

Amplifier l'impact de la
communauté des
entreprises sociales en
Ontario : Un plan d'action pour
une approche commune de
mesure de l'impact

31 mars 2017





Table des matières

| | |
|---|----|
| Groupe de travail sur la mesure de l'impact | 3 |
| Le défi de la mesure | 5 |
| La communauté des entreprises sociales en Ontario | 7 |
| Le chemin vers une approche commune | 9 |
| Commentaires reçus | 11 |
| La voie à suivre | 13 |
| Les recommandations du groupe de travail | 16 |
| Le plan d'action | 27 |
| Stimuler l'adoption et le succès | 32 |
| Étapes suivantes | 34 |
| Annexe A | 36 |

Groupe de travail sur la mesure de l'impact

Les recommandations du présent rapport résultent d'un processus collaboratif de discussion et de consultation qui passe par le Groupe de travail sur la mesure de l'impact de l'entrepreneuriat social. L'objectif du groupe de travail était d'obtenir les perspectives uniques d'un éventail de représentants du secteur de l'entrepreneuriat social pour informer et favoriser le développement d'un plan de mesure de l'impact pour l'Ontario. Le ministère du Développement économique et de la Croissance (MDEC) a engagé KPMG pour animer les discussions du groupe de travail qui ont mené à des recommandations et des mesures visant à créer une approche commune de mesure de l'impact. Chaque membre du groupe de travail a contribué à cet effort en communiquant ses observations fondées sur ses connaissances pratiques et son expérience de la mesure de l'impact. Les membres du groupe de travail ont participé en tant que personnes et en tant que représentants de leur organisme respectif. Le rapport représente les perspectives collectives du groupe plutôt que le point de vue propre à chaque personne.

Membres

- *Andre Vashist*, Pillar Nonprofit Network
- *Anshula Chowdhury*, SAMETRICA
- *Barnabe Geis*, Centre for Social Innovation
- *Benjamin Miller*, Mesure, évaluation et communication de l'impact, Banque Royale du Canada
- *Blair Dimock*, Fondation Trillium de l'Ontario
- *Joe Greenwood*, MaRS Discovery District
- *Joel Gauthier*, Emploi et Développement social Canada – Observateur du groupe de travail
- *Jonathan Hera*, Marigold Capital
- *Joyce Sou*, B Lab Canada
- *Julien Geremie*, Conseil de la Coopération de l'Ontario
- *Karim Harji*, Purpose Capital – Coprésident du groupe de travail
- *Kate Ruff*, Carleton Center for Community Innovation, Université Carleton
- *Katie Gibson*, ministère du Développement économique et de la Croissance/ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences
- *Mark Fox*, Centre for Social Services Engineering, Université de Toronto
- *Rosalind Lockyer*, PARO Centre pour l'entreprise des femmes
- *Tessa Hebb*, Carleton Centre for Community Innovation, Université Carleton – coprésidente du groupe de travail
- *Tim Draimin*, Génération de l'innovation sociale

À titre de coprésidente du Groupe de travail de l'Ontario sur la mesure de l'impact, je suis heureuse d'appuyer ce plan pour une approche commune de mesure de l'impact en Ontario et ailleurs.

J'estime que les processus communs recommandés ici amélioreront grandement les capacités des entreprises sociales de notre province de comprendre et de raconter leurs propres histoires d'impact, tout en fournissant un cadre pour que le secteur dans son ensemble puisse démontrer l'impact global de l'entrepreneuriat social dans notre province.

En utilisant les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, ce plan s'inspire de la pensée globale de pointe et propulse nos travaux à l'avant-garde de l'innovation en mesure de l'impact. Enfin, l'engagement du groupe de travail envers une infrastructure générale qui appuiera ces recommandations par des mesures concrètes assurera la réalisation de l'approche commune de mesure de l'impact envisagée dans ce plan.

Je tiens à féliciter tous les membres du groupe de travail et KPMG pour leur travail acharné. Je suis d'avis que l'approche commune expliquée ici sera très profitable pour les entreprises sociales de l'Ontario et que les éléments clés de ce plan représentent une occasion unique de mesure de l'impact.

Tessa Hebb, coprésidente du groupe de travail

Le secteur de l'entrepreneuriat social en Ontario bénéficiera grandement de cette attention renouvelée prêtée à la mesure de l'impact. Même s'il existe des preuves convaincantes de la façon dont l'entrepreneuriat social peut favoriser une croissance économique inclusive, il est important de comprendre la nature de l'apport de ces avantages aux citoyens et à leurs collectivités.

Ce plan contient des recommandations réalisables à court et à moyen terme relativement à une approche commune en matière de mesure de l'impact, alimentée par une gamme diversifiée de perspectives provinciales. À titre de coprésident du groupe de travail, j'espère que ce plan permettra aux entreprises sociales de démontrer plus facilement et plus clairement l'important impact économique et social qu'elles créent, et qu'il encouragera leurs parties prenantes (notamment les clients, investisseurs et décideurs) à reconnaître cette valeur.

Grâce à ce plan d'action, l'Ontario est maintenant l'un des seuls territoires possédant une vision mobilisatrice et des priorités concrètes de mesure de l'impact. Cela lui permettra d'assumer un rôle de premier plan au Canada et ailleurs dans le monde.

– **Karim Harji**, coprésident du groupe de travail

Le défi de la mesure

La maximisation de l'impact, c'est-à-dire le changement social, environnemental et économique qui touche les gens et les collectivités à la suite d'une initiative¹, est l'objectif de toutes les parties prenantes de la communauté des entreprises sociales. Cependant, l'absence d'une approche commune de mesure et de communication de l'impact créé est un obstacle au succès de la communauté des entreprises sociales.

En 2015, le ministère du Développement économique et de la Croissance de l'Ontario (MDEC) a consulté plus de 400 personnes des secteurs à but non lucratif, à but lucratif et public, dont des entrepreneurs sociaux, des universitaires, des bailleurs de fonds, des investisseurs et d'autres, afin d'élaborer la Stratégie de l'Ontario pour l'entrepreneuriat social 2016-2021. Cette consultation a révélé ce qui suit :

- Les entreprises sociales font face à des obstacles sur le plan des finances et de la capacité dans la mesure efficace de l'impact.
- Le paysage de la mesure de l'impact est fragmenté. La communauté des entreprises sociales utilise divers outils et méthodes de mesure de l'impact. Certaines entreprises sociales ont des solutions taillées sur mesure et bon nombre d'autres sont incertaines quant à l'approche la plus appropriée à adopter pour leur organisation.
- Les entreprises sociales ont un fort désir d'améliorer l'uniformité dans le secteur en ce qui a trait à la façon de mesurer, ainsi qu'aux aspects à mesurer, ce qui entraînerait une plus grande cohésion des intérêts des parties prenantes.

Une approche plus cohérente de mesure de l'impact est une étape essentielle pour favoriser la vitalité et la croissance du secteur. Elle permettrait de faire ce qui suit :

- **Réduire les coûts de transaction et l'inefficacité** en diminuant le besoin pour les entreprises sociales de préparer de multiples évaluations, demandes et rapports pour les bailleurs de fonds et les investisseurs, afin d'éliminer les incertitudes relativement aux éléments à mesurer.
- **Accroître la transparence** de façon à faciliter l'évaluation du risque et de l'impact par les bailleurs de fonds et les investisseurs. Une approche commune peut attirer de nouveaux investisseurs et plus de capitaux dans le secteur en simplifiant la dimension de l'impact additionnel des décisions d'investissement.

Les mesures décrites dans ce rapport sont un excellent point de départ pour regrouper toutes les parties prenantes qui créeront un écosystème qui valorise l'impact dans le cadre de notre relation avec la société et l'environnement grâce à des activités commerciales privées et publiques.

– Andre Vashist

¹ Lisa Lalande, Joanne Cave et Rajesh Sankat, *Unpacking Impact Exploring Impact measurement for Social Enterprises in Ontario*, Mowat NFP, 2016

- **Fournir une référence et favoriser le partage d'information et de pratiques de premier plan** entre des organismes qui ont des objectifs semblables en matière d'impact.
- **Permettre le regroupement de données** afin de dresser le profil de la contribution collective des activités d'entrepreneuriat social en Ontario. Cette visibilité accrue permettra d'accroître la demande. Ainsi, il sera plus facile de comprendre la croissance, la diversité et les besoins de l'entrepreneuriat social, ce qui sera utile au gouvernement, aux intermédiaires et aux autres entités qui appuient le secteur.
- **Fournir un cadre accepté** pour que les entreprises sociales puissent démontrer leur impact, ce qui sert à distinguer leurs produits et services auprès des consommateurs, à stimuler les ventes et à mettre en évidence la nature autosuffisante du secteur.

De plus en plus, les consommateurs se sentent personnellement responsables des enjeux sociaux et environnementaux. À qualité et prix égaux, 84 pour cent des Canadiens déclarent qu'ils préféreraient acheter auprès d'entreprises qui « font le bien »². De façon plus générale, 55 pour cent des répondants d'une étude mondiale seraient prêts à payer plus cher pour des produits et services d'entreprises qui s'engagent à avoir un impact social et environnemental positif.³

² Ipsos, *Canadian Brands Who Do 'Good' Likely to Perform 'Well'*, Ipsos In North America, 2015 <http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=6685>.

³ Neilson, *Doing Well by Doing Good*. The Neilson Company, 2014 <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html>

La communauté des entreprises sociales en Ontario

En Ontario, les entreprises sociales sont définies comme des organisations ou des initiatives « qui ont recours à des stratégies d'affaires en vue d'avoir un impact social ou environnemental. Elles génèrent des revenus grâce à la vente de biens ou de services, mais elles se fixent également pour objectif explicite de produire des résultats positifs, et elles les mesurent. L'impact social augmente avec la croissance de leurs activités. »⁴

Les entreprises sociales fonctionnent dans l'objectif de produire des résultats positifs par la vente de biens ou de services. C'est cette intention, ainsi que la mesure de ces résultats en plus du succès financier, qui distinguent les entreprises sociales des autres entreprises.

Il n'y a pas de forme juridique connue sous le nom d'« entreprise sociale » en Ontario. Cependant, quelque 10 000 organismes employant plus de 160 000 personnes s'identifient comme entreprises sociales. De ce nombre, environ 80 pour cent sont des organismes à but non lucratif et de bienfaisance. Les entreprises sociales qui ont répondu au sondage de 2015 sur l'entrepreneuriat social du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC) ont indiqué des revenus totaux d'au moins 489 millions de dollars. Quelque 78 pour cent de ces revenus sont tirés de la vente de biens et services et près de 17 pour cent proviennent de subventions.⁵

Bon nombre d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif ont établi une entreprise sociale dans le but de diversifier leurs sources de revenus au-delà des dons et des subventions et dans le but de s'autofinancer davantage, la plupart des organismes sans but lucratif présentant à l'heure actuelle un modèle de revenus mixte. Il existe par ailleurs un nombre croissant de sociétés à but lucratif présentant une mission sociale ou environnementale; 173 de ces sociétés canadiennes, dont la majorité est établie en Ontario, ont demandé la certification « B Corp ».

La communauté des entreprises sociales en Ontario, qui s'appelle aussi l'écosystème ou le secteur des entreprises sociales, est formée d'un groupe diversifié de parties prenantes qui visent un éventail de résultats sociaux, environnementaux et économiques dans la province et ailleurs dans le monde. La communauté des entreprises sociales est un marché composé des éléments suivants :

⁴ Government of Ontario, *Ontario's Social Enterprise Strategy 2016-2021*, <https://www.ontario.ca/page/ontarios-social-enterprise-strategy-2016-2021>, 2016.

⁵ Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet). *Enterprising Change: Report of the 2015 Social Enterprise Survey for Ontario*. Canadian CED Network, 2015

- Des **entreprises sociales** qui créent un impact social, environnemental et économique diversifié par leurs activités productrices de revenus. Exemples :
 - **Green Shield Canada** – le seul fournisseur au pays de régimes de prestations pour soins de santé et dentaires à but non lucratif, dont la mission est d'améliorer l'accès aux soins de santé pour les populations non assurées et sous-assurées du Canada.
 - **ReStore** – Des filiales de l'organisme Habitat pour l'humanité à l'échelle de la province exploitent ces magasins qui vendent des matériaux de construction et ménagers neufs et d'occasion qui ont été reçus en don. Le produit de la vente sert à financer la construction de logements Habitat au sein de la collectivité.
 - **The Common Roof** – Centre communautaire multilocataire qui fournit de l'espace de haute qualité à prix abordable aux organismes philanthropiques du comté de Simcoe. Tous les ans, plus de 10 000 clients reçoivent l'aide des organismes membres du centre The Common Roof, qui sert de point de service unique.
- **Bailleurs de fonds et investisseurs** qui aident les entreprises sociales à avoir un impact social en donnant ou en investissant des fonds. Exemples :
 - **Hamilton Community Foundation** – Prêts, investissement et financement par l'entremise du Hamilton Community Investment Fund.
 - **MaRS Catalyst Fund** – Investit dans les jeunes entreprises qui visent des résultats sociaux et économiques.
 - **Banque de développement du Canada (BDC)** – Institution financière détenant la certification B Corp qui fournit prêts et conseils d'affaires aux entreprises sociales.

De plus, les spécialistes de l'approvisionnement et les consommateurs (acheteurs) contribuent à la croissance des entreprises sociales, ce qui leur permet d'adapter leur impact à leur croissance.

Autres parties prenantes importantes : établissements d'enseignement et chercheurs, décideurs des paliers municipal, provincial et fédéral de gouvernement; conseillers; et intermédiaires, comme le Ontario Nonprofit Network (ONN), Ashoka, et le Centre for Social Innovation (CSI).

Le chemin vers une approche commune

Le problème des approches non uniformes en matière de mesure de l'impact n'est pas unique à l'Ontario. De nombreuses initiatives visant la création d'une approche de mesure standardisée ont été entreprises. L'Union européenne, par exemple, a formé un sous-groupe sur la mesure de l'impact social de son groupe d'experts en entrepreneuriat social (sous-groupe du GECES) pour créer une méthode systématique afin de mesurer les gains socioéconomiques produits par les entreprises sociales.⁶ Le groupe de travail sur la mesure de l'impact du Groupe de travail sur l'investissement social du G8 s'est inspiré des travaux du sous-groupe du GECES pour recommander une approche visant les investisseurs sociaux.⁷

Dans l'ensemble, nous n'en sommes qu'aux débuts et une approche commune de mesure de l'impact pour toutes les parties prenantes n'a pas encore été adoptée de façon généralisée ou été mise à l'essai par son instauration.

Une initiative vedette de la Stratégie de l'Ontario pour l'entrepreneuriat social 2016-2021 (la Stratégie) a été la création d'un groupe de travail sur la mesure de l'impact. Le rôle du groupe de travail a été d'éclairer l'élaboration d'un plan d'action qui recommande une approche commune de mesure de l'impact qui représente les besoins de la communauté des entreprises sociales en Ontario.

À la suite de la parution de la Stratégie, le Mowat Centre a organisé la conférence *Unpacking Impact* en juin 2016. Cette conférence, regroupant des sommités internationales en mesure de l'impact et des experts en la matière locaux, a résumé les principaux thèmes et recommandations dans son rapport *Unpacking Impact: Exploring Impact Measurement for Social Enterprises in Ontario*. La conférence et le rapport ont été rendus possibles par le financement fourni par le MDEC. Ils ont été un point de départ important pour les travaux du groupe de travail.

Le ministère du Développement économique et de la Croissance (MDEC) a engagé KPMG pour animer les discussions du groupe de travail qui ont mené à des recommandations et des mesures visant à créer une approche commune de mesure de l'impact. Le groupe de travail s'est réuni tous les mois, d'octobre 2016 à mars 2017.

⁶ GECES. Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission Legislation and in Practice Relating to EUSEFs and the EaSI. European Commission, 2014.

⁷ Social Impact Investment Taskforce. Measuring Impact: Subject Paper of the Impact Measurement Working Group. UK Cabinet Office, 2014.

Objectifs de ce rapport :

- Recommander une approche commune de mesure de l'impact des activités d'entrepreneuriat social en Ontario.
- Déterminer des jalons précoces et concrets dans le chemin vers l'uniformité dans la mesure de l'impact.
- Fournir une stratégie pour favoriser la mise en œuvre et l'adoption de l'approche au fil du temps.

Les recommandations de ce rapport visent à documenter la voie à suivre par la communauté des entreprises sociales dans son ensemble. Bien qu'elles articulent une approche en matière de mesure de l'impact à adopter par les entreprises sociales et les fournisseurs de capitaux, la vision pour l'avenir présentée dans ce rapport aura une incidence importante sur les travaux entrepris par les autres parties prenantes. L'état futur sera réalisé grâce à la collaboration, la volonté d'ouvrir la voie et l'ouverture à l'expérimentation par toutes les parties prenantes.

Enfin, nous espérons que l'approche recommandée dans ce rapport servira de point de départ pour d'autres territoires ayant des objectifs semblables.

Commentaires reçus

En plus d'être responsable du groupe de travail sur la mesure de l'impact, KPMG :

- A animé des consultations auprès de plus de 70 parties prenantes de la communauté des entreprises sociales de l'Ontario. Au nombre des parties prenantes : entreprises sociales à but non lucratif, à but lucratif et coopératives représentant la diversité du secteur dans l'ensemble de la province; intermédiaires d'entreprises sociales; bailleurs de fonds et investisseurs; universitaires et représentants des divers paliers gouvernementaux.
- A mené des entrevues additionnelles auprès des membres du groupe de travail et d'autres parties prenantes et experts pertinents.
- A effectué des recherches pour comprendre le paysage actuel de la mesure de l'impact, particulièrement les autres efforts déployés à l'échelle internationale pour définir des approches communes en matière de mesure de l'impact, ainsi que les pratiques, outils et méthodes de premier plan utilisés en Ontario.

Le rapport du Groupe de travail de l'Ontario sur la mesure de l'impact préparé par KPMG est un jalon dans le développement de l'écosystème d'habilitation pour l'entrepreneuriat social. Cette proposition de politique tournée vers l'avenir, élaborée de manière collaborative et appuyée par un groupe diversifié de partenaires communautaires, préconise une architecture audacieuse pour renforcer le secteur, approfondir son impact social et permettre une croissance plus inclusive.

*– Tim Draimin
membre du groupe de travail*

Le soutien au développement d'une approche commune plus cohérente en matière de mesure de l'impact a été évident durant les consultations et les réunions du groupe de travail.

La conversation, qui s'est déroulée sur un ton enthousiaste, a porté sur l'élaboration d'une solution qui réduirait le fardeau des entreprises sociales causé par l'absence de pratiques généralement acceptées de mesure de l'impact, créerait une meilleure harmonisation entre l'apport et la demande de capitaux et rehausserait le profil et la transparence du secteur.

Plusieurs thèmes ont émergé de nos consultations :

1. Une approche commune devrait être cocrée au fil du temps, soutenue par l'expérimentation et l'apprentissage itératif.

Pour être durable, l'adoption doit être pilotée par les membres de la communauté des entreprises sociales qui travaillent ensemble pour cocréer, évaluer et peaufiner l'approche. Les parties prenantes ont souligné la nécessité de collaborer pour élaborer une approche qui tient compte des besoins et des perspectives du secteur dans son ensemble. Elles ne favorisent pas l'adoption par la réglementation ou un autre mandat officiel.

2. En matière de mesure de l'impact, la communauté des entreprises sociales recherche l'équilibre entre la complexité et les coûts.

Les entreprises sociales se sont dites préoccupées par la complexité de la mesure de l'impact. Pour être efficace, la mesure doit être facile à mettre en œuvre et répondre à leurs besoins avec des coûts et des efforts proportionnels. Elles s'inquiètent qu'une méthode de communication complexe hausse les coûts liés aux affaires et supprime les occasions de croissance et de demande. Les approches actuelles vont de la réponse aux demandes d'information de la part des bailleurs de fonds à des cadres conçus sur mesure qui démontrent de façon proactive l'impact de l'intervention.

3. L'approche doit concilier l'impératif d'une approche commune et celui de la personnalisation des outils et méthodes de mesure de l'impact en fonction des différents contextes.

Les entreprises sociales craignent qu'une approche uniforme ne saisisse pas les nuances des résultats qu'elles souhaitent obtenir. Les bailleurs de fonds et les investisseurs veulent aussi conserver la possibilité de mesurer et de demander des rapports plus spécifiques aux entreprises sociales qu'ils financent. L'incapacité de produire des rapports sur l'impact collectif des entreprises sociales pour l'ensemble du secteur a aussi été indiquée comme une lacune.

4. La maximisation de l'impact d'une entreprise sociale comprend l'évaluation de sa solidité financière.

D'après les conclusions du rapport *Unpacking Impact*, les entreprises sociales de l'Ontario privilégient l'efficacité et la viabilité financière plutôt que la mesure de l'impact au sein de leurs organisations⁸. Les bailleurs de fonds et les investisseurs ont indiqué que des renseignements sur l'efficacité organisationnelle, les antécédents et la stabilité financière sont des indicateurs aussi importants, sinon plus importants, de l'impact dans l'étude d'une décision d'investissement ou de financement.

5. Les parties prenantes veulent tirer parti des pratiques de premier plan.

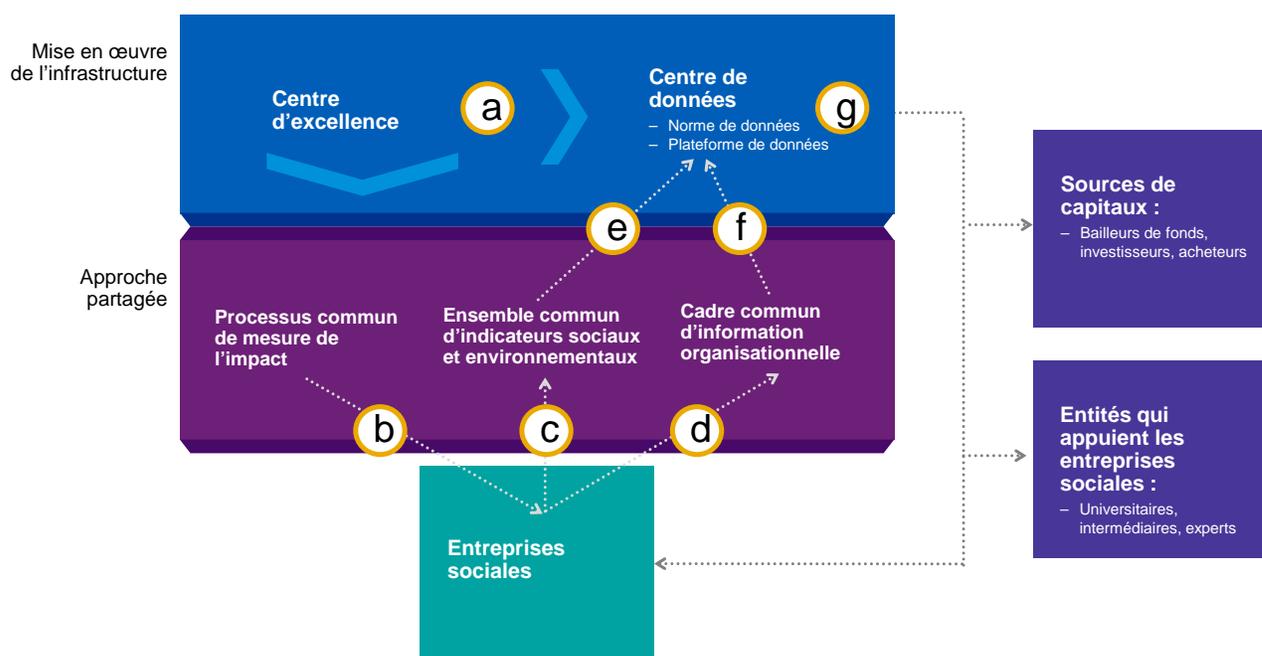
Plusieurs initiatives internationales ont aussi pour objectif d'élaborer une approche standardisée de mesure de l'impact. Les parties prenantes ont exprimé le désir d'utiliser les efforts déployés dans le cadre de ces initiatives, ainsi que des méthodes et outils existants de mesure de l'impact, plutôt que de créer un nouvel outil pour l'Ontario.

⁸ Lisa Lalande, Joanne Cave et Rajesh Sankat, *Unpacking Impact Exploring Impact measurement for Social Enterprises in Ontario*, Mowat NFP, 2016

La voie à suivre

Le groupe de travail recommande une approche commune de mesure de l'impact qui vise à jeter les bases pour la mesure dans l'ensemble du secteur, et une méthode de communication que les entreprises sociales peuvent mettre à profit et faire évoluer grâce aux perspectives et aux leçons apprises.

Une approche commune de mesure de l'impact



- Le centre d'excellence guidera et supervisera le centre de données et l'approche partagée, et entreprendra des activités de coordination, comme l'établissement du budget, la convocation et la prestation.
- Le processus commun de mesure de l'impact fournira aux entreprises sociales et à leurs bailleurs de fonds/investisseurs une méthode commune de création d'une approche personnalisée de mesure de l'impact.
- Un ensemble commun d'indicateurs sociaux et environnementaux de base qui tirent parti des ODD fournira un cadre de communication de la contribution collective des activités d'entrepreneuriat social en Ontario.
- Un cadre commun de mesure et de communication de l'information sur l'entrepreneuriat social permettra d'attirer du financement et d'aider les entreprises sociales à suivre et améliorer leur rendement au fil du temps.
- Les données sur l'impact seront consignées dans le centre de données en fonction d'une norme de données.
- L'information organisationnelle sera consignée dans le centre de données en fonction d'une norme de données.
- Les données sur l'impact et l'information organisationnelle seront sauvegardées et rendues accessibles aux bailleurs de fonds, investisseurs, décideurs publics et autres parties prenantes, à des fins d'examen, d'analyse et de regroupement.

Source : KPMG au Canada

Pour réaliser une approche commune, il est essentiel d'établir l'infrastructure qui permettra de la concrétiser et de favoriser son évolution continue. L'infrastructure est formée de deux composantes de base :

Recommandation 1

Un centre de données permet de stocker toutes les données financières et de mesure de l'impact des entreprises sociales. Les bailleurs de fonds, investisseurs, décideurs publics et autres parties prenantes peuvent y accéder et analyser l'information qu'il contient. Il permet d'accroître la visibilité de l'impact des entreprises sociales. Cette transparence accrue facilitera la simplification du processus de prise de décision pour l'octroi de subventions et les investissements.

Recommandation 2

Un centre d'excellence guide le développement du centre de données et de l'approche commune en définissant la voie à suivre, en réunissant et coordonnant les parties prenantes et en établissant les conditions de cocréation et d'itération.

L'approche recommandée a pour but de créer un terrain d'entente et un langage commun qui sera utilisé par la communauté des entreprises sociales. L'approche commune est formée de trois composantes de base :

Recommandation 3a

Un processus commun de mesure de l'impact. Ainsi, les entreprises sociales auront un processus pour évaluer leurs pratiques actuelles et une orientation pour élaborer une approche personnalisée des éléments à mesurer et de la façon de les mesurer en fonction de leurs propres circonstances. Le groupe de travail ne préconisait pas l'idée de prescrire une approche de mesure particulière ou un ensemble d'indicateurs préexistants, compte tenu de la diversité de la communauté des entreprises sociales. Le processus devrait utiliser comme point de départ l'approche mise au point par l'European Venture Philanthropy Association (EVPA). Elle sera adaptée en fonction des besoins de la communauté des entreprises sociales de l'Ontario. Cette approche a aussi été recommandée dans un récent rapport du sous-groupe sur la mesure de l'impact social du Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (le sous-groupe du GECES), une initiative dont le mandat est semblable à celui du groupe de travail.

Recommandation 3b

Un ensemble commun d'indicateurs sociaux et environnementaux de base. Ces indicateurs seront établis en collaboration afin de tenir compte des enjeux sociaux, environnementaux et économiques prioritaires des entreprises sociales de l'Ontario, et des besoins communs des bailleurs de fonds et des acheteurs. La définition de ces indicateurs de base devrait se faire en utilisant le cadre fourni par les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Le présent rapport dresse une feuille de route qui permet aux entreprises sociales de comparer leurs mesures actuelles aux indicateurs communs.

Recommandation 3c

Un ensemble commun d'indicateurs organisationnels à communiquer parallèlement aux indicateurs sociaux et environnementaux. Les entreprises sociales font régulièrement le suivi et la communication de données qui sont des indicateurs de la solidité financière et de l'historique de leurs activités. Ces mesures font aussi partie de l'évaluation de base qui est généralement effectuée par les bailleurs de fonds et les investisseurs, alors que bon nombre d'entre eux considèrent que le potentiel de croissance est essentiel à la capacité d'une organisation d'adapter son impact. L'établissement d'un ensemble commun de mesures organisationnelles reconnaît officiellement l'importance de cette évaluation et sa relation avec l'impact positif d'une organisation. La mesure et l'évaluation régulières des deux facteurs motiveront l'entreprise sociale à demeurer concentrée sur ses objectifs clés et à faire les modifications qui s'imposent pour réaliser ces objectifs⁹. Il faut tirer parti du travail fait par le Centre for Social Innovation pour créer des champs de données dans son tableau de bord de l'impact social et des efforts menés dans le cadre d'initiatives semblables.

Avec cette initiative et les travaux du groupe de travail, le secteur évolue vers une approche partagée de mesure de l'impact fondée sur un ensemble commun de résultats et d'outils de mesure standardisés qui laissent de la place à la souplesse en ce qui a trait aux mesures importantes. Une approche de mesure partagée représente une occasion unique pour des bailleurs de fonds comme la Fondation Trillium de l'Ontario de trouver un terrain d'entente avec les entreprises sociales, les facilitateurs du secteur et les autres bailleurs de fonds, afin de démontrer l'impact global des entreprises sociales sur le bien-être des collectivités à l'échelle de la province.

– Blair Dimock, membre du groupe de travail

⁹ Kerri Golden, Allyson Hewitt et Michelle McBane. *Social Entrepreneurship: Social Impact Metrics*. MaRS Discovery District, 2010

Les recommandations du groupe de travail

1. Établir un centre de données

Un centre de données devrait être établi pour faciliter le stockage, l'analyse, le partage et la communication uniformes et indépendants des données de mesure de l'impact.

Justification

Le centre de données fournirait une infrastructure partagée qui permettrait aux parties prenantes de la communauté des entreprises sociales de stocker des données de mesure de l'impact et d'y accéder de manière sécurisée. Un répertoire partagé, sécurisé, ouvert et accessible de données organisationnelles et de mesure de l'impact rehaussera le secteur en permettant :

- Le partage de l'information entre les entreprises sociales et leurs parties prenantes afin de favoriser les occasions de collaboration et d'amélioration continue.
- Une analyse comparative, une transparence et une visibilité accrue pour les organisations individuelles grâce à la capacité de démontrer leur croissance et leur progression.
- Le mouvement de capitaux accrus vers le secteur des entreprises sociales, grâce à un accès plus facile à l'information pertinente pour la prise de décisions.
- Le regroupement et l'analyse des données de mesure de l'impact pour documenter les décisions en matière de politiques et mettre en évidence la contribution collective du secteur à l'économie et au bien-être général en Ontario.

Aujourd'hui, l'accès aux données de mesure de l'impact est très limité et ces données se présentent sous diverses formes. Le centre de données améliorera l'accès en permettant de s'éloigner de l'état actuel, qui consiste principalement à partager les données de façon individuelle, pour se rapprocher d'un état « un à plusieurs ». La capacité de toutes les parties prenantes d'accéder aux données et de les analyser entraînera de nouvelles découvertes liées à la taille, à la portée, aux forces et aux besoins du secteur afin de documenter les

Une des nombreuses recommandations importantes formulées dans ce rapport est la nécessité d'une plateforme de données ouverte et d'une norme de données pour le secteur des entreprises sociales. La mesure de l'efficacité du secteur et l'élaboration de politiques pour le secteur sont tributaires de preuves sous forme de données. Sans normes de représentation cohérente des données, la validité des analyses effectuées est contestable. Sans plateformes de données ouvertes, la véracité du secteur est contestable.

– Mark Fox,
membre du groupe de travail

décisions prises par les bailleurs de fonds et les investisseurs. Le centre sera également utile pour les dirigeants de sociétés qui cherchent à incorporer l'impact social à leurs stratégies d'affaires.

La création d'un centre de données s'inscrit dans le contexte canadien plus vaste de l'élaboration de propositions et de mouvements pour résoudre le problème du « déficit de données » et de l'attention accrue portée à la création d'une base de preuves pour améliorer les politiques et la prise de décisions. Ce ne sont plus seulement les universitaires et les statisticiens qui réclament plus de données : les organisations de tous les secteurs en ont aussi besoin pour comprendre les marchés dans lesquels ils évoluent.¹⁰

L'établissement d'une infrastructure de données a été reconnu comme étant essentiel au succès du secteur, y compris par le groupe de travail sur la mesure de l'impact du Groupe de travail sur l'investissement social établi par le G8.

Éléments du centre de données

Le centre de données est composé de deux éléments principaux. La **plateforme de données** fournit l'infrastructure technique. La **norme de données** fournit aux parties prenantes un vocabulaire de définitions précises et des contraintes claires pour l'interprétation de chaque terme¹¹. Elle guidera la façon dont les entreprises sociales publient leurs données sur la plateforme de l'infrastructure et fournira un langage commun pour les intrants, les produits et les résultats, ainsi que les indicateurs sociaux et financiers.

La norme améliorera la comparabilité des données du centre de données. Une première version de la norme doit être élaborée avant que la composante technique ne puisse être créée, même si la norme de données et la plateforme de données évolueront au fil du temps. La plateforme publiera des données ouvertes sur Internet au moyen de la norme de données.

Modèles potentiels de centres de données

Les consultations du groupe de travail ont permis de déterminer deux modèles potentiellement réalisables de centres de données. Le premier est un modèle ouvert caractérisé par la participation de plusieurs fournisseurs de logiciels, tandis que le deuxième est un modèle à fournisseur unique. Dans les deux cas, les fournisseurs et les entreprises sociales devront respecter la norme de données. Le groupe de travail a également reconnu la nécessité d'avoir des rapports simples et faciles à produire pour que les entreprises adoptent le centre de données et l'utilise.

Au bout du compte, le centre de données sera supervisé par un centre d'excellence et des améliorations y seront apportées en fonction de consultations et d'enquêtes additionnelles.

¹⁰ Alan Broadbent, *What We Don't Know A modest proposal for fixing Canada's data deficit*, Literary Review of Canada, March 2017.

¹¹ Mark S. Fox, *City Big Data, Open and Linked*, Faculté de génie mécanique et industriel, Université de Toronto, 2013

2. Créer un centre d'excellence

Un centre d'excellence de mesure de l'impact indépendant doit être créé pour guider la coordination de la communauté des entreprises sociales autour de la compréhension, du perfectionnement et de l'adoption d'une approche partagée de mesure de l'impact en Ontario, et de l'adhésion à une telle approche. Le centre d'excellence fournira leadership, coordination et communication des pratiques exemplaires, ainsi que soutien pédagogique aux entreprises sociales dans leur parcours de mesure de l'impact.

Justification

Les commentaires reçus de la communauté des entreprises sociales indiquent la nécessité d'obtenir les conseils et le soutien d'une organisation de facilitation pour progresser et avoir du succès à long terme. D'après une récente étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les centres d'excellence, s'ils sont établis correctement, sont un instrument efficace de renforcement des capacités dans d'autres secteurs.¹²

Il est important de comprendre qu'une « norme » est un processus de collaboration continue, et pas seulement un ensemble de règles publiées. Les règles ont tendance à être soit trop évoluées pour obtenir l'adhésion de nombreuses organisations, soit trop rudimentaires et rapidement obsolètes. La clé pour créer une norme durable est de créer des mécanismes organisationnels et de gouvernance qui assureront la pertinence et l'importance de la norme.

– Kate Ruff, membre du groupe de travail

Les arguments pour l'adoption d'une approche commune de mesure de l'impact ont été établis. L'effort requis pour donner suite à ces recommandations est important et nécessite toute l'attention d'une équipe spécialisée tant et aussi longtemps que l'approche commune est un outil dynamique et utile pour les entreprises sociales.

L'établissement d'un centre d'excellence répondrait au besoin exprimé par les entreprises sociales d'avoir un soutien continu pour se tenir au courant des pratiques de premier plan et émergentes en mesure de l'impact et se familiariser avec les pratiques et les leçons apprises d'entreprises sociales semblables.

Cette recommandation correspond à la recommandation du Mowat Centre de créer une organisation de base et, avec les principales pratiques des autres territoires, d'accroître la capacité de mesure de l'impact.

¹² Tomas Hellstrom, *Centres of Excellence as a Tool for Capacity Building*, OECD, Lund University, Sweden, 2012.

Rôle

À court terme, le centre d'excellence jouera un rôle essentiel dans la socialisation et le soutien à la mise en œuvre de l'approche recommandée. Ainsi, il contribuera à jeter les bases du terrain d'entente que les entreprises sociales et les bailleurs de fonds et investisseurs peuvent utiliser pour travailler ensemble afin de réaliser le plus grand impact social et économique possible pour leurs collectivités et leurs bénéficiaires.

Pour la durée de l'approche commune, le centre d'excellence servirait en définitive de responsable permanent de la communauté des entreprises sociales et assurerait les fonctions suivantes :

- **Création d'un répertoire de renseignements sectoriels** : Le centre d'excellence sera un centre de connaissances, une source de conseils sans cesse mise à jour et un répertoire central de rapports sectoriels. Il assurera la collecte et le partage de preuves pour documenter les efforts dans la collectivité.
- **Formation et soutien** : Les entreprises sociales et les bailleurs de fonds ont besoin d'aide pour adopter, adapter et utiliser les ressources proposées. Le centre d'excellence fournira notamment du soutien pour la sensibilisation et l'harmonisation des ODD aux résultats visés par les entreprises sociales en Ontario.
- **Facilitation de la collaboration entre pairs, du partage et du mentorat** : Le centre d'excellence permettra aux bailleurs de fonds et aux investisseurs de communiquer directement avec les entreprises sociales et à ces dernières de partager leurs pratiques exemplaires et les leçons importantes tirées de leur expérience pratique. Ainsi, les parties prenantes pourront s'entendre sur une multitude de sujets.
- **Essais itératifs et perfectionnement** : Le centre d'excellence élaborera et exécutera un plan de projet détaillé comprenant des essais et le perfectionnement de l'approche commune grâce à l'expérimentation et aux boucles de rétroaction.
- **Promotion et formation** : Le centre d'excellence fournira au secteur l'occasion d'en savoir plus sur l'approche proposée et demandera aux entreprises sociales d'accepter son adoption.
- **Socialisation** : Le centre d'excellence fournira aux parties prenantes individuelles l'occasion de comprendre les avantages et les répercussions de l'approche commune, et encouragera l'acceptation d'un vaste éventail de parties prenantes.
- **Contribution à la communauté des praticiens mondiale** : Le centre d'excellence participera au réseau international d'entités chefs de file en politiques, renforcement de capacités et mouvement d'entreprises sociales afin que l'Ontario puisse bénéficier de l'ensemble grandissant de connaissances partagées et y contribuer, accélérant le développement du secteur à l'échelle de la planète de manière efficace et rentable.

Le centre d'excellence devrait représenter les intérêts généraux de la communauté diversifiée des entreprises sociales de l'Ontario afin d'assurer une promotion efficace de l'approche commune en matière de mesure de l'impact et de faciliter son adoption. Il doit être vu comme un « courtier honnête », sans parti pris ni intérêt direct.

Comme il a été discuté avec le groupe de travail, le centre d'excellence pourrait être une entité virtuelle afin de desservir les entreprises sociales de l'Ontario, quel que soit leur emplacement. Les

responsabilités pourraient être assumées par une organisation existante et les activités initialement couvertes par du financement d'amorçage du gouvernement, des bailleurs de fonds et des investisseurs. Au fil du temps, une fois la preuve du concept réalisée, des frais d'adhésion pourraient être introduits pour aider au financement des activités en échange des ressources de capacité fournies.

3a. Élaborer un processus commun pour mesurer l'impact

Le centre d'excellence et le centre de données fournissent l'infrastructure qui permettra à la communauté des entreprises sociales d'adopter une méthode commune de mesure de l'impact. Comme il a été mentionné plus haut, la méthode comporte trois volets. Le premier consiste à élaborer un processus commun pour mesurer l'impact.

La mesure de l'impact devrait reposer sur un processus uniforme qui donne aux organisations la souplesse nécessaire pour adapter leur méthode de mesure. Pour parvenir à une méthode plus uniforme en Ontario, les recommandations du sous-groupe sur la mesure de l'impact social du Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (le sous-groupe du GECES) devraient être mises à profit.

Justification

La communauté des entreprises sociales de l'Ontario a recours à un large éventail d'outils et de méthodes pour mesurer l'impact (voir l'annexe A). Les entreprises sociales choisissent souvent une option particulière en fonction du domaine d'intérêt de leurs résultats ou du stade de leur développement. Comme chaque méthode et chaque outil servent un objectif différent et possèdent différentes applications, aucun ne s'est distingué comme étant la norme générale pour toute la communauté.

Le groupe de travail croit fermement que l'imposition d'une méthode particulière ou d'un ensemble prédéterminé d'indicateurs aux seules fins d'une apparente simplification ou pour permettre le regroupement des données serait un geste contre-productif et ne refléterait pas le caractère unique de la mission et des résultats obtenus par les entreprises sociales. En outre, les consultations ont permis de constater que ce sentiment était partagé par d'autres.

L'approche consistant à établir un processus commun vise à amener la communauté des entreprises sociales à créer une norme viable en matière de mesure de l'impact en Ontario et qui s'appuie sur les principes de bonne gouvernance. D'autres initiatives pour mettre en place des approches communes en matière de mesure de l'impact préconisent elles aussi la mise en place d'un processus commun. C'est notamment le cas du sous-groupe du GECES.

Le mandat et les conclusions du sous-groupe du GECES concordent aussi avec le contexte et les objectifs visés par les présentes recommandations. Parmi les points de vue similaires exprimés lors des consultations auprès des représentants de la communauté des entreprises sociales de l'Ontario, on note les suivants :

- Harmoniser le secteur autour des principales pratiques, réduisant ainsi la nécessité de recourir à des recherches autonomes par des organismes individuels ou de réinventer la roue pour une approche centrée sur l'Ontario.
- Fonder les objectifs de la mesure de l'impact sur la théorie du changement de l'entreprise sociale pour permettre à celle-ci d'accomplir sa mission tout en reflétant plus largement les besoins de ses parties prenantes.
- Personnaliser la mesure en fonction des besoins de l'entreprise sociale.
- Intégrer les principes de bonne gouvernance pour produire des données pertinentes et de qualité.
- Promouvoir une compréhension et une communication uniformes de l'impact pour favoriser la transparence, les échanges basés sur la confiance et les partenariats.

En 2012, l'Acte pour le marché unique II de l'Union européenne recommandait la création du Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (GECES) et mettait sur pied un sous-groupe sur la mesure de l'impact social (sous-groupe du GECES) doté d'un mandat de cinq ans. Les principaux objectifs du sous-groupe du GECES étaient les suivants :

- Élaborer une méthode systématique afin de mesurer les gains socioéconomiques produits par les entreprises sociales.
- Fournir des données sur la façon dont l'argent investi dans les entreprises sociales entraîne des économies et des revenus considérables.
- Convenir d'une méthode pouvant être appliquée à toute l'économie sociale européenne.¹³

Le sous-groupe du GECES et le groupe de travail ontarien partagent de nombreux objectifs et principes, dont :

- la reconnaissance de l'importante contribution de l'entrepreneuriat social à l'économie;
- l'applicabilité dans une communauté diversifiée d'entreprises sociales;
- l'équilibre approprié entre les coûts et les avantages de la mesure de l'impact.

De plus, le sous-groupe du GECES a noté que pour maximiser la pertinence de l'approche adoptée en matière de mesure et s'assurer que cette approche correspond à la taille et à la portée de chaque entreprise sociale, le choix des méthodes et des indicateurs devrait être laissé à l'entreprise sociale elle-même, en fonction des besoins de ses parties prenantes, de ses interventions et de ses résultats.¹⁴

L'une des principales recommandations du sous-groupe du GECES suggérait que toutes les entreprises sociales adoptent, pour la mesure de l'impact social, un processus commun en cinq étapes basé sur le document *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact* élaboré par l'European

¹³ GECES. *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission Legislation and in Practice Relating to EUSEFs and the EaSI*. European Commission, 2014

¹⁴ Ibid

Venture Philanthropy Association (EVPA), une communauté d'organisations qui pratiquent la philanthropie spéculative et l'investissement social dans toute l'Europe.

Le processus est une méthode destinée à être utilisée par les entreprises sociales, les bailleurs de fonds et les investisseurs¹⁵. Il s'agit d'une suite logique d'étapes permettant de mettre en œuvre la mesure de l'impact, définies comme suit dans le guide de l'EVPA : fixer des objectifs; analyser les parties prenantes, mesurer les résultats, vérifier et évaluer l'impact et préparer des rapports.

S'appuyant sur les travaux du GECES et de l'EVPA, le groupe de travail a appuyé l'adoption, pour la communauté des entreprises sociales de l'Ontario, du processus en cinq étapes suivant adapté de celui présenté dans le guide de l'EVPA.¹⁶

| | |
|---|--|
| Dialoguer avec les parties prenantes | Cette étape comprend l'identification des principales parties prenantes et le maintien d'un dialogue constant avec elles. Elle permet de déterminer leurs attentes et le niveau de leur mobilisation, de leur contrôle et de leur contribution en ce qui concerne l'atteinte des objectifs. |
| Fixer des objectifs | <p>Tant les entreprises sociales que les bailleurs de fonds et les investisseurs veulent comprendre les objectifs de leurs parties prenantes en ce qui concerne la mesure et les services mesurés.</p> <p>Ils veulent comprendre ce que l'entreprise sociale cherche à accomplir et la manière dont elle entend y parvenir, en définissant les parties prenantes, les résultats attendus, les activités et une théorie du changement.</p> |
| Mesurer les résultats | Pour transformer les objectifs en résultats mesurables, les entreprises sociales doivent définir leurs produits, leurs résultats, leur impact et leurs indicateurs. À cette étape, elles déterminent les mesures les plus appropriées pour expliquer leur théorie du changement. Les bailleurs de fonds et investisseurs entreprennent la même activité au niveau du portefeuille. Les entreprises sociales et les bailleurs de fonds doivent communiquer pour dégager des caractéristiques communes. |
| Vérifier et évaluer l'impact | <p>Les entreprises sociales ainsi que les bailleurs de fonds et investisseurs évaluent si les résultats ciblés sont atteints et si les parties prenantes profitent de l'intervention comme prévu.</p> <p>Pour raffiner les objectifs et les indicateurs et pour confirmer que les résultats ont été atteints, les entreprises sociales comme les bailleurs de fonds et les investisseurs doivent se poser les deux questions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) L'impact attendu s'est-il produit? 2) L'impact était-il utile pour les parties prenantes? |

¹⁵ L. Hehenberger, A.-M. Harling et P. Scholten, *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*. Rapport du Centre de recherche de l'EVPA, 2013

¹⁶ Ibid

Rapports

Les données sont présentées de manière significative pour les parties prenantes par l'intermédiaire du centre de données proposé.

Cette étape et la précédente permettent aux bailleurs de fonds et investisseurs et aux entreprises sociales d'apprendre et de s'améliorer au fur et à mesure de la prestation des services et de l'émergence des résultats de la mesure de l'efficacité des interventions.

Plusieurs activités clés peuvent être menées par le centre d'excellence pour faciliter l'adoption de cette recommandation en Ontario :

1. Des conseils adaptés devraient être élaborés pour aider les entreprises sociales de l'Ontario à mettre en œuvre cette approche, y compris pour déterminer l'importance relative de chacune des cinq étapes décrites ci-dessus. Ces conseils doivent comprendre des études de cas et des modèles de référence pour aider les organisations à mettre ces principes en pratique.
2. Les organisations qui ont déjà adopté des approches en matière de mesure d'impact peuvent utiliser la présente approche comme point de référence pour évaluer leurs pratiques actuelles et établir un plan pour combler d'éventuelles lacunes. Les procédures de mesure doivent être revues périodiquement pour s'assurer qu'elles suivent les changements qu'entraînent la croissance ou d'autres occasions.

3b. Élaborer un ensemble d'indicateurs sociaux de base pour permettre la préparation de rapports sur l'impact collectif du secteur

Le processus en cinq étapes recommandé plus haut fournit un tronc commun à partir duquel les entreprises sociales peuvent élaborer une approche personnalisée de la mesure de l'impact, y compris un ensemble d'indicateurs spécialement adaptés pour mesurer et communiquer l'impact de l'organisation.

Les Objectifs de développement durable (ODD) devraient servir de cadre commun pour permettre la préparation de rapports sur la contribution collective des activités d'entrepreneuriat social en Ontario.

Justification

L'approche recommandée permet d'établir un ensemble commun d'indicateurs de base correspondant aux ODD que les entreprises sociales utiliseront pour permettre les comparaisons et le regroupement des données. Les éléments mesurés quotidiennement relèvent de chaque entreprise sociale, en fonction de la situation de celle-ci.

Les ODD fournissent une feuille de route mondiale pour mettre fin à l'injustice et aux inégalités et pour promouvoir une planète plus viable et résiliente d'ici 2030. Les ODD se veulent universels, c'est-à-dire applicables à tous les pays, dans tous les secteurs et à toutes les personnes, et couvrent une gamme de questions essentielles à la réussite à long terme de la société, comme l'expriment les 17 objectifs, 169 cibles et 230 indicateurs.

Dans le secteur de l'entrepreneuriat social, les Objectifs de développement durable des Nations Unies permettront non seulement de déterminer nos objectifs en matière d'impact, mais aussi de catégoriser et de mesurer nos résultats. L'harmonisation de la mesure de l'impact des entreprises sociales de l'Ontario avec les ODD nous permettra d'améliorer grandement notre efficacité et d'accroître notre visibilité. Comme les ODD ajoutent aussi un élément de comparabilité, par exemple avec le modèle européen, ils nous permettent de nous rapprocher lentement d'une norme internationale en matière de mesure d'impact. Tout comme nous pouvons aujourd'hui mesurer la réussite d'une entreprise ordinaire par sa rentabilité, nous pourrons un jour mesurer à la fois la rentabilité des entreprises sociales et leur impact social et environnemental concret.

*– Julien Geremie
membre du groupe de travail*

Les ODD offrent un cadre uniforme à l'échelle planétaire permettant aux entreprises sociales de communiquer leur impact collectif. Comme ils représentent un large éventail des résultats visés par l'entrepreneuriat social, ils fournissent une vaste toile de fond avec laquelle les entreprises sociales peuvent harmoniser leurs indicateurs d'impact actuels, plutôt que d'exiger de ces entreprises qu'elles changent leurs indicateurs au bénéfice d'une communication uniformisée des activités du secteur. Plusieurs outils de mesure de l'impact utilisés par la communauté des entreprises sociales de l'Ontario ont déjà entrepris d'harmoniser leurs indicateurs aux ODD. C'est notamment le cas du questionnaire B Impact Assessment, utilisé par les organisations certifiées B Corp, de l'Indice canadien du mieux-être (ICM) sur lequel s'appuie la mesure de l'impact de la Fondation Trillium de l'Ontario, et de l'IRIS, un cadre d'indicateurs utilisé par les investisseurs sociaux.

Comme le Canada est l'un des 193 pays membres des Nations Unies à avoir adopté les ODD en 2015, le gouvernement fédéral travaille actuellement à l'élaboration de son plan pour communiquer la contribution du Canada aux ODD et la façon dont les données seront recueillies dans les secteurs public et privé.

On a constaté un très fort appui pour l'adoption intersectorielle des ODD, y compris par l'Alliance coopérative internationale et le Global Impact Investing Network (GIIN). De nombreux gestionnaires de patrimoine, y compris UBS, ont donné à leurs clients des conseils sur la façon dont ils pouvaient investir pour appuyer les ODD. Avec le temps, la sensibilisation offerte par le cadre des ODD ouvrira de nouvelles sources de capitaux pour les entreprises sociales de l'Ontario. Lors de son sixième congrès biennal, en 2016, Fondations philanthropiques Canada a proposé un atelier pour aider les fondations à adapter les ODD à leur travail.

Plusieurs activités clés peuvent être menées par le centre d'excellence pour faciliter l'adoption de cette recommandation en Ontario :

1. La portée complète des ODD et la manière dont ils correspondent aux priorités de l'Ontario doivent être évaluées. Les ODD sont de plus en plus connus, et il importe que les membres de la communauté des entreprises sociales en Ontario les comprennent de façon adéquate et réfléchie.

Les ODD sont le fruit d'une vaste collaboration mondiale et intersectorielle et ont comme objectif avoué d'être inclusifs et de « ne laisser personne derrière » et de fournir un cadre ciblé pour des actions directes. Dans le but de limiter leur nombre, les ODD sont larges, et leurs liens avec certaines questions prioritaires en Ontario ne sont pas toujours évidents. Des outils, comme *SDG Indicator Wizard*, ont été élaborés et continuent d'évoluer. Ces outils peuvent aider les entreprises sociales de l'Ontario à déterminer les ODD et les cibles qui correspondent à leur action et à traduire leurs priorités stratégiques en cadre de travail compatible avec les ODD.

2. Une feuille de route des ODD devrait être élaborée pour élargir la définition actuelle des objectifs, des cibles et des indicateurs et créer une série de sous-indicateurs permettant de préciser comment harmoniser les priorités de l'Ontario et de quelle façon elles seront mesurées.

Les efforts déployés par les équipes de l'ICM, de B Lab et de l'IRIS pour s'harmoniser aux ODD constituent un point de départ pour comprendre les différentes approches que peuvent adopter les entreprises sociales de l'Ontario pour déterminer leurs résultats attendus. Par exemple, les indicateurs de l'IRIS ont été déterminés au niveau des cibles, et ceux de B Impact Assessment l'ont été au niveau des objectifs. Toniic, un réseau mondial qui appuie les investisseurs sociaux, a récemment lancé le *Toniic SDG Impact Theme Framework* pour permettre aux investisseurs sociaux d'harmoniser leurs investissements avec les ODD, ce qui représente une autre initiative potentielle dont il est possible de tirer profit.

En l'absence de l'adoption obligatoire d'un outil particulier de mesure de l'impact à utiliser par toute la communauté des entreprises sociales, cet exercice d'harmonisation devrait être entrepris afin de contribuer à tout effort de communication de l'impact collectif du secteur, quel que soit le cadre utilisé.

3c. Élaborer un cadre commun pour mesurer et communiquer l'information organisationnelle

Un ensemble normalisé d'indicateurs organisationnels clés, comme des indicateurs financiers, des classifications sectorielles et le suivi d'indicateurs de rendement clés, devrait être intégré à l'approche commune en matière de mesure et mettre à profit les indicateurs établis par le tableau de bord sur l'impact social du CSI, le Réseau ontarien des entrepreneurs (ROE), le B Impact Assessment (BIA) ainsi que les travaux menés par l'ONN, le RCDÉC et d'autres initiatives semblables.

Justification

L'approche en cinq étapes recommandée fournit aux entreprises sociales un processus commun leur permettant de définir une approche personnalisée pour mesurer et communiquer leur impact, qui s'appuie sur le principe selon lequel l'imposition d'un ensemble normalisé d'indicateurs d'impact dans un secteur aussi diversifié serait contre-productive.

Après consultation avec les bailleurs de fonds et les investisseurs, il est devenu évident que des renseignements sur l'efficacité organisationnelle et des données sur le leadership, les ventes, les investissements ou les subventions reçues ainsi que la stabilité financière sont tout aussi importants, voire plus importants encore, pour démontrer l'impact lors de la prise de décisions relatives à l'investissement ou au financement.

Cette constatation correspond aux conclusions du rapport *Unpacking Impact* du Mowat Centre, selon lequel les entreprises sociales de l'Ontario s'assurent d'abord de l'efficacité et de la viabilité financière de leur organisation avant d'y implanter plus largement la mesure de l'impact.

L'intégration d'un ensemble normalisé d'indicateurs organisationnels dans une approche commune en matière de mesure de l'impact reflète l'importance de l'information financière pour attirer du financement, pour permettre aux entreprises sociales d'assurer le suivi de leur rendement et de l'améliorer et pour parvenir à une plus grande harmonisation entre l'impact social et l'impact financier. Plutôt que d'imposer une nouvelle exigence, cette recommandation officialisera la normalisation de l'information déjà communiquée périodiquement par les entreprises sociales.

Les consultations ont mis en lumière le vif intérêt suscité par une meilleure utilisation des outils existants. Par exemple, le CSI, un intermédiaire qui collabore avec des centaines d'entreprises sociales de l'Ontario, travaille actuellement à l'élaboration d'un tableau de bord de l'impact social dans le but d'aider les organisations membres de son réseau à suivre leur impact social et environnemental et les données de leur entreprise ainsi qu'à formuler leur théorie du changement. Le répertoire de questions qui alimente le tableau de bord de l'impact social utilise des champs de données qui correspondent aux renseignements recueillis par les initiatives internationales existantes, telles que l'IRIS et B Impact Assessment. Il correspond également aux renseignements recueillis par l'Agence du revenu du Canada (ARC) de même qu'à des classifications telles que la Classification internationale des organismes à but non lucratif (CIOBNL). Les champs de données comprennent de l'information financière comme le revenu annuel réparti entre les subventions et le revenu gagné, les dépenses annuelles, les revenus prévus et le nombre d'employés.

La mise à profit des indicateurs compris dans le tableau de bord de l'impact social du CSI et d'autres ensembles de données similaires constitue un bon point de départ et nécessitera quelques raffinements pour déterminer un ensemble d'indicateurs de base en fonction des commentaires et de la participation des représentants de la communauté des entreprises sociales. Comme ces mesures sont déjà passablement communes et, dans une certaine mesure, normalisées, elles constituent un bon point de départ pour construire la plateforme de données.

Le plan d'action

Le plan d'action commence par le lancement de la phase d'élaboration, une période de trois ans qui permettra de raffiner, de tester, de répéter, d'opérationnaliser et de développer l'infrastructure et l'approche commune recommandées dans le présent rapport. Ces recommandations reflètent les besoins combinés de la communauté des entreprises sociales de l'Ontario en matière de mesure de l'impact et fournissent un point de départ à partir duquel les parties prenantes pourront créer ensemble l'avenir de la mesure de l'impact en Ontario. Le financement du plan d'action devra être assuré pour permettre la mise en œuvre de ces recommandations.

Les activités entreprises pendant la première année sont cruciales pour permettre la collecte de renseignements, comprendre les subtilités de la mise en œuvre de chaque recommandation prise individuellement et tester chacune comme un système de recommandations. À un niveau élevé, les activités auront pour but de déterminer :

- si le cadre et les recommandations fonctionnent comme prévu;
- si des ajustements sont nécessaires pour raffiner les recommandations;
- l'étendue de l'adoption et de l'utilisation par l'ensemble du secteur et les parties prenantes;
- les modifications nécessaires, le cas échéant, pour accroître l'adoption.

Le plan pour la première année devrait être coordonné par un gestionnaire de projet expérimenté, qui pourrait être accueilli par un intermédiaire déjà en place, actif dans la communauté des entreprises sociales et agissant de façon impartiale. Une équipe principale d'élaboration devra être mise sur pied pour exécuter les activités présentées pour chacune des recommandations ci-dessous. Cette équipe devrait comprendre un nombre limité de bailleurs de fonds et d'entreprises sociales représentant un éventail de missions, de stades de développement et de situations géographiques pour refléter la diversité de la communauté des entreprises sociales. À titre de représentants du secteur, les membres de l'équipe principale d'élaboration participeront activement à l'exécution d'un ou de plusieurs des volets de travail décrits ci-dessous et tenteront d'appliquer les recommandations à leur propre organisation qui servira de cas type.

À la fin de la troisième année, il est prévu que le centre d'excellence et le centre de données seront fonctionnels et qu'une portion importante de la communauté des entreprises sociales utilisera l'approche commune pour mesurer et communiquer leur impact. Après cette période, les recommandations continueront de suivre l'évolution du secteur, mais beaucoup de questions cruciales à la compréhension de la viabilité à long terme de l'approche et assurant son adoption généralisée au sein de la communauté seront réglées avant la fin de la phase d'élaboration.

Les activités de la première année, liées à chacun des éléments de l'approche commune et de l'infrastructure recommandées, sont présentées ci-dessous.

1. Créer un centre de données



| | |
|------------------------------|--|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none">– Raffiner les critères de conception du centre de données et évaluer en fonction de ces critères les différentes options en ce qui concerne les modèles. |
| Principales activités | <ul style="list-style-type: none">– Confirmer la portée des données qui seront recueillies dans la plateforme de données ainsi que les exigences techniques de la plateforme de données.– Définir les éléments de base de la norme de données en fonction de l'expérience des entreprises sociales au cours de la première année afin de raffiner et de tester les éléments de l'approche commune. |
| Livrables | <ul style="list-style-type: none">– Norme de données : Déterminer les paramètres sociaux et organisationnels de base qui doivent être inclus dans l'élaboration de la norme de données, ainsi que les paramètres supplémentaires qui pourront être utilisés dans les phases ultérieures.– Plateforme de données : Élaborer un produit minimum viable (PMV) pour tester le stockage, l'analyse et le regroupement des indicateurs en fonction des critères de conception définis. Au fur et à mesure de leur élaboration, les indicateurs organisationnels devraient être intégrés aux activités de la première année, pendant que l'harmonisation aux ODD est en cours. |

2. Créer un centre d'excellence



| | |
|------------------------------|--|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none">– Valider et définir le mandat du centre d'excellence. |
| Principales activités | <ul style="list-style-type: none">– Valider les critères de conception et la portée du centre d'excellence en fonction des besoins du secteur pour appuyer la mise en œuvre de l'approche commune notée durant la première année d'activité, en tenant compte de la manière dont le travail des intermédiaires actuels pourrait être harmonisé et mis à profit.– Établir un budget préliminaire et un modèle de financement à court et à long terme.– Communiquer avec des bailleurs de fonds potentiels pour évaluer leur intérêt et concevoir différents modèles de financement.– Établir la structure de gouvernance initiale. |
| Livrables | <ul style="list-style-type: none">– Mission, vision, valeurs, mandat, premier budget de fonctionnement et plan quinquennal pour une période d'incubation. |

3a. *Élaborer un processus commun pour mesurer l'impact*



| | |
|------------------------------|--|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none">– Expliquer de quelle façon le processus en cinq étapes pour la mesure de l'impact sera mis en œuvre concrètement pour les entreprises sociales– Expliquer comment les entreprises sociales utiliseront le centre de données pour la production de leurs rapports.– Déterminer les raffinements qui doivent être apportés à ce modèle pour orienter l'élaboration ou l'amélioration des pratiques en matière de mesure de l'impact, et déterminer les raffinements et les soutiens nécessaires en ce qui concerne la mise en œuvre pour aider les entreprises sociales de l'Ontario. |
| Principales activités | <ul style="list-style-type: none">– Exécution d'une analyse des lacunes par les entreprises sociales membres de l'équipe principale d'élaboration afin d'évaluer leurs pratiques actuelles en fonction de ce modèle.– À l'aide des ressources en place, élaboration des documents complémentaires pour appuyer la mise en œuvre, y compris des documents d'orientation, des études de cas et un modèle de référence. |
| Livrables | <ul style="list-style-type: none">– Trousse de mise en œuvre « De la théorie à la pratique » à l'intention des entreprises sociales, comprenant des documents de formation et des webinaires en ligne. |

3b. *Élaborer un ensemble commun d'indicateurs sociaux et environnementaux de base pour permettre la préparation de rapports sur l'impact collectif du secteur*



| | |
|------------------------------|--|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none">– Établir les indicateurs sociaux et environnementaux qui permettent d'harmoniser les résultats prioritaires du secteur de l'entrepreneuriat social aux ODD. |
| Principales activités | <ul style="list-style-type: none">– Donner une formation sur les ODD à tous les membres de l'équipe principale d'élaboration.– Communiquer avec B Lab, l'Université de Waterloo (concernant l'Indice canadien du mieux-être) et d'autres organisations et fondations qui ont appliqué les ODD à leurs stratégies et à leurs indicateurs pour profiter de leurs commentaires et de leur expérience.– Analyser deux ODD pour harmoniser leur pertinence en Ontario et déterminer l'aide supplémentaire nécessaire. Déterminer le domaine des deux ODD de la phase d'élaboration en fonction du choix des priorités en Ontario. À l'aide des documents d'orientation actuellement disponibles, comprendre la portée de l'ODD de même que des cibles et des indicateurs connexes.– Réaliser un inventaire des résultats prioritaires visés par les entreprises sociales de l'Ontario dans ce domaine. En faisant une comparaison avec les ODD, déterminer les domaines qui ne sont pas explicitement mentionnés et recommander la concordance appropriée avec le cadre des ODD. Par exemple, les arts et la culture ne sont pas des domaines expressément |

3b. *Élaborer un ensemble commun d'indicateurs sociaux et*



| | |
|------------------|--|
| | <p>mentionnés dans les ODD, mais certains de leurs résultats, comme l'inclusivité, correspondent aux ODD.</p> <ul style="list-style-type: none">– Déterminer le niveau le plus approprié pour l'harmonisation (objectifs, indicateurs ou cibles).– Déterminer les conseils et les descriptions complémentaires qui sont nécessaires, y compris la détermination de sous-indicateurs pour aider à la préparation de rapports en Ontario.– Collaborer avec des représentants du gouvernement fédéral pour comprendre les points de correspondance avec la communication aux Nations Unies, par le Canada, des progrès réalisés relativement aux ODD. |
| Livrables | <ul style="list-style-type: none">– Feuille de route destinée aux entreprises sociales les aidant à lier leurs pratiques en matière de mesure et de préparation de rapports à deux ODD. |

3c. *Élaborer un cadre commun pour mesurer et communiquer l'information organisationnelle*



| | |
|------------------------------|---|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none">– Déterminer les indicateurs organisationnels communs que les entreprises sociales utiliseront pour préparer leurs rapports et qui éclaireront les décisions des bailleurs de fonds et des investisseurs. |
| Principales activités | <ul style="list-style-type: none">– Communiquer avec l'équipe qui élabore le tableau de bord sur l'impact social du CSI pour effectuer une révision complète des points de données organisationnels établis, y compris la justification et l'expérience en matière de collecte. Tirer profit de l'expérience du CSI lors des tests bêta du tableau de bord sur l'impact social et intégrer les leçons tirées pertinentes.– Envisager d'autres ensembles de données organisationnelles et financières recueillies par l'ARC, B Impact Assessment, le ROE et d'autres initiatives semblables.– Passer en revue les renseignements avec un groupe restreint de bailleurs de fonds pour déterminer les plus utiles. |
| Livrables | <ul style="list-style-type: none">– Liste d'indicateurs organisationnels de base. |

L'échéancier estimé pour les activités de la première année est présenté ci-dessous. Le temps réel requis dépendra de la taille, de la composition et de la disponibilité de l'équipe principale d'élaboration. Comme mentionné précédemment, plusieurs volets de travail peuvent se dérouler simultanément, les premiers résultats comprenant la finalisation des indicateurs organisationnels, le début des tests de stockage et le partage de l'information grâce au centre de données.

Activités de la première année

1. Centre de données

Définir les caractéristiques techniques et la portée des données qui seront saisies dans la plateforme de données. Définir un ensemble de mesures de base pour la norme de données initiales.

2. Centre d'excellence

Définir la mission, la vision, les valeurs, le mandat, le budget d'exploitation initial et un plan de trois ans.

3a. Processus commun

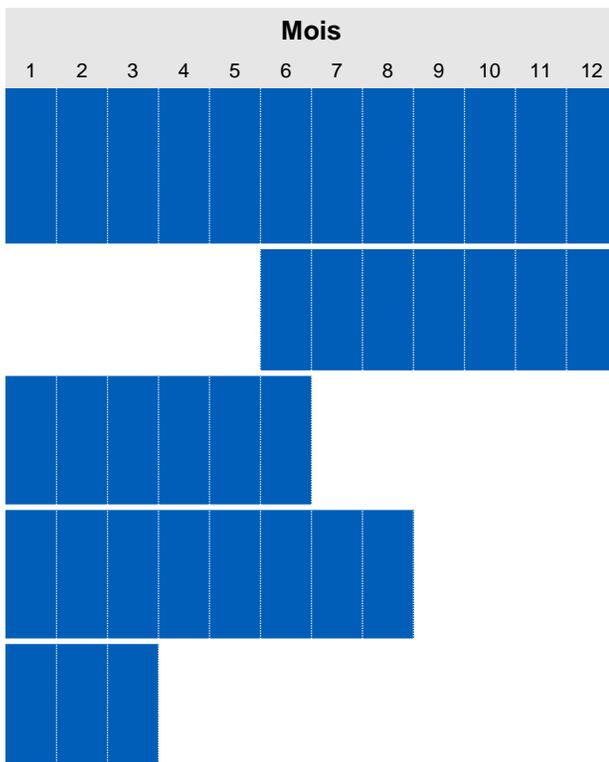
Entreprendre l'analyse des lacunes dans les pratiques actuelles et le processus proposé. Créer un guide « du processus à la mise en pratique » et des ressources d'orientation additionnelles.

3b. Indicateurs sociaux et environnementaux communs

Créer une feuille de route destinée aux entreprises sociales les aidant à lier leurs pratiques en matière de mesure et de préparation de rapports à deux ODD.

3c. Indicateurs organisationnels communs

Parachever la liste des indicateurs organisationnels. Élaborer la norme de données initiale autour de ces indicateurs.



À la fin des volets de travail de la première année, une adoption plus large de l'approche commune dans le secteur ainsi que le développement de l'infrastructure pourront commencer. Au fur et à mesure que le premier ensemble de livrables pour chaque recommandation sera prêt, l'équipe principale d'élaboration entreprendra les activités de mise en œuvre des deuxième et troisième années de la phase d'élaboration.

Par exemple, lorsque l'ensemble de base des indicateurs organisationnels communs sera sélectionné, il deviendra un intrant pour la norme de données et la plateforme de données. Les entreprises sociales commenceront à tester l'utilisation de la norme et les fonctionnalités techniques d'une plateforme de données pour les PMV. La norme de données pourra ensuite être élargie pour comprendre les indicateurs sociaux et environnementaux communs, une fois la feuille de route des ODD terminée, et des fonctionnalités complémentaires pourront être au besoin ajoutées à la plateforme de données.

Stimuler l'adoption et le succès

La voie à suivre recommandée représente la première étape du parcours d'une vision à plus long terme pour une approche commune en matière de mesure de l'impact social en Ontario. L'un des indicateurs déterminants de son succès sera son adoption généralisée et la réalisation de son utilité. Les éléments suivants sont également des indicateurs de son succès :

- L'approche commune permettra aux entreprises sociales, aux bailleurs de fonds, aux investisseurs, aux chercheurs, au gouvernement et à d'autres parties prenantes de mieux comprendre le secteur dans son ensemble.
- La mesure de l'impact sera plus transparente et favorisera une philosophie basée sur la confiance entre les entreprises sociales et les sources de capitaux sur lesquelles elles comptent. Grâce à une approche commune de la mesure de l'impact et à des indicateurs sociaux et organisationnels communs, acceptés collectivement par tout le secteur, la voie à suivre tant pour rechercher du financement que pour évaluer les propositions sera simplifiée.
- La disponibilité accrue des données communes et un plus grand accès à celles-ci permettra non seulement de dresser un portrait plus clair du rendement de chaque organisation, mais plus important encore, de comparer la valeur produite dans tout le secteur. Des tendances plus larges pourront ainsi être dégagées, et l'harmonisation entre les besoins individuels des parties prenantes et les objectifs communs du secteur dans son ensemble sera encouragée.
- La valeur globale de la contribution de la communauté des entreprises sociales en Ontario sera communiquée à intervalles réguliers d'une manière accessible à plusieurs publics, et la mesure de l'impact sera suffisamment fiable pour éclairer convenablement les décisions internes, la gestion du rendement et l'amélioration continue.

Les recommandations faciliteront la transition de la situation actuelle à celle qui prévaudra quand l'approche commune aura été adoptée :

| Situation actuelle | Quand l'approche commune aura été adoptée |
|--|--|
| La mesure et la communication de l'impact se font principalement de façon individuelle, entre les entreprises sociales et les bailleurs de fonds et les investisseurs, et la diffusion d'information à une plus large échelle est limitée. | La valeur collective apportée à l'Ontario par la communauté des entreprises sociales est communiquée plus largement, à intervalles réguliers, à des publics diversifiés, y compris le gouvernement, et tient compte des besoins de toutes les parties prenantes. |

| Situation actuelle | Quand l'approche commune aura été adoptée |
|---|---|
| <p>La mise en place d'une approche plus uniforme en matière de mesure de l'impact est compliquée par l'importance accordée aux multiples résultats visés par les entreprises sociales, les différents intérêts des bailleurs de fonds et des investisseurs et les différentes tailles et stades de développement des organisations.</p> | <p>La mesure de l'impact s'appuie sur une approche commune qui crée à un équilibre entre les besoins de chaque organisation et l'atteinte des objectifs communs du secteur.</p> |
| <p>La mesure vise surtout à satisfaire les besoins des bailleurs de fonds en matière d'information</p> | <p>La mesure de l'impact permet d'éclairer les décisions internes ainsi que celles des bailleurs de fonds et investisseurs, la gestion du rendement et l'amélioration continue.</p> |

Les aspects qui contribuent à stimuler l'adoption sont notamment les suivants :

1. **Valeur réalisée** : Les entreprises sociales adopteront l'approche si celle-ci les place dans une meilleure position que celle dans laquelle ils sont actuellement. Les cas les plus attirants seront présentés si les entreprises sociales voient la valeur intrinsèque de l'approche et si la majorité des entreprises songent à l'adopter.
2. **Adhésion** : Avec le temps, de plus en plus d'entreprises sociales adopteront l'approche si elles voient que d'autres entreprises sociales estiment qu'elle est efficace.

Durant les consultations, les représentants du secteur ont indiqué que d'autres éléments incitatifs pourraient encourager l'adoption de l'approche commune :

- Des outils liés à la capacité, l'encadrement pédagogique, le perfectionnement professionnel et l'accès à des spécialistes, dégageant ainsi les entreprises sociales du fardeau de devoir trouver elles-mêmes ces ressources.
- La collaboration entre pairs et le mentorat.
- Un portrait de la façon dont l'approche commune a contribué à la réussite d'entreprises sociales, fournissant ainsi des exemples à suivre.
- L'accès à des occasions de financement, d'investissement et d'acquisition résultant de l'adoption de l'approche uniforme.

Les éléments ci-dessus constituent d'importants éléments de soutien qui devraient faire partie du mandat officiel du centre d'excellence. Durant la phase d'élaboration, d'autres mesures indicatives devraient aussi être envisagées.

Étapes suivantes

Si l'introduction et la mise en œuvre d'une approche commune en matière de mesure de l'impact répondent à un problème ressenti dans le secteur de l'entrepreneuriat social, elle représente néanmoins un changement important par rapport à la situation actuelle. La création au sein du secteur d'un sentiment collectif de propriété à l'égard de l'approche commune en matière de mesure de l'impact est une entreprise à long terme qui nécessite une attention constante.

Pour sensibiliser les parties prenantes et les amener à participer aux discussions qui auront lieu dans les quelques mois qui suivront la publication du présent rapport, le MDEC finance quatre consultations dirigées par le groupe de travail, qui auront lieu à l'échelle de la province pour discuter et faire la promotion des recommandations qui figurent dans le présent rapport. Ces consultations comprendront des activités de recherche qui contribueront à faire avancer les travaux du groupe de travail et créeront des conditions propices à la réussite de la phase d'élaboration.

Les activités de recherche comprennent deux volets :

- Un sondage qui donnera aux entreprises sociales qui ne pourront participer aux consultations et à celles qui souhaitent profiter de cette possibilité une occasion de s'exprimer avant le début des consultations.
- Des groupes de discussion qui auront lieu durant les consultations et qui aideront à recueillir des commentaires de grande qualité.

À la fin des consultations, un rapport présentant un résumé des discussions et le résultat des recherches sera publié et permettra d'éclairer les priorités de la phase d'élaboration.

Dans l'ensemble, la première année de la phase d'élaboration contribuera à permettre à la communauté des entreprises sociales de participer au processus et d'observer la mise en œuvre des recommandations en leur démontrant concrètement les avantages de l'approche de même que les concessions et les efforts collectifs nécessaires pour parvenir à une adoption généralisée dans tout le secteur. Comme l'approche sectorielle en matière de mesure de l'impact n'a pas encore été mise en œuvre et testée dans un secteur géographique particulier, la volonté d'en faire l'expérience est cruciale. L'adoption de l'approche commune sera le résultat d'un processus de changement à long terme au cours duquel il faudrait s'attendre à ce que la réussite ne vienne qu'avec la répétition, l'intégration des résultats inattendus et le maintien du cap sur l'objectif.

Le présent rapport met en lumière le besoin d'une plus grande responsabilité et d'une plus grande transparence dans le secteur et propose une voie à suivre pour nous amener à avoir une compréhension commune, un cadre commun et une approche commune en matière de mesure de l'impact. Ce que le rapport ne fait pas, c'est laisser croire que le chemin à parcourir pour y arriver sera facile. De toute évidence, la réussite nécessitera la mobilisation et la coordination d'imposantes ressources ainsi que la capacité de s'orienter dans un dédale de subtilités et de surmonter de nombreuses différences. Ce sera à nous, le secteur et ses alliés, de donner suite à ces recommandations, et nous devrions le faire en sachant qu'elles nous donnent la possibilité non seulement de renforcer notre secteur, mais aussi de démontrer au monde de quelle façon des questions sociales et environnementales qui semblent insolubles peuvent être résolues et comment l'investissement peut être dirigé en conséquence. Il s'agit peut-être de notre meilleure chance de passer d'une tentative de renverser les effets néfastes les plus flagrants du capitalisme à une réforme complète de ce système. Pourrons-nous démontrer de façon irréfutable le bien-fondé du triple résultat net?

– Barnabe Geis, membre du groupe de travail

Annexe A

Le tableau ci-dessous, d'abord publié dans le rapport *Unpacking Impact* du Mowat Centre, présente les outils et les méthodes couramment utilisés par les entreprises sociales, tant en Ontario qu'à l'échelle de la planète. Chacun est appliqué de façon différente par les entreprises sociales, les investisseurs et bailleurs de fonds et les autres parties prenantes. Ce tableau ne constitue pas une liste exhaustive.

Pour bien comprendre la différence entre un outil et une méthode, les deux termes sont définis comme suit :

Méthode : Processus consigné utilisé pour évaluer l'impact d'un projet ou d'une organisation. Le rendement social du capital investi (RSCI) et les moyens d'existence durables sont des exemples de méthodes.¹⁷

Outil : Dans le contexte de la mesure de l'impact d'une entreprise sociale, instrument concret et élaboré qui évalue le rendement en fonction d'indicateurs déterminés. B Corp, l'IRIS et le Global Impact Investing Rating System (GIIRS) sont des exemples d'outils.¹⁸

| Méthode/Outil | Sommaire | Applications |
|-------------------------|--|---|
| B Corp | <ul style="list-style-type: none">– L'outil B Impact Assessment comprend des éléments du GIIRS, de l'IRIS et du RSCI– Les entreprises certifiées B Corp doivent obtenir une note minimale de 80/200 au questionnaire B Impact Assessment (et fournir les documents justificatifs).– L'évaluation se concentre sur les indicateurs liés à l'environnement, à la communauté, aux employés, à la gouvernance et à la responsabilité | <ul style="list-style-type: none">– La certification B Corp est offerte seulement aux organismes sans but lucratif, mais le questionnaire B Impact Assessment est accessible à tous et peut être appliqué ou adapté, peu importe la forme de l'entreprise |
| Analyse coûts-avantages | <ul style="list-style-type: none">– Les coûts et les avantages en dollars d'un programme ou d'une intervention sont calculés à l'aide de la valeur actuelle nette (VAN) ou du ratio coûts-avantages | <ul style="list-style-type: none">– L'analyse coûts-avantages est utilisée le plus souvent par les gouvernements lors de l'élaboration de contrats de paiement en fonction des résultats |

¹⁷ Lisa Lalande, Joanne Cave and Rajesh Sankat, *Unpacking Impact Exploring Impact measurement for Social Enterprises in Ontario*, Mowat NFP, 2016

¹⁸ Ibid

| Méthode/Outil | Sommaire | Applications |
|---------------|---|--|
| GIIRS | <ul style="list-style-type: none"> - Évaluation par un tiers de l'impact social et environnemental des entreprises et des fonds d'investissement. - L'outil se concentre sur quatre domaines de rendement : la gouvernance, l'environnement, les travailleurs et la communauté | <ul style="list-style-type: none"> - Ne convient généralement pas aux entreprises sociales sans but lucratif. - D'abord conçu comme un outil pour comparer les possibilités d'investissement et accroître la transparence. |
| IRIS | <ul style="list-style-type: none"> - Conçu pour être utilisé avec GIIRS, IRIS est une « taxonomie normalisée » ou une bibliothèque d'indicateurs du rendement social, financier et environnemental. - Il ne fournit pas les outils ou le cadre pour mesurer le rendement, mais seulement des indicateurs normalisés. - Les définitions normalisées sont utiles pour créer un consensus sur les résultats attendus dans tout le secteur | <ul style="list-style-type: none"> - Utilisé principalement par les fonds d'investissement, il convient très bien aux investissements dans l'hémisphère Sud |
| RSCI | <ul style="list-style-type: none"> - Le RSCI est un cadre et une méthode de calcul qui peut être utilisé pour comprendre la « valeur » d'une intervention (coûts-avantages sociaux, environnementaux et économiques). Il découle de la comptabilité sociale, et l'analyse coûts-avantages du RSCI peut être utilisée comme outil d'évaluation ou de prévision et permet de mesurer les résultats, tant attendus qu'inattendus. - Des approximations financières sont appliquées aux intrants, aux produits et aux résultats pour calculer une valeur unique du RSCI | <ul style="list-style-type: none"> - Le RSCI est largement utilisé dans le secteur et n'est pas exclusif à un domaine particulier. - Il n'est pas conçu comme une méthode autonome pour la mesure de l'impact, mais est idéalement combiné à une description plus large de l'impact. |

| Méthode/Outil | Sommaire | Applications |
|--|---|---|
| Moyens d'existence durables | <ul style="list-style-type: none"> - Méthode adaptée d'un modèle d'évaluation des interventions pour réduire la pauvreté du ministère du Développement international du Royaume-Uni. - La méthode des moyens d'existence durables comporte trois volets : les biens associés aux moyens d'existence durables, le contexte de vulnérabilité et les techniques et interventions. - Cinq grandes catégories d'actifs (financiers, humains, physiques, personnels et sociaux) - N'impose pas d'indicateurs ni d'outils pour la mesure de l'impact, se concentre sur le cadre conceptuel | <ul style="list-style-type: none"> - Méthode généralement appliquée dans le contexte d'initiatives de réduction de la pauvreté. - A aussi été utilisée par la Fondation canadienne des femmes pour des initiatives de développement économique pour les femmes |
| Théorie du changement/modélisation logique | <ul style="list-style-type: none"> - Schéma de processus utilisé pour conceptualiser la façon dont une intervention créera le changement social voulu. - Se concentre principalement sur les activités et les produits | <ul style="list-style-type: none"> - Souvent utilisée par les fondations et les bailleurs de fonds pour déterminer les outils et les paramètres. - Habituellement utilisée pour suivre l'évolution d'un investissement, comprendre la logique de l'impact, procéder à des vérifications préalables ou fournir des cibles pour les éléments incitatifs |
| Indice canadien du mieux-être | <ul style="list-style-type: none"> - Indice composé, comprenant huit domaines interconnectés et 64 indicateurs qui mesurent la stabilité et les changements dans le mieux-être des Canadiens dans le temps.¹⁹ - Guidé par un cadre conceptuel qui, au lieu de cibler seulement l'économie, inclut d'autres aspects cruciaux de la vie des gens qui mènent à un mieux-être amélioré. | <ul style="list-style-type: none"> - Fournit une plateforme pour les questions de politique qui peut être utilisée par différents niveaux de gouvernement ou au sein d'autres organisations comme des bailleurs de fonds, pour faciliter ou promouvoir le mieux-être |

¹⁹ Smale, B., & Hilbrecht, M., Mapping the Canadian Index of Wellbeing to the United Nations Sustainable Development Goals. Waterloo, ON: Canadian Index of Wellbeing and University of Waterloo, 2016

Note aux lecteurs

Le présent rapport a été préparé par KPMG à l'intention de son client, le ministère du Développement économique et de la Croissance (MDEC) de l'Ontario. Il n'est pas destiné à une utilisation par d'autres parties (tiers) ni à leur servir de fondement. Les résultats du présent rapport ont pour but d'éclairer le MDEC dans la prise de décisions touchant une approche commune en matière de mesure de l'impact de la communauté des entreprises sociales. La présente version du rapport a été préparée pour une diffusion dans le grand public et pourrait ne pas contenir tous les renseignements produits par KPMG ou le MDEC. Les lecteurs sont avertis qu'aucune assurance ni aucune garantie, explicites ou implicites, ne sont données quant à l'exactitude ou à la fiabilité des renseignements contenus dans le présent rapport. Les hypothèses sous-jacentes et les intrants peuvent changer après la publication du présent, et ces changements peuvent avoir une incidence sur les résultats. Étant donné que ces hypothèses se rapportent à des événements futurs prévus, les résultats réels pourraient différer de ceux présentés, et ces différences pourraient être importantes.

Les collectivités au cœur de notre engagement

KPMG est l'un des plus importants cabinets de services professionnels du pays. À ce titre, nous avons une occasion extraordinaire de contribuer concrètement au développement des collectivités en engageant des ressources financières et en encourageant le personnel à mettre son savoir-faire et son enthousiasme au service du changement.

KPMG possède des bureaux dans plus de 35 villes canadiennes. Le cabinet est étroitement lié aux endroits où il est présent en qualité d'acteur économique et d'employeur. Les difficultés auxquelles ces collectivités se heurtent sont les mêmes que celles qui touchent nos employés et leur famille, nos clients et nos activités. C'est pourquoi nous voulons, par notre action, souligner combien notre relation avec les milieux où nous travaillons et habitons nous tient à cœur.

L'action communautaire fait partie intégrante des activités de KPMG. Nous tenons à approfondir les liens que nous entretenons dans nos collectivités; nous savons que nous pouvons y exercer une influence positive qui dépasse largement notre travail auprès des clients. Le volet stratégique Leader dans nos collectivités définit le champ d'action du cabinet et de son personnel et les moyens dont ils disposent pour favoriser la vitalité des milieux où nous sommes présents. En clair, nous entendons exploiter notre savoir-faire pour promouvoir le changement social. Cette volonté est au cœur même de notre stratégie; elle guide nos actions au quotidien.



kpmg.ca



© 2017 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.