilleur taux d'emploi parmi les habitants des bidonvilles, une meilleure hygiène pour les utilisateurs des toilettes et au sein du bidonvilles dans son ensemble, un meilleur rendement pour les exploitants des toilettes, un environnement plus sain (moins de déchets dans les cours d'eau). Au niveau national, les résultats positifs pourraient inclure une baisse du nombre de pénuries d'énergie, une baisse des émissions de CO₂, un plus faible recours aux engrais importés et une baisse de l'utilisation d'engrais chimiques, contribuant ainsi à améliorer l'environnement. Les résultats négatifs potentiels pourraient être le déplacement des exploitants existants de toilettes dans les bidonvilles ; l'absence de création d'emplois parmi les personnes qui quittent une organisation pour rejoindre celle-ci ; une baisse des ventes et ainsi des revenus des producteurs d'engrais.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

3.0 Étape 2 : Analyser les parties prenantes

3.1 Quoi ?

Il existe un lien étroit entre la fixation des objectifs et l'analyse de l'impact sur les parties prenantes à la fois pour les investisseurs et les OFS car, selon la portée de votre mesure de l'impact et vos objectifs d'impact social, les parties prenantes à identifier seront différentes.

Les investissements à impact social créent de la valeur pour plusieurs parties prenantes. Nous analyserons l'impact sur les parties prenantes à deux niveaux différents (celui de l'investisseur et celui de l'OFS) ; toutefois, nous pouvons établir une définition du terme partie prenante qui soit adaptée aux deux niveaux d'analyse :

« Toute partie produisant un effet sur et/ou étant affectée par l'activité d'une organisation ».

Il existe plusieurs catégories de parties prenantes (qui ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives). Certaines parties prenantes participent au processus en fournissant des ressources, d'autres participent aux résultats et/ou aux impacts ou en tirent un bénéfice, et d'autres participent uniquement aux résultats ou en tirent un bénéfice. Ces parties prenantes peuvent être directes ou indirectes et agir en tant que bénéficiaires ou contributeurs. Les bénéficiaires peuvent être affectés de manière positive ou négative par l'impact et les contributeurs peuvent augmenter ou réduire l'impact.

L'analyse de l'impact sur les parties prenantes constitue une part importante de la mesure de l'impact car :

- Nous devons *comprendre les attentes* des parties prenantes, leur contribution et l'impact potentiel de nos travaux sur celles-ci. Si ces attentes sont contradictoires, il est alors probable que l'investisseur ou que l'OFS soit confronté à de réelles difficultés pour atteindre ses objectifs d'impact social.

Une OFS qui œuvre dans le but de redonner un emploi aux personnes inactives depuis longtemps sur la base d'un programme « d'insertion » constitue un bon exemple. Pendant deux ans, ces personnes ont reçu un salaire de la part de l'OFS (subventionné par le gouvernement) et non de la part de leur employeur. Outre les participants eux-mêmes, les deux principales parties prenantes étaient le gouvernement (qui a subventionné les salaires pendant deux ans) et l'employeur (qui a accepté d'embaucher ces personnes inactives pendant deux ans). Le gouvernement s'attendait à ce que, à l'issue de la période de deux ans, les personnes recevant des salaires subventionnés se voient offrir un emploi permanent et soient rémunérées par leur employeur. Toutefois, l'employeur a considéré cette expérience comme une opportunité de profiter d'une main-d'œuvre gratuite pendant 2 ans, et n'avait pas l'intention d'embaucher les participants à la fin de cette période de 2 ans. Évidemment, l'OFS n'a pas réalisé ses objectifs d'impact et a cessé d'exercer.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

La *coopération des principales parties prenantes* au processus de mesure de l'impact est essentielle.

Pendant son processus de « due diligence », LGT VP interroge des personnes ayant déjà bénéficié des produits ou des services de l'organisation ciblée. Ces études de cas concrètes représentent une importante source d'information pour estimer l'impact de l'organisation sur les personnes moins favorisées.

3.2 Comment ?

Deux aspects importants de l'analyse de l'impact sur les parties prenantes s'appliquent à l'investisseur, ainsi qu'à l'OFS : l'identification des parties prenantes et l'implication des parties prenantes

(i) Identification des parties prenantes

L'identification des parties prenantes repose sur trois tâches distinctes mais d'égale importance : (a) la détermination des parties prenantes, (b) la sélection des parties prenantes et (c) la compréhension des attentes des parties prenantes.

(a) La détermination des parties prenantes

Pour déterminer les parties prenantes, nous devons garder à l'esprit les objectifs qui ont été fixés à l'Étape 1 au niveau de l'investisseur et au niveau de l'OFS.

Au niveau de l'investisseur

Au niveau de l'investisseur, nous devons nous remémorer la portée générale de la mesure de l'impact de l'investisseur et le destinataire cible de cette mesure de l'impact. Cela permettra de s'assurer que lorsque l'investisseur arrive à l'Étape 5, il se trouve en meilleure posture pour personnaliser son analyse de données et préparer les divers rapports nécessaires.

Dans l'immédiat, nous devons tenir compte des objectifs d'impact de l'investisseur et identifier les parties prenantes qui contribuent à atteindre ces objectifs et enfin déterminer qui est affecté par cette intervention.

Au niveau de l'organisation à finalité sociale

Au niveau de l'OFS, nous avons déjà répondu aux questions concernant le problème soulevé, les activités de l'OFS, les ressources disponibles et les résultats attendus. Ces réponses doivent nous guider pour déterminer les contributeurs directs et indirects, ainsi que les bénéficiaires directs et indirects des actions de l'OFS.

À titre d'exemple, nous pouvons considérer une OFS qui aide d'anciens délinquants à retrouver un emploi dans le but de réduire le taux de récidives. Dans cet exemple, nous

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

pouvons identifier certaines parties prenantes eu égard aux circonstances. Les contributeurs directs sont le personnel de l'OFS, le contributeur indirect est la famille de l'ancien délinquant, le bénéficiaire direct est l'ancien délinquant qui est la cible de l'OFS et les bénéficiaires négatifs indirects sont les personnes qui ne reçoivent aucune offre d'emploi car l'ancien délinquant a été embauché à leur place (un effet également connu sous le nom de déplacement du marché du travail).

Le tableau ci-dessous propose un classement des divers types de parties prenantes.

	Directe	Indirecte
Contributeur	Contributeur direct ex : personnel de l'OFS	Contributeur indirect ex : famille de l'ancien délinquant
Bénéficiaire	Bénéficiaire direct (positif) ex : ancien délinquant ciblé par l'OFS	Bénéficiaire indirect (négatif) ex : personnes qui ne reçoivent pas d'offres d'emploi car l'ancien délinquant a été embauché à leur place

Source : EVPA

(b) Sélection des parties prenantes

Au niveau de l'investisseur

Pour un investisseur, étant donné que le processus de sélection des parties prenantes est associé à la portée de la mesure de l'impact et à l'éventuel reporting à l'Étape 5, il doit être relativement simple. Par exemple, si votre mesure de l'impact est axée sur le choix des investissements, alors vos principales parties prenantes seront le personnel de l'organisation (notamment les gérants de portefeuille) et le conseil d'administration (ou toute entité qui approuve les investissements). Cependant, si l'objectif de votre mesure de l'impact est le reporting externe et la communication, alors vous choisirez les parties prenantes qui sont le plus affectées par cette activité, à savoir les investisseurs / donateurs.

Toutefois, pour chaque investissement spécifique, l'investisseur doit identifier les principales parties prenantes de l'intervention. Les principales parties prenantes contributives seraient les donateurs/investisseurs en termes de ressources financières, ainsi que le personnel, les consultants, les bénévoles de l'OFS, et également les réseaux plus larges en termes de capital humain et social. Les parties prenantes bénéficiaires seraient l'OFS et ses bénéficiaires ultimes. Pour minimiser le risque de conséquences inattendues, il faudrait identifier d'autres organisations ou communautés susceptibles d'être affectées par l'intervention. Cette étape doit faire partie du processus de « due diligence ».

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

Au niveau de l'organisation à finalité sociale

Pour limiter les éventuels biais de sélection, lorsque vous demandez à l'OFS de fournir une liste des parties prenantes que vous devez contacter, vous pouvez :

- explicitement demander à l'organisation d'inclure certaines parties pour lesquelles les résultats n'ont pas eu l'effet escompté ;
- contacter via votre propre réseau les parties qui n'ont pas été nécessairement identifiées par l'OFS mais qui maîtrisent cette tâche ;
- toujours demander aux parties prenantes de mentionner les réussites et les échecs qu'elles ont rencontrés ;
- à la fin de l'interaction avec les parties prenantes, demandez-leur d'identifier d'autres parties avec lesquelles vous pourriez discuter afin de vous faire une idée plus juste des travaux menés par l'OFS.

À ce stade, il est probable que vous ayez une longue liste de parties prenantes. Après avoir pris connaissance des objectifs de l'investisseur et de ceux de l'OFS, vous devez être capable de classer ces parties prenantes par ordre d'importance. Nous vous recommandons de ne pas essayer de toutes les évaluer mais de sélectionner les cinq ou les dix parties prenantes qui sont le plus susceptibles d'être la cible du reste de l'analyse. À ce stade, les inquiétudes quant aux ressources (temps, main-d'œuvre, capital) passent au premier plan, car vous devez décider du niveau de responsabilité (décrit plus en détail ci-après) que vous acceptez pour effectuer une analyse valable.

Voici deux questions que vous pouvez poser pour réduire le nombre de parties prenantes :

- (i) quelle est l'importance des avantages et des ressources fournies par ces parties prenantes ?
- (ii) quelle est la pertinence du groupe de parties prenantes pour ma mission principale ?

La question fréquemment posée est comment déterminer à l'avance les parties prenantes qui obtiennent d'importants résultats. Il est clair que cette question implique des risques qui doivent être pris en compte et peuvent être classés au même niveau que la question sur le niveau de responsabilité requis de l'OFS. En outre, en se concentrant sur des groupes de parties prenantes pertinents pour la mission principale et en excluant certaines parties prenantes de l'analyse, nous risquons de passer à côté d'importants résultats positifs ou négatifs qui affecteraient notre analyse de l'impact de manière générale. Toutefois, il est important de garder à l'esprit qu'il s'agit ici d'un processus d'apprentissage et qu'au fur et à mesure de votre avancement dans le processus de mesure de l'impact, vous pouvez réévaluer la liste de parties prenantes et y apporter des modifications.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

(c) Attentes des parties prenantes

Au niveau de l'investisseur

Une fois que vous avez sélectionné les parties prenantes, vous devez comprendre leurs attentes. Il est important que les principales parties prenantes adhèrent aux objectifs d'impact de l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou de l'investisseur à impact social afin que leurs attentes soient gérées et que leurs contributions s'alignent sur ces objectifs. Par exemple, cela signifie que les donateurs/investisseurs doivent avoir une vision claire des objectifs de l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou de l'investisseur à impact social lorsqu'ils prêtent de l'argent, le personnel et les consultants doivent connaître les objectifs qu'ils cherchent à atteindre par le biais de leurs travaux, et les OFS doivent savoir ce que l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou de l'investisseur à impact social attend d'elles en termes de changement. Si, par exemple, certains investisseurs/donateurs ont des attentes très différentes des vôtres, alors vous serez peut-être amené à évaluer la pertinence de ces investisseurs/donateurs pour votre organisation, afin d'éviter tout problème ultérieur.

Dans votre engagement vis-à-vis des OFS, il est également important de comprendre ce qu'elles attendent de cette relation, par exemple en termes de soutien non financier, afin d'éviter les conflits.

Au niveau de l'organisation à finalité sociale

Après voir obtenu une liste de 5 à 10 parties prenantes, vous devez comprendre leurs attentes. Même si les parties prenantes partagent un objectif commun, l'attente quant à la concrétisation de l'impact de manière tangible peut varier considérablement d'une partie prenante à une autre. Par exemple, au Royaume-Uni, un « Social Impact Bond » lié à une organisation qui cherche à réduire le taux de récidive des anciens détenus compte le gouvernement britannique et l'entrepreneur de l'OFS parmi ses parties prenantes. L'objectif commun de ces deux parties prenantes est la réduction du taux de récidives ; toutefois, les attentes du gouvernement britannique en termes d'impact sont la baisse des problèmes causés par les délinquants récidivistes (notamment budgétaires et liés à la surpopulation carcérale), alors que l'entrepreneur interprète l'impact comme l'amélioration de la qualité de vie des anciens détenus afin de leur ôter l'envie de récidiver.

Il est important de souligner la distinction entre les attentes divergentes, qui est naturelle et inhérente à la « Venture Philanthropy » et à l'investissement à impact social, et les attentes contradictoires qui, comme nous l'avons démontré plus haut, peuvent avoir un impact désastreux sur la réussite d'un investissement à impact social. S'il s'avère que les parties prenantes ont bien des attentes contradictoires, alors vous devez réagir et évaluer dans quelle mesure cette contradiction peut affecter la réussite de l'investissement et décider si vous souhaitez poursuivre ou non cet investissement. De manière générale, le meilleur moyen de connaître les attentes de vos parties prenantes est de les interroger directement. Nous abordons ce thème plus en détail dans la section suivante sur le dialogue avec les parties prenantes.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

Identifier les parties prenantes selon leur responsabilité : une manière plus approfondie de déterminer la pertinence d'une partie prenante

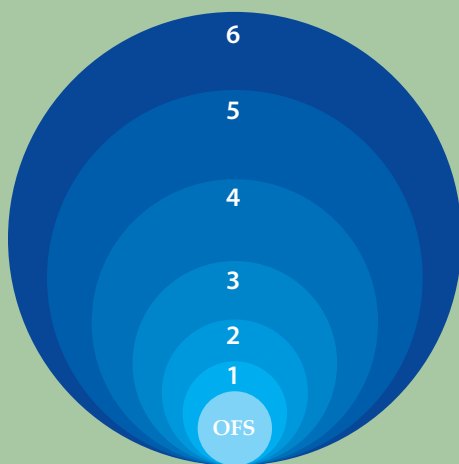
Il existe une manière plus approfondie d'appréhender la cartographie puis de sélectionner les parties prenantes les plus pertinentes qui consiste à déterminer le niveau de responsabilité de l'OFS en question. Par exemple déterminer si l'OFS doit être responsable uniquement des résultats attendus sur les bénéficiaires cibles ou des résultats sur l'ensemble des parties prenantes (positifs et négatifs). Nous avons identifié plusieurs niveaux de responsabilité entre ces deux concepts et nous les avons illustrés à travers l'exemple d'une organisation qui souhaite aider les personnes à trouver un emploi :

- (i) responsabilité eu égard aux résultats attendus sur les principaux bénéficiaires. Par exemple, vous pourriez vous concentrer sur les résultats de l'emploi ;
- (ii) responsabilité eu égard aux résultats importants, mais uniquement positifs, sur les principaux bénéficiaires, généralisés à l'ensemble du groupe. Par exemple, nous pourrions identifier les stagiaires qui ont décroché un emploi mais sans déterminer dans quelle mesure le soutien familial a été essentiel ;
- (iii) responsabilité eu égard aux résultats importants, mais uniquement positifs, sur le principal groupe bénéficiaire, mais analyse de ces résultats pour les sous-groupes. Par exemple, vous pourriez identifier les stagiaires qui ont décroché un emploi et qui ont reçu un soutien familial ;
- (iv) responsabilité eu égard aux résultats importants, positifs et négatifs, sur le principal groupe bénéficiaire et sur le sous-groupe. Par exemple, vous pourriez également identifier les stagiaires ayant décroché un emploi qui ont bénéficié d'un soutien familial et ceux qui n'ont bénéficié d'aucun soutien ;
- (v) responsabilité eu égard aux résultats importants, positifs et négatifs, sur certaines parties prenantes (c'est-à-dire sans se concentrer uniquement sur le principal groupe bénéficiaire et sur les sous-groupes) Par exemple, vous pourriez identifier les stagiaires qui bénéficient d'un soutien familial, ceux qui n'en bénéficient pas, les familles des stagiaires et les employés de l'organisation, mais sans tenir compte de l'ensemble des parties prenantes ;
- (vi) responsabilité eu égard aux résultats importants, positifs et négatifs, sur l'ensemble des parties prenantes (ex : SROI). Par exemple, vous pourriez identifier les stagiaires qui bénéficient d'un soutien familial (résultat positif, possibilité de décrocher un emploi), les stagiaires sans soutien familial (résultat négatif car absence de qualification ou d'emploi; en réalité, leur statut s'est davantage dégradé ce qui signifie qu'ils sont moins susceptibles d'obtenir un emploi à l'avenir), les familles des stagiaires, les employés, les fournisseurs, les investisseurs etc.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

Il est évident que s'il l'on se concentre uniquement sur le niveau 1, on pourra obtenir une estimation plus rapide de l'impact social. Toutefois, il existe un risque accru que cette estimation soit erronée, voire même que l'OFS puisse globalement avoir un impact social négatif. Le niveau 6 constitue certainement un moyen plus lent et plus consommateur de ressources pour mesurer l'impact social des OFS ; cependant, le risque de mauvaise évaluation de cet impact est plus faible, car l'évaluation tient compte de l'impact social sur l'ensemble des parties prenantes potentielles. Ce choix relève de la décision de l'investisseur et il doit reposer sur sa motivation à mesurer l'impact, ses ressources disponibles (hommes, capitaux, temps) ainsi que sur la relation entre l'OFS et ses ressources et motivations.



1. Responsable des résultats attendus par les OFS sur le principal bénéficiaire.
2. Responsable des résultats importants mais uniquement positifs sur le principal bénéficiaire généralisés à l'ensemble des groupes.
3. Responsable des résultats importants mais uniquement positifs sur les principaux groupes bénéficiaires et analyse de ces résultats pour les sous-groupes.
4. Responsable des résultats importants sur le principal groupe bénéficiaire et analyse de ces résultats (positifs et négatifs) pour les sous-groupes.
5. Responsable des résultats importants (positifs et négatifs) sur certaines parties prenantes.
6. Responsable des résultats importants (positifs et négatifs) sur l'ensemble des parties prenantes.

Identification
et sélection des parties
prenantes
selon le concept de
responsabilité

Source : EVPA²⁰

(ii) Dialogue avec les parties prenantes

Il est recommandé de nouer le dialogue avec les parties prenantes sélectionnées afin de comprendre leurs attentes et, au fur et à mesure du processus, vérifier si leurs attentes ont été satisfaites, ce qui est abordé plus en détail à l'Étape 4.

Pour les investisseurs à impact social, cela signifie dialoguer régulièrement avec les donateurs/investisseurs, le personnel et les autres ressources humaines, ainsi qu'avec les OFS bénéficiaires afin de bien cerner leurs attentes et de régler tout désaccord avant que la situation ne s'aggrave.

Au niveau de l'OFS, sur la base des résultats du processus d'identification des parties prenantes, un certain nombre de groupes de parties prenantes principales sera identifié.

20. Inspiré des conversations avec
Jeremy Nicholls, SROI Network
(devenu Social Value UK).

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

Le dialogue avec ces groupes fera partie du processus de « due diligence » d'un investisseur à impact social.

Au sein de chaque groupe de parties prenantes, vous devez constituer un échantillon de taille appropriée et suffisamment diversifié, par exemple, un mélange d'hommes et de femmes, de personnes âgées et de jeunes. La taille de l'échantillon dépendra de la compétence de l'OFS. Toutefois, l'important est de constituer un bon échantillon, basé sur une sélection aléatoire et sans parti pris. Les discussions sur les méthodes d'échantillonnage scientifiques (économétriques) suggèrent qu'en règle générale, il faut environ 20 à 120 participants à l'échantillon pour que celui-ci soit crédible, en fonction de la taille de la population. Au-delà, l'augmentation de la taille de l'échantillon contribue uniquement à réduire l'écart-type dans les résultats obtenus.

Le type de communication choisi doit être approuvé par la partie prenante, et peut impliquer des méthodes de communication différentes en fonction des parties prenantes. Par exemple, la communication avec les personnes âgées s'effectuera via des entrevues en personne, alors qu'un groupe de jeunes peut être interrogé par le biais d'enquêtes en ligne. Toutefois, quel que soit le type d'interaction, il est impératif de poser des questions « neutres », de sorte que les parties prenantes puissent y répondre sans aucune influence ou pression manifeste de la part de l'investisseur.

Dans certains cas, il peut être difficile, voire impossible, de communiquer avec une partie prenante (par exemple, avec les familles des anciens délinquants). Dès lors, si une partie prenante doit être prise en compte dans l'analyse, nous vous recommandons de trouver un nouveau moyen de communication, même si celui-ci doit impliquer l'intervention d'un intermédiaire. Sans dialogue avec les parties prenantes, il est impossible de comprendre leurs attentes et ainsi de vérifier si ces attentes ont été satisfaites ou non.

3.3 Conseils pratiques

- Démarrez l'analyse sur les parties prenantes en ciblant tout d'abord un faible nombre de parties prenantes concernées puis en développant l'analyse à partir de là, plutôt que d'essayer de tout mesurer en même temps. Ce Guide ne préconise pas de tout mesurer !
- Pré-sélectionnez sur la liste de parties prenantes, celles qui apportent les avantages ou les contributions les plus intéressantes et déterminez si la partie prenante est appropriée à la réalisation de la mission de l'OFS (étant entendu qu'il s'agit d'un processus d'apprentissage et que le risque de manquer d'importants résultats positifs ou négatifs diminue au fil du temps).
- Plus votre expérience dans la mesure de l'impact évolue, plus il est facile d'identifier les parties prenantes qui contribuent à ou tirent profit des effets secondaires (négatifs ou positifs) des travaux menés par l'OFS.
- Dialoguer avec les parties prenantes à plusieurs reprises peut s'avérer être délicat. Déterminez le moment le plus propice pour nouer un dialogue puis assurez-vous que toute la préparation nécessaire a été effectuée en amont afin de tirer profit au maximum de l'interaction.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

3.4 Recommandations pour la gestion de l'impact

- Le dialogue avec les parties prenantes d'une organisation de « Venture Philanthropy » et / ou d'un investisseur à impact social (donateurs/investisseurs, personnel/ressources humaines, OFS) doit s'effectuer en amont en veillant à ce qu'elles comprennent et soutiennent les objectifs d'impact, et tous les changements majeurs apportés à ces objectifs doivent être correctement communiqués.
- Dialoguez régulièrement avec les parties prenantes de l'investisseur pour vous assurer que les objectifs restent alignés et, à défaut, adoptez des mesures correctives.
- Lorsqu'un investisseur investit dans une OFS, l'analyse de l'impact sur les parties prenantes doit faire partie du processus de « due diligence ».
- Pour éviter de gaspiller des ressources, augmentez l'intensité de l'analyse (à savoir augmentez le nombre de parties prenantes, leur implication et leur participation dans chaque groupe, pour obtenir un échantillon aléatoire et non biaisé), si vous êtes convaincu de vouloir poursuivre un investissement effectif.
- Au fur et à mesure de l'avancement de la période d'investissement, revenez vers les parties prenantes pour vérifier si leurs attentes sont satisfaites (pour en savoir plus sur cette pratique, reportez-vous à l'Étape 4).
- Déterminez à l'avance le moment approprié pour reconsidérer l'analyse de l'impact sur les parties prenantes avec l'OFS bénéficiaire. Par exemple, au moment où d'importants développements surviennent, comme la réalisation d'un changement au niveau des résultats, l'apport de nouvelles sources de financement importantes, la mise en place de nouveaux secteurs d'activité, des changements au niveau du cadre de politique générale etc.

3.5 Cas pratique

Dans cet étude de cas, nous nous concentrons sur les parties prenantes de l'OFS. Les parties prenantes sont les utilisateurs des toilettes, les exploitants des toilettes, les collecteurs de déchets, les habitants des bidonvilles au sens large, les employés de l'OFS, d'autres organisations du secteur de la santé et de l'assainissement qui travaillent sur des initiatives éducatives, des organisations de microfinance, le gouvernement, des producteurs d'engrais existants, des sociétés productrices d'énergie, des agriculteurs et l'investisseur lui-même. Celles-ci sont classées en tant que parties directes ou indirectes et en tant que contributeurs ou bénéficiaires dans le tableau ci-dessous.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 2 : ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

	Directe	Indirecte
Contributeur	Exploitants des toilettes Employés de l'OFS Investisseur à impact social	Organisations publiques de santé & d'assainissement Organisations de microfinance
Bénéficiaire	Utilisateurs des toilettes Exploitants des toilettes Collecteurs de déchets	Habitants des bidonvilles Employés de l'OFS Gouvernement Fermiers Sociétés productrices d'engrais existantes Sociétés productrices d'énergie existantes

Source : EVPA

L'investisseur classerait ces parties prenantes par ordre d'importance comme suit : utilisateurs des toilettes, exploitants des toilettes, collecteurs de déchets, habitants des bidonvilles au sens large, employés de l'OFS, agriculteurs, producteurs d'engrais existants, sociétés productrices d'énergie existantes, gouvernement. Compte tenu des ressources et du temps dont dispose l'investisseur, du manque d'expérience de l'OFS et de la vision selon laquelle ces parties prenantes sont les plus appropriées pour permettre à l'investisseur de décider ou non d'achever sa mission ; l'investisseur décide de concentrer son analyse sur les trois suivantes parties prenantes : utilisateurs des toilettes, exploitants des toilettes et habitants des bidonvilles au sens large.

Vous pouvez déterminer les attentes de ces parties prenantes comme suit :

- utilisateurs de toilettes : ils payent une certaine somme d'argent pour utiliser des toilettes propres. En contrepartie, ils souhaitent que les toilettes restent propres et peuvent espérer avoir moins de problèmes de santé ;
- exploitants de toilettes : ils tirent un revenu de l'utilisation des toilettes et payent la redevance applicable. Ils espèrent avoir un flux de clients stable pour leurs toilettes et bénéficier du soutien attendu d'un concédant de la part de l'OFS en cas de problèmes avec les toilettes ;
- habitants de bidonvilles au sens large : si l'installation de toilettes permet de réduire le nombre de déchets humains dans les bidonvilles, alors tous les habitants des bidonvilles auront moins de problèmes de santé. Toutefois, il est peu probable que tous les habitants des bidonvilles aient nécessairement cette même attente.

Bien que les attentes diffèrent, aucune d'entre elles n'est contradictoire ; par conséquent, nous pouvons supposer que l'OFS n'aura pas de difficultés à ce niveau là. Pour comprendre les attentes, vous devez dialoguer avec la partie prenante spécifiquement concernée, garder en mémoire les techniques de questionnement neutre et le conseil sur l'échantillonnage décrits ci-dessus.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

4.0 Étape 3 : Mesurer les résultats

4.1 Quoi ?

Pour transformer les objectifs fixés à l'Étape 1 en résultats mesurables, nous devons tenir compte des outputs (dans le texte nous utilisons le terme « produits » pour les indiquer), des outcomes (dans le texte nous utilisons le terme « résultats » pour les indiquer), de l'impact et des indicateurs.

Dans la section 1.5 nous avons défini, via l'utilisation de la chaîne de valeur de l'impact et de l'exemple de l'OFS qui fait construire des écoles en Afrique, les trois premiers des concepts suivants :

Produits (outputs) :	les résultats tangibles de l'activité de l'organisation.
Résultats (outcomes)	les changements, les avantages, les apprentissages ou d'autres effets (de long et de court terme) résultant de l'activité de l'organisation.
Impact social :	résultats de long terme attribuables à l'activité de l'organisation.

Pour mesurer l'impact social avec précision (en termes académiques), vous devez ajuster les résultats à : (i) ce qui serait arrivé de toute façon (« effet d'aubaine ») ; (ii) d'autres actions (« attribution ») ; (iii) la mesure dans laquelle le résultat de l'intervention initiale est susceptible de s'affaiblir au fil du temps (« diminution ») ; (iv) la mesure dans laquelle la situation d'origine a été déplacée ailleurs ou les résultats ont déplacé d'autres résultats positifs potentiels (« effet de déplacement ») ; et des conséquences inattendues (qui pourraient être négatives ou positives).

De nombreux investisseurs à impact social peuvent être tentés de cibler leur mesure sur les produits, mais souvent, une simple mesure des produits en dit très peu sur les résultats effectifs. Prenons l'exemple d'une organisation de protection de la nature dont la mission consiste à protéger des espèces naturelles, qui mesure le nombre de ses adhérents (mesure des produits) pour évaluer son efficacité. Entre 1980 et 2010, le nombre d'adhérents a considérablement augmenté, ce qui laisse penser à l'organisation qu'elle est efficace et qu'elle accomplit sa mission. Toutefois, le nombre d'adhérents a pu augmenter à la suite de l'aggravation du problème de l'appauvrissement de la biodiversité. En effet, si l'organisation avait dû examiner le nombre d'espèces présentes dans la zone géographique où elle opère pendant la même période, elle aurait vu que ce nombre a considérablement baissé. En se concentrant sur la mesure des produits, qui n'était pas alignée sur sa mission de protection des espèces, l'organisation n'a pas été en mesure d'évaluer le véritable impact de ses travaux. D'autre part, la mesure des produits peut s'avérer suffisante lorsqu'une recherche démontre que les produits spécifiques mènent aux résultats spécifiquement attendus. Par exemple, si cette organisation avait eu un rôle de sensibilisation au problème

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

de la protection de la nature, le nombre de ses adhérents (bien qu'il s'agisse d'une mesure des produits) aurait pu être un indicateur utile.

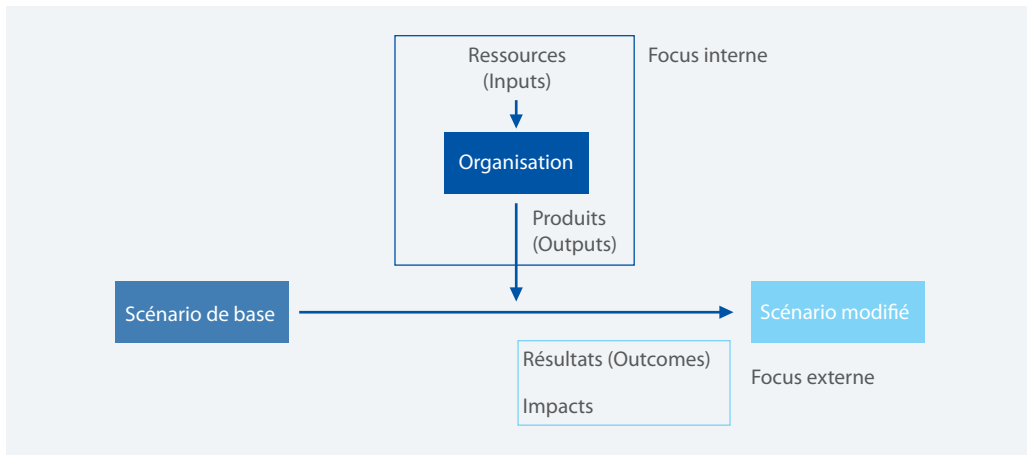
La différence entre les résultats et l'impact peut rapidement devenir théorique lorsque l'on examine des concepts tels que l'attribution, l'effet d'aubaine, la diminution et l'effet de déplacement. En réalité il n'existe aucun outil ni aucune méthodologie permettant de mesurer ces aspects avec précision. Les différents types d'études qui résisteraient à un examen minutieux (ex : les essais randomisés contrôlés etc.) sont très coûteux, longs et peuvent également soulever des questions d'éthique lorsqu'il s'agit d'exclure des bénéficiaires potentiels de la solution de l'OFS dans l'intérêt de l'étude. Ce manuel est en partie destiné à servir de guide pratique, donc **pour mesurer l'impact social, nous conseillons aux investisseurs et aux OFS de calculer les résultats de leurs investissements tout en reconnaissant** (et, si possible, en ajustant) que d'autres programmes auraient pu y contribuer (ex : l'effet de l'État providence dans les pays développés) ou que des effets négatifs peuvent en résulter, c'est-à-dire **les facteurs qui contribuent à accroître ou à diminuer l'impact**. Dans certains cas, il peut être également possible d'effectuer une comparaison avec des groupes de contrôle potentiels (par exemple, en cherchant des situations comparables ailleurs).

Certains pourraient affirmer que l'impact doit être très étroitement lié au résultat, car les organisations de « Venture Philanthropy » et les investisseurs à impact social doivent déjà connaître les autres parties qui opèrent dans leur secteur cible. Si ce secteur d'activité est déjà très actif, nous pourrions nous demander si le fait d'investir dans ce secteur constitue le meilleur moyen d'utiliser les fonds accordés par l'investisseur ou s'il n'est pas plus approprié d'investir dans d'autres secteurs d'activité capables de générer une réelle valeur ajoutée. En pratique, il serait approprié de se concentrer sur les résultats et les impacts que l'organisation peut effectivement influencer. Si les résultats et les impacts s'écartent trop des opérations de l'organisation, celle-ci risque de perdre la maîtrise de l'analyse de l'impact.

Retour à l'Étape 1 : quand vous fixez les objectifs, vous pouvez considérer que les produits sont directement liés aux activités de l'organisation, à savoir quelles sont les mesures prises pour opérer un changement dans le scénario de base. Ces produits sont internes à l'organisation et donc faciles à mesurer, alors que le résultat et l'impact sont liés aux effets attendus et inattendus de l'activité de l'organisation, c'est-à-dire les effets de l'activité de l'organisation sur le scénario de base. Ils sont, par définition, exclus de la portée de l'activité de l'organisation (mais inclus en termes de responsabilité) et donc plus difficiles à mesurer. Les investisseurs et les OFS identifient et utilisent des indicateurs pour gérer les produits, les résultats et déterminer les impacts.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS



Focus interne vs focus externe:
l'utilisation des produits, des résultats ou des impacts

Source : EVPA

Nous définissons les indicateurs de produit (output) comme des « actions ou des conditions spécifiques et mesurables qui évaluent la progression ou le recul par rapport aux activités opérationnelles spécifiques ».

Nous définissons les indicateurs de résultat (outcome) comme des « actions ou des conditions spécifiques et mesurables qui démontrent la progression ou le recul par rapport aux résultats spécifiés ».

Un indicateur peut s'exprimer de plusieurs manières, par exemple sous forme de nombres, de classification de systèmes ou de changements au niveau de l'approbation des utilisateurs et il peut servir à exprimer des informations qualitatives et/ou quantitatives. Les indicateurs quantitatifs sont numériques. Les indicateurs qualitatifs reposent sur les perceptions individuelles, par exemple, les réponses aux questions posées lors des entretiens. Les types d'indicateurs existants peuvent également être décrits de manière plus granulaire, par exemple, en relation avec un secteur spécifique, les indicateurs avancés, retardés etc. Dans ce manuel, nous ne décrivons pas davantage les différents types d'indicateurs car aucun type d'indicateur n'est meilleur qu'un autre ; sa pertinence dépend de la mesure dans laquelle il est lié au résultat qu'il souhaite décrire.

Par exemple²¹, si un investisseur investit dans une OFS dont l'objectif est de promouvoir un meilleur accès à l'eau potable, alors deux indicateurs de produit (output) pourraient être définis : le nombre et le type de puits installés. Le résultat recherché serait la baisse des maladies et de la mortalité alors que l'augmentation du nombre et de la proportion de la population cible ayant un accès durable à l'eau potable à usage domestique serait un important indicateur de résultat (outcome).

Si, au lieu de cela, nous prenons l'exemple d'une OFS destinée à promouvoir l'émancipation des femmes via l'utilisation de la microfinance, l'un des résultats cibles pourrait être un meilleur contrôle, choix et statut économique par rapport aux hommes. L'indicateur de

21. Inspiré de **Ruby Sandhu-Rojon**, PNUD, « *Selecting Indicators for impact evaluation* ».

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

produit (output) pourrait être le nombre de prêts accordés et remboursés à échéance. Les deux indicateurs résultat (outcome) pourraient être le pourcentage de femmes bénéficiant d'un meilleur revenu disponible, et le plus grand choix de rôles sociaux et économiques qui s'offrent à elles.

Les objectifs du millénaire pour le développement sont des objectifs ambitieux²² ; toutefois, les Nations Unies ont identifié des indicateurs spécifiques pour démontrer la progression vers la réalisation de ces objectifs. Par exemple, l'objectif 1 consiste à éliminer l'extrême pauvreté et la faim, notamment :

- (i) réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour ;
- (ii) assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif ;
- (iii) réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim.

Pour chacun de ces résultats, 2 à 4 indicateurs ont été identifiés. Ils sont ensuite monitorés pays par pays. Les indicateurs sélectionnés sont :

- 1.1 Proportion de la population disposant de moins de 1\$ par jour en parité du pouvoir d'achat (PPA)
- 1.2 Indice d'écart de la pauvreté
- 1.3 Part du quintile le plus pauvre de la population dans la consommation nationale
- 2.1 Taux de croissance du PIB par personne occupée
- 2.2 Ratio emploi/population
- 2.3 Proportion de la population occupée disposant de moins de 1\$ (PPA) par jour
- 2.4 Proportion de travailleurs indépendants et de travailleurs familiaux dans la population occupée
- 3.1 Prévalence de l'insuffisance pondérale chez les enfants de moins de cinq ans
- 3.2 Proportion de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorique

4.2 Comment ?

Au niveau de l'investisseur

Bien que l'explication ci-dessus concerne principalement l'OFS, l'investisseur, à travers les objectifs fixés à l'Étape 1 et les parties prenantes analysées à l'Étape 2, doit considérer ses propres produits, résultats et impacts puis définir des indicateurs. Les principes régissant la sélection des résultats et des indicateurs décrits pour les OFS ci-dessous s'appliquent également aux organisations de « Venture Philanthropy » et aux investisseurs à impact social.

22. <http://www.un.org/millenniumgoals/>

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

La mesure de l'impact au niveau du portefeuille est un sujet qui fait grand débat dans ce secteur à l'heure actuelle et aucune pratique courante n'a encore été développée. Les investisseurs doivent noter que les pratiques suivantes existent et sont testées par les organisations de « Venture Philanthropy » et les investisseurs à impact social les plus expérimentées :

- *Accumulation des données sur les produits*, par exemple: les vies touchées. Les investisseurs peuvent consulter le rapport Impetus Trust Impact Report 2010–2011²³ à titre d'exemple. Le TONIIC Institute a également récemment publié un E-guide²⁴ qui préconise l'utilisation de certains indicateurs IRIS (clients personnes physiques, emplois conservés dans une entreprise financée, revenu généré, chiffre d'affaires net, nouveau capital investissement) pour plusieurs portefeuilles.
- *Mesure de la réussite* de l'investisseur pour atteindre les objectifs définis c'est-à-dire différents indicateurs par investissement mais avec une évaluation supplémentaire pour déterminer si les objectifs ont été atteints par investissement ou non, par exemple: le facteur « Gamma » de Grabenwarter & Liechtenstein. Pour en savoir plus sur ce facteur consultez le document intitulé : Grabenwarter & Liechtenstein, 2011, « In search of Gamma: an unconventional perspective on impact investing ». Sur la base de cette idée générale, le Fonds Européen d'Investissement teste actuellement une approche qui utilise un « multiple d'impact » pour comparer un objectif d'impact avec un résultat. Le résultat est une mesure relative qui peut être agrégée. Par exemple, si vous investissez dans le secteur de l'éducation et utilisez le taux de présence comme l'indicateur qui reflète vos objectifs. Si l'objectif est d'accroître le taux de présence de 50 à 65% et que vous obtenez un taux de 70%, le multiple relatif est 70/65. Ce multiple peut être utilisé pour combiner les différentes composantes du portefeuille.
- *Définition d'indicateurs qui reflètent les objectifs de résultat de l'investisseur*. Par exemple, la Noaber Foundation veille à aligner les résultats ciblés à l'aide de sa propre théorie du changement sur les résultats sélectionnés par l'OFS. Si ces résultats ne sont pas alignés, elle ne procède pas à l'investissement. Plutôt que de combiner les indicateurs de toutes les OFS, l'investisseur peut évaluer si ces objectifs de résultat généraux ont été réalisés de manière satisfaisante ou non.
- *Sélection de résultats communs au niveau du portefeuille*. Par exemple, Big Society Capital²⁵ a défini avec le gouvernement britannique, avec des organisations de « Venture Philanthropy » et des investisseurs à impact social, ainsi qu'avec des OFS, un certain nombre de résultats (outcomes) pour chaque secteur dans lequel elle opère. Son objectif sera de s'assurer que le reporting effectué par les OFS bénéficiaires soit axé sur ces résultats. Toutefois, elle indique clairement que, bien que les résultats puissent servir d'outil d'identification d'un investisseur dans le secteur où il opère, cet outil d'identification des résultats peut uniquement être utilisé à des fins de collecte si des nombres et des contextes comparables sont impliqués et si les problèmes tels que le double comptage ont été résolus.

Un investisseur ne doit pas simplement évaluer l'impact généré par l'OFS ; il est également important qu'il évalue l'impact de ses travaux sur l'OFS. Comme indiqué dans le livre *Good Investor*²⁶, en pratique, l'impact de l'investisseur sur l'OFS est visible dans quatre domaines :

23. Accessible depuis

www.impetus.org.uk

24. « TONIIC E-Guide : Impact Measurement », (Automne 2012), TONIIC Institute.

25. Pour en savoir plus sur la matrice des résultats : <http://www.bigsocietycapital.com/impact-matrix>

26. Hornsby, A ; Blumberg, G., (2013), « *The Good Investor, A Book of Best Impact Practice* ». Investing for Good.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

- *Taux d'investissement*: le pourcentage de l'investissement dans l'OFS effectué à titre de contribution constitue un point de comparaison grâce auquel un investisseur peut évaluer les impacts générés par l'OFS par rapport à l'investissement, par exemple, 25% de l'OFS capitalisés par l'investisseur signifie que 25% de l'impact sont attribuables à l'investissement de l'investisseur lui-même.
- *Croissance et force de l'OFS*: la croissance du chiffre d'affaires financier, l'augmentation de la force ou de la résilience de l'OFS, l'augmentation du nombre d'activités génératrices d'impact et une meilleure livraison des services, la hausse des résultats et de l'impact
- *Accès à d'autres capitaux*: ici, nous examinons « l'effet d'aubaine » de l'investisseur, c'est-à-dire que sans accès à d'autres sources de financement, l'impact de l'investissement de l'investisseur atteint un record.
- *Expertise et réseaux*: l'importance du soutien non financier doit être suivie et valorisée.

Pour déterminer son propre impact, un investisseur doit évaluer ces domaines en plus des objectifs directement associés à l'activité de l'OFS.

Les investisseurs doivent impérativement garder à l'esprit que l'OFS doit rendre compte des résultats et des indicateurs qui sont alignés sur ses objectifs. Si l'investisseur nécessite davantage de données pour répondre à ses propres exigences en matière d'information, il lui appartient d'investir les ressources nécessaires pour y parvenir. Il est important de ne pas surcharger l'OFS.

Au niveau de l'organisation à finalité sociale

La mesure des produits et la mesure des résultats sont deux techniques différentes qui doivent être utilisées dans des circonstances différentes.

La mesure des produits se concentre sur les aspects opérationnels de l'OFS (ex : en tant qu'outil de gestion ou pour le monitoring quotidien). Toutefois, elle peut également servir à déterminer les résultats lorsque le résultat recherché et les produits sont alignés ou lorsqu'une recherche révèle qu'un produit particulier entraîne un résultat particulier. Par exemple, si l'objectif de l'OFS était de sensibiliser par le biais d'activités de promotion, alors il serait utile de mesurer le nombre de participants à un événement organisé par l'OFS (mesure des produits). Cependant, si l'objectif consistait à faire changer l'opinion des gens sur un sujet particulier, il ne serait pas approprié de compter le nombre de participants car cette mesure ne permettrait pas de déterminer si l'événement a eu un quelconque effet sur l'opinion de ces participants.

Pour mesurer les produits, il existe quelques bases de données qui incluent un grand nombre d'indicateurs de produits, par exemple IRIS et Global Value Exchange. Si vous avez besoin d'un indicateur de produit (output), nous vous conseillons, dans la mesure du possible, de déterminer en premier lieu si un indicateur approprié existe dans l'une de ces bases de données et uniquement s'il n'en existe aucun, de développer votre propre indicateur. Un grand nombre d'investisseurs à impact social fonctionnent ainsi.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

La standardisation des indicateurs de produit (output) a deux finalités importantes :

- (i) veiller à ce que l'OFS et vous-même soyez alignés sur les caractéristiques spécifiques de l'indicateur (les indicateurs contenus dans les bases de données sont très clairement définis) ;
- (ii) réduire le fardeau qui pèse sur l'OFS, car si tous les investisseurs sont en mesure d'exiger les mêmes indicateurs produit (output), cela réduit le fardeau du reporting multiple qui pèse sur l'OFS.

LGT Venture Philanthropy et Bamboo Finance tentent, dans la mesure du possible, d'utiliser les indicateurs IRIS. Si elles ne trouvent pas les indicateurs appropriés dans la base de données IRIS, alors elles doivent définir leurs propres indicateurs en collaboration avec les OFS.

Vous devriez vous concentrer principalement sur les résultats dès lors que votre motivation à mesurer l'impact s'étend au-delà du mode opératoire utilisé pour le choix des investissements, le reporting externe etc. Le fait d'utiliser des indicateurs de produit (output) ou de résultats pour démontrer votre progression vers la réalisation de vos résultats dépendra de la nature de l'activité et des résultats que vous ciblez. Les indicateurs de produit (output) peuvent être suffisants si les opérations de l'OFS sont très directement liées à la génération de l'impact ou si une recherche indépendante révèle que des produits spécifiques entraînent réellement à des résultats spécifiques.

L'importance accordée au résultat se reflète dans d'autres initiatives sur la mesure de l'impact mises en œuvre au niveau européen.

Big Society Capital (« BSC »), l'initiative d'investissement social du gouvernement britannique, a été le fer de lance d'un projet destiné à convenir avec les principales organisations de « Venture Philanthropy » et les principaux investisseurs à impact social les résultats de plusieurs secteurs sociaux cibles au Royaume-Uni²⁷. La matrice de résultats en découlant fournit un cadre général des résultats obtenus par les bénéficiaires. Chaque cellule de la matrice contient une liste des résultats d'ensemble pouvant être réalisés dans ce domaine de résultat pour le groupe bénéficiaire déterminé. Ces résultats de haut niveau sont répartis en résultats détaillés, et identifient les indicateurs pouvant être utilisés pour les mesurer. La matrice de résultats, ainsi que la liste exhaustive d'indicateurs, n'est pas encore achevée mais sera bientôt disponible pour téléchargement. Elle sera intégrée à la plateforme Global Value Exchange et sera synchronisée avec les indicateurs IRIS.

Au vu de notre recommandation aux investisseurs à impact social de se concentrer sur les résultats puis de sélectionner les indicateurs appropriés, les paragraphes suivants fournissent des conseils sur la façon d'y parvenir en pratique.

27. Hornsby, A. ; Blumberg, G., (2013), « *The Good Investor, A Book of Best Impact Practice* ». Investing for Good.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

(i) Définir les résultats

En premier lieu, pour transformer les objectifs en résultats concrets et plus faciles à mesurer, une organisation peut définir ses résultats de plusieurs manières²⁸. Les résultats souhaités doivent être alignés sur les objectifs fixés à l'Étape 1 et l'organisation doit être consciente que toutes les parties prenantes ne visent pas les mêmes résultats

Nous identifions trois principaux types de résultats :

- *résultats axés sur le changement* : notamment l'amélioration, le maintien ou la dégradation du comportement, des compétences, des connaissances ou de l'attitude, par exemple, une meilleure immunisation des jeunes enfants ;
- *résultats axés sur les objectifs cibles* : définir des niveaux de réalisation spécifiques, par exemple, immuniser 80% des enfants de 2 ans dans la communauté selon les recommandations en matière de santé publique ;
- *résultats axés sur des référentiels* : notamment des cibles de comparaison, généralement liées à d'autres périodes de temps ou à d'autres organisations, par exemple, accroître le taux d'immunisation actuel des enfants âgés de 0 à 24 mois de 70 à 90% en 2015.

Les tableaux ci-dessous peuvent vous aider à définir des types de résultats spécifiques.

(i) Résultats axés sur le changement

Le changement ou l'effet désiré	De quoi	Pour qui
Tel que : l'augmentation, la baisse, le maintien, l'amélioration, la réduction, l'expansion	Attitude, perceptions, connaissances, compétence, comportement, condition, agence, organisation, communauté	Groupe de population, participant au programme, client, individu, famille, voisinage
Exemple : Augmentation	Sensibilisation aux activités de protection de l'environnement	Parmi les membres de la communauté

(ii) Résultats axés sur les objectifs cibles

La quantité de changement	Pour qui	De quoi
Telle que : Pourcentage, taux, ratio, montant	Groupe de population, participant à un programme, client, individu, famille, voisinage	Attitude, perceptions, connaissances, compétence, comportement, condition, agence, organisation, communauté
Exemple : 55%	Des membres de la communauté	S'impliqueront davantage dans les activités de protection de l'environnement

28. Organisation Research Services.
« Outcomes for Success ! »
A product of the Evaluation
Forum, **Jane Reisman, Judith
Clegg**, (2000), pp 3-22 (include).

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

(iii) Résultats axés sur des référentiels (convertis à partir d'un objectif cible)

La quantité de changement	Pour qui	De quoi	Par rapport à quelle norme
Exemple : 55%	Des membres de la communauté	S'impliqueront davantage dans les activités de protection de l'environnement	Par rapport au taux de 2010 ou pour excéder la norme nationale de 50%

Il existe toutefois un problème lié à l'utilisation de toute forme de pourcentage, à savoir qu'en l'absence de contexte suffisant, il est impossible de déterminer si le changement que vous espérez est positif ou négatif. Par exemple, si le pourcentage de membres de la communauté actifs dans le domaine de la protection de l'environnement augmente de 55 à 60%, mais si la taille de la communauté se réduit, alors l'augmentation du pourcentage à elle seule vous en dit peu sur le nombre approximatif de personnes impliquées dans des activités de protection de l'environnement.

(ii) Sélectionner les résultats

Les résultats sont souvent ambitieux et abstraits ; ainsi, comment procédez-vous pour définir un objectif cible concret pour identifier si le résultat souhaité a été réalisé ou non ? C'est à ce moment là que les indicateurs entrent en jeu car si vous prétendez avoir un résultat vous devez pouvoir le mesurer.

À l'issue du processus, vous devez avoir identifié plusieurs résultats, mais il est important de sélectionner uniquement les résultats pertinents pour votre mission, les raisons de la mesure de l'impact et les parties prenantes que vous ciblez. Certaines méthodologies permettent d'attribuer des résultats par partie prenante. Cependant, nous préférons utiliser les parties prenantes comme un filtre permettant de sélectionner les résultats. Pour vous aider à sélectionner des résultats, posez-vous les questions suivantes²⁹ :

- Quels sont les **principaux** résultats à atteindre (cela dépendra du niveau de priorité que vous attribuez aux parties prenantes) ? Quels sont ceux qui sont le plus étroitement liés à l'activité principale de l'organisation ?
- Les résultats sont-ils **concrets** ? Le changement ou l'avantage apporté génère-t-il une réelle différence pour les principales parties prenantes ?
- Quels sont les résultats les **plus utiles** ? Quels sont les résultats qui fourniront les meilleures informations pour la prise de décisions par les directeurs, le choix des investissements, le reporting ou toute autre raison pour laquelle vous effectuez une mesure de l'impact ?
- Quels sont les résultats les **plus accessibles** ? Quels sont ceux qui ont le plus de chance d'être réalisés au vu des ressources disponibles ? Quels sont ceux qui ont le plus de chance d'être réalisés pendant la période d'évaluation désignée ? Il est important de réitérer que cette question concerne l'accessibilité des résultats et non la faisabilité de leur mesure.

29. Organisation Research Services.
« Outcomes for Success ! »
A product of the Evaluation
Forum, **Jane Reisman, Judith
Clegg**, (2000), pp 3–22 (include).

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

La Global Reporting Initiative³⁰ repose sur les principes de la pertinence, l'implication des parties prenantes, le contexte du développement durable et l'exhaustivité, pour déterminer les points pertinents pour le reporting. Les principes suivants peuvent également s'appliquer à la mesure de l'impact.

- *Pertinence* : le reporting doit porter sur les aspects qui (a) reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux substantiels de l'organisation (c'est-à-dire qui requièrent une gestion ou un engagement actif de l'organisation).
- *Implication des parties prenantes* : l'organisation en charge du reporting doit identifier ses parties prenantes et expliquer comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts légitimes. L'incapacité à identifier les parties prenantes puis à dialoguer avec celles-ci peut donner lieu à des rapports non adaptés, qui, par conséquent, manqueront partiellement de crédibilité pour l'ensemble des parties prenantes.
- *Contexte du développement durable* : le reporting doit présenter la performance de l'organisation dans le contexte plus large du développement durable, c'est-à-dire aborder la performance de l'organisation en tenant compte des limites et des exigences en termes de ressources environnementales ou sociales à l'échelle sectorielle, locale, régionale ou mondiale.
- *Exhaustivité* : Le reporting doit suffisamment aborder les aspects et indicateurs pertinents et leurs périmètres afin de refléter les impacts économiques, environnementaux et sociaux substantiels et permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation sur la période de reporting.

(iii) Sélectionner les indicateurs

Après avoir sélectionné les résultats, vous devez sélectionner les indicateurs appropriés. La principale difficulté concernant les indicateurs est d'assurer leur qualité et fiabilité. Les indicateurs doivent générer des données qui sont nécessaires et utiles car s'ils ne sont pas utilisés attentivement, ils peuvent consommer une importante quantité de ressources et générer des données de faible valeur voire inutiles.

L'un des principes directeurs pour sélectionner les indicateurs est le suivant : si vous évaluez une situation sous-optimale, par exemple le manque d'estime de soi chez les adolescents, vous devez apporter une preuve mesurable de cette situation au sein de ce groupe par rapport à la norme, à savoir qui ne terminent pas leurs études et/ou qui ne payent pas leurs dettes. C'est ce type de preuve qui doit servir de base à l'indicateur. Nous vous recommandons de sélectionner les trois principaux problèmes qui démontrent qu'une situation est sous-optimale. Ces problèmes doivent servir de base à vos indicateurs.

30. « Lignes directrices pour le reporting développement durable » ; Version 3.1 ; Global Reporting Initiative.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

Nous avons identifié quatre facteurs qui constituent un « bon » indicateur :

- (i) Les indicateurs doivent en général s'aligner sur l'objectif de l'organisation. En revanche, si un résultat inattendu potentiel a été identifié, les indicateurs pertinents pour ce résultat peuvent, par définition, ne pas s'aligner sur l'objectif de l'organisation.
- (ii) Les indicateurs doivent être « SMART » : spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, temporellement définis.
- (iii) Les indicateurs doivent être clairement définis afin de pouvoir être mesurés de façon fiable, et idéalement, comparés à d'autres indicateurs de sorte que la performance soit mieux évaluée et comprise au sens plus large.
- (iv) Il faut utiliser plusieurs indicateurs, de préférence deux ou trois. Par exemple, si votre objectif est d'améliorer l'émancipation des femmes et que l'un des résultats obtenus est qu'elles prennent davantage soin de leur santé, alors l'indicateur approprié pourrait être le nombre de fois où elles ont consulté leur médecin pendant une période définie. Cependant, que ce nombre augmente ou baisse, il est très difficile de déterminer avec certitude si elles prennent davantage soin de leur santé ou non. Au moins un indicateur supplémentaire est nécessaire, et pour déterminer si le résultat a été réalisé ou non, il faut que tous les indicateurs pointent dans la même direction.

L'indice de sortie de la pauvreté (« Progress out of Poverty Index » - PPI)³¹ développé par la Grameen Foundation calcule la probabilité qu'un individu tombe en dessous du seuil de pauvreté national, sous les seuils de pauvreté de 1\$/jour/PPA et de 2\$/jour/PPA reconnus internationalement. Le PPI utilise 10 indicateurs simples que les experts du secteur peuvent facilement collecter et vérifier. Ces indicateurs se basent sur les enquêtes les plus récentes pour chaque pays portant sur les charges et revenus du foyer ou sur l'Étude de la Banque Mondiale sur la mesure des niveaux de vie. Tous les indicateurs utilisés pour les enquêtes menées auprès des foyers nationaux sont classés selon leur capacité à prédire les seuils de pauvreté. La liste complète des 400 à 1000 indicateurs a été affinée pour inclure les 100 indicateurs les plus fiables. À l'aide de chiffres et d'avis d'experts, un tableau de bord à 10 indicateurs est établie. Chaque réponse possible reçoit un score sous forme de points attribué aux réponses à l'enquête nationale d'origine. Le score total (compris entre 0 et 100) est ensuite relié aux probabilités de dépasser ou de tomber en dessous des seuils de pauvreté.

Jan Lübbering et Katrin Elsemann de l'équipe de Streetfootballworld's Partnership Development avaient reçu le conseil suivant :

- définir des indicateurs mesurables pour les produits et résultats clés qui sont utiles et sensés pour l'organisation ;
- choisir une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et se reporter aux indicateurs déjà existants auprès d'autres acteurs du même secteur.

Il faut se poser la question suivante : pourquoi avons-nous besoin de ces informations et avons-nous la capacité de les collecter nous-mêmes ou quelqu'un d'autre les collecte-t-il déjà ? Existe-t-il un moyen plus simple d'obtenir les informations/réactions pertinentes auprès des parties prenantes/du bénéficiaire/ de la communauté etc. ?

31. Pour en savoir plus, reportez-vous à <http://progressoutofpoverty.org>.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

(iv) Quels facteurs devez-vous prendre en compte pour la mesure de l'impact ?

Pour déterminer si l'organisation génère ou non un impact en fonction de la mesure des résultats, cinq facteurs doivent être pris en compte :

- *La diminution* : concerne le fait que l'importance de l'impact diminue avec le temps. Les impacts ne durent pas éternellement, donc vous devez effectuer certaines estimations de la durée de l'impact. L'organisation doit également connaître les bénéficiaires qui abandonnent et déterminer leurs points communs, afin de pouvoir améliorer ses services.
- *L'effet de déplacement* : concerne le fait que dans certaines interventions, l'effet positif qui est visible au sein d'un certain groupe peut être compensé par l'effet négatif visible au sein d'un autre groupe (qui n'était pas le bénéficiaire cible de l'organisation). Par exemple, la création d'une nouvelle entreprise dans une communauté peut entraîner la dissolution d'une autre entreprise déjà active au sein de cette communauté.
- *L'effet d'aubaine* : concerne le fait de prendre en compte ce qui serait arrivé de toute façon, c'est-à-dire en l'absence de l'activité de l'organisation. Cela inclut le progrès que les bénéficiaires auraient réalisé en l'absence de l'activité de l'organisation (réduisant l'impact de l'organisation) ainsi que les effets négatifs d'une absence d'intervention (augmentant l'impact de l'organisation).
- *L'attribution* : il s'agit de comprendre quelle partie du changement observé résulte des actions de l'organisation ou des actions d'autres organisations / du gouvernement etc. qui ont lieu au même moment.
- *Les conséquences inattendues* : ce sont les effets résultant de l'activité de l'organisation, mais qui ne font pas partie de l'effet désiré.

Conséquences inattendues : définir les résultats en ligne avec les objectifs suppose qu'une organisation se concentre sur les conséquences attendues. Pour qu'une organisation puisse calculer l'impact de manière plus précise, elle doit tenir compte des conséquences inattendues résultant de son activité, qui peuvent être positives ou négatives. Certaines conséquences inattendues peuvent être prévues car, même si les résultats de l'activité sur une communauté ou un groupe en particulier étaient inattendus, ils reflètent le résultat clair de l'activité de l'organisation et ainsi doivent être pris en compte dans les résultats définis et les indicateurs attribués. Toutefois, d'autres conséquences peuvent se manifester uniquement après le démarrage de l'activité de l'organisation, par exemple lorsque les bénéficiaires répondent de manière inattendue, ou affectent des parties prenantes plus secondaires que les bénéficiaires directs. Pour tenir compte de ces conséquences inattendues, une organisation doit revoir son activité de manière périodique dans le cadre du processus de monitoring et d'évaluation (abordé plus en détail à l'Étape 5) puis ensuite évaluer la signification de cette révision par rapport à ses objectifs et ses activités dans leur ensemble.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

La capacité d'une organisation à mesurer l'impact dépendra fortement du secteur d'activité et de la zone géographique dans lesquels elle opère. Par exemple, au Royaume-Uni, le développement du premier « Social Impact Bond » (obligation à impact social) par Social Finance a été rendu possible grâce à l'intervention du gouvernement, l'accès aux statistiques publiques sur le coût des récidives, la capacité à créer un groupe de contrôle via la méthode des coefficients de propension ou probabilité prédite (Propensity Score Matching), et l'implication d'organisations telles que QinetiQ et l'Université de Leicester pour évaluer, de manière indépendante, la méthode et les résultats (pour en savoir plus, reportez-vous à l'étude de cas d'Esmée Fairbairn Foundation à la section 9.4). En réalité, la propension des gouvernements européens à conclure des contrats de rémunération basés sur les résultats signifie que la mesure de l'impact prend de plus en plus d'importance pour les organisations actives dans ces secteurs.

Toutefois, de nombreux investisseurs à impact social et OFS n'ont pas accès aux statistiques indépendantes et à la création de groupes de contrôle pour évaluer l'effet de déplacement, l'effet d'aubaine, la diminution et l'attribution étant donné le coût élevé et les compétences spécialisées nécessaires pour y parvenir. Dans ce cas, les ressources nécessaires pour estimer ces aspects de manière rigoureuse excèdent la portée de la plupart des investisseurs et OFS. Par conséquent, nous recommandons que l'impact social soit mesuré en calculant les résultats, mais en tenant compte des facteurs capables d'augmenter ou de diminuer l'impact. Dans certains cas, il peut être possible d'identifier certaines données existantes sur le profil éventuel d'un groupe de contrôle et d'utiliser ces données à des fins de comparaison, par exemple sur la base d'une recherche de situations comparables ailleurs. Pour se faire une idée des facteurs pris en compte dans la mesure des impacts de manière rigoureusement académique nous vous conseillons de lire l'étude menée auprès de Grameen Danone Foods Ltd³² au Bangladesh par l'ONG GAIN et le document de travail réalisé par l'université John Hopkins et le département d'économie du MIT³³, intitulé « Up in Smoke: the influence of household behaviour on the long-run impact of improved cooking stoves ».

Øyvind Sandvold, en charge du développement économique chez Ferd Social Entrepreneurs a confié que « Nous essayons d'être le plus rentable possible dans notre mesure de l'impact, mais malgré cela, nos résultats sont peu significatifs. Étant donné que nous travaillons uniquement en Norvège, un pays doté d'un État-providence qui fonctionne parfaitement bien, il est difficile d'isoler l'impact direct pour chaque OFS car l'impact peut être influencé de nombreuses manières. Nous essayons d'attribuer des indicateurs qui montrent l'effet généré et si ces chiffres sont supérieurs ou inférieurs (selon le contexte) à des chiffres moyens pour un groupe comparable, nous pouvons affirmer qu'il est approprié de supposer l'existence d'un impact. De la même manière, nous recueillons toujours des récits pertinents auprès des OFS afin d'associer un contexte à ces chiffres, donc nous disposons de « témoins » pour confirmer nos résultats. Nous savons que ces récits ne constituent en aucun cas une preuve « pare-balles », mais ils nous confortent dans notre impact au-delà de tout doute raisonnable ».

32. Accessible sur www.danonecommunities.com

33. **Rema Hanna, Esther Duflo, Michael Greenstone**, Document de travail 12-10, (16 avril 2010, révisé le 30 avril 2012), « *Up in Smoke: the influence of household behaviour on the long-run impact of improved cooking stoves* ».

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

L'investissement de LGT Venture Philanthropy (« LGT VP ») dans MFK, un producteur d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi (en anglais « Ready to use food » - RUF) basé en Haïti, illustre les difficultés pour passer des produits aux résultats puis à l'impact. MFK sèche, stocke, fait griller et broie les cacahuètes jusqu'à l'obtention d'une pâte, avant d'y ajouter des protéines, des vitamines et des minéraux. Le mélange obtenu est mis en sachets et vendu à des clients institutionnels qui les distribuent gratuitement aux enfants haïtiens souffrant de malnutrition. LGT VP utilise le cadre logique pour comprendre les objectifs de l'OFS et détermine ses attentes en termes de ressources, produits, résultats et impacts. Elle couvre ensuite les cinq dimensions d'une vie de qualité inspirées par l'Évaluation des écosystèmes pour le millénaire menée par les Nations Unies.

Cadre logique appliqué à MFK³⁴

Modèle	
Ressources	Activité de l'organisation
<p>Matériel: usine de traitement de cacahuètes, véhicules de transport</p> <p>Denrées: cacahuètes / pâte de cacahuète, mélange de vitamines et minéraux</p> <p>Personnel: personnel qualifié doté d'une expertise médicale et technique sur le terrain en Haïti, main-d'œuvre formée à diriger une usine, équipe de soutien internationale aux États-Unis</p> <p>Partenaires: programmes institutionnels / demande de RUF (en anglais « Ready to use food »), soutien international des initiatives de développement agricoles</p> <p>Financement: soutien philanthropique pour combattre la malnutrition</p>	<p>Fabrication de médicaments connus sous le nom RUF (en anglais « Ready to use food »): MFK fabrique 75 MT d'aliments enrichis à base de cacahuètes par an dans son usine actuelle et prévoit d'en fabriquer 800 MT par an en 2015 dans une usine plus moderne.</p> <p>Développement agricole de MFK : MFK organise 3 à 5 workshops par an en collaboration avec l'Université de Géorgie pour apprendre aux producteurs de cacahuètes de subsistance comment accroître leur rendement et la qualité de leurs récoltes. MFK gère 5 parcelles de démonstration et 40% de ses cacahuètes sont fabriquées localement.</p>

34. Source: LGT Venture Philanthropy

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

Résultats attendus		
Ressources	Activité de l'organisation	Impact (systémique)
<p>Produits: RUF produit (en anglais « Ready to use food ») par an en millions de tonnes (MT) : 75 (2011), 800 (2015e) Nombre de produits : 2 (2011), 5 (2015e) Cacahuètes locales achetées par an (MT) : 40MT (2011), 400MT (2015e)</p> <p>Services: Nombre d'agriculteurs formés à l'agriculture et bénéficiant de produits stables à des prix équitables : 100 (2011), 1000 (2015e)</p>	<p>Améliorer le bien-être physique : ●</p> <p>En 6 à 8 semaines, un enfant traité à base de RUF (en anglais « Ready to use food ») a 80% de chances de se rétablir. Une fois que la malnutrition sévère a été traitée, l'enfant peut survivre en suivant un régime. Les enfants guéris de malnutrition sévère avant l'âge de 5 ans ont de meilleurs résultats scolaires et sont en meilleure santé et plus résistants.</p> <p>Nombre de patients traités par an : 80 000</p> <p>Nombre de patients traités pour une malnutrition aigüe sévère : 20 000</p> <p>Nombre d'enfants sauvés de la malnutrition: 60 000</p> <p>Améliorer le bien-être social : ◐</p> <p>Prévenir les maladies et les éventuels décès infantiles permet d'éviter les impacts négatifs, les traumatismes sévères et les chocs émotionnels pour le cercle familial.</p> <p>Améliorer le bien-être matériel : ◑</p> <p>Les parents d'enfants souffrant de malnutrition et traités à base de RUF (en anglais « Ready to use food ») peuvent continuer de vivre normalement car ce traitement n'impose pas de surveillance médicale, ou de cuisson par induction.</p> <p>Les agriculteurs soutenus par les initiatives agricoles de MFK reçoivent le soutien technique nécessaire et accèdent à un marché stable.</p> <p>Améliorer la sécurité : N/A ●</p> <p>Améliorer la liberté : N/A ●</p>	<p>Éliminer la malnutrition en Haïti</p> <p>Développer une sécurité alimentaire en Haïti</p>

Évaluations de la qualité de vie (« EQV »)

- ◑ Pas d'impact
- Faible impact
- ◐ Impact moyen
- ◑ Fort impact
- Très fort impact

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

Pour LGT VP, le plus difficile pour définir son processus de mesure de l'impact a été de trouver une méthode de mesure qui décrivait la contribution d'une organisation à l'amélioration de la qualité de vie. Par exemple, MFK améliore la santé des enfants. En moyenne, les familles d'enfants en bonne santé ont plus de moyens financiers que celles d'enfants malades. Ainsi, MFK contribue au bien-être matériel des familles d'enfants guéris. Mais dans quelle mesure contribue-t-elle à l'amélioration de leur qualité de vie ? Il est difficile de répondre à cette question. Elle tente de trouver un moyen pragmatique mais fiable de mesurer l'impact mais cela reste l'exercice le plus difficile.

4.3 Conseils pratiques

- Il est contre-indiqué de choisir les indicateurs « à la carte » depuis les bases de données existantes sans effectuer le travail de fond nécessaire pour suivre le processus de mesure de l'impact. Cette pratique peut vous permettre de gagner du temps en amont, mais il est plus probable que vous perdiez des ressources en collectant des données sur des points inutiles si vous n'avez pas monitoring le processus.
- Vous devriez tout d'abord réfléchir sur les indicateurs pertinents, puis vérifier par la suite les bases de données existantes pour déterminer si ces indicateurs s'alignent sur les vôtres ou non.
- Ne sélectionnez pas uniquement les indicateurs qui sont susceptibles de générer un impact positif de court terme. Par exemple, si la théorie du changement d'une OFS prévoit que la prestation d'une formation linguistique à des migrants leur permettra d'acquérir plus d'autonomie, d'être moins dépendants des services fournis par le gouvernement et ainsi de réduire les coûts pour le gouvernement, alors l'indicateur pourrait être le nombre de personnes issues de cette communauté qui utilisent les services fournis par le gouvernement. À court terme, ce nombre peut augmenter car l'amélioration des compétences linguistiques signifie que les personnes sont désormais capables de demander à bénéficier de ces services ; toutefois, sur le long terme, ce nombre peut diminuer.
- Essayez toujours d'inclure au moins un indicateur qui ne soit pas autodéclaré pour chaque résultat.
- Ne vous « enlisez » pas trop dans le calcul de chiffres précis pour déterminer l'impact (excepté si vous travaillez avec des gouvernements spécifiques pour lesquels il s'agit d'une condition préalable !). Axez votre mesure de l'impact sur le calcul des résultats et l'identification des facteurs capables d'augmenter ou de diminuer l'impact.
- Pour identifier les conséquences inattendues, examinez votre activité de manière périodique dans le cadre du processus de monitoring et d'évaluation (abordé plus en détail dans l'Étape 5) puis comparez-la à tous les objectifs d'impact et activité.

4.4 Recommandations pour la gestion de l'impact

- Un investisseur doit déterminer s'il est nécessaire ou non de définir des indicateurs au niveau du portefeuille pour évaluer dans quelle mesure il a atteint ses objectifs en tant qu'organisation. La mesure de l'impact au niveau du portefeuille est un sujet qui fait grand débat dans ce secteur à l'heure actuelle et aucune pratique courante n'a encore été développée.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

- Un investisseur ne doit pas simplement évaluer l'impact généré par l'OFS ; il est également important qu'il évalue l'impact de ses travaux sur l'OFS.
- L'investisseur doit demander à l'OFS de se concentrer sur les indicateurs qui sont directement liés à la théorie du changement de l'OFS et ainsi conformes à son processus opérationnel. Tous les autres indicateurs nécessaires pour que l'investisseur réponde à ses besoins en matière de mesure de l'impact doivent être collectés par l'investisseur .
- Déterminer clairement, dès le début de la relation (à savoir pendant la phase de « due diligence » et de structuration de l'investissement), qui doit mesurer quoi. La question de savoir qui mesure quoi pourrait et devrait probablement évoluer au fil du temps, au fur et à mesure que l'OFS croît et se développe, et devrait être révisée chaque année. Les produits, le résultat et l'impact attendus, et les indicateurs correspondants, doivent être définis avant de procéder à l'investissement et convenus par l'investisseur et l'OFS. Les indicateurs peuvent être révisés si des changements importants interviennent dans le modèle économique et d'impact de l'OFS pendant le processus d'investissement.

4.5 Cas pratique

Après avoir obtenu une idée claire des objectifs de l'investisseur et de l'OFS et des principales parties prenantes, nous sommes en mesure d'identifier les produits, résultats et impacts, ainsi que les indicateurs appropriés. Le tableau ci-dessous illustre la théorie du changement de l'OFS et souligne les divers produits, résultats et impacts.

Modèle économique	
Ressources (inputs)	Activités
Matériel : centres d'assainissement, véhicules de collecte, digesteurs pour transformer les déjections en engrais afin de produire de l'électricité	Installation de toilettes
Personnel : personnel qualifié sur le terrain au Kenya pour superviser la construction de centres d'assainissement et la sélection de franchisés, employés pour collecter les déchets et les transporter vers les digesteurs, exploitants de digesteurs pour produire de l'électricité et des engrais	Recrutement de franchisés
Partenaires : sélection de partenaires dans l'éducation à l'hygiène, partenaires techniques pour la conception de toilettes et de digesteurs / composteurs, partenaires de microfinance pour soutenir l'acquisition de franchisés	Prestation de services en matière d'assainissement (par le biais de franchisés)
Financement : subventions et investissements par des fondations et des investisseurs à impact social	Élimination, collecte et traitement des déchets
	Production d'électricité
	Production d'engrais

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

Effets attendus		
Produits (Outputs)	Résultats (outcomes)	Impact
Nombre de toilettes installés Revenu tiré de la vente de toilettes (en \$)	Meilleur accès aux installations sanitaires pour les habitants des bidonvilles.	Amélioration du bien-être physique (moins de maladies)
Nombre d'exploitants de toilettes	Augmentation du taux d'emploi parmi les habitants des bidonvilles	Amélioration du bien-être matériel
Nombre d'utilisateurs (par toilette et au total) Nombre de visites aux toilettes Revenu des exploitants de toilettes (en \$)	Amélioration de l'état de santé des utilisateurs de toilettes et des habitants du bidonville Augmentation des revenus des exploitants de toilettes	Amélioration du bien-être physique Amélioration du bien-être matériel
Déchets collectés (en kg) (en supposant que un kg traité = un kg collecté)	Amélioration de la situation environnementale dans les bidonvilles (moins de déchets dans les cours d'eau)	Amélioration du bien-être physique
Électricité produite (en kWh) Revenu tiré de la vente d'électricité (en \$)	Baisse du nombre de pénuries / pannes d'électricité Réduction des émissions de CO2	Amélioration de la sécurité énergétique Amélioration de l'environnement
Engrais produits (en kg) Engrais vendus (en kg) Revenu tiré de la vente d'engrais (en \$)	Moins de dépendance aux engrais importés onéreux Moins de dépendance aux engrais chimiques	Amélioration du bien-être matériel Amélioration de l'environnement

Étant donné que l'un des objectifs de la mesure de l'impact de cet investisseur à impact social est de suivre les opérations de l'OFS, nous devons définir certains indicateurs de produit (output). Ces indicateurs de produit (output) doivent être alignés sur la théorie du changement illustrée ci-dessus et, pour promouvoir la standardisation, nous déterminerons dans quels cas il est possible d'utiliser les indicateurs IRIS.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

Produit (output)	Indicateur IRIS
Nombre de toilettes installés	PI9601 : Nombre d'unités installées par l'OFS sur la période de reporting
Revenu tiré des ventes de toilettes (en \$)	PI1775 : Revenu tiré des ventes du produit ou du service sur la période de reporting
Nombre d'exploitants de toilettes	PI2758 : Nombre de micro-entrepreneurs qui distribuent les produits/services de l'OFS sur la période de reporting
Nombre de visites aux toilettes	PI8783 : Nombre moyen de visites des installations par les clients sur la période de reporting
Nombre d'utilisateurs des toilettes (par toilette et au total)	PI4060 : Nombre de clients particuliers sur la période de reporting
Revenu des exploitants de toilettes (en \$)	PI4881 : Total des gains générés par les micro-entrepreneurs sur les ventes de produits / services de l'OFS
Quantité de déchets collectée (en kg)	Ne figure pas dans la base de données IRIS, donc indicateur créé : Nombre de kg de déchets collectés dans les toilettes sur la période de reporting
Électricité produite (en kWh)	PI8706 : Énergie produite sur la période de reporting
Revenu tiré de la vente d'électricité (en \$)	PI1775 : Revenu tiré des ventes du produit ou du service sur la période de reporting
Quantité d'engrais produite (en kg)	PI1290 : Nombre de produits ou services produits par l'organisation sur la période de reporting
Quantité d'engrais vendue (en kg)	PI1263 : Nombre de produits ou services vendus par l'organisation sur la période de reporting
Revenu tiré des ventes d'engrais (en \$)	PI1775 : Revenu tiré des ventes du produit ou du service sur la période de reporting

Bien qu'ils soient importants pour suivre les opérations de l'OFS, ces indicateurs de produit (output) ne nous indiquent pas nécessairement si l'OFS progresse ou non vers la réalisation de ses résultats. Pour déterminer cela, nous devons tout d'abord sélectionner les résultats sur lesquels l'investisseur doit se concentrer. Étant donné que l'investisseur a pour objectif d'améliorer la vie des personnes vivant dans la pauvreté, nous nous concentrerons naturellement sur les résultats liés au bien-être physique et matériel, avant de se concentrer sur les résultats liés à l'environnement. Nous avons mentionné précédemment que les parties prenantes ciblées étaient les utilisateurs des toilettes, les exploitants des toilettes et les habitants du bidonville. Ainsi, nous devrions donc nous concentrer sur les résultats suivants organisés selon le thème du bien-être matériel et physique.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

Amélioration du bien-être physique :

1. meilleur accès aux installations sanitaires pour les habitants du bidonville;
2. meilleure hygiène pour les utilisateurs des toilettes et pour le bidonville en général;
3. meilleur environnement au sein du bidonville (moins de déchets dans les cours d'eau).

Amélioration du bien-être matériel :

1. augmentation du taux d'emploi parmi les habitants du bidonville;
2. augmentation des revenus pour les exploitants des toilettes.

Compte tenu du matériel technique nécessaire pour tester le niveau de déchets présents dans les cours d'eau du bidonville, l'investisseur a décidé de se concentrer sur les quatre résultats restants. Pour chacun de ces résultats, identifiez deux à trois problèmes qui démontrent que la situation est sous-optimale à l'heure actuelle, afin de sélectionner les indicateurs appropriés.

Pour un meilleur accès aux installations sanitaires, deux indicateurs de résultat (outcome) appropriés peuvent être sélectionnés parmi les indicateurs de produit (output) décrits ci-dessus :

- le nombre de toilettes installés par l'OFS sur la période de reporting ;
- le nombre d'individus clients sur la période de reporting.

Toutefois, il conviendrait d'ajouter un autre indicateur important, à savoir comprendre comment la situation sanitaire a évolué de manière générale :

- l'augmentation (par rapport au début des opérations de l'OFS) du nombre de types de toilettes (ex : latrines etc.) installés (par l'OFS ou par toute autre organisation) sur la période de reporting.

Pour une meilleure hygiène des utilisateurs des toilettes et des habitants du bidonville, les utilisateurs pourront être interrogés afin de collecter des données sur les indicateurs suivants :

- le nombre de jours pendant lesquels un utilisateur des toilettes est resté alité durant la période de reporting à cause de maux de ventre (délibérément laissés vagues pour inclure la possibilité de diarrhées, de vers intestinaux etc.) ;
 - le nombre de cas de typhoïde ou de choléra enregistrés dans le bidonville à cause des toilettes durant la période de reporting ;
 - le nombre moyen de jours pendant lesquels un habitant du bidonville est resté alité durant la période de reporting à cause de maux de ventre.
-

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 3 : MESURER LES RÉSULTATS

Concernant l'augmentation des niveaux d'emploi parmi les habitants du bidonville, il est important de suivre les indicateurs suivants :

- le nombre de membres de la communauté qui perçoivent un revenu régulier dans le cadre d'un emploi à temps plein et à temps partiel à la fin de la période de reporting ;
- le nombre d'employés (exploitants de toilettes, collecteurs de déchets etc.) de l'OFS, y compris à temps plein et à temps partiel (mais pas intérimaires), à la fin de la période de reporting, qui résident dans la communauté où les toilettes sont situés.

Concernant l'augmentation des revenus des exploitants de toilettes, un autre indicateur de produit (output) peut être utilisé, ainsi que deux indicateurs orientés vers une augmentation des richesses :

- le total des gains générés par les micro-entrepreneurs dans le cadre de la vente des produits / services de l'OFS;
- le nombre d'exploitants des toilettes dont les enfants sont tous scolarisés;
- le nombre d'exploitants des toilettes qui possèdent une maison construite à partir de matériaux solides (ex : fer, aluminium, tommettes, béton, briques, pierre, bois).

Sur les onze indicateurs sélectionnés, trois sont également utilisés comme des indicateurs produit (output) et un autre (employés de l'OFS vivant dans le bidonville) doit être relativement facile à reporter pour l'OFS. En revanche, les sept autres indicateurs requis pour montrer la progression (ou non) vers les résultats cibles, nécessitent un plus gros investissement en termes de temps et de ressources (ex : collecte d'informations par le biais d'enquêtes) pour l'OFS. Étant donné que l'OFS confirme ces résultats, elle doit être en mesure de consacrer le temps nécessaire pour collecter les données requises. Toutefois, pour les entrepreneurs peu expérimentés, il est important que l'investisseur et l'OFS conviennent de la date à laquelle ce niveau de reporting doit démarrer, même si l'investisseur ne doit pas se montrer trop indulgent à cet égard.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

5.0 Étape 4 : Vérifier et évaluer l'impact

5.1 Quoi ?

L'importance de vérifier et d'évaluer les biens produits et les services fournis par les entreprises n'est pas chose nouvelle pour les administrateurs. L'objet initial de cette enquête et de celle menée auprès des organisations commerciales reposait sur la qualité du produit proposé, c'est-à-dire le processus de fabrication du bien ou de fourniture du service. Les administrateurs ont ainsi réalisé que la qualité à elle seule ne suffisait pas à satisfaire le client, donc l'enquête s'est orientée vers la satisfaction des clients. Aujourd'hui, l'objet de l'enquête a de nouveau évolué pour se concentrer sur la valeur que le bien produit ou le service fourni apporte au client. Le fait de placer la valeur client au cœur de votre évaluation est important non seulement pour les organisations commerciales, mais également pour les entrepreneurs à impact social, leurs organisations et les investisseurs.

L'étape de vérification et d'évaluation de l'impact intervient à deux niveaux : au niveau de l'investisseur et au niveau de l'organisation à finalité sociale.

- (i) Au niveau de l'investisseur : en tant qu'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou investisseurs à impact social, vous pensez créer de la valeur en apportant un soutien non financier. Vous ne pouvez pas affirmer de manière crédible qu'un soutien a été apporté à l'OFS et que ce soutien a été utile, à moins d'en faire la vérification. Les investisseurs peuvent également être amenés à vérifier, à intervalles réguliers, que les attentes d'autres parties prenantes (donateurs/investisseurs et ressources humaines) ont été satisfaites afin de prendre des mesures correctives si besoin.
- (ii) Au niveau de l'organisation à finalité sociale : lorsque nous fixons les objectifs, identifions les parties prenantes et sélectionnons les résultats (outcomes) et les indicateurs appropriés (Étaps 1 à 3), nous devons déterminer si nous évoluons réellement vers la réalisation du changement désiré et des résultats souhaités. Nous devons déterminer si nous atteignons nos objectifs ou non et, si tel est le cas, si nous les atteignons dans les quantités prévues.

Cette étape se concentre principalement sur le second niveau, à savoir celui de l'OFS, étant donné que les difficultés surviennent généralement davantage à ce niveau qu'au niveau des investisseurs. Cependant, les investisseurs ne doivent pas négliger l'importance de la vérification et de l'évaluation de leur propre impact sur les OFS. Nous abordons brièvement ce sujet.

Ainsi, au niveau de l'OFS, il existe plusieurs parties prenantes avec plusieurs résultats attendus ; nous devons vérifier les résultats au niveau de ces parties prenantes. Cette pratique peut être longue, donc il est préférable de débiter par le(s) groupe(s) de parties prenantes les plus pertinents qui, dans la plupart des cas, sont les bénéficiaires de l'intervention.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

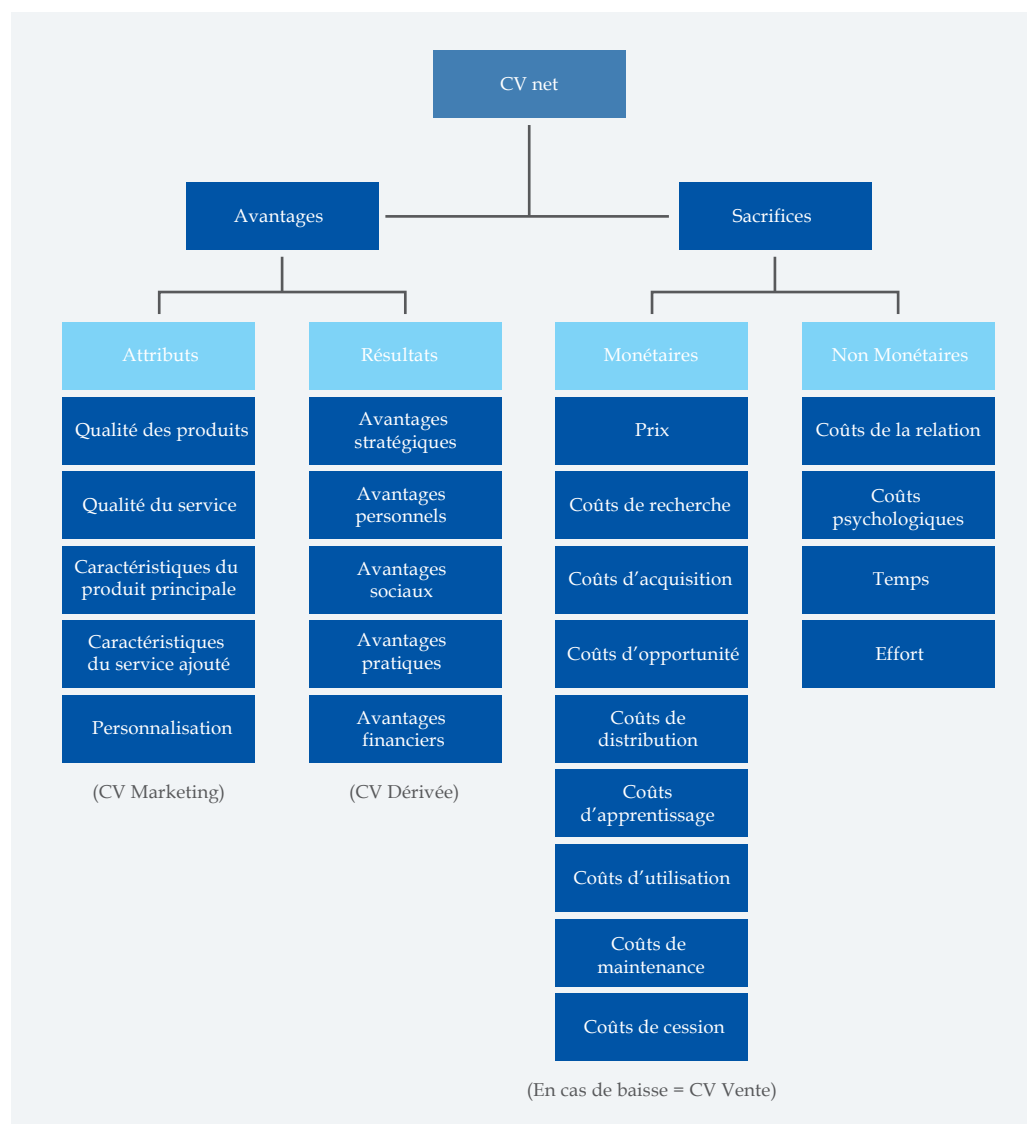
ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

En outre, lorsque nous vérifions si le résultat est cohérent pour les parties prenantes et si les résultats attendus ont été réalisés (dans le délai et les quantités prévus), nous devons également vérifier si ce résultat était important ou non, c'est-à-dire utile à la ou aux parties prenantes. C'est ce que nous appelons « évaluer l'impact ». En d'autres termes : nous devons vérifier si le fait d'affirmer que nous générons un impact social positif est vrai et, si tel est le cas, dans quelle mesure (c'est-à-dire à quel niveau d'utilité). Les réponses à ces questions **nous permettrons d'affiner les résultats cibles et les indicateurs associés, créant un cercle vertueux dans le processus de mesure de l'impact nous permettant de gérer efficacement l'impact.**

Plus précisément, à ce stade, nous supposons que l'OFS est en pleine évolution et que, compte tenu des travaux menés pour développer les services, l'OFS sait déjà que les résultats sont utiles. Autrement, on pourrait se demander pourquoi l'OFS a mis en place ces produits ou services en premier lieu.

La valeur compare les bénéfices par rapport aux coûts/sacrifices pour la partie prenante (quelle qu'elle soit). Les investisseurs et les OFS encourrent généralement des coûts pour créer de la valeur pour d'autres parties prenantes (c'est-à-dire les bénéficiaires directs ou indirects). Par ailleurs, il arrive généralement que les bénéficiaires directs ou indirects en récoltent les fruits, sans encourir eux-mêmes de coûts (financiers). En d'autres termes, les coûts sont encourus par une partie prenante en vue de créer de la valeur pour une autre partie prenante. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'impact de la « Venture Philanthropy » et l'investissement à impact social est difficile à évaluer. Le lien entre la création de valeur (« CV ») et les bénéfices et sacrifices est illustré dans le graphique ci-dessous.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT



Source : Woodall, 2003, « Conceptualizing Value for the Customer »

Cette étape est également importante pour évaluer si l'OFS a amélioré ou non la livraison de ses produits et services après l'intervention de l'investisseur (c'est pourquoi il est important d'effectuer cette évaluation au début et à la fin de l'intervention). Le choix de la méthode dépend de l'état d'esprit de l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou de l'investisseur à impact social, des caractéristiques de ses investisseurs (plus ou moins axés sur la valeur numérique ou émotionnelle), et des ressources disponibles.

En outre, la vérification et l'évaluation de l'impact aide à identifier les impacts qui ont la plus forte valeur sociale, ce qui permet à l'OFS et à l'investisseur à impact social de concentrer leurs ressources sur des initiatives qui ont le plus fort impact sur la société.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

La vérification et l'évaluation des résultats doivent être effectuées non seulement au cours de la dernière phase d'un investissement, mais elles doivent également s'effectuer en « confrontation avec la réalité » à diverses étapes du processus d'investissement et de création de valeur d'un investisseur. Nous vous conseillons de suivre cette étape au début d'un investissement (dans le cadre du processus de « due diligence »), au moins une fois pendant le processus d'investissement (pour vérifier que l'impact est atteint et évalué) et à nouveau à la sortie (de sorte à vérifier que l'impact désiré a été atteint et semble cohérent).

La question qui est fréquemment soulevée est : qui est responsable ? Au niveau de l'investisseur, il lui appartient de vérifier et d'évaluer l'impact de son soutien non financier sur ses OFS bénéficiaires. Au niveau de l'OFS, celle-ci peut prétendre être trop occupée ou ne pas avoir le temps ou la motivation pour ce faire. Les investisseurs souhaitent généralement éviter de « surcharger le bénéficiaire ». Il appartient à l'investisseur d'encourager l'OFS à consacrer du temps et des ressources à cette pratique, car elle ajoute de la crédibilité aux informations fournies. Malheureusement, en pratique, beaucoup d'investisseurs du secteur social tendent à « suivre leur instinct » plutôt que de d'investir dans un processus de vérification et d'évaluation. Nous espérons que cette étape « démystifie » ce qui est nécessaire pour vérifier que les résultats attendus sont effectivement réalisés et que ces résultats sont utiles à leurs principales parties prenantes.

5.2 Comment ?

Vérifier les résultats

Ce que nous devons vérifier, c'est ce qui a été développé pendant le reste du processus de mesure de l'impact.

Au niveau de l'investisseur

Concernant l'investisseur, il s'agit de la valeur ajoutée qu'il fournit à l'OFS à travers son soutien non financier. Nous recommandons aux investisseurs de mener des enquêtes indépendantes pour évaluer la valeur qu'ils fournissent à leurs OFS, car il peut être délicat de les interroger directement car elles ne répondent pas toujours avec franchise.

Au niveau de l'organisation à finalité sociale

Concernant l'OFS, il s'agit des résultats que l'OFS prévoit de réaliser ou affirme réaliser, à savoir comment les principales parties prenantes sont / ont été affectées par ses travaux.

En d'autres termes, dans les deux cas, nous procédons à une vérification des informations que nous avons obtenues en comparant ces informations avec d'autres sources.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

Il existe trois approches principales de triangulation :

(i) Recherche documentaire

En consultant des rapports de recherche externes, des bases de données, des statistiques gouvernementales etc. il est possible de confirmer les tendances détectées par l'organisation à l'aide des indicateurs de résultat (outcome). Cette recherche peut être effectuée par l'investisseur et/ou l'OFS ou par des sous-traitants. Pour l'investisseur, cette recherche documentaire peut et doit intervenir pendant plusieurs phases du processus d'investissement. Avant de procéder à l'investissement, ces informations fournissent des indications sur l'ampleur et l'importance du problème et permettent d'établir un scénario de base. Pendant la période d'investissement, ces données sont utiles à des fins de triangulation.

(ii) Analyse concurrentielle

Nous pouvons comparer les données d'une organisation avec celles d'autres organisations comparables qui opèrent dans des zones géographiques similaires et rencontrent des problèmes similaires. Nous pouvons nous poser la question de savoir si l'activité a été exercée auparavant et quels en étaient les résultats et les leçons à en tirer. L'analyse concurrentielle aide à fixer les objectifs et à évaluer les résultats. Toutefois, le danger de cette méthode est que les organisations peuvent souvent uniquement partager les « bons » résultats et pas toujours les informations sur des projets qui ont échoué ou qui ont remporté moins de succès.

(iii) Entretiens / Groupes de discussion

Le meilleur moyen de vérifier les attentes et les résultats est probablement d'interroger les parties prenantes : dans le cadre d'entretiens en personne ou sous forme de groupes de discussion. Dans les deux cas, vous interrogez les parties prenantes sur les résultats de l'intervention. C'est notamment le cas lorsque l'investisseur mesure la valeur du soutien non financier qu'il a apporté à l'OFS.

Ce qui compte le plus, c'est de poser des questions neutres afin d'éviter les « questions suggestives ». Par exemple, si un chef de projet demande à un participant « Appréciez-vous mon projet ? », il existe un risque que le participant fournisse la réponse que le chef de projet souhaite entendre. Il est préférable que l'interrogateur soit neutre (c'est-à-dire une personne extérieure) et qu'il pose des questions ouvertes comme « De quoi avez-vous / aviez-vous besoin ? » « Qu'est-ce qui a changé ? ».

Ne tenez pas compte des critiques sur la subjectivité de cette méthode. À ce stade, nous tentons d'obtenir l'avis des personnes pour les trianguler avec les données que nous possédons déjà. Toutefois, il est important de s'assurer que l'échantillon de participants soit représentatif.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

Nous fournissons quelques références que nous jugeons utiles pour cette méthode :

- <http://www.roguecom.com/interview/overview.html>
- <http://techinlibraries.com/cowgill.pdf>

Évaluer les résultats

Il existe de nombreuses méthodes et techniques pour mesurer la valeur créée. Elles peuvent être réparties en deux catégories :

- qualitatives;
- quantitatives (monétisées).

Ce manuel n'a pas pour objectif de dresser une liste exhaustive des nombreux outils disponibles pour mesurer la valeur, mais il souligne certaines des méthodes les plus fréquemment utilisées et les décrit brièvement. Nous avons également fourni des liens vers des sites web et des rapports spécifiques dans lesquels vous trouverez plus d'informations sur les techniques proposées.

(i) Qualitatives

- *Storytelling (récit factuel ou narratif)*

Pratiquement toutes les organisations utilisent la technique du storytelling d'une façon ou d'une autre. Ces faits peuvent être relatés dans des rapports annuels, des rapports de projets et des magazines, etc. En réalité, le storytelling est une approche structurée qui décrit les résultats d'une intervention / d'un investissement du point de vue d'une partie prenante. À travers des entretiens structurés, les parties prenantes sont interrogées sur leurs expériences avec l'organisation. Chaque entretien est mené sur la base du même ensemble de questions. Enfin, une image (récit) émerge sur le changement expérimenté par la partie prenante interrogée. Plusieurs méthodes sont disponibles sur Internet pour aider à créer un entretien structuré et ainsi un récit efficace. Site Web : <http://www.eldrbarry.net/roos/eest.htm>

La raison du succès de cette technique réside dans le fait que les chiffres ne racontent pas toujours une histoire, et il est souvent plus facile de communiquer la valeur d'un résultat sous forme de récit. L'inconvénient du storytelling, c'est qu'il est généralement difficile de déterminer avec précision le nombre de personnes qui vivent ou qui ont vécu cette expérience spécifique. En d'autres termes, le récit risque de ne pas être représentatif. Nous recommandons d'utiliser cette méthode comme un des composants de l'évaluation, et non comme la seule technique d'évaluation.

- *Enquête de satisfaction client*

Cette méthode est fréquemment utilisée auprès des parties prenantes (cibles) pour mesurer leur niveau de satisfaction. Sur Internet, vous trouverez un grand nombre de méthodes alternatives à ce type de recherche, notamment des questionnaires en ligne, des entretiens, des groupes de discussion, etc. Ces enquêtes sont généralement menées par une organisation externe.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

Une fondation collecte les réactions de chacun des bénéficiaires de ses subventions à travers une étude quantitative menée par le Centre for Effective Philanthropy tous les deux ans. Le Grantee Perception Report® (GPR) présente à chaque investisseur à impact social les perceptions de l'organisation bénéficiaire de ses subventions par rapport à l'ensemble des perceptions d'autres investisseurs dont les bénéficiaires ont été interrogés par le CEP.³⁵

Les investisseurs peuvent considérer cette technique comme étant particulièrement utile pour mesurer la valeur du soutien non financier apporté à leurs organisations bénéficiaires (OFS).

L'utilisation des enquêtes de satisfaction client (ou consommateurs) permettent d'obtenir d'importantes informations sur la valeur du produit ou du service pour les parties prenantes. Cependant, notez que la « satisfaction » ne suppose pas toujours que la question en jeu soit (très) importante pour la partie prenante spécifique. Par conséquent, il est conseillé d'inclure des questions axées sur la valeur, par exemple : quelle est l'importance du changement pour le bénéficiaire ?

Beaucoup d'organisations posent la question suivante : « Combien d'entretiens ou combien de réactions sont nécessaires ? 40% ? 80% ? » En général, cela dépend vraiment de la disponibilité des ressources. En réalité, la représentativité de la population interrogée est bien plus importante que le simple nombre d'entretiens. Il est préférable d'interroger 20% des membres d'un groupe représentatif, que 50% des membres d'un groupe non représentatif.

- *Étude d'impact participative (groupes de discussion)*

Cette méthode est populaire dans les pays en voie de développement parmi les groupes cibles qui ne savent pas lire ou écrire, car elle permet de classer les préférences des parties prenantes en utilisant des photos. Les participants visualisent un certain nombre de photos (dans certains cas ils ont pris ces photos eux-mêmes) de produits qui leur sont utiles et importants. Un nouvel élément (par exemple l'offre de l'OFS ou de l'investisseur) est inséré. Les participants reçoivent des petites pierres en guise « d'argent » et peuvent classer leurs préférences en attribuant plus ou moins de pierres aux différents produits.

- *Indice de sortie de la pauvreté (Grameen Foundation)*

Nous avons déjà décrit cette méthode à l'Étape 3, où l'importance est placée sur la sélection d'indicateurs appropriés. À l'Étape 4, nous utiliserions le PPI (« Progress out of Poverty Index ») pour mesurer l'efficacité de l'OFS à faire sortir les personnes de la pauvreté et ainsi la valeur des travaux menés par l'OFS sur le groupe en question.

35. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.effectivephilanthropy.org

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

(ii) Quantitatives (monétisation)

Les diverses parties prenantes peuvent choisir plusieurs techniques. Nous identifions deux principales techniques :

- la valeur perçue;
- les économies de coût / la réaffectation des coûts.

Notez également que le retour social sur investissement ou l'analyse coût / bénéfice ne sont pas des techniques à proprement parler, mais plutôt des systèmes qui utilisent l'une des deux techniques.

L'étude de cas d'Esmée Fairbairn Foundation, qui investit dans le Social Impact Bond géré par Social Finance, montre clairement que l'obligation à impact social était axée sur les économies de coût, objective principal du gouvernement, car l'approbation de cette partie prenante était essentielle à la structure d'ensemble.

Pour les individus et/ou les populations cibles, les économies de coût sont rarement pertinentes car, en général, ce ne sont pas les individus ou la population au sens large qui supportent les coûts. Pour eux, il vaut mieux utiliser les méthodes de la valeur perçue. D'autre part, les gouvernements, les institutions et les organisations préfèrent généralement les méthodologies basées sur des économies de coût, étant donné qu'il s'agit de leur principal objectif.

L'un des avantages des techniques de monétisation est la facilité à collecter les valeurs à travers le portefeuille. Mais gardez à l'esprit que la collecte peut s'effectuer uniquement si, dans chaque cas, vous recherchez soit des valeurs soit des coûts, qui représentent des quantités initialement équivalentes.

(a) Valeur perçue

- Valeur perçue / préférence révélée

Ces techniques permettent de définir des prix sur la base de produits commercialisés comparables. L'idée est que les personnes « révèlent » leurs préférences chaque fois qu'ils effectuent un achat. Dans la littérature scientifique, ces méthodes peuvent être qualifiées de méthodes d'évaluation contingentes. En gros, elles répondent à deux questions principales en vue de déterminer :

- (i) la propension à payer;
- (ii) la propension à accepter.

Étant donné que ces méthodes utilisent la notion « d'argent » dans les enquêtes menées, les réponses fournies par les participants peuvent être biaisées : soit ils fournissent des réponses stratégiques (valeur plus faible lorsqu'ils craignent que leur propension à payer entraîne une hausse du prix effectif) ; ou, s'ils n'ont pas les moyens de s'offrir le service de toute façon, ils sont susceptibles de fournir des réponses complètement irréalistes.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

Pour en savoir plus sur cette technique, reportez-vous aux références ci-dessous :

- **Mitchell, R.** et **R. Carson**, (2005). « *Using surveys to value public goods; the contingent valuation method* ». Washington USA.
- **Champ, P., Koyle, K.** et **Brown, T.**, (2003). « *A Primer on nonmarket valuation* ». Dordrecht (NL): Kluwer.

- **Le Value Game**

Il s'agit d'une forme spécifique de la méthode des préférences révélées. Le Value Game combine l'étude d'impact participative (décrite ci-dessus) et la méthode de la propension à payer, sans le « composant argent » pris en compte dans la propension à payer. Les participants classent des photos de produits qui les intéressent, et une photo du service / de l'activité / de l'impact dont on ne connaît pas la valeur, par ordre de préférence. Le classement donne des informations sur la priorité du service et ces informations peuvent être comparées à la valeur (en argent) des produits qui l'entourent.

Pour en savoir plus sur le Value Game, rendez-vous sur www.valuegame.org

(b) Économies de coût

- Méthodes des économies de coût / préférences déclarées.

Les méthodes fondées sur les préférences déclarées utilisent de véritables données financières pour mesurer la valeur du résultat, à l'aide d'informations sur les coûts évités, les dépenses et les changements au niveau du revenu financier. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont :

- La méthode des coûts de prévention : par exemple, lorsqu'un nouveau traitement hospitalier permet de réduire le séjour à l'hôpital du patient, les frais hospitaliers seront évités.
- La méthode des frais de transport : par exemple, les coûts encourus par des personnes pour accéder à un service. Ces frais indiquent le prix minimum à payer pour bénéficier du service.
- La méthode des prix hédonistes : elle mesure la valeur d'un changement attribuable à des changements au niveau de l'environnement. Par exemple : une maison vaut un million d'euros. Si un aéroport se construit juste derrière la maison, sa valeur risque de chuter (bien que la maison soit toujours identique).
- L'évaluation du bien-être : technique récente permettant de valoriser l'effet, en termes pécuniaires, d'un problème de santé affectant le bien-être d'un individu. Cette méthode implique de calculer la variation compensatoire nécessaire pour conserver le même niveau de bien-être après avoir souffert d'un problème de santé particulier, et a pour objectif d'offrir une solution aux problèmes associés aux méthodes des préférences révélées et de l'évaluation contingente. Réf. : www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470
- Ces méthodes fournissent une bonne indication du volume de valeur créée, et sont souvent utilisées pour l'analyse coût / bénéfice. Issues des secteurs des infrastructures et de l'environnement, ces méthodes trouvent une place de plus en plus grande au sein des secteurs sociaux.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

- Les années de vie pondérées par la qualité (« QALY ») est une forme d'analyse coût / bénéfice.

Le principe de base d'un QALY est très simple. Il faut compter une année d'espérance de vie en parfaite santé pour obtenir un niveau de qualité de vie de 1, et il faut compter une année d'espérance de vie en moins bonne santé pour obtenir un niveau de qualité de vie inférieur à 1. Le QALY repose sur le nombre d'années de vie qui seraient gagnées à la suite d'une intervention. Chaque année passée en parfaite santé se voit attribuer la valeur 1 et 0 correspond à la mort. Si les années de vie gagnées ne sont pas vécues en parfaite santé, par exemple si le patient doit perdre un membre, ou devenir aveugle ou utiliser un fauteuil roulant, alors ces années de vie gagnées se voient attribuer une valeur comprise entre 0 et 1 pour être mesurées.

Même si un traitement permet à une personne de vivre plus longtemps, il peut également avoir des effets secondaires graves. Par exemple, ce traitement peut rendre malade, présenter un risque de contracter une autre maladie ou provoquer un handicap permanent. Un autre traitement ne pourra pas prolonger la vie d'une personne, mais il pourra améliorer sa qualité de vie pendant que celle-ci est vivante (par exemple, en réduisant sa douleur ou son handicap). La méthode QALY permet de mesurer ces facteurs afin que nous puissions comparer le coût de différents traitements dans des conditions identiques et dans des conditions différentes. Un indicateur QALY permet de donner un aperçu du nombre de mois ou d'années de vie de qualité raisonnable qu'une personne peut gagner à la suite d'un traitement.

Les indicateurs QALY ont été critiqués car ils impliquent, d'une certaine manière, que certains patients seront privés de traitement au profit d'autres patients et ce type de décision a déjà été pris et continue de l'être. Quel que soit l'enjeu, des décisions doivent être prises.

Pour en savoir plus sur l'indicateur QALY, consultez les références ci-dessous :

<http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/QALY.pdf>

La liste ci-dessus n'est pas exhaustive et n'a pas pour objectif de l'être. Nous avons souligné quelques-unes des méthodes fréquemment utilisées que nous jugeons comme étant les plus répandues et les plus utiles. Pour en savoir plus sur ces techniques (et sur beaucoup d'autres techniques) consultez la base de données TRASI :

<http://trasi.foundationcenter.org/>

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

Pieter Oostlander de Shaerpa a confié :

« Ce que nous faisons dans les cas pertinents c'est :

- rechercher des documents à l'appui des affirmations d'impact au cours de l'analyse ;
- interroger les parties prenantes et les bénéficiaires pour vérifier si les affirmations émises par le projet ou l'organisation sont effectivement reconnues par ces groupes ;
- rechercher des informations statistiques et des documents pour étayer les valeurs des indicateurs d'impact et, si nécessaire, organiser des groupes de discussion avec des bénéficiaires et des parties prenantes pour évaluer avec eux la valeur perçue ».

5.3 Conseils pratiques

- Prenez cette étape (plus) au sérieux car elle permet d'éviter les investissements inutiles, et permet de créer un environnement d'apprentissage et favorable à l'esprit d'entreprise.
- Définissez clairement les besoins à vérifier : différents processus et délais s'appliqueront pour vérifier les résultats de l'OFS sur les bénéficiaires, et le rôle de l'investisseur vis-à-vis de l'OFS (par exemple : l'apprentissage et la croissance de l'OFS).
- La recherche documentaire est un bon point de départ pour la vérification, mais elle n'est pas suffisante.
- La décision d'un investisseur d'intervenir et d'être convaincu de la vérification de son impact doit être pondérée en comparant l'importance de l'investissement avec le coût de l'intervention.
- Votre décision d'utiliser des techniques quantitatives ou qualitatives ou une combinaison des deux pour évaluer l'impact doit être motivée par les objectifs de votre processus de mesure de l'impact et par la priorité que vous accordez aux différentes parties prenantes.
- Le temps qu'il vous faudra consacrer à la vérification et à la valorisation de l'impact doit être budgétisé en amont dans votre programme annuel (les investisseurs du Groupe d'Experts ont suggéré 5 à 7% de temps) car il est essentiel de discuter avec les gens pour s'assurer que l'impact a été généré.

5.4 Recommandations pour la gestion de l'impact

- Pour un investisseur, la vérification et l'évaluation des résultats ne doivent pas être effectuées au cours de la dernière phase d'un investissement : elles doivent également s'effectuer en « confrontation avec la réalité » à diverses étapes du processus d'investissement et du processus de création de valeur d'un investisseur.
- Déterminez clairement les responsabilités de l'OFS et celles de l'investisseur eu égard aux diverses étapes du processus de vérification et de valorisation.
- Sauf si vous vérifiez au préalable que vous avez créé de la valeur à travers le soutien apporté à l'OFS, vous ne pouvez l'affirmer de manière crédible.
- Les investisseurs doivent mener des enquêtes indépendantes pour mesurer la valeur qu'ils apportent à leurs OFS car il peut être délicat d'interroger directement les OFS bénéficiaires qui ne répondent pas toujours avec franchise.
- Les investisseurs doivent vérifier, à intervalles réguliers, si les attentes des autres parties prenantes (donateurs/investisseurs et ressources humaines) sont satisfaites de sorte que des mesures correctives puissent être adoptées si besoin.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 4 : VÉRIFIER ET ÉVALUER L'IMPACT

5.5 Cas pratique

L'investisseur à impact social visé dans notre cas pratique souhaite vérifier et évaluer l'assistance technique qu'il a fournie à l'OFS et les résultats obtenus par l'OFS. Pour vérifier et évaluer l'assistance fournie, l'investisseur s'assure de suivre l'intégralité de l'assistance pro bono fournie à l'OFS en termes de type, heures et, si possible, détermine une valeur en dollars correspondant au coût potentiel de cette assistance si celle-ci devait être commercialisée sur le marché. Chaque année, il doit mener des enquêtes auprès de tous ses bénéficiaires pour comprendre la valeur que les OFS accordent à l'assistance technique fournie. La première de ces enquêtes a été développée avec l'aide d'un consultant externe. Toutefois l'investisseur procède désormais lui-même à l'enquête et aux ajustements nécessaires pour réduire ses coûts.

Au même moment, l'investisseur collecte le plus de données possibles pour le processus de vérification en combinant la recherche documentaire et l'analyse concurrentielle. Par exemple, il suit les données gouvernementales sur les épidémies survenues à Nairobi et aux environs, et se tient informé des activités et des résultats obtenus par des sociétés similaires opérant dans un cadre similaire (mais nécessairement dans le même pays).

L'investisseur ne travaille pas encore avec l'OFS pour évaluer les résultats de l'activité de l'OFS, car il ne dispose pas des ressources suffisantes pour soutenir l'un ou l'autre des deux techniques qu'il envisage d'adopter (valeur perçue ou Indice de sortie de la pauvreté). Étant donné que l'OFS est peu expérimentée, l'investisseur considère qu'il vaut mieux consacrer du temps à affiner son modèle économique et consolider ses ventes. En outre, les indicateurs de résultat (outcome) nécessaires requièrent déjà beaucoup de temps et l'investisseur ne souhaite pas surcharger l'OFS avec d'autres demandes à ce stade précoce.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

6.0 Étape 5 : Monitoring et reporting

6.1 Quoi ?

La dernière étape du processus de mesure de l'impact implique le monitoring – suivi de la progression (ou de l'écart) par rapport aux objectifs fixés dans la première étape et concrétisés grâce aux indicateurs définis dans la troisième étape ; et le reporting – conversion des données en formats présentables utiles aux principales parties prenantes. Le monitoring et le reporting sont des processus itératifs qui vont de pair car ce qui constitue le monitoring pour une partie prenante équivaut au reporting pour une autre, par exemple, lorsqu'un investisseur suit la progression d'une OFS bénéficiaire, cette OFS reporte les données pertinentes à l'investisseur. Pour évaluer les processus de monitoring et de reporting, nous considérons à nouveau cette étape à deux niveaux : au niveau de l'investisseur et au niveau de l'organisation à finalité sociale.

(i) Monitoring

Une fois qu'une organisation a sélectionné les indicateurs à mesurer et a vérifié qu'ils semblent cohérents pour les principales parties prenantes, elle doit commencer à collecter des données de manière systématique pour suivre la performance par rapport aux objectifs. En pratique, le type de système peut être étudié en amont, mais nous conseillons aux organisations de suivre le processus de mesure de l'impact au moins en théorie avant de développer ce système, afin de comprendre le type d'informations qu'il est nécessaire de collecter et ainsi éviter tout problème technologique ultérieur.

L'investisseur doit systématiser les données qu'il suit (auprès de l'OFS et de manière indépendante) à travers son portefeuille pour évaluer s'il répond ou non à ses propres objectifs d'impact.

L'OFS doit collecter et suivre les données associées aux indicateurs définis à l'Étape 3 et aux informations utiles définies à l'Étape 4 pour vérifier et évaluer l'impact.

Un investisseur doit également comprendre les méthodes déjà utilisées par ses OFS bénéficiaires pour collecter des données et doit évaluer si les données utiles sont collectées de manière systématique. Les investisseurs doivent suivre les informations transmises par l'OFS (rapidité, exhaustivité, qualité des informations fournies etc.). En réalité, certaines organisations de « Venture Philanthropy » et / ou certains investisseurs à impact social font un pas de plus et regardent au-delà de ce qu'une OFS est capable de suivre aujourd'hui. Ils tentent de faire apparaître certains critères qu'ils souhaiteraient s'efforcer de suivre à l'avenir, si l'OFS est en mesure de se développer selon son plan stratégique.

Un investisseur doit également suivre les données relatives à ses propres activités en tant qu'investisseur très engagé. Cela implique de conserver une trace de toutes les aides non financières et financières accordées à chaque OFS bénéficiaire et des coûts y afférents. Cela implique également de suivre la manière dont l'OFS met ces aides à profit et de détecter les lacunes.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

Le fait d'utiliser les données collectées pour suivre la progression vers les objectifs signifie que les données doivent être traitées, que des analyses doivent être effectuées pour mieux comprendre l'impact généré. Le principal objectif du monitoring est de tirer les leçons des données collectées et analysées afin de pouvoir identifier les changements et mettre en œuvre des mesures correctives. L'organisation utilise les données collectées pour analyser les résultats par rapport aux objectifs initiaux et identifier les stratégies et les interventions qui ont fonctionné et celles qui ont échoué. Il est également important d'analyser les conséquences inattendues résultant de l'activité de l'organisation et déterminer si elles sont suffisamment importantes pour justifier un changement de stratégie.

L'investisseur doit analyser son rôle dans le processus de changement en posant des questions telles que : le soutien proposé à l'OFS est-il approprié et suffisant ? Que pourrait-on modifier et existe-t-il des ressources disponibles pour mettre en œuvre ces mesures correctives ?

(ii) Reporting

Une fois que les données ont été collectées et analysées, une organisation doit déterminer comment elle compte présenter ces informations. L'objectif du reporting affecte les informations qui doivent y être incluses. Selon que l'objectif est axé sur un destinataire interne ou externe, les diverses parties prenantes peuvent exiger plusieurs types de rapports. L'analyse de l'impact sur les parties prenantes menée à l'Étape 2 permet d'orienter le développement du reporting, en tenant compte de leurs objectifs multiples.

L'une des difficultés du secteur social est que chaque OFS doit rendre des comptes de manière différente à chaque investisseur. Certaines initiatives (par exemple, la norme « Social Reporting Standard ») tentent de résoudre ce problème, mais le manque de standardisation provoque des inefficacités.

La norme « Social Reporting Standard » (SRS)

Le SRS³⁶ est une initiative normative qui permet de gérer les exigences de reporting multiples. Il fournit non seulement des recommandations en matière de reporting, mais propose également le modèle de rapport suivant cadré sur le reporting des OFS.

1. Problème à résoudre
2. Ampleur du problème
3. Contribution de l'organisation en vue d'une solution et contribution à l'impact attendu
4. Impact social réel
 - ressources utilisées (input)
 - travaux exécutés (output)
 - impact (y compris le résultat)
5. Plan et perspective
6. Organisation
7. Finances

36. www.social-reporting-standard.de

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

6.2 Comment ?

Il est possible d'utiliser un système unique et fonctionnel à la fois pour le monitoring et pour le reporting, afin que le système de monitoring serve à la production de rapports, ou plusieurs outils pour chaque partie.

(i) Monitoring

Au niveau de l'investisseur

L'investisseur doit collecter et analyser des données sur les indicateurs spécifiques qui mesurent sa progression vers la réalisation de ses principaux objectifs sociaux, et il doit également suivre le temps consacré et/ou les sommes investies au profit de ses OFS bénéficiaires à titre de soutien non financier.

Le monitoring au niveau de l'investisseur n'est pas encore bien développé à plusieurs égards, alors que le monitoring des investissements individuels est une pratique bien plus courante. Selon la méthode utilisée par l'investisseur pour mesurer l'impact au niveau de son portefeuille, la collecte des données nécessaires et l'analyse requise seront différentes. L'approche utilisée doit être cohérente. Par exemple, si les objectifs d'ensemble de l'investisseur consistent à améliorer les conditions de long terme d'une population en particulier, les données doivent être collectées à intervalles réguliers pour évaluer les changements survenus au sein de cette population, et la contribution de l'investisseur à ce changement doit être évaluée. La mise en œuvre du monitoring au sein des processus internes courants de l'investisseur et l'affectation d'une personne chargée de cette tâche doivent, d'une manière ou d'une autre, permettre de résoudre ce problème.

Auridis, par exemple, a développé une base de données pour les bénéficiaires en utilisant Microsoft Access. Elle collecte des informations telles que des données financières, l'historique des subventions accordées, des documents essentiels comme des conventions de subventions, des rapports sur la progression des bénéficiaires et des documents sur les étapes jalons. Au niveau du portefeuille, Auridis ne fusionne pas les données sur les produits, les résultats ou l'impact car les indicateurs ne sont pas comparables à travers le portefeuille. Certains indicateurs de collecte très basiques tels que le « nombre de vies affectées » peuvent être agrégés pour tous les investissements.

PULSE³⁷ est un outil numérique de collecte et de reporting de données quantitatives qui a été créé par Acumen Fund et des ingénieurs de Google.com, puis développé avec l'aide de Skoll Foundation, WK Kellogg Foundation, Lodestar Foundation et Salesforce.com Foundation. Un investisseur qui travaille avec plusieurs organisations, et qui possède des données métriques pour le monitoring et le reporting auprès de vos parties prenantes, peut utiliser PULSE pour faciliter le processus.

37. <http://pulse.app-x.com>

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

Les investisseurs doivent collecter et analyser les données de leurs OFS bénéficiaires, sur la base des objectifs et des indicateurs précédemment définis. Il est important que l'investisseur comprenne les données déjà collectées par l'OFS et qu'il détermine si ces données sont de qualité suffisante et permettent à l'investisseur d'évaluer si l'OFS répond à ses objectifs d'impact. Dans de nombreux cas, les OFS possèdent déjà des systèmes pour collecter des données sur les indicateurs de produit (output), mais pas sur les résultats.

Il est vivement conseillé aux investisseurs de ne pas demander aux OFS de collecter elles-mêmes les données qui ne seront pas utiles à leur gestion. Le danger est de commencer à demander à l'OFS d'importantes listes de données qui sont longues et difficiles à collecter, alors qu'en fin de compte, seules certaines de ces données seront réellement pertinentes. C'est pourquoi il est si important pour les investisseurs et les OFS de suivre l'intégralité du processus de mesure de l'impact et de prendre le temps nécessaire pour fixer des objectifs et définir des indicateurs utiles, avant de commencer à collecter des données. Si, à ce stade, une organisation découvre qu'il est impossible de collecter des données sur un indicateur spécifique, il faudra revenir à l'Étape 3 et réexaminer les indicateurs afin qu'ils soient conformes à la situation concrète donnée.

Il est nécessaire de déterminer si l'OFS procède à un monitoring effectif de son activité et de ses résultats, par exemple, déterminer si les indicateurs sélectionnés sont appropriés (en fournissant une image fidèle de la situation et en retenant les éventuels aspects positifs et négatifs) et si l'investisseur a un rôle à jouer dans l'amélioration des pratiques de mesure de l'impact utilisées par l'OFS. Si l'investisseur demande à l'OFS d'apporter des changements majeurs à son système de gestion des données, il doit également être prêt à fournir certaines des ressources (soutien financier et non financier) requises. L'utilisation du réseau de consultants pro bono de l'investisseur peut également s'avérer être utile pour fournir des ressources clés.

Dans le cas de Papilio, bénéficiaire d'Auridis visé dans l'étude de cas à l'Étape 5, le bénéficiaire a lui-même développé un système d'informations pour collecter des données utiles. À l'origine, l'équipe de Papilio utilisait une combinaison de feuilles de calcul Excel, de listes Word et de listes sous format papier diffusées à tous les membres, ce qui rendait difficile la gestion des données et l'obtention d'un bref aperçu de la méthode utilisée par l'organisation. Avec le soutien d'Auridis et d'un autre investisseur majeur, l'équipe de Papilio a commencé à développer son propre système de gestion de l'information. Les recommandations fournies pour mettre en œuvre un système de gestion de l'information sont les suivantes.

- La facilité d'utilisation est le principal facteur de réussite de tout système.
- Les processus sous-jacents sont plus importants que la technologie, c'est pourquoi le système doit être bien planifié.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

- Excepté si l'OFS possède de solides compétences technologiques, il est recommandé de faire appel à un consultant en informatique indépendant pour mettre en œuvre le système.
- Tous les membres de l'équipe de l'OFS et certains autres utilisateurs (externes) doivent être intégrés au processus de développement, car ils seront les principaux bénéficiaires du système. Le système doit leur apporter une certaine utilité.

Le développement d'un système de gestion de l'information doit reposer sur un processus itératif et faire l'objet de nombreux tests auprès des consommateurs finaux et de rétro-ingénierie.

Au niveau de l'organisation à finalité sociale

L'OFS doit évaluer les résultats ou les impacts qui résultent de l'activité de l'organisation et les leçons pratiques à tirer de ces résultats. Au travers de ces informations, il est donc possible de décider des actions nécessaires pour augmenter l'impact.

Par exemple, dans le tableau de bord de la performance sociale développée au Royaume-Uni pour les entreprises sociales³⁸, un tableau de mesure de la performance est utilisé pour évaluer la performance par rapport aux objectifs, y compris les initiatives qui permettent d'atteindre ces objectifs et la personne responsable. Elle fournit un modèle à utiliser comme outil de gestion pour l'entreprise sociale. Un exemple figure dans le tableau ci-dessous :

Résultat : Promouvoir la durabilité financière							
Objectif	Indicateurs	Cibles 1er trimestre	Cibles 2nd trimestre	Cibles 3ème trimestre	Cibles 4ème trimestre	Initiatives	Propriétaire
Augmenter le revenu tiré des transactions	Revenu tiré des nouveaux produits et services (en %)	1% du budget global	2% du budget global	3% du budget global	4% du budget global	Lancement d'une boutique en ligne	Directeur marketing

Pour Streetfootballworld, il est important d'harmoniser toutes les activités de monitoring et d'évaluation avec la théorie du changement et les priorités stratégiques d'une organisation. Il est inutile de collecter des données qui ne sont pas utilisées pour le reporting ou à des fins d'apprentissage et d'amélioration. L'organisation a souvent fait face à une surcharge de données, d'une part, et au manque de données utiles pour répondre aux questions internes et externes sur leurs programmes, d'autre part. Si une organisation a clairement défini sa théorie du changement et a identifié ses objectifs stratégiques, elle est capable d'identifier les données dont elle a besoin pour

38. <http://1068899683.n263075.test.prositehosting.co.uk/wp-content/uploads/2013/03/SEL-Balanced-Scorecard-article.pdf>

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

déterminer si elle continue ou non de progresser vers la réalisation de ses objectifs. En outre, il est essentiel de tenir compte des exigences de la communauté et des investisseurs dès le départ, afin d'éviter un surplus de données, qui aboutit souvent à la rédaction de rapports isolés plutôt qu'à la synchronisation des axes de travail. La participation des parties prenantes (communautés/groupes cibles, investisseurs, conseil d'administration etc.) au développement de la théorie du changement et au système de monitoring et d'évaluation qui en résulte est un très bon moyen d'assurer le soutien et l'appui des données que vous souhaitez mesurer dans tous les cas. Il arrive parfois que cette pratique se heurte aux exigences de reporting spécifiques des investisseurs ou des partenaires qui souhaitent obtenir d'autres détails sur les programmes, et aille à l'encontre de ce que les communautés/clients jugent efficace et nécessaire ».

(ii) Reporting

Pour un investisseur, le reporting peut être externe ou interne mais, en général, il s'adresse aux donateurs ou investisseurs. Ce reporting peut s'effectuer de manière plus ou moins détaillée selon l'étape du processus d'investissement. Lors de la phase de pré-sélection des investissements, le rapport transmis aux investisseurs est peu précis, alors que les informations rapportées sont beaucoup plus détaillées après la phase de « due diligence ». Une fois que l'investissement a été effectué, les objectifs d'impact convenus doivent être communiqués aux investisseurs. Pendant la période d'investissement, le reporting doit permettre aux investisseurs de déterminer si les objectifs d'impact sont atteints et, à la sortie, un rapport détaillé doit être établi sur des impacts de plus long terme, indiquant comment l'investisseur a aidé l'OFS à réaliser ces impacts. Un investisseur doit également considérer comment rendre compte de la progression de l'intégralité de son portefeuille.

Les investisseurs et les OFS doivent s'accorder sur le niveau de reporting requis avant que l'investissement ne soit effectué. Ils doivent notamment considérer les aspects suivants :

- *Que faut-il reporter* : Quelles sont les informations à inclure dans le rapport ?
- *Format de reporting* : Quel est le format le plus facile à utiliser pour l'OFS au vu du système de gestion qu'elle a développé, et quel est le format le plus clair et transparent pour l'investisseur ?
- *Propriété* : qui est chargé du reporting au sein de l'OFS ?
- *Fréquence et horizon de reporting* : à quelle fréquence (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.) le reporting doit-il être effectué et quelle doit être la durée prévue de comparaison (un an, trois ans) ?

Si l'investisseur co-investit avec d'autres investisseurs, il doit envisager la possibilité de développer des cadres de reporting communs afin d'éviter que l'OFS soit confrontée à de multiples exigences de reporting. Tant que les investisseurs sont capables d'extraire les informations nécessaires du rapport, ils ne sont pas nécessairement tenus de convertir le rapport dans leur format propre.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

Certains indicateurs peuvent être reportés plus souvent que d'autres. En général, les indicateurs de produit (output) peuvent être capturés plus fréquemment que les indicateurs de résultat (outcome) qui peuvent nécessiter plus de temps et d'effort pour collecter les données nécessaires. Le SRS recommande que la période de reporting s'étale sur l'année civile et porte sur l'exercice financier précédent. L'OFS est invitée à compléter le rapport à la fin du premier trimestre de l'exercice financier qui suit la période de reporting, au même moment que vos états financiers annuels.

L'outil de reporting de l'impact social utilisé par LGT VP a été développé en interne, en utilisant à la fois Excel et Word. Les OFS peuvent y ajouter les derniers chiffres de résultat qu'elles ont obtenus. Par ailleurs, LGT VP a intégré Pulse à son outil Salesforce pour capturer les indicateurs clés. Les organisations bénéficiaires peuvent utiliser leur propre outil de reporting si les informations fournies répondent aux exigences de LGT VP. À défaut, les bénéficiaires sont alors invités à utiliser les outils de LGT VP. Le reporting s'effectue généralement tous les 3 mois. L'impact social peut être reporté moins fréquemment, car beaucoup d'indicateurs sont difficiles à capturer. Les efforts/avantages à capturer des données fiables de manière fréquente doivent être équilibrés.

Ferd Social Entrepreneurs (« Ferd ») ne s'attend pas à ce que les entrepreneurs sociaux effectuent un reporting mensuel, mais plutôt une à deux fois par an seulement, puis ensuite qu'ils y passent peut-être deux jours maximum à chaque fois. Pour eux, il est essentiel d'y consacrer le moins de temps possible (pour beaucoup d'OFS, la collecte de données sur les produits est plus ou moins automatisée). Ferd consacre environ 3 à 4 semaines par an à la collecte de données, et beaucoup de temps à travailler avec le système et à définir les bonnes mesures, ce qui nécessite probablement beaucoup plus de temps. L'utilisation de modèles de rapports standards peut être utile aux OFS et aux investisseurs, mais Ferd considère qu'elle doit adapter le reporting à chaque OFS afin que les rapports soient les plus pertinents possibles eu égard à leur activité.

PhiTrust n'impose pas de reporting mensuel, mais requiert plutôt la collecte de critères très pertinents tous les six mois et un examen plus approfondi de la performance de l'impact de ses bénéficiaires chaque année. Elle considère que le reporting de l'impact social peut être un processus très long pour certains de ses bénéficiaires (notamment ceux qui traitent avec un grand nombre de parties prenantes) et que les informations ne sont pas toujours faciles à collecter. PhiTrust remarque qu'un grand nombre de ses bénéficiaires se sont tournés ou se tournent vers la création de modèles « standards » de rapports internes, sous une forme identique à celle des rapports mensuels ou trimestriels, sur les mesures financières et opérationnelles et au moins sur l'impact social/la performance annuel(le). Ce modèle interne leur permet de suivre formellement le processus en interne, avec toutes les approbations internes nécessaires, et de produire un document qu'ils peuvent partager avec tous leurs investisseurs. Pour les bénéficiaires qui ont choisi de développer ces modèles internes, PhiTrust a travaillé en étroite collaboration avec les entrepreneurs sur le développement de documents afin de s'assurer que le modèle de présentation et le contenu soient le plus possible adaptés à leurs propres besoins.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

Pour Streetfootballworld, le fait de s'accorder sur des normes communes de reporting constitue certainement le meilleur moyen de soutenir les investisseurs et leurs bénéficiaires, les bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans leur collaboration et leurs efforts collectifs. Pour elle, un bon rapport doit toujours inclure une référence à la théorie du changement de l'organisation, à ses activités, à sa progression vers la réalisation des résultats souhaités, ainsi qu'aux principales conclusions tirées. Bien qu'elle croie fermement à la standardisation des exigences de reporting, elle perçoit également certaines limites quant à la souplesse des normes de reporting et formats de rapports actuels. Les formats rigides et les modèles fixes posent problème lorsque le reporting s'adresse à plusieurs destinataires, comme les bénéficiaires cibles, la communauté, le conseil d'administration de l'organisation ou les divers partenaires de financement. Idéalement, les modèles de rapport standardisés doivent rester flexibles pour que leur forme puisse être modifiée et couvrir un fort pourcentage d'informations de base, de sorte que seule une faible quantité d'informations additionnelles soit adaptée aux autres parties prenantes. Streetfootballworld utilise le SRS comme base de reporting pour Ashoka et pour la Schwab Foundation. Elle a également remarqué qu'un plus grand nombre d'investisseurs est enclin à utiliser des modèles de rapports (standardisés) existants, plutôt qu'à demander des informations additionnelles et elle encourage fortement les investisseurs existants et les nouveaux investisseurs à suivre cette démarche.

La Global Reporting Initiative³⁹ expose les principes suivants pour définir la qualité des rapports :

- *Équilibre* : le rapport doit refléter les aspects positifs et négatifs de la performance de l'organisation afin de permettre une appréciation juste de sa performance globale.
- *Comparabilité* : l'organisation doit choisir, compiler et rapporter les informations de manière cohérente. La présentation des informations communiquées doit permettre aux parties prenantes d'analyser les changements survenus dans la performance de l'organisation au fil du temps et de la comparer avec celle d'autres organisations.
- *Précision* : les informations communiquées doivent être suffisamment précises et détaillées pour permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation.
- *Ponctualité* : le rapport doit être publié à intervalles réguliers et les informations sont disponibles à temps pour que les parties prenantes puissent prendre des décisions éclairées.
- *Clarté* : les informations transmises doivent être compréhensibles et accessibles aux parties prenantes qui utilisent le rapport.
- *Fiabilité* : les informations et processus utilisés lors de la préparation du rapport doivent être rassemblés, enregistrés, analysés et communiqués de manière à permettre une vérification et à démontrer la qualité et la pertinence des informations.

39. « Sustainability Reporting Guidelines » ; Version 3.1 ; Global Reporting Initiative.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

6.3 Conseils pratiques

- Les OFS peu expérimentées peuvent ne pas être prêtes à mettre en œuvre un système de monitoring et de reporting complexe – il faut commencer par un schéma simple (ex : Excel) puis intensifier le niveau de sophistication au fur et à mesure que l'organisation se développe et peut mettre des ressources à disposition.
- Pour l'investisseur, il peut être difficile de collecter les résultats à travers le portefeuille en se basant sur plusieurs systèmes et types d'impacts. Certains outils comme Pulse peuvent s'avérer utiles.
- Essayez de partager le développement des systèmes avec les autres, et n'investissez pas dans des systèmes propres, le plus souvent onéreux, par exemple, un système informatique spécifique. L'un des principaux problèmes des systèmes informatiques spécifiques, est qu'ils sont généralement autonomes et incapables de communiquer avec des formats de fichiers courants comme Excel, par exemple.
- En tant que secteur, nous devrions œuvrer pour la standardisation du reporting afin de supprimer les inefficacités. La norme « Social Reporting Standard » est un pas en avant dans cette direction.

6.4 Recommandation pour la gestion de l'impact

- Pour supprimer la dépendance sur et/ou la culture de « l'instinct », l'investisseur doit travailler en collaboration avec l'OFS pour développer un système de monitoring de l'impact qui puisse être intégré aux processus de gestion de l'organisation, qui définit des durées pour chaque indicateur (car tous les impacts ne surviennent pas au même moment), les outils à utiliser et les responsabilités assignées.
- Vérifiez si le système déjà utilisé par l'OFS est suffisant pour répondre à vos exigences ; à défaut, soyez prêt à l'améliorer avec des partenaires pro bono ou à l'aide d'autres ressources. L'objectif doit être de développer un système qui soit utile à l'OFS et qui serve d'outil de gestion !
- Le coût du soutien et du maintien du système de monitoring de l'impact d'une OFS (y compris le temps de travail et les frais de personnel) doit être inclus dans le budget de l'OFS et ainsi faire partie de la négociation avec l'investisseur en vue de déterminer les coûts qui peuvent et/ou qui doivent être répartis.
- Intégrer les exigences en matière de mesure de l'impact au tout début de la collaboration avec une OFS, au moment du développement de son modèle économique.
- Convenez des exigences de reporting en amont avec l'OFS et les co-investisseurs pour éliminer le reporting multiple pour les OFS.
- Gérez les attentes en termes de fréquence et de niveau de précision du reporting, ainsi que le type de reporting choisi par l'OFS : le rapport porte-t-il uniquement sur des chiffres, ou également sur la vérification (auquel cas, à quelle fréquence) ?

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTAPE 5 : MONITORING ET REPORTING

6.5 Cas pratique

Dans notre étude de cas, étant donné que l'OFS est très peu expérimentée, il est difficile de commencer à collecter des données via l'utilisation de tableurs. L'investisseur peut prendre l'initiative avec d'autres investisseurs et créer un modèle de rapport que les autres investisseurs sont également ravis de recevoir. Cette démarche peut ainsi alléger le fardeau qui pèse sur l'OFS. Étant donné que l'objectif de l'investisseur est également de fournir une assistance technique à l'OFS, cette assistance pourrait provenir de consultants pro bono qui aideraient l'OFS à développer un système de monitoring interne plus solide (vs Excel), afin de faciliter le monitoring des indicateurs de produit (output) et de résultat (outcome), ainsi que le report des informations financières courantes.

L'investisseur doit lui-même posséder une sorte de système interne de collecte et d'agrégation des données (si possible). Étant donné que l'investisseur est également une jeune organisation, ce système peut tout d'abord reposer sur l'accès à une base de données, mais vu que l'investisseur a prévu de mettre en œuvre à court terme un système CRM de type « Salesforce », le développement d'un système de monitoring basé sur Pulse peut être une bonne option à moyen terme.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT
GÉRER L'IMPACT

7.0 Gestion de l'impact

L'objectif de la mesure de l'impact est de gérer et de contrôler le processus de création de l'impact social afin de maximiser ou d'optimiser ce processus (en fonction des coûts). Le processus de mesure de l'impact divisé en cinq étapes doit permettre aux organisations de « Venture Philanthropy » et aux investisseurs à impact social de mieux gérer l'impact généré par le biais de ses investissements. Pour gérer l'impact, l'investisseur doit continuellement utiliser le processus de mesure de l'impact pour identifier et définir des mesures correctives si le résultat global s'éloigne des attentes. Cette démarche implique la révision et le réajustement des étapes du processus de mesure de l'impact à la suite des leçons tirées, la collecte de données additionnelles, ou la remise en question de la possibilité d'atteindre les objectifs fixés. Il est important de considérer la mesure de l'impact comme un processus d'apprentissage.

À travers ce document, le processus de mesure d'impact est présenté en lien avec le processus de gestion des investissements de l'organisation de « Venture Philanthropy » et / ou de l'investisseur à impact social. Etant donné que la plupart des investisseurs ont pour objectif de maximiser l'impact, les mesures correctives adoptées peuvent s'appliquer aussi bien au processus de gestion des investissements qu'à la mesure d'impact en elle-même. Dans le tableau qui suit, les composants du processus de mesure de l'impact ont été intégrés au processus d'investissement global d'un investisseur. Ce tableau a pour objectif d'aider les investisseurs qui tentent d'intégrer la mesure de l'impact à leur processus d'investissement. Cette approche peut faciliter l'objectif final de la maximisation de l'impact :

Gérer l'impact tout au long du processus d'investissement

Stratégie d'investissement	Processus d'investissement				
	Pré-sélection des investissements	Due diligence (étude détaillée)	Structuration de l'investissement	Gestion des investissements	Sortie
Déterminer les principaux objectifs d'impact social poursuivis par l'investisseur pour guider le processus d'investissement.	Déterminer si l'opportunité d'investissement s'inscrit dans la stratégie de l'investisseur en posant les questions indiquées dans la phase « Fixer des objectifs ».	Approfondir les questions posées dans la phase « Fixer des objectifs ». Analyser les parties prenantes. Vérifier et valoriser les résultats attendus.	Déterminer les attentes en matière de produits, résultats et impact et sélectionner les indicateurs clés de mesure. Déterminer les modalités de monitoring et de reporting, leur fréquence et attribuer les responsabilités.	Évaluer régulièrement les impacts au regard des indicateurs clés. Vérifier et valoriser les résultats obtenus de façon régulière. Réviser les indicateurs si des changements importants interviennent dans le modèle économique ou d'impact.	Analyser de façon approfondie la performance en matière d'impact en la comparant aux objectifs - vérifier et valoriser les résultats obtenus.

Source : EVPA

Plusieurs organisations de « Venture Philanthropy » et investisseurs à impact social qui ont travaillé pendant de longues années sur la mesure de l'impact, comme Noaber Foundation et LGT Venture Philanthropy, ont totalement intégré l'analyse de l'impact à leur processus d'investissement. Bien que l'objectif consiste à intégrer la mesure de l'impact au processus d'investissement, afin qu'il soit utilisé quotidiennement par tous les membres de l'investis-

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT GÉRER L'IMPACT

seur, il est utile de désigner une personne qui soit responsable de l'ensemble du processus. Sur la base des recommandations en matière de gestion de l'impact développées pour chaque étape du processus de mesure de l'impact, les éléments suivants doivent être pris en compte pour établir une stratégie d'investissement et pour le processus d'investissement dans son ensemble.

Stratégie d'investissement

L'investisseur doit avant tout se demander quel est le principal problème social qu'il doit résoudre. La réponse à cette question doit être clairement articulée pour pouvoir sélectionner les investissements dans les OFS capables de contribuer à résoudre le problème social soulevé par l'investisseur. Dans le cadre du processus de mesure de l'impact, l'investisseur doit répondre à cette question bien avant d'opérer ses investissements, et doit réviser régulièrement sa position et s'adapter au fur et à mesure que sa stratégie d'investissement évolue. Ensuite, l'investisseur doit définir ses objectifs d'impact généraux et la relation qu'il souhaite établir avec ses bénéficiaires. En ce qui concerne les objectifs d'impact généraux, l'investisseur doit déterminer les changements qu'il souhaite apporter au problème précédemment identifié dans le scénario de base. La question suivante portera sur la manière de réaliser ces changements en investissant dans des OFS dont les travaux s'alignent sur les objectifs de l'investisseur. Le rôle de l'investisseur sera d'apporter à l'OFS tout le soutien nécessaire pour l'aider à atteindre ses objectifs.

L'investisseur doit s'assurer que les principales parties prenantes (donateurs/investisseurs, personnel/ressources humaines, OFS) approuvent leurs propres objectifs d'impact afin que leurs attentes soient gérées et que leurs contributions s'alignent sur ces attentes. Par conséquent, le dialogue avec les principales parties prenantes d'un investisseur doit intervenir en amont en s'assurant que les parties prenantes comprennent et approuvent les objectifs d'impact de l'investisseur et que tous les changements majeurs de ces objectifs soient correctement communiqués. Il est nécessaire d'instaurer un dialogue régulier avec ces principales parties prenantes pour s'assurer que les objectifs restent alignés ou, à défaut, pour mettre en œuvre des mesures correctives.

Pour mieux gérer son impact global, un investisseur doit déterminer s'il est nécessaire ou non de définir des indicateurs généraux pour évaluer s'il a correctement atteint ses objectifs en tant qu'organisation. La mesure de l'impact au niveau du portefeuille est un sujet qui fait grand débat dans ce secteur à l'heure actuelle et aucune pratique courante n'a encore été développée.

Pré-sélection des investissements

Les objectifs d'impact de l'investisseur guideront l'étape de pré-sélection des investissements du processus d'investissement, en déterminant le type d'OFS qui pourra être investi. Pour chaque investissement potentiel, il est important d'évaluer le résultat attendu de son investissement dans l'OFS, c'est-à-dire le résultat attendu de l'OFS et comment l'investisseur prévoit de contribuer à la réalisation de ces résultats.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT GÉRER L'IMPACT

« Due diligence » (étude détaillée)

Lors de l'étape de « due diligence », il est essentiel d'obtenir une compréhension détaillée de l'impact social actuel et attendu de l'OFS. Cette étape permet non seulement de réduire le risque d'opérer un mauvais investissement, mais elle crée également une compréhension commune de l'impact d'une organisation sur toutes les parties prenantes et permet à l'investisseur et à l'OFS de « parler le même langage ».

L'analyse de l'impact sur les parties prenantes doit faire partie intégrante de la phase de « due diligence ». Pour éviter de gaspiller des ressources, il est recommandé aux investisseurs d'augmenter l'intensité de l'analyse (à savoir augmenter le nombre de parties prenantes, leur implication et leur participation dans chaque groupe pour obtenir un échantillon aléatoire et non biaisé), au fur et à mesure qu'il devient probable que l'investissement soit réalisé.

Si une OFS confirme un certain résultat, elle doit en apporter la preuve. Si l'OFS ne peut pas fournir ces données, alors l'investisseur doit déterminer s'il souhaite apporter l'expertise et le soutien nécessaires pour faire en sorte que le système de collecte de données soit mis en place (sans nécessairement aider l'OFS à collecter les données en soi) ou se demander s'il est approprié ou non d'investir dans cette OFS.

Dans le cadre de la phase de « due diligence », il convient de vérifier si le système de monitoring de l'impact déjà utilisé par l'OFS est suffisant ou non pour répondre aux exigences de l'investisseur. S'il est insuffisant, l'investisseur pourra être tenu de contribuer à son amélioration à l'aide de partenaires pro bono ou d'autres ressources, et ces coûts seront pris en compte avant de prendre la décision d'investir.

Structuration de l'investissement

Les ressources d'une OFS sont limitées et des décisions doivent être prises sur le temps et le nombre de ressources qu'une OFS doit consacrer pour mesurer l'impact. L'investisseur a notamment pour rôle de convaincre l'OFS de l'utilité de la mesure de l'impact, de lui fournir une assistance si nécessaire, et de définir avec l'OFS les réponses aux questions essentielles qui leur permettent d'exprimer leurs objectifs. Le fait de définir dès le début de la relation avec une OFS les objectifs qu'elle souhaite réaliser, permet d'évaluer plus facilement, à un stade ultérieur, si ces objectifs ont été atteints ou non.

Durant la phase de structuration de l'investissement, il est important de déterminer clairement qui mesure quoi. Les responsabilités en termes de mesure pourraient et devraient probablement évoluer au fil du temps, à mesure que l'OFS croît et se développe et, par conséquent, doivent être révisées chaque année. Les produits (outputs), le résultat (outcome) et l'impact attendus, et les indicateurs correspondants, doivent être définis avant de procéder à l'investissement et convenus par l'investisseur et l'OFS. L'investisseur doit demander à l'OFS de se concentrer sur les indicateurs qui sont directement liés à sa théorie du changement et ainsi alignés sur son processus opérationnel. Tous les

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

GÉRER L'IMPACT

autres indicateurs nécessaires pour que l'investisseur réponde à ses besoins en matière de mesure de l'impact doivent être collectés par l'investisseur. Il faut également déterminer clairement entre l'OFS et l'investisseur qui est responsable de quelles parties du processus de vérification et d'évaluation, et quel serait le moment le plus approprié pour reconsidérer l'analyse de l'impact sur les parties prenantes pendant la période d'investissement.

Pour supprimer la dépendance et/ou la culture de « l'instinct », il est essentiel que l'investisseur travaille en collaboration avec l'OFS pour développer un système de monitoring de l'impact qui puisse être intégré aux processus de gestion de l'organisation, qui définit des durées pour chaque indicateur (car tous les impacts ne surviennent pas au même moment), les outils à utiliser et les responsabilités assignées. Le coût du soutien et du maintien d'un tel système (y compris le temps de travail et les frais de personnel) doit être inclus dans le budget de l'OFS et ainsi faire partie de la négociation avec l'investisseur en vue de déterminer les coûts qui peuvent et/ou qui doivent être répartis.

L'objectif doit être de développer un système qui soit utile à l'OFS et qui serve d'outil de gestion ! Si vous travaillez avec des OFS très peu expérimentées et que vous les aidez à développer des modèles économiques, il est utile d'imposer des exigences sur la mesure de l'impact.

Les exigences de reporting doivent être convenues en amont entre l'investisseur et l'OFS, en impliquant, si possible, les co-investisseurs dans le processus de prise de décision afin d'éliminer le fardeau du reporting multiple pour l'OFS. La gestion des attentes en termes de fréquence et de niveau de détail du reporting, et de la méthode de reporting utilisée par l'OFS, permettra de minimiser le risque de problèmes ultérieurs au cours du processus.

Gestion des investissements

Le monitoring de la progression par rapport aux objectifs doit être effectué régulièrement au cours du processus d'investissement. Certains indicateurs peuvent être communiqués par l'OFS plus fréquemment que d'autres. En général, les indicateurs de produit (output) peuvent être capturés plus fréquemment que les indicateurs de résultat (outcome) qui peuvent nécessiter plus de temps et d'effort pour collecter les données nécessaires. En général, les investisseurs imposent à leurs bénéficiaires de transmettre les indicateurs prédéfinis tous les trimestres, tous les semestres ou tous les ans. Un investisseur ne doit pas simplement évaluer l'impact généré par l'OFS ; il est également important qu'il évalue l'impact de ses travaux sur l'OFS. Les investisseurs doivent s'appuyer sur des études indépendantes pour mesurer la valeur apportée aux OFS, car il peut être délicat d'interroger directement leurs propres bénéficiaires qui ne répondent pas toujours avec franchise.

Il peut être nécessaire de refaire une analyse de l'impact sur les parties prenantes à des intervalles prédéfinis pendant la période d'investissement ou lorsque des développements importants surviennent, comme la réalisation d'un changement au niveau des résultats, l'apport de nouvelles sources de financement importantes, la mise en place de nouveaux

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT GÉRER L'IMPACT

secteurs d'activité, des changements au niveau du cadre de politique générale etc. Il est recommandé de revenir vers les principales parties prenantes pour vérifier que leurs attentes sont satisfaites. La vérification et l'évaluation des résultats doivent également s'effectuer en « confrontation avec la réalité » à diverses étapes du processus d'investissement et de création de valeur d'un investisseur. Nous vous conseillons de suivre cette étape au moins une fois pendant la période d'investissement pour vérifier que l'impact est réalisé et valorisé.

Le principal objectif du monitoring est de tirer les leçons des données collectées et analysées afin de pouvoir identifier les changements et mettre en œuvre des mesures correctives. L'investisseur et l'OFS doivent utiliser les données collectées pour analyser les résultats par rapport aux objectifs initiaux et identifier les stratégies et les interventions qui ont fonctionné et celles qui ont échoué. Les indicateurs définis lors de l'étape de pré-sélection des investissements peuvent être révisés si des changements importants interviennent dans le modèle économique ou d'impact.

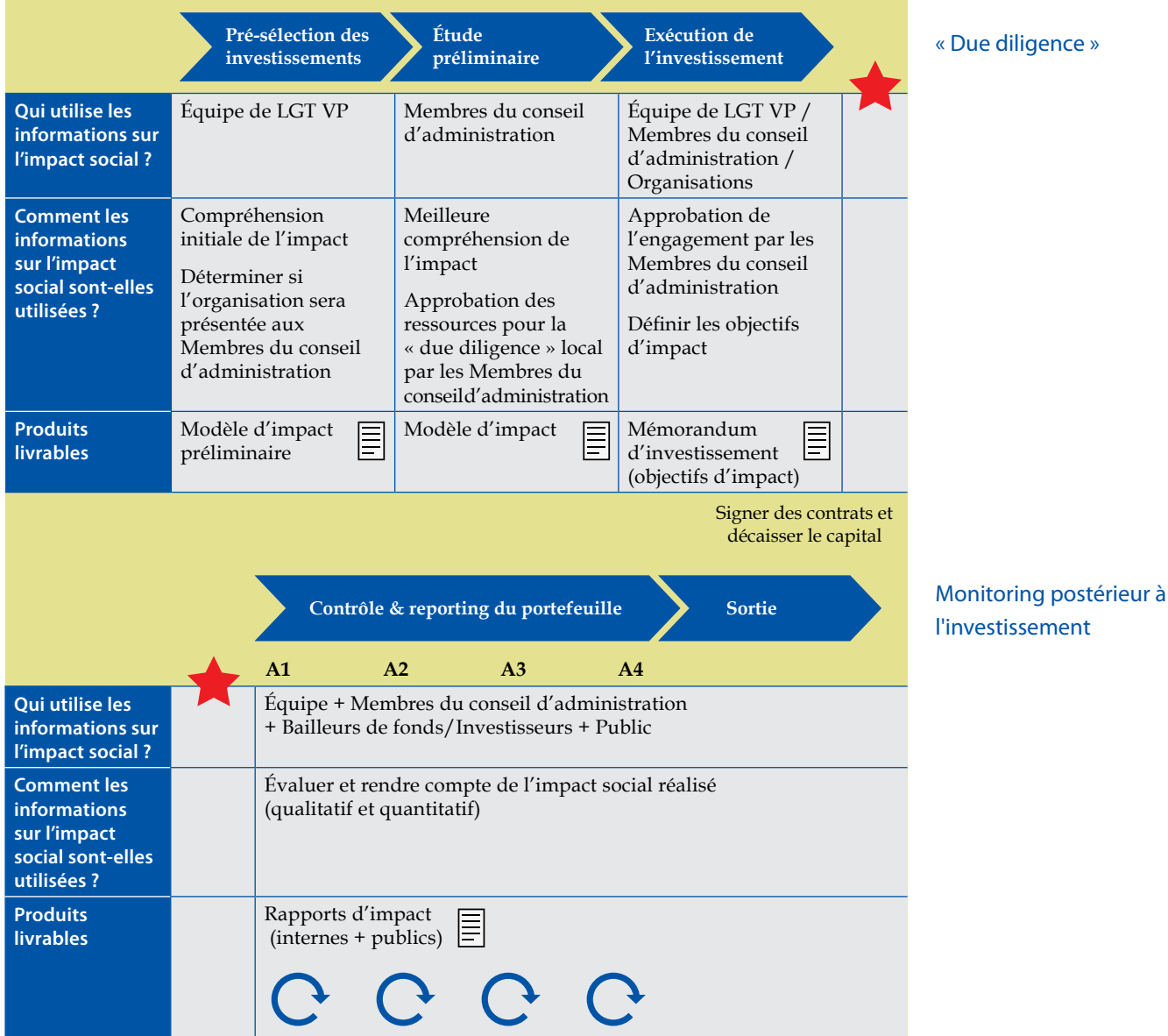
Pour NESsT, la gestion de l'impact s'effectue au niveau de l'OFS et au niveau de l'investisseur. Au niveau de l'OFS, les objectifs, les indicateurs et la mesure régulière sont utilisés comme un outil de gestion par l'OFS et comme des signaux pour l'OFS et pour NESsT afin d'intervenir si les choses ne se déroulent pas comme prévu. Cette intervention peut s'effectuer par l'OFS ou par l'investisseur à l'aide de leurs « boîtes à outils » respectives. Au niveau de l'investisseur, celui-ci suit la performance du portefeuille et si des objectifs ne sont pas atteints, il intervient pour ajuster la stratégie d'investissement afin de mieux réaliser ses objectifs. La question primordiale pour NESsT revient à déterminer le moment idéal pour intervenir : jusqu'à quel point peut-on faire fausse route ? Quels processus peut-on mettre en place ? Peut-on trouver une solution dans la documentation sur les investissements à l'appui ? L'approche utilisée par NESsT consiste à examiner les données de performance trois fois par an, au moment des discussions sur l'intervention. NESsT appuie également sa décision de réduire un investissement ou de sortir du processus d'investissement d'une OFS sur la base des données de performance et d'impact de celle-ci.

Sortie

Au moment de la sortie, un investisseur doit mesurer les résultats de l'investissement par rapport aux objectifs initiaux. Les résultats doivent être vérifiés en utilisant les diverses méthodes proposées à l'Étape 4. Les informations résultant de cette vérification permettront à l'investisseur d'évaluer lui-même sa réussite en tant qu'investisseur « fortement engagé » et de tirer les leçons de cette réussite pour leurs propres investissements futurs. Elles permettront également de rendre compte aux donateurs et aux investisseurs du « retour social » de leur investissement. L'impact de l'OFS peut également lui-même servir d'argument de vente au moment de « passer le relais » au futurs investisseurs sociaux.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT GÉRER L'IMPACT

Le graphique ci-dessous illustre comment LGT VP intègre l'impact social à son processus d'investissement global, qui est impliqué et quels sont les résultats obtenus. Avant l'investissement, pendant le processus « due diligence », les principaux utilisateurs des informations sur l'impact social sont internes à LGT VP tant au niveau du personnel que du conseil d'administration. Toutefois, une fois que l'investissement est en cours de réalisation, l'OFS elle-même doit également participer à la définition des objectifs d'impact social. Après l'investissement, le monitoring et le reporting permettent d'évaluer la performance de l'OFS par rapport aux objectifs d'impact social. Le graphique illustre deux principaux types de public, interne et externe, et LGT VP produit des rapports différents pour chaque groupe.



LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT CONCLUSIONS

8.0 Conclusions

Ce manuel avait pour principal objectif de servir de guide sur la mesure de l'impact social pour les organisations de « Venture Philanthropy » et, plus généralement, à tout investisseur désireux de générer un impact positif sur la société. À cette fin, nous avons recherché les diverses approches existantes, interrogé plusieurs investisseurs à impact social pour déterminer comment l'impact social est mesuré à l'heure actuelle, et rassemblé un Groupe d'Experts qui nous a aidé à développer des études de cas concrètes. Notez que nous n'avons pas tenté de prendre parti pour une approche existante en particulier, mais nous avons essayé de fournir des recommandations pratiques aux investisseurs du secteur social. Le second objectif consistait à déclencher un mouvement en faveur de meilleures pratiques sur la mesure de l'impact. Nous prévoyons d'effectuer d'autres travaux au cours des prochaines années afin d'émettre des recommandations plus poussées sur la mesure et le reporting de l'impact que celles exposées dans le présent Guide pratique. Pour appuyer la mise en œuvre de nos recommandations décrites dans le manuel, EVPA prévoit de créer un centre de formation.

Une étude⁴⁰ menée par New Philanthropy Capital au Royaume-Uni en 2012 auprès de 1000 associations caritatives a cité plusieurs obstacles empêchant les OFS d'utiliser la mesure de l'impact à son potentiel maximal. Parmi ces obstacles figurait le fait que les OFS ne savent pas comment définir des résultats ni où trouver des outils, un problème heureusement résolu en partie par le présent Guide pratique. Un autre obstacle majeur résidait dans le fait que plusieurs investisseurs demandaient aux OFS de leur fournir plusieurs types d'informations ; plus de deux-tiers ont demandé à leurs bénéficiaires de leur fournir des informations adaptées. Nous pensons que dans ce manuel, nous avons posé les bases d'un système de mesure partagé pour les organisations de « Venture Philanthropy » et les investisseurs à impact social. L'étape suivante de l'initiative de mesure de l'impact de EVPA consiste à s'appuyer sur le contenu du Guide pratique pour créer un code de bonne conduite, qui pourra ensuite être distribué aux acteurs du secteur.

Au sein de EVPA, nous encourageons nos membres à travailler dur pour mesurer, suivre et rendre compte de l'impact, mais également pour intégrer progressivement une approche d'impact à chaque décision importante du processus d'investissement, depuis la phase de sélection des investissements jusqu'à la sortie. C'est pourquoi la gestion de l'impact se situe au cœur du processus de mesure de l'impact. Pour chacune des étapes du processus, il faut se demander dans quelle mesure elle s'aligne sur les travaux quotidiens de financement et de création d'organisations à finalité sociale plus solides. À travers ce Guide, notre objectif est d'encourager les membres de EVPA et les autres acteurs externes à produire davantage de travaux et de meilleure qualité sur la mesure de l'impact.

40. Pritchard, D; Ní Ógáin, E; Lumley, T., (2012), « *Making an impact: impact measurement among charities and social enterprises in the UK* » New Philanthropy Capital.

PARTIE 3 :**Études de cas**

9.1 Étape 1 : Fixer des objectifs

Étude de cas : investissement de Ferd Social Entrepreneurs dans The Scientist Factory (« TSF »)

Cette étude de cas présente tout d'abord le problème social soulevé et montre comment l'organisation à finalité sociale TSF, soutenue par l'organisation de « Venture Philanthropy » Ferd Social Entrepreneurs, tente de résoudre ce problème. Elle aborde ensuite la mesure de l'impact entreprise par l'organisation à but social, avant de déterminer comment l'investisseur peut parvenir à fixer les objectifs de sa propre mesure de l'impact et de la mesure de l'impact dans ce cas particulier.

Introduction – problème social

Le problème soulevé dans cette étude de cas est que nous vivons dans une ère où les sciences naturelles et la technologie évoluent à très grande vitesse. L'écart entre ce que les enfants apprennent à l'école et ce qui se passe dans la vie réelle se creuse davantage chaque jour. En même temps, la recherche en sciences naturelles et en technologie est centrale et essentielle au développement de la société. Les défis auxquels nous sommes confrontés pour les années à venir incluent le changement climatique, la production et la distribution de denrées alimentaires, la médecine et la santé. Ces problèmes ne peuvent être résolus sans l'utilisation des sciences naturelles et des nouvelles technologies. TSF a été créée en 2002 pour répondre aux défis éducatifs liés aux sciences naturelles et à la technologie. Les principaux objectifs de TSF étaient d'augmenter le nombre d'étudiants qui choisissaient de suivre un cursus en sciences naturelles, et de développer un intérêt pour la recherche et la technologie chez les enfants et les jeunes.

Ferd Social Entrepreneurs (FSE) a été créée en 2008 et TSF a été notre première cible d'investissement. Ferd fait elle-même partie du groupe industriel norvégien du même nom. Ferd reconnaît que sa responsabilité sociale fait partie intégrante de son activité professionnelle. Nous considérons également qu'il est naturel de s'impliquer au-delà de cette responsabilité, principalement en soutenant des entrepreneurs sociaux qui reflètent la vision de Ferd, à savoir créer une valeur durable et laisser une empreinte visible. Ainsi, Ferd soutient des organisations, des projets et des individus sélectionnés qui œuvrent dans le but de s'assurer que tout le monde, et notamment les enfants et les jeunes, puisse saisir ses opportunités et réaliser ses ambitions. Le processus de « due diligence » mis en place chez TSF a été initié par le PDG de Ferd au même moment où celui-ci a recruté le PDG de FSE.

La décision de FSE d'investir reposait sur l'« instinct » quant à l'impact que TSF pourrait générer et sur la confiance dans les travaux du Dr Hanne Finstad. Après l'avoir interrogée et après avoir visité certaines classes, FSE pensait que ce projet créerait une valeur ajoutée pour les participants (apprentissage, motivation, divertissement) et, avec un peu d'espoir, changerait la manière d'enseigner les sciences naturelles dans les établissements scolaires norvégiens sur le long terme.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

Comment TSF évalue l'impact : point de départ

Notre point de départ pour mesurer l'impact de TSF, avant de participer à l'initiative de EVPA, consistait à vérifier les travaux déjà entrepris par l'organisation elle-même sur le sujet. À l'automne 2011, à la suite d'une enquête en ligne menée pendant 10 ans par TSF pour tenter de répondre à la question que nous estimons être la plus importante : TSF présente-elle un intérêt ? 75 participants sur 229 ont répondu à cette enquête, notamment des personnes ayant participé à des cours dispensés par TSF entre 2002 et 2003 (soit un taux de réponse de 32%, qui est réputé élevé pour ce type d'enquête).

Les résultats de l'enquête sont les suivants :

- toutes les personnes interrogées ont des souvenirs positifs des cours suivis
- 93% sont toujours intéressées par les sciences naturelles
- 18 participants (25%) indiquent que les cours dispensés par TSF ont été déterminants dans leur décision de poursuivre ou non des études secondaires en sciences naturelles
- une corrélation positive entre le niveau de motivation et l'intérêt pour les sciences naturelles
- une corrélation positive entre le nombre d'élèves inscrits et le choix des sciences naturelles dans leurs études secondaires

La motivation et l'intérêt pour les sciences naturelles parmi les enfants sont les principaux objectifs de TSF, et constituent ainsi des facteurs importants qu'ils gardent à l'esprit au moment de choisir leur cursus. En même temps, les cours se concentrent sur les principaux concepts de la chimie, la physique et la biologie. Les participants réalisent des expériences et reçoivent quelques informations sur les différents travaux à accomplir avant, pendant et après chaque séance. Par ailleurs, TSF demande toujours aux élèves s'ils estiment avoir acquis certaines connaissances pendant ces cours. 99% des participants indiquent avoir appris beaucoup, ou un minimum, et beaucoup d'entre eux sont capables de parler des thèmes abordés en utilisant leurs propres mots. Par conséquent, TSF a des raisons de croire que ces cours constituent une bonne plateforme d'apprentissage permettant aux enfants d'acquérir des connaissances, en plus de leur offrir une expérience passionnante et motivante en sciences naturelles.

Dans le contexte de la mesure de l'impact, la question qui nous importe est de savoir si l'enquête fournit des informations sur l'impact créé par TSF.

Pour déterminer si l'impact est mesuré ou non par le biais de cette enquête, nous devons nous poser certaines questions essentielles :

- Pouvons-nous établir un scénario de base ? c'est-à-dire, quel est le pourcentage d'enfants qui choisissent généralement un cursus en sciences naturelles par la suite (études secondaires/supérieures) ?
- Quel est le pourcentage d'élèves inscrits au cours proposés par TSF qui suivent des études de sciences naturelles ?

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

- Combien d'élèves inscrits aux cours de TSF étaient déjà intéressés par les sciences naturelles ?
- Combien d'entre eux auraient choisi les sciences naturelles de toute façon (un concept qualifié d'effet d'aubaine dans certaines méthodologies) ?

Bien que l'enquête nous fournisse des informations sur le pourcentage d'inscrits au cours proposés par TSF qui décident de suivre des études de sciences naturelles, elle ne répond pas aux deux dernières questions. Toutefois, il est probablement possible de comparer le groupe TSF à la population norvégienne en général.

L'une des suggestions émises par le groupe d'experts, qui est particulièrement pertinente pour cette étape, consistait à décrire précisément la situation telle qu'elle était au début de la période examinée, c'est-à-dire il y a 10 ans, puis à réfléchir sur les objectifs de résultats ou sur les changements sociaux que TSF souhaiterait réaliser.

L'un de nos principaux problèmes est que l'âge minimal des élèves inscrits aux cours proposés par TSF se situe aux alentours de 10-12 ans (CM2/5ème). La raison pour laquelle TSF a ciblé des enfants de cet âge est que les enfants sont intéressés par la science et sont curieux de la nature, donc il est essentiel de préserver leur intérêt et leur curiosité et de ne pas les perdre en cours de route vers les études supérieures.

Cependant, au moment où l'enquête a été menée, ces enfants étaient sur le point d'achever leurs études secondaires (lycée) ou démarraient tout juste leurs études supérieures (université). Étant donné que de nombreux changements interviennent à cette époque de leur vie, ils ont eu du mal à se souvenir de leurs avis en 2002/2003 et à déterminer si TSF avait ou non contribué à les faire changer d'avis sur les sciences naturelles ou à augmenter leur intérêt pour cette discipline.

Inputs tirées du Groupe d'Experts – Fixer des objectifs

À la suite de nos discussions avec le groupe d'experts, nous avons décidé de nous pencher à nouveau sur TSF et de déterminer comment nous pourrions potentiellement comprendre et mesurer son impact social.

Tout d'abord, nous avons réalisé qu'il était essentiel de comprendre pourquoi nous (en tant que Ferd Social Entrepreneurs) souhaitions mesurer l'impact généré par TSF. Ferd diffère des nombreux autres investisseurs à impact social car elle appartient à une seule personne, donc nous n'avons pas besoin de nous concentrer sur un groupe de propriétaires externe plus large. Néanmoins, nous pensons qu'il est important de mesurer son impact pour plusieurs raisons :

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

1. Pour démontrer au conseil d'administration de Ferd et à Johan Andresen qu'il est possible de créer un impact social dans un pays doté d'un État-providence bien développé. Et, en outre, démontrer qu'il est possible de générer un impact important avec de faibles sommes d'argent (comme une partie du total des dépenses afférentes à la protection sociale).
2. Pour encourager les entrepreneurs sociaux à mesurer eux-mêmes l'impact social afin qu'ils améliorent leur message de vente et qu'ils rivalisent plus efficacement avec leurs concurrents pour attirer des contrats publics ou pour vendre leurs produits / services.
3. Pour assurer une gestion plus efficace de notre portefeuille. Ce qui nous importe, c'est d'évaluer comment nous mesurons l'impact social (par rapport à la mesure des économies en soi) donc nous devons comprendre très clairement quels sont les éléments résultant des travaux d'un entrepreneur social qui génèrent le plus d'impact afin de développer une stratégie de mesure axée sur ces domaines.
4. Pour sélectionner les investissements. Bien que nous n'ayons pas encore totalement intégré l'analyse de l'impact social à notre processus d'investissement, nous savons qu'il est important de le faire. Nos ressources sont limitées (en termes de personnes et de fonds disponibles) donc nous devons veiller à accorder notre temps et nos fonds aux entrepreneurs sociaux qui génèrent le plus fort impact social.
5. Pour motiver d'autres investisseurs à suivre une approche de « Venture Philanthropy ». Nous pensons que si nous parvenons à démontrer notre propre impact social, il sera alors plus facile pour les autres organisations de travailler avec des entrepreneurs sociaux et, plus généralement, dans le secteur de l'innovation sociale. Pour l'heure, bien que nous ne soyons pas les seuls à œuvrer dans le secteur de la « Venture Philanthropy » en Norvège, nous sommes définitivement un acteur dominant et il serait bénéfique que d'autres organisations en fassent de même.

41. <http://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2012/09/16/johan-andresen-of-ferd-on-social-entrepreneurship/>

Citation de Johan Andresen⁴¹ pour illustrer l'approche de Ferd :

« L'un des avantages à se concentrer sur un problème social majeur, c'est que lorsque vous trouvez une solution qui fonctionne, il vaut la peine d'investir dans cette solution afin qu'elle profite au plus grand nombre. Il existe un besoin, mais également un défi considérable, d'essayer de mesurer l'impact afin de prouver que celui-ci crée une réelle valeur sociale, une valeur dans laquelle n'importe qui, qu'il s'agisse d'une personne privée, d'une entreprise ou d'un gouvernement, serait prêt à investir ».

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Dans le contexte de l'étude de cas de TSF, nous nous sommes particulièrement attachés à trouver des preuves démontrant que l'approche utilisée par TSF constituait un facteur important pour motiver les jeunes à entamer des études dans le domaine des sciences naturelles. À plus long terme, nous souhaiterions savoir si TSF apporte un changement au système existant, notamment dans la manière d'enseigner les sciences naturelles au sein des écoles primaires norvégiennes. Une évaluation rétrospective de TSF nous permettrait de mieux cibler les futurs investissements dans TSF et également de travailler avec l'entrepreneur sur sa stratégie de changement d'échelle.

Par ailleurs, à la suite des discussions avec le Groupe d'Experts, il a été décidé d'utiliser la théorie du changement pour mieux comprendre les objectifs de TSF et comprendre comment TSF œuvre pour la réalisation de ces objectifs. Ce choix a été motivé par le fait qu'un simple cadre peut vous guider vers la réalisation des objectifs généraux d'un bénéficiaire, notamment lorsque l'impact de ce bénéficiaire est potentiellement difficile à mesurer, intangible et uniquement observable après une longue période de temps. En général, nous consacrons beaucoup de temps (en personne) à nos entrepreneurs afin de bien comprendre ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Nous pensons que la théorie du changement était une bonne technique / méthodologie pour aider un entrepreneur à « mettre sur papier » les principaux moyens par lesquels il a l'intention d'atteindre ses objectifs. Toutefois, il est important de souligner que dans ces étapes initiales, nous « posons simplement les bases » nécessaires à la mise en place du processus de mesure de l'impact. Les éléments de la théorie du changement devront être renouvelés et affinés pendant toute la durée de notre collaboration avec l'entrepreneur, car les choses évoluent et continueront d'évoluer.

En ce qui concerne TSF, nous nous sommes posés les questions suivantes :

- Quel est le problème social que TSF tente de résoudre et pourquoi est-il important ?
- Quelles sont les moyens mis en œuvre par TSF pour tenter de trouver une solution à ce problème ?
- À quel moment peut-on considérer que les moyens mis en œuvre par TSF sont considérés comme une réussite ?
- Que serait-il arrivé sans TSF ?

Nous avons fourni les réponses suivantes :

Problème social : peu de jeunes choisissent de suivre des études de sciences naturelles (chimie, physique, biologie), ce qui crée une pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur. Ce phénomène est dû à la manière dont l'enseignement est dispensé : beaucoup d'enseignants dans le primaire sont incapables de motiver et de stimuler l'intérêt des enfants pour les sciences naturelles à cause d'un manque de confiance et de matériel nécessaire. Cela produit un impact négatif sur l'image de soi des enfants concernant les sciences naturelles ; par conséquent, peu d'enfants choisissent/s'orientent vers les sciences naturelles dans leurs études secondaires.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

Sur la base de ce constat, nous avons réalisé que nous devions répondre à d'autres questions en amont, notamment tenter de comprendre pourquoi il s'agit d'un thème important. D'une part, nous pouvons affirmer que la recherche dans le domaine des sciences naturelles et de la technologie est centrale et essentielle au développement de la société. Comme indiqué ci-dessus, nous pensons que les problèmes auxquels la société est confrontée (climat, production et distribution de denrées alimentaires, médecine et santé) ne peuvent pas être résolus sans l'utilisation des sciences naturelles et des nouvelles technologies. Toutefois, nous avons été invités à fournir des sources et des preuves à l'appui de cette affirmation, ce qui a permis de soulever d'autres questions.

Ces questions sont énoncées ci-dessous mais nous n'y avons pas encore répondu en intégralité. Nous acceptons le fait que les questions au macro-niveau peuvent probablement trouver une réponse dans les statistiques généralement disponibles, mais les questions au mezzo-niveau et au micro-niveau nous obligent à mener des études auprès d'un groupe échantillon suffisamment large et nous ne disposons pas, pour le moment, des ressources (humaines ou financières) nécessaires pour ce faire.

Macro-niveau :

- Combien de jeunes choisissent de suivre des études de sciences naturelles (à l'heure actuelle) ?
- Combien de postes vacants existe-t-il dans ce secteur ?
- C'est-à-dire quelle est l'ampleur du manque à combler ?

Mezzo-niveau :

- Combien d'enseignants (participants) manquent de confiance et de matériel ?
- Et comment détecter un manque de confiance ?
- Et quel type de matériel ?

Micro-niveau :

- Quel est le niveau d'intérêt des enfants participants pour les sciences naturelles ?
- Combien d'enfants ont une image négative d'eux-mêmes concernant les sciences naturelles ?
- Et quelle est la cause de cette mauvaise image de soi concernant les sciences naturelles ?

Solution de TSF : Les cours (extra-scolaires) dispensés par TSF sont destinés à créer une motivation intérieure durable pour les sciences naturelles chez les enfants âgés de 9 à 13 ans. 4 à 6 cours sont dispensés par année scolaire et chaque cours (2-3 heures) porte sur un thème différent. Les cours ont pour objectif de créer des expériences positives, dans des contextes d'apprentissage amusants et créatifs (interaction sociale, pratique et théorie et expériences pour stimuler les cinq sens). En plus des cours dispensés aux enfants, TSF propose également des programmes de « formation des enseignants ».

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Succès : Nous avons identifié deux façons de déterminer si les moyens mis en œuvre par TSF ont été un succès ou non. Tout d'abord, la mise en œuvre des principes d'enseignement de TSF au sein du système d'enseignement primaire en Norvège, puis l'augmentation du nombre d'élèves qui choisissent de suivre des études de sciences naturelle (études secondaires et au-delà).

Que serait-il arrivé sans TSF ? Malgré le fait de souligner l'importance que nous accordons à cette question pour nous permettre de mesurer véritablement l'impact, nous pensons qu'il est pratiquement impossible d'y répondre compte tenu de l'âge des élèves. Ce que les enfants de 10 ans prétendent vouloir faire quand ils seront grands se révèle, la plupart du temps, ne pas coller à la réalité. On pourrait tenter de former des groupes de contrôle aléatoires pour fournir plus d'informations et de données, mais nous pensons que cela entraînerait un gaspillage des ressources. Par conséquent, nous préférons comparer le pourcentage d'élèves de TSF qui choisissent d'entamer des études supérieures de sciences naturelles à la moyenne norvégienne.

Conclusions

Certains des obstacles à la mesure de l'impact de TSF sont dues à la difficulté de fixer des objectifs et d'isoler les conclusions tirées d'autres sources d'influence. Nous pouvons résumer notre principal objectif de la manière suivante : « Le pourcentage d'élèves inscrits aux cours de TSF qui choisissent de suivre des études supérieures de sciences naturelles doit être supérieur à la moyenne norvégienne ». Mais, là encore, il est difficile de déterminer si TSF représente le principal différenciateur ou non. Les enfants participants peuvent avoir des parents ou des frères et sœurs qui sont intéressés par les sciences naturelles, ils peuvent avoir un enseignant exceptionnel, choisir un modèle ayant reçu ce type d'éducation, regarder un clip vidéo sur YouTube, etc. et l'un de ces événements peut se révéler être le véritable élément déclencheur. Toutefois, si la proportion des enfants inscrits aux cours de TSF choisissent de suivre des études supérieures de sciences naturelles est considérablement supérieure à la moyenne et si les enfants interrogés indiquent que les cours dispensés par TSF ont été importants pour eux, alors il est raisonnablement possible de supposer que TSF a réussi sa mission. C'est la meilleure réponse que nous pensons pouvoir donner et cela nous suffit !

Recommandations

Sur la base de notre expérience et des discussions avec le Groupe d'Experts, nous avons plusieurs recommandations à émettre aux autres investisseurs à impact social :

- La fixation des objectifs est une étape absolument essentielle dans tout processus de mesure de l'impact. Comprendre pourquoi vous souhaitez mesurer l'impact constitue une étape évidente. Et si vous pouvez définir avec exactitude ce que l'entrepreneur social souhaite réaliser, alors il est bien plus facile d'évaluer ultérieurement si ces objectifs ont été atteints ou non. Il peut être plus facile de « suivre son instinct » mais la précision donne de bien meilleurs résultats.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

- Si possible, la discussion sur la fixation des objectifs doit commencer dans le cadre du processus de « due diligence » car c'est elle qui donnera le ton de votre future collaboration avec l'entrepreneur. La théorie du changement peut aider l'entrepreneur à mieux exprimer ses objectifs, avec le soutien de l'investisseur.
- L'investisseur doit convaincre l'entrepreneur social de l'utilité de la mesure de l'impact et d'utiliser la méthode de la théorie du changement, même si cela implique de dormir quelques heures de moins !

9.2 Étape 2 : Analyser les parties prenantes

Étude de cas : investissement d'Impetus Trust dans Blue Sky

L'étude de cas examine l'analyse des parties prenantes du point de vue de l'investissement d'Impetus Trust dans Blue Sky Development and Regeneration (Blue Sky).

Introduction – problème social

Il existe de nombreuses preuves permettant d'affirmer que le travail est le seul moyen efficace de permettre à un individu d'échapper au risque de récidive. Blue Sky propose aux anciens délinquants « un emploi décent au sein d'une société décente », en recrutant des personnes qui ont des casiers judiciaires à des postes de débutants dans les secteurs de l'entretien de terrains et du recyclage pendant une période maximale de six mois. Les anciens délinquants travaillent en petites équipes et sont surveillés par un chef d'équipe qui a également un passé de délinquant, qui agit en qualité de tuteur, et le personnel de Blue Sky fournit un soutien moral additionnel (par exemple, pour sécuriser un compte bancaire ou trouver un logement, etc.). Après quatre mois d'embauche, les employés reçoivent un budget de formation qu'ils peuvent utiliser pour décrocher un diplôme de leur choix. Au même titre que les employés qui arrivent à la fin de leur période de travail de six mois pour Blue Sky, ils sont guidés pour trouver un nouvel emploi.

En 2008, Impetus a investi dans Blue Sky, une entreprise sociale qui contribue à réduire le taux de récidive en employant d'anciens délinquants et en les aidant à trouver un emploi durable. Impetus Trust œuvre en vue de briser le cycle de la pauvreté en investissant dans des organisations caritatives et des entreprises sociales ambitieuses qui luttent contre le désavantage économique en suivant un modèle de « Venture Philanthropy » (VP) très efficace. Impetus Trust a lancé le premier modèle de VP, basé sur un soutien financier de long terme et un soutien économique spécialisé fournis à titre gracieux, ainsi qu'une gestion pratique minutieuse des investissements au Royaume-Uni. Depuis sa création en 2002, Impetus a investi dans 24 associations caritatives et entreprises sociales, et les a aidé à augmenter leurs revenus annuels moyens et le nombre de personnes soutenues de respectivement 23% et 30%.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Définition pratique de l'analyse des parties prenantes

Aux fins de la présente étude de cas, nous avons défini une partie prenante comme « toute personne ou organisation qui produit un effet sur et/ou qui est affectée par un investissement à impact social ». Les principales parties prenantes sont les bénéficiaires directs du projet (dans le cas de Blue Sky, ce sont les anciens délinquants employés), mais il existe également des bénéficiaires indirects, d'autres parties qui contribuent au changement expérimenté par les anciens délinquants, ainsi que des parties prenantes qui contribuent indirectement au projet ou qui sont affectées par le projet. D'après notre point de vue, en tant qu'investisseur, le bénéficiaire est également une partie prenante avec laquelle l'investisseur doit impérativement nouer et conserver une relation positive. L'analyse des parties prenantes implique à la fois l'identification des parties prenantes et le dialogue avec les parties prenantes.

Approche d'Impetus Trust sur l'analyse de l'impact sur les parties prenantes vis-à-vis de son investissement dans Blue Sky

Le personnel d'Impetus a examiné l'analyse de l'impact sur les parties prenantes à trois niveaux pendant la période de son investissement dans Blue Sky : au niveau de la phase de « due diligence » préalable à l'investissement, dans le cadre de notre processus de gestion des investissements en cours et dans le cadre d'un projet ponctuel d'évaluation de l'impact.

« **Due diligence** » préalable à l'investissement : nous n'avons pas nécessairement besoin, à ce stade, de comprendre parfaitement l'ensemble des parties prenantes, mais simplement d'obtenir une vision pratique des moyens mis en œuvre par l'organisation pour créer un impact et de la possibilité de dialoguer avec certaines des principales parties prenantes pour confirmer que nos hypothèses sont valables.

L'analyse des parties prenantes est importante durant cette phase car nous ne pouvons pas dresser une image de l'impact créé par l'organisation sans identifier et ensuite dialoguer avec les individus affectés par l'intervention de Blue Sky et sans comprendre qui d'autre, à part Blue Sky, joue un rôle dans la création du changement expérimenté par les parties prenantes.

L'un des principaux aspects à prendre en considération à toutes les étapes, mais qui revêt une importance particulière pour l'étape préalable à l'investissement est la sélection des parties prenantes : pour se faire une idée précise de l'impact créé par l'organisation, nous devons nous assurer que les parties prenantes que nous interrogeons n'ont pas été « triées sur le volet ». La nécessité d'obtenir un point de vue équilibré de la part des parties prenantes se complique du fait que nous devons souvent nous fier au bénéficiaire potentiel de l'investissement pour identifier et fournir un accès aux utilisateurs de ses services et aux autres parties qui ont une bonne connaissance de ses travaux, et le bénéficiaire potentiel a tout intérêt à présenter une image aussi positive que possible de ses travaux. En outre, une organisation est souvent, presque par définition, moins susceptible de maintenir un contact avec des individus qui abandonnent son programme. Pour minimiser le risque de sélection biaisée, nous suivons plusieurs stratégies :

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

- Au moment de dresser la liste des utilisateurs du service / des autres partenaires à interroger, nous demandons explicitement à l'organisation d'inclure certaines parties qui considèrent que les résultats obtenus ne sont pas très satisfaisants.
- À l'aide de nos propres contacts, nous tentons de joindre les parties qui n'ont pas nécessairement été identifiées par le bénéficiaire potentiel, mais qui ont une bonne connaissance de ses travaux.
- Durant tous nos entretiens, nous demandons aux parties prenantes d'indiquer les réussites et les échecs qu'elles-mêmes et d'autres parties ont rencontrés, et nous leur demandons d'identifier les autres parties avec lesquelles il serait utile que nous dialoguons afin d'obtenir une vision équilibrée des travaux menés par le bénéficiaire potentiel.

Un autre aspect essentiel pour Impetus durant l'étape préalable à l'investissement est la répartition efficace des ressources : nous ne souhaitons pas consacrer trop de temps aux organisations dans lesquelles nous n'investirons pas. Par conséquent, pour analyser l'impact sur les parties prenantes, nous tentons d'utiliser une méthode qui suppose d'accroître l'intensité de l'analyse uniquement au fur et à mesure qu'il devient probable que nous poursuivrons notre investissement. En général, nous consacrons deux à trois jours maximum de travail à l'analyse de l'impact sur les parties prenantes pendant la phase de « due diligence », et ce fut également le cas avec Blue Sky. Tout cela est géré en interne, même si nous faisons parfois appel à des consultants externes à titre gracieux, toujours supervisés par un expert en investissements d'Impetus, pour nous aider dans la phase de « due diligence ».

Nous commençons par discuter avec les hauts dirigeants en les interrogeant sur la théorie du changement, avant d'obtenir un aperçu des principales parties prenantes qui devraient être interrogées avant de prendre la décision d'investir. Nos discussions nous ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- Principal changement social que l'organisation tente d'apporter : réduire le taux de récidive en recrutant d'anciens délinquants.
- Principaux bénéficiaires de ce changement : les anciens délinquants embauchés (qui bénéficient d'un emploi et d'une aide pour reprendre leur vie en main) et le gouvernement/les communautés locales (qui font des économies à travers la baisse de la criminalité et des coûts y afférents).
- Autres parties susceptibles de contribuer à ce changement : nous avons compris que les familles, les agents de probation et d'autres travailleurs peuvent contribuer à aider les employés à reprendre leur vie en main, et nous avons souhaité enquêter davantage sur la part du changement qui pourrait être attribuable à ces groupes.
- Autres parties pouvant être affectées par les travaux de Blue Sky (de manière positive ou négative) : nous avons tenté de comprendre ce qui arrive aux employés qui abandonnent le programme et de déterminer si le programme crée ou non un effet de déplacement au niveau du marché du travail.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

L'étape suivante repose sur la recherche documentaire et sur des entretiens avec les principales parties prenantes identifiées à l'Étape 1. À ce stade, nous avons examiné trois groupes :

- *Employés* : nous avons interrogé des employés actuels et d'anciens employés de Blue Sky pour mieux comprendre les changements qui ont été apportés et comment Blue Sky y a contribué. Nous avons également voulu savoir si des changements négatifs étaient intervenus et dans quelle mesure les employés considéraient que d'autres parties les avaient aidés à reprendre leur vie en mains. Enfin, nous avons souhaité en savoir plus sur les employés, notamment déterminer leurs points communs avec une personne « moyenne » qui sort de prison, afin de mieux comprendre la mesure du changement qui serait intervenu de toute façon, même en l'absence de Blue Sky. Dans le cadre de notre phase de « due diligence », y compris les entretiens avec les employés, la vérification des références auprès d'autres agences qui ont une bonne connaissance des travaux menés par Blue Sky, et l'analyse de la base de données des employés de Blue Sky (comparée avec des données publiques disponibles), nous avons déduit que les employés de Blue Sky n'étaient pas particulièrement « accessibles » par rapport à d'autres personnes qui sortent de prison. Nous avons également été satisfaits de voir que même si d'autres groupes de parties prenantes (agents de probation, membres de la famille, etc.) ont pu jouer un rôle dans la reprise en main d'un individu, l'intervention de Blue Sky a été décisive et, sans cette intervention, aucun changement ne serait intervenu. Cela nous a conforté dans l'idée que nous n'avons pas besoin de minimiser considérablement les résultats réalisés par les employés de Blue Sky pour déterminer l'effet d'aubaine ou la contribution d'autres parties prenantes. Ainsi, nous n'avons pas interrogé davantage ces parties prenantes à ce stade.
- *Gouvernement / communautés locales* : nous avons procédé à certaines vérifications des références auprès d'autorités locales qui avaient une bonne connaissance de Blue Sky, mais elles ont principalement vanté la qualité des travaux réalisés par les employés, sans aborder l'impact social créé. Ainsi, nous avons élargi nos conclusions sur ces discussions par le biais de la recherche documentaire, en étudiant le potentiel d'économie de coût en cas de réalisation des résultats.
- *Employés déplacés potentiels* : nos entretiens avec SMT sur le profil des employés qu'elle embauche, en plus de la recherche documentaire sur le marché du travail, nous ont permis d'affirmer que le déplacement d'emplois permanents était minimal, donc nous n'avons pas non plus tenu compte de ces employés à ce stade.

Gestion des investissements en cours : après nous être engagés à investir dans Blue Sky, notre principal objectif pendant la phase de gestion des investissements est de veiller à ce que l'organisation continue de répondre aux objectifs d'impact social de notre investissement tels que convenus à l'époque. Notre modèle de gestion des investissements repose sur :

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

- Des réunions mensuelles avec le PDG pour suivre la progression par rapport aux étapes jalons d'investissement et pour obtenir une vision récente des développements survenus au sein de l'organisation.
- Des révisions semestrielles avec le PDG et le Président pour réfléchir sur les problèmes « à plus grande échelle ».
- Des visites périodiques du site, y compris des entretiens informels avec les employés, et la préparation de nouvelles études de cas chaque année pour nous aider à conserver une bonne compréhension des travaux « sur le terrain ».
- Des rapports trimestriels transmis par Impetus à notre conseil d'administration sur l'état de l'avancement par rapport aux étapes jalons de l'investissement.
- Des rapports semestriels diffusés aux parties prenantes externes à Impetus sur l'impact réalisé au sein de notre portefeuille ; des rapports plus réguliers aux parties prenantes spécifiques, telles que les investisseurs dans nos diverses initiatives ou les co-investisseurs dans des organisations spécifiques, au cas par cas.

Étant donné que le modèle économique principal n'évolue pas beaucoup, nous n'avons pas besoin de reconsidérer fréquemment notre analyse des parties prenantes. Les développements significatifs qui peuvent nous amener à reconsidérer notre analyse des parties prenantes incluent :

- Un changement au niveau des résultats réalisés : nous chercherions à savoir ce qui a motivé ce nouveau résultat et s'il existe des groupes de parties prenantes à prendre en considération.
- L'apport de nouvelles sources de financement importantes, notamment si l'investisseur a défini des objectifs spécifiques : nous chercherions à identifier l'impact de ces nouvelles sources de financement sur les travaux de Blue Sky.
- La mise en place de nouveaux secteurs d'activité : nous chercherions à déterminer si ces nouveaux secteurs d'activité impliquent de nouvelles dynamiques de marché et renforcent ainsi le déplacement ou s'il existe d'autres impacts positifs ou négatifs que nous devrions prendre en considération.
- Le développement de nouvelles pratiques de recrutement : nous cherchons à comprendre si ces pratiques modifient la composition du groupe d'employés, en confirmant ou infirmant nos hypothèses concernant l'effet d'aubaine et l'attribution.
- Des changements au niveau de l'environnement politique : nous gardons un œil ouvert sur l'environnement général qui entoure les anciens délinquants et l'emploi de groupes difficilement accessibles, afin de comprendre l'impact que les autres acteurs peuvent avoir sur les employés de Blue Sky et sur nos hypothèses concernant l'effet d'aubaine et l'attribution.

Compte tenu de notre approche relativement souple et par exceptions de l'analyse des parties prenantes pendant la phase de gestion des investissements, le dialogue avec les parties prenantes ne requiert généralement pas plus d'une journée ou deux de travail par an et il est intégralement géré en interne.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Analyse de l'impact ponctuelle : au milieu de la période d'investissement, nous avons décidé de mener une étude approfondie de l'impact créé par Blue Sky. Notre objectif était de renforcer notre compréhension de la valeur sociale créée par l'intervention de Blue Sky et de quantifier cette valeur en utilisant une méthode qui serait reconnue comme étant rigoureuse. Nous avons choisi de procéder à une analyse du retour social sur investissement (SROI) qui a permis d'obtenir l'approbation par le Social Value UK (avant SROI Network), à savoir suivre rigoureusement les principes énoncés dans leur guide sur le SROI.

L'analyse des parties prenantes et le dialogue entrepris pendant cette phase étaient similaires au processus adopté pendant la phase de « due diligence », mais plus approfondis, car nous devons justifier et documenter toutes les hypothèses que nous avons émises concernant les parties prenantes. En premier lieu, nous avons dressé une très longue liste de parties prenantes potentielles (incluant les groupes examinés plus haut et beaucoup d'autres parties). Nous avons ensuite passé cette liste au crible pour en déterminer la pertinence (le groupe de parties prenantes est-il suffisamment pertinent pour la principale mission de Blue Sky qui consiste à réduire le taux de récidive par le biais de l'emploi) et l'importance (quelle est l'importance des avantages et des ressources fournis par ces parties prenantes). Après avoir identifié les groupes de parties prenantes à interroger, nous avons créé des listes de parties prenantes individuelles à contacter au sein de ces groupes, en prenant soin de refléter les diverses expériences des parties prenantes via la création d'un échantillon suffisamment large et diversifié. Par exemple, pour sélectionner les employés à interroger, nous avons mélangé les hommes et les femmes, les employés actuels et les anciens employés, les employés âgés et les plus jeunes, et nous avons également explicitement cherché des employés qui avaient abandonné le programme de manière précoce. Ensuite, nous avons interrogé dans le détail les parties prenantes dans le but de comprendre comment elles ressentent et contribuent au changement social apporté par Blue Sky. Enfin, nous avons « relu » nos conclusions aux parties prenantes pour nous assurer d'avoir correctement reflété leurs points de vue et pour déterminer si d'autres aspects devaient être pris en considération. Nous avons mandaté une équipe d'environ quatre personnes provenant de chez Blue Sky et Impetus pour dialoguer avec les parties prenantes et, au total, il nous a fallu environ huit à dix journées de travail pour sélectionner les parties prenantes, rédiger les questions à poser lors des entretiens, préparer et procéder aux entretiens, puis assurer un monitoring avec les parties prenantes une fois l'analyse SROI achevée. Bien qu'il existait certains arguments en faveur de l'emploi d'une tierce partie pour mener le dialogue avec les parties prenantes pendant cette phase, nous avons finalement décidé d'effectuer cette tâche en interne afin d'accélérer le processus et de conserver les ressources (nous avions un budget très limité pour ce projet et, au fur et à mesure que le projet avançait, nous ne savions pas combien de temps il faudrait y consacrer).

Les principes du Social Value UK soulignent l'importance des preuves collectées auprès des parties prenantes. Cela a lancé un débat intéressant au sein de l'équipe en charge de l'analyse sur la manière de traiter les familles des anciens délinquants. Nous savons que dans les rares cas où les familles des employés avaient pris l'initiative de contacter Blue

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

Sky pour partager leurs histoires, l'intervention avait entraîné un changement considérable dans leur vie, à tel point qu'il aurait pu avoir un impact important sur notre calcul de la valeur globale créée et qu'il devait donc être capturé dans le cadre de l'analyse. Nous pourrions mentionner plusieurs études menées par des tierces parties qui énumèrent en détail l'impact positif sur les familles des anciens délinquants au point de changer leur vie et l'impact négatif que le retour d'un délinquant en prison peut avoir sur sa famille. Toutefois, les principes du Social Value UK nous auraient contraint d'interroger directement les familles Blue Sky pour étayer ces affirmations, et l'équipe de Blue Sky était fermement convaincue qu'il serait inapproprié de le faire. L'équipe considérait qu'une partie importante de son intervention reposait sur le fait qu'elle traite les employés comme n'importe quel autre employeur l'aurait fait, et nous pensions que le fait d'interroger un échantillon aléatoire de familles d'employés n'était pas chose commune dans d'autres entreprises. Cela nous a laissé dans la position insatisfaisante de savoir qu'une valeur importante avait été créée mais que nous n'étions pas en mesure de la capturer et de l'inclure dans notre analyse. Comme nous souhaitions que notre analyse soit reconnue par tous, nous avons exclu la valeur des changements qui auraient été expérimentés par ce groupe de parties prenantes.

Nous avons également été confrontés à un autre problème, à savoir extraire du dialogue avec les parties prenantes les preuves nécessaires pour notre analyse du SROI tout en préservant l'intégrité du processus et de notre relation avec les parties prenantes. Par exemple, nous avons besoin que les employés nous confient le plus de détails possibles sur les changements, à la fois positifs et négatifs, intervenus dans leur vie après avoir travaillé avec Blue Sky. Cependant, même si nous avons clairement indiqué que nous souhaitions que les employés nous répondent avec le plus de transparence et franchise possible, nous ne pouvions pas éviter le risque que certains soient gênés de nous confier quelque chose de négatif à propos de leur employeur. Nous avons tenté de cibler des questions ouvertes, mais certains employés ont tout naturellement hésité à nous faire part des obstacles qu'ils ont pu rencontrer dans leur vie, ce qui signifie que certaines des réponses qu'ils ont fournies à nos questions ouvertes étaient assez brèves et pas vraiment éclairantes ; par conséquent, nous avons dû trouver un moyen de les convaincre de se confier en douceur et sans les orienter vers une réponse en particulier. L'étape du processus durant laquelle nous avons relu nos conclusions aux parties prenantes a été particulièrement délicate : même si nous avons pu confirmer sans difficulté que nous avons capturé avec précision les témoignages des employés ayant subi un changement, et que nous avons basé notre analyse sur les résultats les plus significatifs à leurs yeux, nous avons eu du mal à leur faire comprendre comment nous avons converti ces témoignages de changement en variables financières. Les employés nous ont tous indiqués que le changement le plus significatif pour eux était qu'ils avaient réussi à garantir leur liberté et à s'y accrocher, et ils nous ont également confiés qu'il était impossible d'attribuer une valeur à cela, que leur liberté n'avait pas de prix. Bien que nous aurions pu mettre ces conversations sur papier, nous avons finalement dû essayer d'attribuer une certaine valeur financière à chaque résultat significatif détaillé sur le papier, et il nous a été difficile de trouver un moyen d'en discuter de manière construc-

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

tive. Certaines ressources émettent des suggestions sur la manière de dialoguer avec les parties prenantes (cf. Sources en Annexe), ce qui nous a été utile. Enfin, cependant, chaque cas est unique et requiert une certaine part de jugement pour pouvoir aligner les exigences d'analyse sur la nécessité de préserver la dignité des parties prenantes et l'intégrité de notre relation avec elles.

Leçons tirées / Astuces pour d'autres organisations de « Venture Philanthropy »

Au final, les résultats que nous avons obtenus de l'analyse la plus rigoureuse et la plus structurée que nous ayons menée dans le cadre de notre analyse SROI, ne nous ont pas conduit à des conclusions si différentes de celles obtenues durant l'étape de « due diligence » : l'analyse la plus rigoureuse n'a pas permis d'identifier de nouvelles parties prenantes qui ont joué le rôle de bénéficiaires importants ou de contributeurs au changement social apporté par Blue Sky. Cela n'a fait que renforcer notre vision selon laquelle l'analyse de l'impact sur les parties prenantes est un domaine dans lequel des investisseurs expérimentés peuvent s'appuyer sans crainte sur des processus intuitifs qui leur conviennent parfaitement. Pour les nouveaux investisseurs ou ceux qui préfèrent opérer dans un cadre défini, plusieurs options existent pour identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles (cf. Sources en Annexe). Les investisseurs à impact social devront également réfléchir sur le temps et les ressources qu'ils peuvent consacrer au projet.

Durant les trois étapes du dialogue entre Impetus et Blue Sky, nous avons considéré que le dialogue direct avec les principales parties prenantes était très utile et nous recommanderions à toute organisation à impact social d'inclure cette pratique dans leurs procédures d'investissement courantes. Toutefois, l'expérience tirée de l'analyse SROI que nous avons menée nous a également conduit à penser que le dialogue direct avec les parties prenantes n'est peut-être pas le seul moyen de comprendre la création de valeur ; nous pensons qu'une recherche menée par un tiers auprès de parties prenantes similaires peut également être utile, notamment si des contraintes en matière de ressources empêchent une organisation de mener son propre dialogue avec les parties prenantes ou si des questions d'éthique sont en jeu, comme c'était le cas avec Blue Sky.

Nos meilleures astuces pour aborder l'analyse des parties prenantes sont les suivantes :

- Donnez-lui un sens : alignez votre analyse des parties prenantes sur vos objectifs d'investissement à chaque étape spécifique.
- Relativisez-la : l'analyse des parties prenantes est une pratique qui, en théorie, consomme autant de ressources qu'une organisation est prête à investir. Veillez à déterminer à l'avance les ressources dont vous avez besoin pour votre étape d'investissement.
- Maintenez-la à jour : maintenez un contact régulier avec vos parties prenantes et déterminez clairement les éléments qui pourraient donner lieu à la nécessité de reconsidérer l'intégralité de votre travail initial.
- Sélectionnez un échantillon approprié : essayez de créer des échantillons de parties prenantes qui soient de taille appropriée et qui reflètent la diversité des utilisateurs de vos services et de vos partenaires.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

9.3 Étape 3 : Mesurer les résultats

Étude de cas : investissement d'Oltre Venture dans PerMicro

Introduction – problème social

Oltre Venture a démarré son activité en 2006 et a depuis investi dans des entreprises sociales en fournissant au secteur social capitaux, compétences et connaissances en matière de gestion. Elle a pour objectif d'aider les sociétés qui ont un impact social à créer de la valeur via la création d'activités durables, offrant un rendement financier positif à ceux qui ont investi dans le fonds. De cette manière, la valeur créée n'est pas uniquement humaine et sociale, mais également économique et financière, prouvant ainsi que des outils financiers peuvent également être utilisés dans un secteur nouveau et innovant, à mi-chemin entre un secteur lucratif et non lucratif, en créant des sociétés à but lucratif qui cherchent principalement à générer un impact social. La difficulté repose sur l'attrait de capitaux privés dans un secteur qui a toujours bénéficié de fonds publics, via un juste équilibre entre le retour financier et le retour social.

D'une part, nous prévoyons de fournir aux investisseurs un taux de rendement interne égal à l'inflation plus 2% ; d'autre part, nous prévoyons de créer un impact positif durable sur les communautés impliquées dans le projet. Le montant actuel des fonds s'élève à 8 millions d'euros et ces fonds ont été collectés via la contribution de plusieurs investisseurs privés, de certaines entreprises et d'une fondation de banques (Fondazione CRT). À l'heure actuelle, Oltre concentre ses investissements sur les organismes de microcrédit (20%), le logement social (25%), les services de santé (39%) et sur les entreprises créatrices d'emplois (16%).

Notre approche de « Venture Philanthropy » et d'investissement à impact social est conçue spécifiquement pour le marché sur lequel nous investissons : l'Italie. Nous créons de véritables partenariats avec les organisations dans lesquelles nous investissons et cette relation est clairement définie dès le départ. Pour nous, la compréhension de l'impact commence dès le début. Chaque organisation que nous considérons doit avoir intégré ses résultats financiers et sociaux à sa mission, par exemple, proposer des services à un prix au moins 50% inférieur au prix du marché à des clients qui n'y ont pas accès normalement (ex : soins dentaires à bas coût pour les familles pauvres) ou travailler dans un secteur social, par définition (ex : la microfinance). En général, nous investissons dans des organisations très peu expérimentées ou dans des startups, donc notre principal objectif consiste à assurer leur viabilité financière. Excepté si l'organisation est fructueuse, elle ne peut produire aucun impact et si l'organisation ne parvient pas à atteindre une viabilité financière pendant la période de notre investissement (7 à 10 ans), alors il est improbable qu'elle survive après l'étape de sortie, ce qui signifie que tout impact social potentiel est ainsi perdu. En outre, les investisseurs dans notre fonds espèrent au moins obtenir un retour sur les capitaux qu'ils ont investis et cela est possible uniquement si nous contribuons à créer des sociétés viables sur le plan financier.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Exemple de PerMicro

PerMicro est l'une des organisations dans laquelle nous investissons. Il s'agit d'une institution de microcrédit créée en 2007. Sa mission consiste à donner une chance d'inclusion sociale et financière aux personnes ne pouvant bénéficier de crédits bancaires grâce au microcrédit, en proposant des prêts directement aux entreprises et aux individus. Agissant principalement dans les quartiers multiethniques de Turin, PerMicro s'est développée à l'échelle nationale en ouvrant 12 agences dans toute l'Italie. L'activité de PerMicro repose sur le concept du crédit de réseau : le réseau social de référence sert d'intermédiaire entre PerMicro et ses clients, fournissant une garantie morale et apportant un soutien avant et après le versement du prêt. PerMicro est le premier fournisseur de microcrédit italien. Son modèle économique a également été reconnu et récompensé au niveau européen et a remporté le prix « Fondazione Giordano dell'Amore ». Depuis sa création, PerMicro a évalué environ 107 000 candidats et a distribué plus de 2000 microprêts pour une somme totale de 11,4 millions d'euros. La durée moyenne d'un prêt est de 36 mois, le montant moyen du prêt s'élève à 4000 € pour les prêts familiaux et à 7300 € pour les prêts aux entreprises. Oltre Venture détient actuellement 12% des fonds propres de PerMicro, qui a récemment profité de l'entrée de BNL (groupe BNL Paribas) en tant que nouvel actionnaire et partenaire industriel.

Approche actuelle pour mesurer les résultats

L'objectif de PerMicro est d'améliorer les conditions de vie de ses clients en distribuant des microprêts et ayant ainsi un impact positif sur la situation financière des micro entreprises/familles pour accomplir sa mission. PerMicro souhaite comprendre les produits (outputs), les résultats (outcomes) et l'impact résultant de son activité et a développé en interne une approche permettant de mesurer l'impact qui répond à ses demandes spécifiques.

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

- **Monitoring et gestion continu de la performance** : PerMicro élabore des rapports mensuels, trimestriels et annuels qui résument son activité et qui sont partagés lors des réunions mensuelles du comité. Les indicateurs du rapport comportent des mesures de sa portée, de la satisfaction des clients et des résultats financiers. Ces indicateurs sont générés pour un usage interne et utilisés comme des outils de gestion visant à suivre la progression en cours en vue (i) d'accomplir la mission et atteindre la population cible, ainsi que (ii) d'atteindre les objectifs économiques/financiers fixés dans le plan économique (seuil de rentabilité).

La forme, le contenu et la fréquence des rapports ont été convenus entre Oltre et PerMicro au début de notre investissement et se concentrent sur les opérations de PerMicro, pour les raisons décrites précédemment (c'est-à-dire en ligne avec nos objectifs pour la mesure de l'impact).

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

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

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

Public cible	Informations	
Clients potentiels de PerMicro	<ul style="list-style-type: none"> Rapports sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Instruments de communication
Investisseurs (ex : Oltre Venture)	<ul style="list-style-type: none"> Rapports qualitatifs sur la portée (mensuels) et sur la satisfaction des clients Rapports de monitoring des risques liés au portefeuille Bilan et compte de résultat 	<ul style="list-style-type: none"> Plan économique Rapports sociaux Étude de marché
Autres parties prenantes (réseaux, gouvernement)	<ul style="list-style-type: none"> Rapports sociaux Rapports sur le profil de risque des clients 	<ul style="list-style-type: none"> Étude de marché Rapports sur les clients

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Indicateurs

PerMicro a identifié un ensemble d'objectifs et d'indicateurs de performance associés qui sont résumés dans le tableau ci-dessous. Pour suivre la progression vers la réalisation des objectifs financiers, PerMicro a choisi les outils généralement utilisés à cette fin, qui sont les états financiers et la modélisation financière, avec un monitoring et un examen constants du plan économique publié dans les rapports budgétaires mensuels. Du point de vue social, PerMicro effectue un monitoring des caractéristiques démographiques de ses clients, puis les compare avec ses objectifs et sa mission, et effectue également un monitoring du type d'engagement de ses clients et des éventuelles difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Bien que nous connaissions et que nous suivions le développement des indicateurs standardisés (comme IRIS et Global Value Exchange) et que nous comprenions ce que ces organisations tentent de réaliser, nous avons choisi de ne pas les utiliser. En premier lieu parce qu'il est important pour nous d'exprimer ces indicateurs en italien, ce qui est impossible compte tenu de la taxonomie actuelle d'IRIS. Ensuite, nous pensons qu'il est important de travailler avec l'OFS sur le développement des indicateurs étant donné les spécificités de chacune des organisations avec lesquelles nous travaillons.

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

Mesure de l'impact

Après la contextualisation sociale et économique de l'activité de l'institution de microcrédit, PerMicro va plus loin dans l'évaluation de l'impact, en se concentrant sur l'analyse des changements intervenus dans la qualité de vie de ses clients (ou de leurs familles et des communautés locales) et en déterminant les effets positifs, négatifs ou neutres qui en découlent.

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

- les changements qui interviennent dans la vie d'un individu, de sa famille, de son entreprise ou de sa communauté;
- la mesure dans laquelle ces changements sont liés au prêt contracté par l'individu.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

Pour identifier l'impact et le mesurer, il faut prouver de manière crédible que les changements observés chez les clients, sur les différents niveaux d'analyse, sont directement liés à la relation entre les clients et l'institution.

Ces dernières années, PerMicro a participé à deux groupes de travail scientifiques et a identifié des méthodes potentielles pour évaluer l'impact de son activité. Toutefois, ces méthodes ont engendré des difficultés en termes de coûts liés à leur mise en place et à ce qu'on appelle le problème d'attribution, qui est plus marqué dans le monde occidental, où l'existence d'un système de protection sociale plus structuré rend difficile l'isolation de l'impact du micro-prêt par rapport à d'autres types d'intervention.

PerMicro a finalement décidé de procéder à une évaluation rétrospective de l'impact, en se concentrant sur une approximation de l'impact : le changement survenu dans l'inclusion financière. Ci-dessous figure un résumé de cette méthode d'évaluation, qui indique comment elle sera mise en œuvre dans le temps. Selon la définition développée en interne par PerMicro, l'impact est atteint et il est considéré positif si un client a accès aux services bancaires classiques après avoir contracté un micro-prêt.

Calendrier	Phase	Actions
Juin-septembre 2012	Échantillon de clients non éligibles à un prêt bancaire	<ol style="list-style-type: none"> Établissement d'un critère visant à délimiter un échantillon de personnes non éligibles à un prêt bancaire : <ul style="list-style-type: none"> - absence (ou existence de moins de 6 mois) d'un compte bancaire - prêts auprès d'établissements de crédit - prêts auprès de banques Sélection d'un échantillon composé de personnes non éligibles aux prêts bancaires dans le portefeuille de PerMicro et auxquelles un prêt a été accordé en 2010
Septembre-décembre 2012	Entretien	<ol style="list-style-type: none"> Entretien téléphonique avec le client ou sa banque pour comprendre si le client est devenu éligible aux prêts bancaires après avoir obtenu un micro-prêt, c'est-à-dire s'il a entamé une relation stable avec une banque, ouvert un compte en banque et demandé et/ou obtenu un autre prêt.
Janvier 2013	Élaboration des données	<ol style="list-style-type: none"> Analyse des données. Évaluation de l'impact.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

La période d'évaluation est terminée à la fin 2014, date à laquelle PerMicro avait prévu également d'atteindre son seuil de rentabilité financier.

En tant qu'investisseur, nous avons eu la chance que PerMicro fût disposée à allouer les ressources nécessaires pour mener ces études plus approfondies de son impact car elles nous fournissent de plus amples informations que nous communiquons ensuite à nos parties prenantes. Toutefois, si PerMicro n'avait pas souhaité mener ces études d'impact, nous ne lui aurions pas demandé de le faire car nous pensons que les mesures des produits (outputs) suffisent à démontrer qu'une entreprise est sur la voie de la viabilité financière (ou pas) et donc, si elle est en mesure d'avoir un impact social.

Conclusions

Les raisons mêmes de la création d'entreprises financièrement viables façonnent l'approche d'Oltre concernant la mesure de l'impact. Pour nous, la viabilité financière est la clé pour produire un impact social. C'est la raison pour laquelle nous utilisons principalement la mesure de l'impact comme un outil de gestion, en nous concentrant sur les indicateurs de produit (output) pour comprendre comment l'entreprise évolue par rapport à son plan économique. Cette théorie est renforcée par les difficultés rencontrées pour mesurer l'impact dans un pays développé comme l'Italie. Un État-providence bien développé et d'autres filets de sécurité rendent très difficile (et coûteux) d'isoler les effets à long terme sur toute organisation que nous soutenons en vue de fournir une mesure précise de l'impact. Par exemple, si nous prenons le cas de l'un de nos investissements de micro-finance, nous pouvons mesurer avec précision le nombre de prêts accordés et le nombre de nouvelles entreprises créées, mais il serait très difficile d'aller plus loin et d'envisager comment ces éléments sont liés au bien-être physique de la famille qui a maintenant une entreprise. Une étude de long terme faisant appel à des groupes de contrôle randomisés serait probablement nécessaire. Une question morale se pose également : exclure des groupes de personnes qui auraient pu bénéficier d'un prêt mais qui, aux fins de l'étude, n'ont pas été sélectionnés afin que nous ayons un groupe de contrôle approprié.

Nous pourrions enfin considérer une étude plus complète de l'« impact » de notre fonds, mais celle-ci sera plus susceptible d'avoir lieu une fois que nous aurons clôturé le fonds et distribué les produits à ses actionnaires. La raison à cela, c'est que toute étude de l'impact suffisamment rigoureuse devra probablement durer au moins la moitié du temps consacré à notre période d'investissement globale, et nous pensons qu'il vaut mieux concentrer nos efforts sur le soutien des entrepreneurs en les aidant à développer leur entreprise. Nous recommandons aux autres investisseurs à impact social de développer des méthodes pour mesurer les résultats qui soient clairement alignées sur leurs propres objectifs.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

9.4 Étape 4 : Vérifier et évaluer l'impact

Étude de cas : investissement de l'Esmée Fairbairn Foundation dans le Social Impact Partnership (développée et dirigée par Social Finance)

Introduction

L'Esmée Fairbairn Foundation a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des personnes et des communautés au Royaume-Uni, aussi bien aujourd'hui que demain. Nous accordons des subventions d'environ 30 à 35 millions de GBP chaque année dans la région, dans le secteur de l'art, de l'éducation et de l'apprentissage, de l'environnement et du changement social. En outre, nous exploitons un Fonds de Financement de 21 millions de GBP, qui investit dans des organisations dont l'objectif est de fournir à la fois un rendement financier et un avantage social.

En tant que subventionnaire et fonds de financement, nous travaillons actuellement sur la mise en œuvre d'une approche systématique qui consiste à demander aux bénéficiaires des subventions et des investissements de définir trois principaux résultats cibles dès l'octroi de leur subvention ou investissement. Nous procédons ensuite à un monitoring de la progression vers la réalisation de ces résultats pendant toute la durée de la période d'investissement via la production de rapports standards. Pour la majorité des subventions et des investissements que nous accordons, il n'est pas bénéfique pour nous de vérifier ou d'évaluer de manière indépendante l'impact produit. Toutefois, même si pour certaines interventions stratégiques dans des secteurs ou sur des thèmes particuliers ou pour des subventions individuelles importantes il nous arrive parfois de procéder à une évaluation à plus large spectre, il est rare que nous vérifions ou valorisons l'impact produit par nos bénéficiaires.

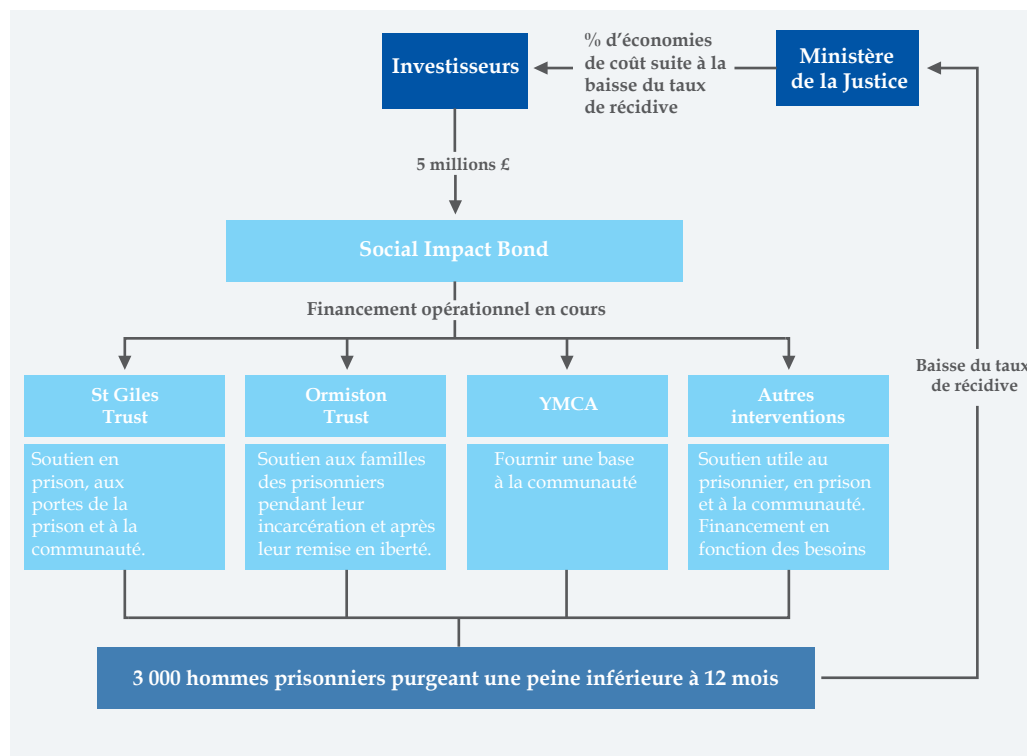
Nous sommes conscients que la vérification et la valorisation de l'impact prend de plus en plus d'importance dans les secteurs dans lesquels nous travaillons et le fait d'investir dans le Social Impact Partnership nous a permis de comprendre que le retour financier sur nos investissements était directement lié à un retour social mesurable.

Investissement : Social Impact Partnership (développé et géré par Social Finance)

Le Social Impact Partnership est le premier « Social Impact Bond », créé en 2010 par Social Finance dans le but de réduire le taux de récidive d'un certain nombre d'anciens prisonniers. Un « Social Impact Bond » est un contrat basé sur les résultats en vertu duquel les investisseurs privés payent les coûts d'une intervention effectuée par des prestataires de services reconnus, et dont les rendements financiers sont versés aux investisseurs par le secteur public si les résultats sociaux convenus ont été améliorés. À défaut d'amélioration des résultats, les investisseurs ne récupèrent pas le montant investi. Plusieurs « Social Impact Bonds » sont actuellement en cours de développement, mais celui-ci est le tout premier et il continue d'évoluer. Nous espérons que, dans un contexte de réduction des

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

dépenses publiques, les « Social Impact Bonds » seront un moyen d'attirer de nouveaux investissements dans des interventions qui produisent des résultats sociaux positifs.



Structure du Social Impact Partnership :

Source : Social Impact Through Effective Finance, Emily Bolton, Social Finance, Ltd., 2010

Aborder la valorisation de l'impact – Identifier les objectifs, les parties prenantes & l'impact

Étape 1 : Fixer des objectifs

Les objectifs du Social Impact Partnership ont été définis dans le cadre d'un dialogue entre Social Finance, le gouvernement, les investisseurs potentiels et le secteur du bénévolat.

Social Finance a interrogé des délinquants, des employés de prisons, des parties prenantes locales, des organisations bénévoles travaillant dans le secteur et des experts en justice pénale afin d'obtenir leurs avis sur les moyens qu'ils jugeraient utiles de mettre en œuvre pour mettre fin définitivement à la récidive des détenus de courte durée. Elle a également entamé des discussions avec le Ministère de la Justice pour comprendre ce qui changerait si une autre source de financement existait pour soutenir ce groupe cible. En outre, Social Finance a dialogué avec des trusts et des fondations, dont certains œuvraient déjà dans le secteur de la justice pénale, pour déterminer s'ils étaient prêts ou non à soutenir une proposition non prouvée mais potentiellement source de transformation.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

Après 18 mois de discussions intenses, un contrat a été signé avec le Ministère de la Justice pour lancer le premier « Social Impact Bond ». Ce modèle a pour but de :

- fournir un soutien intensif à 3000 détenus de courte durée qui quittent la prison Peterborough, pendant une période de six ans, entraînant une baisse du taux de récidive d'au moins 7,5% ou plus et une rémunération pour les investisseurs ; et
- prouver que le « Social Impact Bond » est un modèle capable d'attirer de nouveaux investissements à l'avenir.

Étape 2 : Analyser les parties prenantes

La plupart des parties prenantes du Social Impact Partnership participent au projet ou sont directement affectées par celui-ci, et contribuent à sa réussite ou à son échec.

- Gouvernement – le secteur public (Ministère de la Justice).
- Investisseurs – 17 fondations caritatives, principalement originaires du Royaume-Uni et deux provenant des États-Unis ;
- Prestataires de services – des associations caritatives bénévoles (St Giles Trust, Ormiston Children et Families Trust et YMCA) fournissent les principaux services, auxquels s'ajoutent d'autres services fournis au fur et à mesure des besoins identifiés, par exemple, les services voués à la santé mentale fournis par MIND.
- Utilisateurs des services – les prisonniers qui participent au projet, et ceux qui n'y participent pas mais qui représentent le groupe de contrôle.
- La prison Peterborough – dirigée par Sodexo Justice Services. L'équipe en charge de la relocalisation des prisonniers travaille en collaboration avec les prestataires de services pour offrir des services de remise en liberté anticipée.

Étape 3 : Mesurer les résultats

Compte tenu de la nature du projet, chaque partie prenante obtiendra ses propres résultats pour ce projet. Le gouvernement va chercher à faire des économies de coûts et à transférer le risque ailleurs, alors que les utilisateurs des services vont probablement chercher à obtenir une large gamme de résultats (logement décent, perspectives d'emploi, meilleur avenir pour leur famille). Pour nous, le résultat le plus important était de réduire le taux de récidive, bien que les économies de coûts souhaitées par le gouvernement sont devenues un facteur déterminant, compte tenu de l'influence du gouvernement sur la réalisation de la transaction.

Résultats (outcomes):

- Une baisse prouvée du taux de récidive parmi un groupe de détenus de courte durée.
- Un plus fort impact sur le marché des investissements à impact social – preuves permettant de déterminer si ce modèle fonctionne, ou comment il peut être amélioré, qui sont reprises par le marché.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Indicateur :

- Baisse de la fréquence des cas de nouvelle condamnation* (nombre de fois qu'un délinquant est rejugé par un tribunal au cours des 12 mois qui suivent sa sortie de prison, calculé à l'aide de données détenues dans le « Police National Computer ») parmi le groupe cible par rapport à un autre groupe de prisonniers libérés d'autres prisons pendant la même période (pour normaliser l'influence des événements externes sur les taux de récidive).

*Il a été convenu d'utiliser l'indicateur des cas de nouvelles condamnations plutôt que des cas de récidives, car les économies de coûts du gouvernement sont liées aux cas de nouvelles condamnations plutôt qu'aux cas de récidives.

Vérifier et évaluer l'impact

Dans le cas du Social Impact Partnership, nous nous sommes principalement intéressés à la performance du modèle lui-même et aux leçons qu'il faut en tirer pour l'avenir : les parties prenantes seront-elles en mesure de travailler ensemble pour atteindre l'objectif principal, à savoir la réduction du taux de récidive ?

Comment le Social Impact Partnership a-t-il fait pour mesurer la valeur de la baisse du taux de récidive ? Il a été convenu avant le début du projet que cette valeur pourrait être attribuée à une valeur financière. Les coûts afférents aux nouvelles condamnations qui ont été économisés par le secteur public (le Ministère de la Justice) représenteraient à la fois la valeur des résultats sociaux obtenus et le rendement généré par les investisseurs privés dans le Partnership.

Pourquoi la méthode des économies des coûts a-t-elle été choisie ?

- La matrice sociale du Social Impact Partnership constitue la base de sa structure qui repose, par essence, sur un contrat conclu entre le secteur public et des investisseurs privés. Le gouvernement a joué un rôle essentiel dans cette discussion et il a été décidé que la mesure des économies de coûts était la plus appropriée.
- Pour que le modèle du Partnership fonctionne, les résultats sociaux cibles doivent être associés à un changement social souhaité et à un coût direct pour le secteur public.
- Il était essentiel de pouvoir mesurer avec précision les résultats sociaux de l'investissement et de fournir des preuves de ces résultats, puis de les associer directement aux coûts économisés par le ministère de la Justice à la suite de la réalisation de ces résultats, pour attirer le secteur public et les investisseurs privés dans le Partnership.
- C'était une méthode pragmatique : transparente, objective et vérifiable de manière indépendante.

Coûts et économies de coûts

Les coûts ont été estimés avant le démarrage du projet, en utilisant :

- des données disponibles et collectées facilement sur les coûts du secteur public;
- des calculs de coûts fondés sur des pondérations probabilistes;
- les coûts moyens du secteur public par individu.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

Les calculs des coûts se sont limités au coût direct d'une nouvelle condamnation, et ils n'ont pas inclus : les frais d'assurance, les coûts afférents aux victimes et les coûts de prévention de la criminalité supportés par la société, compte tenu de la difficulté à calculer ces coûts de manière fiable.

	Probabilité / Coût
Le coût d'une nouvelle condamnation pour un tribunal du secteur public pendant 1 an (en termes de recherches policières, frais de justice, etc.)	13 000 £
Coût d'une nouvelle condamnation	13 000 £
La probabilité d'une nouvelle condamnation aboutissant à une peine d'emprisonnement	40%
Les coûts associés à cette nouvelle peine d'emprisonnement	37 000 £
Coût moyen de l'emprisonnement	14 800 £
La probabilité d'une nouvelle condamnation aboutissant à des travaux d'intérêt général	60%
Les coûts associés à ces travaux d'intérêt général	6 000 £
Coût moyen des travaux d'intérêt général	3 600 £
Coût moyen d'une nouvelle condamnation pendant 1 an	31 400 £

Source : Towards a New Economy, Emily Bolton & Louise Savell, Social Finance Ltd., 2010
(Notez que les données contenues dans le graphique sont fournies à titre d'illustration uniquement)

Mesure de l'impact : état actuel

Le projet a démarré en août 2010 à la prison Peterborough et reposera sur trois groupes de 1000 détenus de courte durée de sexe masculin pour une durée de 6 ans.

Afin de mesurer le résultat, le Social Impact Partnership a suivi un groupe de contrôle de prisonniers de référence non impliqué dans le projet, en utilisant la méthode d'appariement sur les coefficients de propension (en anglais « Propensity Score Matching » - « PSM ») pour comparer le groupe à un groupe de contrôle approprié. La méthode a normalisé les groupes par caractéristiques démographiques et casiers judiciaires. La méthode et les résultats sont évalués de manière indépendante par QinetiQ et par l'Université de Leicester.

Des seuils minimaux sont mis en place et doivent être atteints pour s'assurer que les résultats obtenus sont significatifs en termes de statistiques.

- Un montant unitaire fixe pour chaque baisse du taux de nouvelles condamnation est versé à condition que les cas de nouvelles condamnations au sein de chacun des trois groupes aient baissé d'au moins 10% par rapport à un groupe de contrôle.
- Si le seuil de 10% n'est pas atteint dans aucun des trois groupes, alors les trois groupes sont mesurés ensemble à la fin de la période pilote. Si une baisse de 7,5% est réalisée au total, alors les investisseurs reçoivent un paiement pour tous les groupes qui n'ont pas été payés jusqu'à cette date.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

- La rémunération totale des investisseurs sur la base des résultats a été plafonnée. Les investisseurs recevront ainsi une augmentation de rémunération plafonnée à un maximum de 13% par an sur une période de 8 ans.

Limites de cette méthode :

- La fiabilité des données – la mesure des résultats suppose que les données sur les prisonniers et sur le groupe de contrôle soient capturées et enregistrées correctement sur l'ordinateur national de la police.
- La méthode d'appariement sur les coefficients de propension (en anglais « Propensity Score Matching » - PSM) – le modèle suppose que la méthode PSM permette de comparer le groupe à un groupe de contrôle sur la base des caractéristiques de chaque individu.

Nous ne sommes pas encore en mesure de valoriser l'impact du Social Impact Partnership mais, en tant que modèle, il a démontré qu'il est possible de faire travailler ensemble le gouvernement, le secteur du bénévolat et les investisseurs privés en vue de servir un objectif commun. Le fait que cette méthode soit reprise à plus grande échelle ou non dépendra de sa réussite, et de celle d'autres « Social Impact Bonds », qui ont commencé à se développer dans d'autres secteurs.

Il faut noter que le Social Impact Partnership produit déjà un impact. Des clients ont indiqué qu'ils arrivent à mieux contrôler leur vie et ont rapporté une baisse du nombre de récidives. La police locale a rapporté des conclusions similaires. Toutefois, les premiers résultats ne seront pas disponibles avant l'Année 4, car il faut compter environ deux ans pour que le premier groupe de 1000 prisonniers soit libéré, encore 18 mois pour suivre les cas de nouvelles condamnations et encore 3 à 6 mois pour mesurer le résultat par rapport au groupe de contrôle.

Leçons à tirer

Il faut établir un juste équilibre entre robustesse et complexité, temps et coût. Bien que la méthode PSM s'est montrée efficace pour créer un groupe de contrôle approprié, il s'agit d'une méthode complexe et longue. Elle pourrait représenter un obstacle à la reproduction du modèle à plus grande échelle. Il existe également des limites à la comparaison avec le groupe de contrôle si les modèles de « Social Impact Bond » sont mesurés. Plus ils sont nombreux, plus la population sélectionnée pour former le groupe de contrôle sera faible, ce qui peut restreindre la qualité de la comparaison et les résultats définitifs.

Le résultat (outcome) choisi dans ce cas est celui qui est le plus aligné sur les économies de coûts réalisées par le gouvernement, mais il ne s'agit pas nécessairement de la meilleure méthode pour mesurer les outcomes du projet du point de vue des autres parties prenantes, y compris nous-mêmes. Pour une fondation caritative comme Esmée Fairbairn, la valeur de notre investissement dans une intervention à vocation sociale (par le biais d'une subvention ou d'un investissement à impact social) est généralement mesurée en utilisant une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Nous ne voulons avoir aucun

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

doute sur les faits et les chiffres d'un projet, mais nous souhaitons également entendre l'historique des travaux entrepris et leur impact potentiel sur les bénéficiaires du projet.

Les prévisions d'économies de coûts du gouvernement vont-elles se concrétiser ? Il est probable que les résultats obtenus à Peterborough soient trop faibles pour entraîner la fermeture d'une aile de la prison ou pour mettre fin à une peine ; par conséquent, les économies de coûts réelles peuvent être limitées.

9.5 Étape 5 : Monitoring et reporting

Étude de cas : investissement d'Auridis dans Papilio

Cette étude de cas examine le monitoring et le reporting élaborés sous l'angle des investissements d'Auridis (société allemande à but non lucratif et à responsabilité limitée) dans l'organisation allemande à but non lucratif Papilio e.V. (« Papilio »).

Introduction – problème social

Auridis investit dans des organisations et des programmes qui améliorent de manière durable les chances offertes aux familles défavorisées et aux jeunes enfants.

L'investissement se concentre sur la diffusion et la reproduction de méthodes éprouvées. Le portefeuille principal comprend 19 organisations qui reçoivent majoritairement des subventions pour 3 à 10 ans. Étant donné que nous investissons dans le développement de la petite enfance, la plupart des investissements soutiennent un travail de prévention et leur impact est difficile à associer aux activités des organisations soutenues.

Auridis apporte son soutien à Papilio depuis 2010. Papilio a développé et promu un programme pour les écoles maternelles afin d'encourager la prévention de la toxicomanie et de la violence chez l'enfant. La toxicomanie et la violence sont très répandues, notamment chez les mineurs, avec des effets extrêmement négatifs sur la société et l'économie nationale. La probabilité qu'un jeune développe une addiction ou un comportement violent est déterminée à un certain degré par la capacité de l'individu à faire face au stress et à l'adversité ; c'est que l'on appelle les capacités socio-émotionnelles (résistance). Les enfants développent ces capacités pendant la petite enfance, entre 3 et 6 ans. Le programme Papilio cherche à améliorer les capacités des éducateurs à aider les jeunes enfants à développer des compétences sociales et émotionnelles positives.

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

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

tout le cycle de la maternelle (contrairement aux activités habituelles qui s'inscrivent dans une perspective à court terme).

Dilemme entre prévention et mesure de l'impact

L'impact social attendu sur du long terme :

- Le développement précoce de facteurs de protection (capacités socio-émotionnelles) empêche les risques d'addiction et de violence.
- Ces facteurs constituent la base d'une vie adulte adaptée au rythme de chacun et autonome.

Difficulté :

- Il est très difficile de mesurer sur du long terme l'impact social des travaux de prévention avec une garantie de qualité.
- Les interventions spécifiques dans la vie des jeunes enfants peuvent uniquement être liées à des développements futurs ou à des résultats fondés sur des études longitudinales aléatoires à grande échelle, si tel est le cas.
- Le problème d'éthique lié à la collaboration avec des groupes de comparaison dans le cadre d'études scientifiques menées sur des périodes plus longues (car elles reviendraient à exclure des groupes cibles spécifiques qui auraient pu bénéficier du changement).

Approximation :

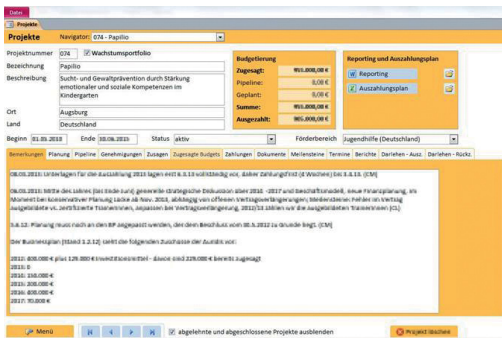
- Les indicateurs de produit (output) de court terme peuvent donner une indication de l'impact durable.

Le programme Papilio est dispensé selon le modèle de formation des formateurs, et est basé à Augsburg, en Allemagne. Depuis 2002, près de 5000 professionnels de la petite enfance issus de 11 états fédéraux allemands ont été formés au programme Papilio et celui-ci pourrait aider environ 100 000 enfants (extrapolation). Nous avons accompagné Papilio en finançant une phase du plan économique, de 2010 à 2011, et nous finançons actuellement sa phase de croissance, de 2012 à 2017 (selon les estimations).

Approche d'Auridis en matière de monitoring et de reporting

Avant d'investir sur du long terme dans une OFS, nous finançons et accompagnons activement une phase de planification économique (« planification de l'impact »). Durant cette phase, Auridis et l'OFS développent une compréhension commune du problème social, de la théorie du changement, de l'impact attendu, des principaux leviers de réussite de l'organisation et des indicateurs pertinents. Durant la phase de financement de la croissance, le développement et la performance des organisations sont suivis sur une base trimestrielle et annuelle en utilisant des étapes jalons et des métriques spécifiques convenues entre Auridis et l'OFS.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS



Nous suivons le développement de la base de données de notre bénéficiaire qui collecte des informations telles que des données financières, un historique des subventions octroyées, des documents essentiels comme les conventions de subvention, les rapports sur la progression des bénéficiaires et les étapes jalons. La base de données de notre bénéficiaire a été développée en interne en utilisant Microsoft Access. Toutes les autres données sont stockées sur un système de stockage de fichiers. Nous ne collectons pas les données sur les produits (output), le résultats (outcomes) ou l'impact contenues dans le portefeuille des organisations, car nous pensons que ces données donneraient lieu à une mauvaise interprétation.

Nous soutenons le développement des systèmes de gestion et de contrôle de l'information de nos bénéficiaires en s'accordant sur des exigences en matière de reporting, en finançant le développement de systèmes sur mesure, en faisant appel à des consultants pro bono et en partageant les expériences à travers le portefeuille.

Le niveau de sophistication des systèmes de gestion et de contrôle de l'information de nos bénéficiaires varie à travers notre portefeuille. Nous estimons qu'environ un quart de nos bénéficiaires ont mis en place des systèmes efficaces, à la hauteur de Papilio, ce que nous exposons brièvement ; un quart de nos bénéficiaires sont sur le point de développer un système robuste ; un quart envisagent de développer un système de gestion de l'information ; et pour le quart restant, rien ne presse étant donné qu'ils sont très peu expérimentés et doivent concentrer leurs efforts et leurs ressources ailleurs.

Approche Papilio en matière de monitoring et de reporting

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

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS






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

1. Collecte des données sur l'impact

Papilio a introduit un système de base de données en ligne pour les formateurs Papilio, afin qu'ils puissent envoyer des rapports sur leurs activités au siège de l'entreprise. Des informations telles que les noms et les coordonnées des formateurs, des professionnels de la petite enfance et des écoles maternelles, ou encore le nombre de formations et de supervisions, la date, le lieu et le nombre de participants à celles-ci, ainsi que l'évolution des processus de certification sont enregistrées par les formateurs. En outre, Papilio effectue un monitoring des quantités de supports commandés (livres, DVD, supports éducatifs, etc.). L'équipe Papilio reçoit des rapports mensuels sur les données collectées. La condition préalable pour que Papilio introduise un tel outil était la langue allemande, avec un système simple de connexion en ligne.

2. Collecte des données financières

Les données financières enregistrées dans le système de conservation des registres et de comptabilité, ainsi que les données sur les produits enregistrées dans la base de données en ligne sont transmises dans les rapports mensuels et trimestriels. Cette étape s'effectue de manière semi-automatique par le directeur de Papilio en utilisant des modèles de tableurs Microsoft Excel pour résumer la base de données en ligne et le logiciel de comptabilité. Les données traitées portent notamment sur les flux de trésorerie effectifs, les données ACT vs PLAN, les indicateurs du développement organisationnel et les indicateurs de produit (output) comme décrit ci-dessus.

DETAILBETRACHTUNG	
cashflow	 =>100 T€ grün / 99 T€- 50 T€ gelb / <50 T€ rot. (3-Monatsbetrachtung Berichtsmonat sowie die 2 Folgemonate)
Abweichung JI/JF	 < -5% grün / zwischen -5% und -20% gelb / > -20% rot
Fortbildung je Trainerin	 >1 grün / zwischen 0,5 - 1,0 gelb / < 0,5 rot (halbj. Update)
Anzahl Projektanfragen	 > Vormonat grün / gleich dem Vormonatswert gelb / < Vormonatswert rot (halbj. Update)
Kundenzufriedenheit Erzieh.	 > Vorperiode grün / gleich der Vorperiode gelb / < Vorperiodenwert rot (halbj. Update)

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

3. Présentation des données aux parties prenantes

Les données collectées sont présentées à différentes parties prenantes dans divers formats : un rapport mensuel du tableau de bord est élaboré pour la gestion de l'organisation, résumant les principaux indicateurs financiers et de produit (output). Ces rapports constituent la base de la gestion quotidienne de l'organisation. Des rapports plus détaillés sont également établis pour différents investisseurs en fonction de leurs exigences respectives.

Afin d'harmoniser le reporting et d'augmenter l'efficacité de son processus, Papilio a commencé à établir des rapports annuels conformes à la norme « Social Reporting Standard » (SRS) allemande. La norme SRS a été créée par un consortium de bailleurs de fonds allemands très influents, comme Auridis, BonVenture et Ashoka, en coopération avec des experts et des chercheurs. La norme SRS fournit une structure qui aide à élaborer des rapports sur un problème à résoudre, sur la contribution de l'OFS à sa résolution et sur l'impact social atteint, ainsi que sur les données organisationnelles et financières. Les rapports basés sur la norme SRS doivent répondre à la plupart des exigences de reporting des différents bailleurs de fonds. Si ce n'est pas le cas, les rapports peuvent être complétés par des annexes additionnelles.

Papilio a commencé à utiliser la structure SRS au cours de la phase d'élaboration de son plan économique. Nombre des éléments développés pendant cette phase sont réutilisés à des fins de reporting, comme la description concise de la théorie du changement de Papilio.

Nous encourageons nos bénéficiaires à utiliser la norme SRS ; toutefois, à ce jour, nous n'avons encore contraint aucun de nos bénéficiaires à le faire. Nous préférons leur fournir une assistance à la mettre en œuvre. Selon nous, l'utilisation de la norme SRS améliorera la cohérence et la comparabilité des informations que nous recevons.

Investissement d'Auridis dans Papilio

Durant sa première année d'opération, l'équipe Papilio utilisait un système en développement avec un mélange de tableurs Excel, de listes Word et de listes imprimées diffusés à tous les membres de l'équipe, ce qui rendait la collecte des données très difficile. Avec le soutien d'Auridis et d'un autre investisseur très influent, l'équipe Papilio a commencé à développer son propre système de gestion de l'information. Aucun système en langue allemande adapté aux besoins de Papilio n'a pu être identifié. Il a fallu un an et demi pour définir et harmoniser les processus avec le soutien d'experts en informatique et en finance. Le résultat obtenu : un système de données sur mesure auto-développé a été mis en service en 2012 et il faudra compter environ six mois pour le mettre en œuvre. À ce jour, Papilio retient uniquement des données concrètes, mais réfléchit à une méthode capable de mesurer les résultats immatériels.

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT ÉTUDES DE CAS

Qu'est ce qu'a appris Papilio lors du processus de développement ?

- La simplicité est la clé du succès de l'utilisation du système. C'est pourquoi le système de gestion de l'information doit impérativement être simple.
- Les processus sous-jacents sont plus importants que la technologie.
- Le processus doit être dirigé par un développeur informatique expérimenté qui peut demander – et le fait – à l'équipe d'apporter des informations sur les contenus et les formats des rapports requis et les met en œuvre à l'aide d'une solution technique.
- Toute l'équipe et certains autres utilisateurs (externes) doivent être intégrés au processus de développement puisqu'ils seront les principaux bénéficiaires du système.
- Le développement d'un système de gestion de l'information nécessite le recours à un processus itératif, à de nombreux tests auprès des consommateurs finals, ainsi qu'à de nombreux ajustements.

Les utilisateurs finaux possèdent une expérience très variée des systèmes en ligne et de leur utilisation. Par conséquent, une formation des utilisateurs est nécessaire pour s'assurer qu'ils comprennent aussi bien les données que les périodes de temps, pour vérifier la simplicité en termes techniques du système sur le matériel informatique des utilisateurs (les travailleurs sociaux ont généralement accès à une technologie obsolète) et pour convenir d'un calendrier de reporting. Idéalement, l'utilisateur final doit également comprendre la valeur ajoutée liée à l'utilisation de ce nouvel outil.

Le développement du système a coûté entre 20 000 et 30 000 euros pour le temps de travail du personnel et pour le développeur informatique. Dans de nombreux cas, ce type de travail présente un fort potentiel de travail pro bono par des consultants externes et des sociétés informatiques. Les heures économisées si le système de gestion de l'information fonctionne correctement et sans encombre devraient être plus importantes que l'investissement effectué en amont (même si aucun calcul ne permet de le vérifier).

Recommandations

Nous pensons que les OFS devraient être encouragés à allouer un budget substantiel à la gestion de l'information, car il s'agit d'un atout essentiel pour une croissance durable et pour le reporting auprès des parties prenantes. Excel ne convient que pour les premières étapes du développement. Dans la plupart des cas, le besoin d'introduire des systèmes de monitoring et d'évaluation plus ou moins sophistiqués ne se fera sentir que lorsque l'expansion ou la diffusion commenceront à s'accélérer, à la suite de l'investissement de l'investisseur. D'après notre expérience, les systèmes de monitoring et d'évaluation utilisés par une organisation ne peuvent qu'inspirer le développement de solutions sur mesure pour d'autres organisations fonctionnant selon un modèle économique différent, mais ils ne peuvent en aucun cas être transférés « en l'état ».

Il est important de noter que les entreprises ont besoin d'une aide externe pour mettre ces systèmes en place, ce que l'investisseur à impact social peut faciliter. Dans un certain nombre de cas, les organisations du portefeuille d'Auridis ont reçu une aide bénévole de la

LE PROCESSUS DE MESURE DE L'IMPACT

ÉTUDES DE CAS

part de consultants d'OC&C Strategy Consulting. Ils se sont concentrés sur des questions stratégiques afin de définir le produit final attendu avant de commencer à se pencher sur le « comment ».

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

Financement d'un système de gestion de l'information

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

Néanmoins, étant donné le manque de liquidités chronique au sein des OFS, une occasion d'obtenir des subventions de la part d'un prestataire de services à but lucratif leur est ici offerte. Avec l'aide d'un consultant pro bono, le coût du processus de développement et de mise en œuvre peut être réduit au minimum. Les investisseurs à impact social peuvent jouer un rôle actif en mettant en contact leurs bénéficiaires avec des prestataires de services et des ressources gratuites. Les investissements réalisés dans un système de gestion de l'information solide devraient être amortis en quelques années, voire partagés avec d'autres organisations pour rendre l'investissement rentable.

Coûts généralement encourus en l'absence d'une aide bénévole :

Phase	Estimation des coûts (en euros)
Spécification	5 000 à 15 000
Réalisation	20 000 à 50 000
Test	1 000 à 5 000
Phase pilote	2 500 à 5 000
Opérations annuelles	1 000 à 5 000

Note : ces chiffres sont fournis à titre purement indicatif, sur la base de l'expérience d'Auridis dans ce cas spécifique. Toutefois, ils peuvent donner une indication générale des coûts attendus.

PARTIE 4 :**Annexes**

10.0 Glossaire⁴² des termes utilisés

Activités

Les actions, tâches et travaux concrets entrepris par l'organisation pour créer ses produits (outputs) et résultats (outcomes) et atteindre ses objectifs.

Analyse coût / bénéfice

Une mesure des bénéfices tirés de l'activité d'une organisation en termes monétaires par rapport aux coûts qu'elle supporte. Un ratio coût/bénéfice est déterminé en divisant les bénéfices attendus d'une activité par les coûts attendus. Le SROI est un exemple d'analyse coût/bénéfice qui s'applique aux activités des OFS.

Attribution

L'attribution tient compte de la part du changement observé qui est attribuable à l'activité de l'organisation, et de la part du résultat des actions qui est attribuable à la contribution d'autres parties (ex : autres OFS, gouvernement).

Bénéficiaires (des OFS)

Les personnes, les communautés, la société au sens large et l'environnement qu'une OFS souhaite toucher par le biais de son activité. Les bénéficiaires peuvent être affectés positivement ou négativement par l'activité de l'OFS.

Bénéficiaire d'un investissement

Une organisation à finalité sociale (OFS) qui reçoit un investissement de la part d'un investisseur à impact social.

Cadre logique

Les cadres logiques reflètent généralement les relations logiques qui sous-tendent la manière dont une organisation travaille, c'est-à-dire les relations entre les activités, les produits (outputs), les résultats (outcomes) et les impacts.

Chaîne de valeur de l'impact

Représente comment une organisation produit son impact en reliant l'organisation à son activité et l'activité aux produits (outputs), résultats (outcomes) et impacts.

Conséquences inattendues

Les conséquences inattendues sont attribuables à l'activité de l'organisation, mais ne font pas partie de l'effet désiré. Elles peuvent être prévues (anticipées mais pas délibérées), ou imprévues (positives ou négatives). Les conséquences inattendues sont souvent liées aux effets sur les parties prenantes autres que les bénéficiaires cibles de l'organisation.

Contributeurs

Les personnes, les communautés, la société au sens large et l'environnement qui contribuent à l'activité de l'OFS. Les contributeurs peuvent accroître ou réduire l'effet de l'activité d'une OFS.

Diminution

La diminution survient lorsque, au fil du temps, les effets des produits (outputs) et des résultats (outcomes) observés diminuent (ex : les bénéficiaires rechutent, perdent l'emploi qu'ils ont obtenu, retrouvent leur ancien comportement). La définition par l'organisation de ses résultats (outcomes) détermine l'importance de la durée attendue de ces résultats. Toute diminution survenant pendant cette période est

42. Définitions fournies en vue d'être alignées sur les définitions du glossaire de **Hornsby, A; Blumberg, G.**, (2013), « *The Good Investor: A book of best impact practice* » Investing for Good.

ANNEXES

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS

prise en compte dans l'évaluation du véritable impact de l'organisation.

Effet de déplacement

L'effet de déplacement survient lorsque les résultats positifs qui affectent les bénéficiaires qui accèdent aux services de l'organisation sont compensés par les effets négatifs qui affectent un autre groupe ailleurs (résultant également de l'activité de l'organisation).

Effet d'aubaine

L'effet d'aubaine correspond aux changements qui seraient survenus de toute façon, c'est-à-dire les résultats auxquels les bénéficiaires se seraient attendus si l'organisation n'était pas intervenue. Il est parfois qualifié de « point de comparaison » ou de « scénario contrefactuel ». L'effet d'aubaine tient compte de la progression ou de la régression généralement obtenue par les bénéficiaires sans l'intervention de l'organisation.

Étude participative de l'impact

L'étude participative de l'impact désigne le processus d'engagement des personnes et des communautés dans la mesure effective de l'impact sur leurs moyens de subsistance, par exemple, via l'utilisation de groupes de discussion ou d'enquêtes.

Global Value Exchange

Global Value Exchange est une base de données de valeurs, d'indicateurs et de résultats pour les parties prenantes.

Groupe d'Experts

Le Groupe d'Experts se compose de 27 praticiens, consultants, universitaires et représentants d'autres réseaux très influents qui ont contribué à l'élaboration du présent Guide pratique.

Impact social

Les résultats (outcomes) de long terme attribuables à l'activité d'une organisation. Pour mesurer l'impact social avec précision (en termes académiques), vous devez ajuster les résultats à : (i) ce qui serait arrivé de toute façon (« effet d'aubaine ») ; (ii) d'autres actions (« attribution ») ; (iii) la mesure dans laquelle le résultat de l'intervention initiale est susceptible de s'affaiblir au fil du temps (« diminution ») ; (iv) la mesure dans laquelle la situation d'origine a été déplacée ailleurs ou les résultats ont déplacé d'autres résultats positifs potentiels (« effet de déplacement ») ; et des conséquences inattendues (qui pourraient être négatives ou positives).

Indicateurs IRIS

Les indicateurs IRIS sont un ensemble de données métriques standardisées pouvant être utilisées pour décrire la performance sociale, environnementale et financière d'une organisation.

Indicateurs

Les indicateurs sont des actions ou conditions spécifiques et mesurables qui évaluent la progression ou l'éloignement des produits (outputs) ou des résultats (outcomes). Les indicateurs peuvent porter sur des quantités directes (ex : nombre d'heures de formation fournies) ou sur des aspects qualitatifs (ex : niveau de confiance des bénéficiaires).

Indice de sortie de la pauvreté (« Progress out of Poverty Index » - PPI)

Développé par la Grameen Foundation, l'indice de sortie de la pauvreté évalue la probabilité qu'un individu tombe en dessous du seuil de pauvreté national, sous les seuils de pauvreté de 1\$/jour/PPA et de

ANNEXES

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS

2\$/jour/PPA reconnus internationalement. Le PPI utilise 10 indicateurs simples que les experts du secteur peuvent facilement collecter et vérifier.

Initiative de mesure de l'impact

Initiative entreprise par la European Venture Philanthropy Association avec le soutien du Groupe d'Experts afin de créer le présent Guide pratique sur la mesure de l'impact dans l'objectif de diffuser les bonnes pratiques dans le secteur de la « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social.

Investissement

Le terme investissement que nous utilisons à travers ce document couvre les divers instruments de financement tels que les subventions, les prêts et les fonds propres.

Investisseur à impact social

Une organisation qui suit une approche de « Venture Philanthropy » et / ou d'investissement à impact social.

Investissement à impact social

L'investissement à impact social est l'apport et l'utilisation de capitaux pour générer des retours sociaux et financiers.

L'approche de l'investissement à impact social a beaucoup de caractéristiques en commun avec la « Venture Philanthropy » ; toutefois, l'investissement social est un investissement principalement opéré pour générer un impact social, mais avec l'espoir d'obtenir un certain retour financier (ou la préservation du capital initial).

IRIS

IRIS est l'initiative Impact Reporting & Investment Standards développée par le

Global Impact Investing Network (« GIIN ») dans le but de fournir un langage de reporting commun pour les termes et les données métriques associés à la mesure de l'impact.

Les années de vie pondérées par la qualité (« QALY »)

Une année de vie pondérée par la qualité est une expression de la santé en termes de durée (années de vie) et de qualité de cette vie (pondérée par les années de vie passées en souffrant de maladies). Elle tient compte du nombre d'années de vie qui seraient gagnées grâce à une intervention médicale spécifique et de la qualité de la vie vécue pendant ces années.

Matérialité

La matérialité se rapporte à une évaluation effectuée pour déterminer les facteurs qu'il est pertinent et important d'inclure pour rendre véritablement compte de la mesure de l'impact d'une organisation.

Matrice de résultats

Un outil de classification, développé par Big Society Capital en collaboration avec Investing for Good et d'autres organisations de « Venture Philanthropy » basées au Royaume-Uni, utilisé par les investisseurs à impact social et les OFS pour identifier les domaines dans lesquels leurs impacts sont produits et les bénéficiaires de cet impact.

Monétisation

La monétisation est le processus de transformation de la valeur des résultats (outcomes) et/ou des impacts en une unité de monnaie. Le SROI constitue un moyen de monétiser la valeur de l'impact social en termes financiers.

ANNEXES

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS

Organisation de « Venture Philanthropy »

Organisations qui suivent l'approche de la VP.

Organisation à finalité sociale (OFS)

Une organisation qui opère essentiellement en vue de produire un impact social et environnemental mesurable. Les organisations à but social incluent les associations caritatives, les organisations à but non lucratif et les entreprises sociales.

Organisation

Dans le cas présent, il s'agit d'une entité qui œuvre dans le but de produire un impact social positif, c'est-à-dire que le terme inclut les organisations à finalité sociale (OFS), ainsi que les organisations de « Venture Philanthropy » et les investisseurs à impact social.

Partie prenante

Toute partie qui produit un effet sur l'activité de l'organisation ou qui est affectée par celle-ci. Les principales parties prenantes sont les bénéficiaires directs ou cibles, bien que les groupes de parties prenantes incluent également le personnel et les bénévoles de l'organisation, ses actionnaires et bénéficiaires, ses fournisseurs et acquéreurs et plus probablement les familles des bénéficiaires et leurs proches, ainsi que les communautés desquelles ils sont issus.

Préférence déclarée

La préférence déclarée est une méthode utilisée pour mesurer la valeur d'un résultat (outcome) ou d'un impact en utilisant de véritables données financières telles que les coûts évités, les dépenses et les changements de revenu financier.

Produits (Outputs)

Les produits et les services tangibles résultant de l'activité de l'organisation.

Préférence révélée

La théorie de la préférence révélée a été créée par l'économiste américain Paul Samuelson et repose sur l'hypothèse selon laquelle la préférence des bénéficiaires peut être révélée en fonction des achats qu'ils effectuent. Elle tente de comprendre les préférences des bénéficiaires parmi un ensemble de biens produits, en tenant compte de leurs restrictions budgétaires.

Retour social sur investissement (« SROI »)

Le retour social sur investissement est un cadre permettant de mesurer et de prendre en compte le concept de valeur au sens large. Il raconte comment le changement est créé en mesurant les résultats sociaux, environnementaux et économiques et utilise des valeurs monétaires pour représenter ces résultats. Cette méthode permet d'obtenir un ratio bénéfice/coût calculable, par exemple, un ratio de 3/1 indique qu'un investissement de 1€ génère une valeur sociale de 3€.

Ressources (Inputs)

Les ressources, que ce soit le capital ou les ressources humaines, investies dans l'activité de l'organisation.

Responsabilité

L'obligation pour une organisation de tenir compte ou d'assumer la responsabilité des conséquences résultant de son activité.

Résultats (Outcomes)

Les changements, les bénéfices, les apprentissages ou autres effets (de long terme et de court terme) résultant de l'activité de l'organisation.

ANNEXES

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS

Théorie du changement

Une théorie du changement définit toutes les pièces maîtresses nécessaires pour réaliser un objectif de long terme. Cet ensemble de pièces maîtresses est illustré sur une carte appelée voie vers le changement ou cadre pour le changement, qui est une représentation graphique du processus de changement.

Tableau de bord de la performance

Développée par Robert Kaplan et David Norton, ce tableau de bord ce qu'une organisation entend par « performance » et évalue si l'organisation atteint les résultats souhaités. Le tableau de bord transforme les récits de mission et de points de vue en un ensemble complet d'objectifs et de mesure de la performance qui peuvent être quantifiés et évalués.

Le tableau de bord traditionnellement utilisé dans le monde des affaires a également été adaptée par la Social Enterprise London dans le but d'aider les entreprises sociales à examiner leurs stratégies et les résultats qu'elles souhaitent obtenir, qui peuvent être suivis au fil du temps.

« Venture Philanthropy » (VP)

La VP est une approche qui couvre à la fois l'utilisation de l'investissement à impact social (fonds propres et instruments de dettes) et de subventions. Les principales caractéristiques de la VP sont un fort engagement, le développement de la capacité organisationnelle, le financement sur mesure, le soutien non financier, l'implication de réseaux, la dimension pluriannuelle du soutien et la mesure des performances.

Value game

Le Value Game est un instrument d'enquête qui pose des questions aux parties prenantes afin de révéler la valeur des résultats obtenus. Il montre comment les parties prenantes valorisent les résultats (outcomes) qu'elles obtiennent par rapport à d'autres produits qu'elles valorisent également.

Valeur perçue

La valeur perçue reflète l'opinion d'un bénéficiaire sur la valeur d'un produit ou d'un service. Elle a peu ou même parfois rien à voir avec le prix du produit ou du service, et elle dépend de la capacité du produit ou du service à satisfaire ses besoins ou ses exigences.

ANNEXES SOURCES

11.0 Sources

Introduction à la seconde édition

- <http://trasi.foundationcenter.org/>
- **Hehenberger, L., Boiardi, P., Gianoncelli, A.,** (2014). « *European Venture Philanthropy and social investment 2013/2014 – The EVPA Survey* ». EVPA. <http://evpa.eu.com/publication/european-venture-philanthropy-and-social-investment-20132014-the-evpa-survey/>
- http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-696_fr.htm
- <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf>
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7735&type=2&furtherPubs=yes>

Étape 1 : Fixer des objectifs

Ressources générales sur la fixation des objectifs

- **Locke, E. A. et Latham, G. P.,** (1990). « *A theory of goal setting and task performance* ». Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- **Locke, Edwin A et Latham, Gary P.,** (2002). « *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey* ». *American Psychologist*, 57(9), pp. 705-717. <http://faculty.washington.edu/janegf/goalsetting.html>
- **Doran, G. T.,** (1981). « *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives* ». *Management Review*, 70 (11), AMA FORUM, pp. 35-36. <http://www.ncdhhs.gov/humanresources/pms/pm/smart.pdf>

Fixer les objectifs de la mesure de l'impact

- **Sept, L., Naylor, S. et Weston, R.,** (2011). « *Measuring the impact of social programs: A review of best practices* ». Stanford Global Supply Chain Management Forum - Socially & Environmentally Responsible Supply Chain Program. <http://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/documents/MeasuringPerformanceOfSocialPrograms-040811-1.pdf>
- **W.K. Kellogg Foundation,** (2004). « *Chapter 1: The "What" and the "Why" of Logic Models* » dans « *Logic Model Development Guide* ». W.K. Kellogg Foundation. <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx>
- **The Ford Foundation,** (2006). « *Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide-Planning and Evaluation* ». Grantcraft. http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/theory_change.pdf
- www.theoryofchange.org
- **Reisman, J. et Gienapp, A.,** (2004). « *Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning* ». Organisational Research Services et Annie E. Casey Foundation. <http://www.aecf.org/m/resourcedoc/aecf-theoryofchange-2004.pdf>

Étape 2 : Analyser les parties prenantes

- **Krickm T., Forstater, M., Monaghan, P. et Sillanpää, M.,** (2005). « *The Stakeholder Engagement Manual – From Word to Action* ». AccountAbility, the United Nations Environment Programme, et Stakeholder Research Associates. <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf>
- **Lewis, J. et Walker, P.,** (1998). « *Participation Works! 21 Techniques of Community Participation in the 21st Century* ». New Economics Foundation. http://b.3cdn.net/nefoundation/e59722efbe227ca37e_4fm6b0lv9.pdf
- **Preskill, H. et Jones, N.,** (2009). « *A Practical Guide to Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions* ». Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. Robert Wood Johnson Foundation. <http://www.rwjf.org/content/dam/web-assets/2009/01/a-practical-guide-for-engaging-stakeholders-in-developing-evalua>
- **Social Value UK (formerly SROI Network),** (2013). « *Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement* ». Social Value UK. http://socialvalueuk.org/publications/publications/doc_download/368-supplementary-guidance-on-stakeholder-involvement
- **The Value Game** – a stakeholder led valuation tool. <http://www.valuegame-online.org/index.php/>
- **Mulgan, G.,** (2010). « *Measuring Social Value* », Stanford Social Innovation Review. http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value

Étape 3 : Mesurer les résultats

- **Twersky, F., Nelson, J. et Ratcliffe, A.,** (2010). « *A Guide to Actionable Measurement* ». Bill & Melinda Gates Foundation. <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/guide-to-actionable-measurement.pdf>
- Base de données d'indicateurs IRIS : iris.thegiin.org
- Base de données d'indicateurs Global Value Exchange : <http://www.globalvaluexchange.org/>
- Carte de score sociale et autres outils : <http://www.proveandimprove.org/tools/socialenterprise.php>
- **Sandhu-Rojon, R.,** (2007). « *Selecting Indicators for impact evaluation* ». Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Selecting+Indicators+for+Impact+Evaluation>
- Objectifs du millénaire pour le développement : <http://www.un.org/millenniumgoals/>
- Indice de sortie de la pauvreté : <http://www.progressoutofpoverty.org/>

Étape 4 : Vérifier et évaluer l'impact

- <http://www.roguecom.com/interview/overview.html>
- <http://techinlibraries.com/cowgill.pdf>
- <http://www.eldrbarry.net/roos/eest.htm>
- **Mitchell, R. C. et Carson, R. T.,** (1989). « *Using surveys to value public goods: The contingent valuation method* ». Washington, D.C: Resources for the Future.

ANNEXES

SOURCES

- **Champ, P., Koyle, K. et Brown, T.,** (2003). « *A Primer on nonmarket valuation* ». Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Évaluation du bien-être : www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470
- Pour en savoir plus sur QALY rendez-vous sur t: <http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/QALY.pdf>
- Pour en savoir plus sur ces techniques (et beaucoup d'autres) consultez la base de données TRASI : <http://trasi.foundationcenter.org/>

Étape 5 : Monitoring et reporting

- Norme « *Social Reporting Standard* » par Auridis, BonVenture, Phineo, Ashoka, PWC a.o.: <http://srs.aufbau-server.de/en> (page web en anglais)
- Site Web sur le monitoring et l'évaluation, riche en informations, documents, exemples, etc.: www.mande.co.uk
- Fonds des Nations unies pour la population: <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>
- <http://web.undp.org/evaluation/handbook> PDF-Guide du FNUAP
- **NPC a.o.,** (2011). « *Principles of Good Impact Reporting - For Charities and Social Enterprises* ». NPC a.o. <http://www.thinknpc.org/publications/the-principles-of-good-impact-reporting-2/>
- **Banque mondiale,** (2004). « *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches* ». World Bank Operations Evaluation Department - Evaluation Capacity Development. http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/MandE_tools_methods_approaches.pdf
- PULSE: <http://pulse.app-x.com>
- GIIRS attribue des notations à l'impact produit par des sociétés et des fonds, dans chaque cas sur la base d'analyses actuelles et historiques de la performance de l'impact à des fins de comparaison: www.giirs.org

Webinaires

Les membres du Groupe d'expert ont été divisés en groupes de travail pour se concentrer sur une étape spécifique du processus de mesure de l'impact. Leurs conclusions ont abouti à une présentation basée sur un webinaire transmise aux autres membres du Groupe d'expert et aux études de cas visées à la section 9.1. Les groupes de travail définis pour chaque étape étaient comme suit : une "*" désigne l'auteur de l'étude de cas.

- *Étape 1 - Fixer des objectifs* : **Van Dijk, M.,** Social Evaluator ; **Presner, B.,** Acumen Fund ; **Kagerer, T.,** LGT Venture Philanthropy ; ***Sandvold, O.,** Ferd Social Entrepreneurs ; **Ferraro, F.,** IESE Business School.
- *Étape 2 - Analyse des parties prenantes* : **Grabenwarter, U.,** European Investment Fund ; ***Niles, M.,** Impetus Trust; **Kennedy, R.,** CAN Breakthrough ; **Robin, S.,** Stone Soup.
- *Étape 3 - Mesurer les résultats* : **Gelfand, S.,** the GIIN ; **Lane Spollen, E.,** One Foundation ; ***Allevi, L.,** Oltre Venture ; **Stievenart, E.,** ESSEC Business School.

- *Étape 4 – Vérifier et évaluer l'impact* : **Nicholls, J.**, SROI Network ; **Varga, E.**, NESsT ; ***Petkova, I.**, Esmée Fairbairn Foundation ; **Nicholls, A.**, Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- *Étape 5 – Monitoring et reporting* : **Scholten, P.**, Scholten & Van der Meij ; **Backstrom, C.**, Naya AB ; **Tarakeshwar, N.**, Children's Investment Fund Foundation ; ***Leissner, C.**, Auridis ; **Santos, F.**, INSEAD Business School.

Entretiens

- **Allevi, L.**, Directeur Général, Oltre Venture (24 septembre 2012)
- **Blokhuis, M.**, Directeur, Noaber Foundation (19 octobre 2012)
- **Crane, G.**, Responsable de l'Impact et de l'Apprentissage, Esmee Fairbairn Foundation (26 septembre 2012)
- **Kagerer, T.**, Directeur d'Exploitation, LGT Venture Philanthropy (10 septembre 2012, par courriel)
- **Leissner, C.**, Chef de Projet, Auridis (8 octobre 2012)
- **Luebbering, J** ; **Elsemann, K.**, Développement du Partenariat, Streetfootballworld (10 septembre 2012)
- **Lumley, T.**, Responsable du Développement, New Philanthropy Capital (7 septembre 2012)
- **Mason, C.**, Directeur d'Exploitation, Big Society Capital (27 septembre 2012)
- **Niles, M.**, Directeur des Investissements, Impetus Trust (24 septembre 2012)
- **Sandvold, Ø.**, Directeur du Développement Commercial, Ferd Social Entrepreneurs (17 septembre 2012)



Rue Royale 94
1000 Bruxelles, Belgique
Tél : +32 (0) 2.513.21.31
Email : info@evpa.eu.com

La European Venture Philanthropy Association (EVPA)

Fondée en 2004, EVPA se veut un habitat naturel ainsi qu'un réseau catalyseur à très haute valeur ajoutée pour les investisseurs sociaux en Europe s'engageant à utiliser les outils de la « Venture Philanthropy » (VP) et de l'investissement à impact social.

Les membres de EVPA couvrent l'ensemble des activités de la « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social, et comprennent des fonds de VP, des investisseurs à impact social, des fondations, des fonds d'investissement à impact, des sociétés de capital-investissement et des entreprises de services professionnels, ainsi que des conseillers en philanthropie, des banques et des écoles de commerce. Les membres de EVPA œuvrent ensemble dans différents secteurs afin de promouvoir et de modeler l'avenir de la « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social en Europe et ailleurs dans le monde.

Actuellement, l'association compte plus de 180 membres issus de 25 pays, principalement basés en Europe mais également au-delà, prouvant une évolution rapide du secteur à travers les frontières.

EVPA s'engage à soutenir ses membres dans leur travail en leur offrant des occasions d'établir des réseaux et en facilitant leur apprentissage. En outre, EVPA souhaite renforcer son rôle de leader d'opinion afin de développer une meilleure compréhension du secteur, de promouvoir une utilisation appropriée de la « Venture Philanthropy » et de l'investissement à impact social, et d'inspirer recommandations et réglementations.

<http://www.evpa.eu.com>

Le Centre de recherche de EVPA est généreusement sponsorisé par **Fondazione CRT**



EVPA remercie les organisations suivants : **Acanthus Advisers**, **Adessium Foundation**, **BMW Foundation** et **Omidyar Network** pour le soutien apporté à son Centre de recherche



BMW Foundation
Herbert Quandt



OMIDYAR NETWORK™

ISBN 9789082316070

« VENTURE PHILANTHROPY »
ENTREPRENEURIAT SOCIAL

