



## Une approche commune sur la mesure de l'impact pour la communauté des entreprises sociales de l'Ontario: Aperçu d'une voie à suivre

Le 14 août 2017

Préparé par:

**Kate Ruff**

Assistant Professor, Sprott School of Business  
Research Fellow, Carleton Centre for Community Innovation  
Carleton University

In partnership with (in alphabetical order):

**Barnabe Geis**, Centre for Social Innovation

**Julien Geremie**, Conseil de la coopération de l'Ontario

**Joe Greenwood & Karen Deng**, MaRS

**Aleksa Shermack**, PARO Centre for Women's Enterprise

**Andre Vashist & Julie Forrester**, Pillar Nonprofit Network

### Introduction

En conjonction avec la publication du rapport «Amplifier l'impact de la communauté des entreprises sociales en Ontario: Un plan d'action pour une approche commune de mesure de l'impact», plusieurs membres du Groupe de travail ont collaboré pour accueillir cinq assemblés autour de l'Ontario afin de parler du plan d'action. Ces séances ont également intégré des activités de recherche conçues pour faciliter la compréhension du plan d'action, ainsi qu'évaluer en quelle mesure le plan est prêt à être mis en œuvre

### Résumé des résultats clés:

- Il existe un large soutien pour une approche commune de la mesure de l'impact pour les entreprises sociales de l'Ontario. En général, les recommandations ont été très bien accueillies.
- Les entreprises sociales sont désireuses de travailler en collaboration vers une approche commune qui comprend un centre de données, une association chargée de guider les normes, un processus commun, un ensemble d'indicateurs sociaux et environnementaux, et un ensemble d'indicateurs organisationnels.
- Il existe des possibilités de réviser le plan d'action de la première année, afin de mieux aligner les activités clés avec la capacité et les besoins actuels des entreprises sociales.
- Les entreprises sociales ayant des structures différentes, singulièrement les organismes de bienfaisance et les entreprises, ont répondu de manière similaire aux recommandations globales, mais d'une façon différente en ce qui concerne les détails. Les activités de la première année devraient continuer à articuler et à décrire l'hétérogénéité et les points communs des entreprises sociales de l'Ontario afin de soutenir l'élan collectif.

## Résumés des assemblés

Après un bref accueil et un aperçu des activités, les entreprises sociales ont travaillé en petits groupes sur des simulations conçues pour familiariser les entreprises sociales avec le plan d'action et pour répondre à des questions de recherche spécifiques. Chaque séance a duré 3 heures.

Date	Emplacement/ Partenaire	#	Commentaires de l'animateur(trice)
June 20 <sup>th</sup>	Ottawa CCO	9	Les recommandations et le plan d'action ont été accueillis avec enthousiasme. Le groupe a noté que des initiatives similaires sont en cours au niveau local et ont voulu déterminer comment cela pourrait compléter la stratégie globale.
June 21 <sup>st</sup>	Toronto MaRS & CSI	25	En général, le plan d'action à propos des recommandations a été très bien reçu. Les simulations ont fourni une structure pour comprendre à quoi ressemblent les normes dans tout le secteur. Des inquiétudes ont été soulevées par rapport à la possibilité que les SDG ne seraient pas actionnables au niveau de la communauté
June 28 <sup>th</sup>	London Pillar Non profit	18	Les entreprises sociales ont exprimé beaucoup d'intérêt pour une mesure commune et son potentiel de faire croître le secteur, particulièrement pour attirer de nouveaux bailleurs de fonds/investisseurs à l'entreprise sociale. De nombreuses entreprises sociales ne mesurent actuellement pas leur impact
June 29 <sup>th</sup>	Thunder Bay PARO	18	Les entreprises sociales reconnaissent les bénéfices d'un processus simplifié de partage de l'information et d'une approche commune pour la fourniture de données qualitatives. Ils n'ont pas la capacité d'effectuer des rapports supplémentaires. De plus, la clarté sur la façon de mieux adapter leurs organisations au sein de la SDG serait utile.
July 5 <sup>th</sup>	Toronto CSI & MaRS	19	Les entreprises sociales ont exprimé leur désir de participer à un centre d'excellence et se sont félicitées de la possibilité d'un centre de données. Ils estiment que les indicateurs organisationnels étaient cohérents. De nombreuses questions ont été soulevées au sujet de la mise en œuvre des SDGs.
TOTAL	5 (Cible=4)	88	Cible=80)

**La promotion des médias sociaux** du plan d'action comprenait 5 blogs et 78 tweets et des publications avec plus de 160 interactions et plus de 10 000 impressions. Plus de 450 entreprises sociales ont été contactées par courrier électronique concernant la publication du rapport et les assemblés. Les blogs ont été écrits et publiés par Social Value Canada, Pillar Non lucratif, SEOntario, CCEDNET et ImpactHub Ottawa.

# Résultats de recherche et recommandations pour la mise en œuvre

## Un centre de données

Les entreprises sociales de l'Ontario estiment que le centre de données pourrait considérablement simplifier la tâche de collecte et de partage des données d'impact. Ils ont averti que ceci devait être facile à utiliser (ne pas créer de travail supplémentaire), et devrait gérer la confidentialité et les comparaisons de façon efficace. Si bien conçu, les entreprises sociales estiment que le centre de données mènerait les entreprises sociales de l'Ontario dans une bonne direction.

D'après les résultats de l'enquête et les consultations, les activités du plan d'action de la première année sont convenables et réalisables, en tenant les perspectives suivantes pour la mise en œuvre.

- Les commentaires offerts par les entreprises sociales suggèrent qu'un centre de données efficace est crucial pour le succès du reste des recommandations.
- Les entreprises sociales se concentrent sur *comment* la collecte des données est effectuée. La phase de conception devrait se concentrer sur ce qui suit:
  - Toutes les entreprises sociales ont souligné l'importance de la facilité d'usage, mais elles avaient des idées opposées sur que cela constituerait.
  - La collecte de données est répartie entre de nombreux rôles (RH, comptabilité, personnel du programme). Les entreprises sociales appuient un centre de données qui faciliterait la centralisation des données, et non un qui dépend d'un membre du personnel qui doit rassembler les données avant de les télécharger. Le centre de données devrait s'adapter à différentes autorisations d'accès et d'édition pour les différents employés de l'entreprise sociale.
  - Les entreprises sociales ont des questions sur la façon dont la confidentialité des données et les autorisations d'accès seront gérées pour les bailleurs de fonds et les tiers, tel que les chercheurs
  - Le centre de données devrait faciliter des comparaisons équitables, pas tout simplement des comparaisons.
- Le raffinement des critères de conception devrait être un processus itératif et consultatif. Il y a un enthousiasme envers l'orientation générale du plan d'action, mais il faut d'autres consultations et un consensus avant de créer un produit minimum viable.

## Un centre d'excellence

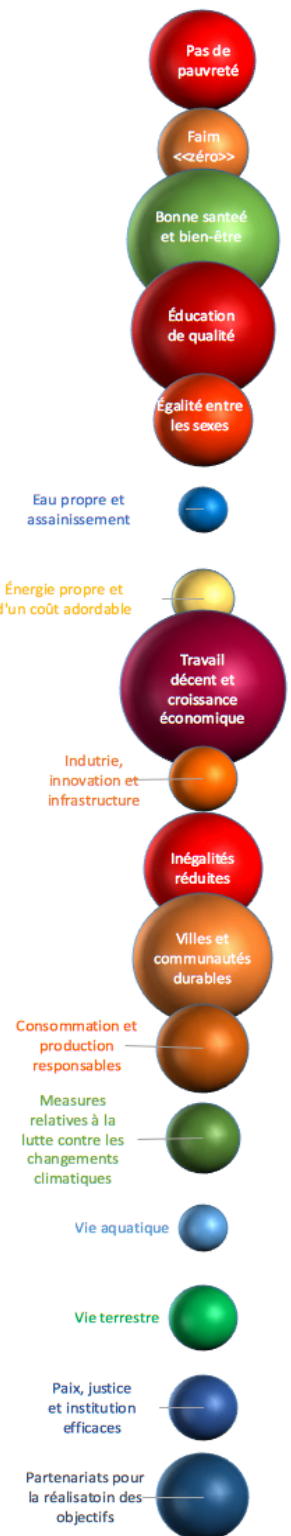
**Les entreprises sociales ontariennes soutiennent l'élaboration d'une organisation pour régir l'évolution continue de l'approche commune de l'Ontario, en matière de mesure des impacts.** Il y a eu un large soutien pour tirer parti des intermédiaires existants et des approches collaboratives. Les entreprises sociales ont exprimé leurs inquiétudes au sujet d'un organisme de supervision ayant une trop grande autonomie.

D'après les résultats du sondage et des consultations, les activités de la première année sont appropriées et réalisables, en tenant compte des remarques suivantes pour la mise en œuvre.

- Le terme «centre d'excellence» n'est peut-être pas le bon terme. Pour de nombreuses entreprises sociales, cela impliquait une duplication des efforts existants et un nouveau (et indésirable) centre de pouvoir. Les participants ont préféré les termes qui ont invoqué la collaboration, dont «association».

- La structure de gouvernance était la question la plus importante. Les entreprises sociales ont souligné que le processus d'établissement d'une structure de gouvernance devrait être itératif et consultatif avec l'engagement maximal du secteur. Il y avait une crainte que, sans processus de gouvernance soigneusement conçus, l'approche commune serait saisie par les grandes organisations, les organisations à but lucratif, ou les organisations qui ne sont pas représentatives de toute la province.
- Certains contributeurs ont estimé que la nouvelle organisation ne devrait pas être une entreprise du secteur privé ou une université, bien qu'ils sentent qu'une organisation basée sur l'appartenance qui comprenait des organismes du secteur privé et des universités serait appropriée.

Figure 1: Dans lesquels SDGs les entreprises sociales de l'Ontario placent-elles leurs indicateurs d'impact?



## Un processus commun de mesure de l'impact

**Les entreprises sociales ontariennes soutiennent le processus commun de mesure de l'impact social. Plusieurs entreprises sociales ont déclaré qu'elles l'accomplissaient déjà de façon routinière.**

Elles trouvent que la mise en œuvre d'un processus commun mènerait les entreprises sociales de l'Ontario à une bonne direction. D'après les résultats des sondages et des consultations, les activités de la première année nécessiteraient possiblement une révision.

- Augmenter l'accent sur l'intégration du processus en cinq étapes avec le centre de données.
- Même les entreprises sociales qui ne mesurent pas l'impact sont conscientes des ressources disponibles pour les aider. Certains commentaires suggèrent que le problème n'est pas une prise de conscience ou un accès, mais que le modèle d'auto-étude n'est pas adapté à leurs besoins. Plutôt que de créer une autre ressource en ligne, il faudrait mieux envisager de soutenir l'apprentissage entre pairs parmi les entreprises sociales. Cela pourrait se faire par des visites sur site ou des simulations de groupes mixtes.

## Un ensemble commun d'indicateurs sociaux et environnementaux de base

**Dans l'ensemble, les entreprises sociales accueillent davantage de conseils sur les indicateurs sociaux et environnementaux ainsi que l'opportunité de mieux communiquer l'effet collectif que fait la communauté.**

Les entreprises sociales ont exprimé à la fois de l'enthousiasme et de l'appréhension pour les SDGs. Ils aperçoivent les SDGs en tant qu'une initiative prometteuse, mais peut-être mal-adaptée à leurs besoins. Certaines entreprises sociales se sont opposées aux SDGs; Certaines ont offert un soutien sans équivoque. La majorité des entreprises ont exprimé leur volonté de continuer à explorer l'emploi des SDGs, mais sans adhérer à cette direction.

Les entreprises sociales de l'Ontario se sont arrangées dans les 17 SDGs, avec la plus grande concentration en travail décent et en croissance économique (figure 1).

D'après les résultats des discussions au cours de l'exercice de cartographie conceptuelle, les activités de la première année pourraient nécessiter une révision.

- Le plan d'action se déroule comme si les SDGs constituaient l'ensemble commun des indicateurs sociaux et environnementaux fondamentaux. Au contraire, les SDG devraient être encadrés à la manière d'une option possible qui mérite une exploration plus approfondie.
- Les préoccupations des entreprises sociales concernant les SDGs se rapportent à l'interconnexion entre les SDGs et l'ambiguïté lorsque les objectifs de l'entreprise sociale couvrent plusieurs SDGs. Il est peu probable qu'ordonner seulement deux SDG détournerait ces inquiétudes. Les entreprises sociales exigeront un processus plus intégral.
- L'inventaire des indicateurs d'impact créés au cours des consultations peut être utilisé pour simuler différents orientations vis-à-vis les SDGs et démontrer l'agrégation et la comparabilité dans diverses entreprises travaillant sur le même SDG.



*Les entreprises sociales affichent leurs indicateurs d'impact sur les*

## **Un ensemble commun d'indicateurs organisationnels à communiquer parallèlement aux indicateurs sociaux et environnementaux.**

**En général, les entreprises sociales soutiennent un ensemble d'indicateurs organisationnels.**

Les entreprises sociales ont reçu un ensemble d'indicateurs organisationnels qui sont utilisés fréquemment (tirés du tableau de bord CSI, tel que recommandé par le plan d'action) et on leur a demandé d'indiquer à quel point elles sont prêtes à fournir l'information.

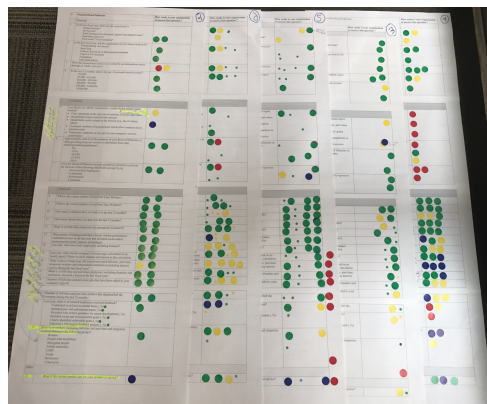
Bien qu'il n'y ait aucun indicateur selon lequel toutes les entreprises sociales participantes pourraient faire rapport avec un travail minimal, il y a eu un consensus général sur les indicateurs qui devraient faire partie de l'ensemble commun. Les entreprises sociales accordent la priorité à la pertinence par rapport à la simplicité. Lorsqu'on leur a demandé d'identifier les indicateurs dans l'ensemble commun, elles ont sélectionné ceux qui leur seraient utiles, et non ceux qu'elles peuvent rapidement signaler (tableau 1).

Les petites entreprises sociales dirigées par un seul entrepreneur sont les plus prêtes, car toutes les informations sont en tête, sur leur ordinateur, ou ne sont pas applicables. Les entreprises sociales avec plusieurs membres du personnel, mais avec des systèmes

informatiques faibles, sont moins prêtes. Ces entreprises ont indiqué qu'elles avaient les données mais qu'il était encombrant de les collecter car elles étaient enterrées parmi des dossiers dans différents endroits de l'organisation.

D'après les résultats générés par les discussions au cours de l'exercice, les activités de la première année sont réalisables, en tenant compte des remarques suivantes pour la mise en œuvre.

- La pertinence des indicateurs n'a pas toujours été évidente, mais est devenue évidente grâce à des conversations avec d'autres entreprises sociales. Tous les indicateurs devraient être accompagnés d'une brève déclaration exprimant pourquoi ils sont inclus. La formation et la présentation des indicateurs devraient se poursuivre dans des discussions de petits groupes hétérogènes.



*Les entreprises sociales indiquent en quelle capacité qu'elles sont prêtes à fournir des informations clés sur leur organisation.*

## Conclusion et prochaines étapes

Les entreprises sociales reconnaissent la mesure de l'impact comme un défi nécessitant une action collective. Notamment, ils sont désireux de voir et de percevoir que les recommandations ont du sens.

Pour s'assurer que la conception de l'approche commune de la mesure de l'impact continue de provenir de la communauté des entreprises sociales, envisagez de rédiger deux ou trois futurs possibles pour chaque recommandation et engagez les entreprises sociales dans des discussions et des simulations autour de celles-ci.

Par exemple: présentez deux versions du centre d'excellence avec différents mandats et structures de gouvernance; Élaborez différents modèles du centre de données, y compris un référentiel de données de base avec un formulaire en ligne simple et un autre avec plus de fonctionnalité et de flexibilité; Simulez l'orientation des indicateurs d'impact vis-à-vis les SDGs d'une manière plus directe et très fluide. Le choix de la présentation aidera à établir un consensus autour des détails tout en indiquant que la direction est encore ouverte.

Poursuivez vos efforts! Les entreprises sociales veulent une approche commune pour la mesure de l'impact et, à grands pas, ils voient cette initiative allant sur le bon chemin.

Tableau 1: Quelles informations organisationnelles les entreprises sociales de l'Ontario évaluent--elles et collectent--elles de façon systématique, et quelles priorités accordent--elles pour une première itération d'un ensemble commun d'indicateurs?

Indicateur organisationnel	L'indicateur est régulièrement mesuré et collecté, ou ne s'applique pas.	L'indicateur est applicable, mais n'est pas régulièrement mesuré et collecté.	Classement prioritaire
<b>Finance</b>			
	60%	40%	1
L'argent en provenance de (année) des investissements de la famille ou d'amis, prêt bancaire, gouvernement, anges investisseurs ou capitaux de démarrage, fondations privées, Dons d'individus.	85%	15%	2
Les finances de l'organisme ont été vérifiées par une source indépendante, soit au travers d'un audit ou d'une vérification comptable (o/n) ?	91%	9%	2
Les revenus prévus par l'organisme	63%	37%	5
<b>Gouvernance</b>			
L rapport annuel de l'organisme incluait l'énoncé de mission, les buts et les valeurs de l'organisme, des objectifs quantifiables, des résultats quantifiables, une vérification par une tierce-partie de la performance de l'organisme par rapport à la mission (o/n) ?	65%	35%	3
Representation: % of Board of Directors or other governing body that are women or individuals from other underrepresented groups pourcentage de membres de votre conseil d'administration ou autre organe de gouvernance est constitué de femmes ou de membres de la population qui sont sous-représentés.	85%	15%	3
Est-ce que le conseil d'administration inclus des membres élus afin de représenter les intérêts des employés ne faisant pas parti de l'exécutif, la communauté, l'environnement, les clients (o/n) ?	78%	22%	6

<b>Employés</b>			
Le nombre d'employés présentement à temps plein	95%	5%	4
Le nombre d'employés présentement à temps partiel	93%	7%	5
Le nombre de bénévoles au cours des 12 derniers mois	52%	48%	
Le nombre de stagiaires au cours des 12 derniers mois	89%	11%	5
% d'employés à temps plein qui sont permanent	84%	16%	7
Le nombre d'emplois à temps plein et à temps partiel qui fut ajouté à l'organisme.	72%	28%	8
Le nombre d'employés à temps plein ou à temps partiel qui ont quitté l'organisme au sein des 12 derniers mois.	73%	27%	6
Le total des salaires payés, incluant les bonus	74%	26%	6
Le salaire le plus bas accordé dans l'entreprise (calculé selon le taux-horaire)? Svp ne pas inclure les étudiants ou les stagiaires dans ce calcul.	77%	23%	7
% au-dessus du salaire décent pour vivre votre employé à temps partiel, à temps plein ou employé contractuel a reçu au cours de la dernière année fiscal	44%	56%	6
% des employés à temps plein et à temps partiel, excluant les membres fondateurs et l'exécutif, ont reçu un bonus au cours de la dernière année fiscale	87%	13%	7
% de l'équipe de gestion qui a eu une évaluation écrite de la performance au cours de la dernière année qui incluait à la fois des objectifs sociaux et environnementaux.	69%	31%	5
% des employés de longue date ont reçu de la rétroaction.	65%	35%	6
% des travailleurs (incluant les employés à temps plein, à temps partiel et temporaires) appartenaient aux groupes femmes, individus avec un handicap, premières nations, minorités visibles, LGBTQ, jeunes, personnes démunies provenant des milieux ruraux, personnes démunies provenant des milieux urbains.	59%	41%	5
<b>Autre</b>			
La taille de votre marché pour votre produit ou service	31%	69%	4