



4200 rue Adam
Montréal
(Québec) H1V 1S9

Téléphone : (514) 259-7714
Télécopieur : (514) 259-7189
Sans frais : 1-866-259-7714
Courriel : info@csmoesac.qc.ca

Étude réalisée par : Lynda Binhas

Le CSMO Économie sociale et action communautaire
est financé par Emploi-Québec



ISBN : 2-922510-29-8

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2004
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2004

Avril 2004

Indicateurs de rentabilité sociale ou
indicateurs d'impact économique ?
Comment les définir et comment les construire

Comment mesurer les impacts sociaux et économiques
en économie sociale et en action communautaire ?

Table des matières

PRÉAMBULE	1
1- LES PRINCIPES DÉVELOPPÉS PAR LE CSMO-ÉSAC	3
1.1- Des travaux préparatoires	4
1.2- Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique ?	7
1.3- En synthèse	11
2- LA MISE EN APPLICATION PRATIQUE	13
2.1- Les objectifs	14
2.2- Les dimensions	16
2.3- Les indicateurs	18
2.4- La mesure	23
2.5- En synthèse	25

Préambule

La question des indicateurs, et particulièrement celle des indicateurs de rentabilité sociale, fait l'objet de nombreuses réflexions, recherches et tentatives de proposition de listes d'indicateurs que nous qualifierons d'*universels*. Ces démarches sont autant initiées au niveau universitaire que portées par le milieu. La raison ? La démonstration des impacts de l'économie sociale et de l'action communautaire, impacts rendant compte des spécificités mêmes de ce secteur. Cette démonstration est à faire, dans certains cas, auprès des bailleurs de fonds, et dans d'autres, elle répond à un besoin bien précis : celui de délimiter pour son propre secteur, réseau ou organisme, les retombées dans le milieu ou la communauté, retombées dépassant le seul impact économique.

L'objectif du présent document n'est pas celui de vous proposer une liste d'indicateurs *universels* qui répondraient à tous les exercices de ce type, mais bien plus de vous présenter un certain nombre de principes développés par le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) relativement à la question des indicateurs¹; une démarche sur laquelle tabler pour vous doter d'indicateurs², qu'ils soient sociaux, économiques ou sous-sectoriels³, et une mise en application pratique de ces principes et démarche⁴.

Il ne faut pas y voir exclusivement une démarche visant la mesure d'impact ou l'évaluation. En effet, cette démarche permet aussi la construction ou encore l'adaptation de toute grille, y compris les grilles d'évaluation du personnel, et de tout questionnaire, quel que soit le ou les objectifs poursuivis. C'est donc cette même démarche qu'il vous faudra appliquer lorsque vous vous lancerez dans l'élaboration de portraits de votre secteur ou de votre sous-secteur, d'états de situation, de profils de la main-d'œuvre, etc.

¹ Nous vous renvoyons à la première partie du document.

² Nous vous renvoyons à la deuxième partie du document.

³ Le sous-sectoriel est à rattacher au champ d'activités; le niveau sectoriel étant celui de l'économie sociale et de l'action communautaire.

⁴ Nous vous renvoyons à la deuxième partie du document.

Enfin, la consultation du présent document peut être envisagée de façon différenciée, selon ce que vous recherchez. Si vous êtes à la recherche d'une démarche à appliquer pour l'élaboration ou l'adaptation d'indicateurs, qu'ils soient sociaux, économiques ou sous-sectoriels, vous pouvez ne consulter que la deuxième partie du document car elle décortique les différentes étapes de la démarche avec exemple à l'appui. Si par contre, vous recherchez, soit exclusivement soit complémentaiement à la proposition d'une démarche, les principes sur lesquels elle repose, la première partie du document devient incontournable. Ces deux parties peuvent donc être consultées de façon indépendante, la compréhension que vous en aurez ne s'en verra pas tronquée. Cependant, nous tenons à vous aviser du fait que la première partie affiche un degré de difficulté plus élevé, ce qui s'explique avant tout par la nature même des objectifs qui y sont poursuivis.

1- Les principes développés par le CSMO-ÉSAC

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire positionne la question de la mesure, et plus précisément celle des impacts sociaux et économiques du secteur dans un cadre bien spécifique. De manière à bien cerner ce positionnement, nous aborderons cette question par le biais des dimensions, et tout particulièrement des indicateurs, sur lesquels il est envisageable de faire reposer la mesure des performances sociales et économiques.

Nous partirons d'un constat relativement simple : bien que la diversité des champs d'activités, ou sous-secteurs, composant le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire semble ne pas imposer de limites méthodologiques à la détermination d'indicateurs, elle n'en marque pas moins le passage de l'indicateur à la mesure⁵. Ce constat renvoie à la nécessité de mener une réflexion méthodologique sur la notion même d'indicateur spécifique au secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Ce qui s'impose encore plus fortement lorsque c'est la performance sociale de ce type d'organisation qui est sous *observation*. Nous vous livrerons donc quelques éléments de réflexion qu'il nous semble être nécessaire de mener dans le cadre d'un exercice de détermination des indicateurs, et particulièrement d'indicateurs de rentabilité sociale concernant un champ d'activités ciblé.

⁵ Mesure d'impact, de rentabilité.

1.1- Des travaux préparatoires

En 2001-2002, le CSMO-ÉSAC a mené des travaux préparatoires visant la proposition d'indicateurs de référence spécifiques au secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Le contexte qui a vu naître ce projet pilote était double et axé sur la nécessité de se doter d'une définition opérationnelle des univers de l'économie sociale et de l'action communautaire et sur celle de cibler des critères déterministes qui présenteraient l'avantage de définir le secteur. Avec ces contextes et visées, le pilote a été circonscrit comme devant être un exercice d'élaboration d'indicateurs ciblant **1-** l'identification et la classification d'organismes selon leur vocation (économie sociale ou action communautaire); **2-** la conception d'un outil sur lequel tabler pour mesurer l'évolution des organismes et pour effectuer le suivi de cette évolution selon les caractéristiques *ad hoc* qui respectent les standards de Statistique Canada et de l'Institut de la statistique du Québec; **3-** la conception d'un outil sur lequel tabler pour l'établissement de portraits de la main-d'œuvre, de sa qualification et de sa formation, avec pour visée un diagnostic de la main-d'œuvre. Chacune de ces composantes devant être ramenée à des préoccupations reliées aux diversités territoriales aux échelles urbaine, semi-urbaine et rurale.

Il s'agissait donc de proposer un certain nombre d'indicateurs de référence pouvant constituer un noyau dur auquel devraient se greffer, dans une phase ultérieure, des indicateurs plus ciblés rendant compte de la complexité et de la diversité du secteur. Ces indicateurs de référence devaient être modulables sur une base sous-sectorielle, donc selon les divers champs d'activités de l'économie sociale et de l'action communautaire⁶.

En synthèse, cet exercice a été entrepris dans le but d'établir des balises à partir desquelles pourrait être validée la pertinence d'indicateurs privilégiés dans l'établissement de portraits ou de profils du secteur. Pour les besoins, nous nous sommes dotés d'un principe de validation simple : la capacité, que présentaient les indicateurs, à rendre compte des spécificités de l'économie sociale et de l'action communautaire. Puisqu'il

⁶ On parle de plus d'une vingtaine de sous-secteurs (petite enfance; périnatalité; emploi et insertion sociale; environnement; aide domestique; développement local et régional; consommation; agroalimentaire; éducation populaire, alphabétisation; médias communautaires; culture; technologie de l'information et des communications; défense de droits sociaux; logement; loisir et récréotourisme; action bénévole; santé et services sociaux; famille; immigration, communautés culturelles et personnes réfugiées; transport collectif; femmes; personnes handicapées; personnes âgées; jeunes).

s'agissait d'un exercice à caractère opérationnel visant à cerner les caractéristiques du secteur, nous avons, pour les besoins, ciblé, avec un souci de dépassement de l'outillage strictement quantitatif, les dimensions rendant compte des caractéristiques sectorielles⁷ et renvoyant : **1-** aux statut et informations associatives; **2-** aux sous-secteurs (champs d'activités); **3-** aux informations financières; **4-** à l'emploi et **5-** à la rentabilité sociale.

Ces travaux se sont soldés par la proposition d'une première liste d'indicateurs et d'un questionnaire élaboré sur la base de ces indicateurs⁸. Ce premier exercice nous a, entre autres, permis de tracer certains contours reliés aux indicateurs de rentabilité sociale; d'asseoir le caractère transversal d'un certain nombre d'entre eux⁹ et de démontrer la nécessité d'une bonification des indicateurs de rentabilité sociale sur une base sous-sectorielle, donc selon les divers champs d'activités.

Sur la base de ces travaux préparatoires, le CSMO-ÉSAC mène actuellement un exercice de consolidation, et plus précisément de modulation sous-sectorielle de ce système d'indicateurs, avec des préoccupations rattachées à la mesure du social. Le déplacement de la question des indicateurs, tant sociaux qu'économiques, de l'échelle sectorielle à l'échelle sous-sectorielle s'impose à la suite d'au moins deux constats :

- la nécessité de se doter d'indicateurs et d'outils de mesure sectoriels de rentabilité sociale, et
- les limites, pour ne pas dire les difficultés rencontrées lors de tentatives de proposition de ce type d'indicateurs à vocation essentiellement sociale; difficultés se répercutant dans la mesure¹⁰ même de ce social par le biais de tels indicateurs : ils s'avèrent alors plus proches de l'outillage quantitatif que de l'outillage qualitatif.

Ces limites nous semblent être rattachées à une faible caractérisation de la rentabilité, de l'impact ou de l'apport social et nous semblent être plus axées sur une caractérisation du contexte ou du milieu dans lequel les activités et actions du secteur de l'économie sociale

⁷ La détermination des dimensions à privilégier s'est faite à partir de la définition du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire proposée par le Chantier de l'économie sociale.

⁸ Document publié par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) et intitulé *L'économie sociale et l'action communautaire en indicateurs – Pilote sur le développement d'indicateurs sociaux et économiques*, mai 2002.

⁹ Les indicateurs reliés à l'enracinement, aux mission/activités, à la vie associative, au financement, à la main-d'œuvre; indicateurs qui traduisent aussi d'autres dimensions du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.

¹⁰ Il est, ici, fait référence aux questions constituant les questionnaires.

sont posées. Ce qui, en soi, n'est pas inintéressant, mais qui ne peut être considéré, de façon directe, comme un exercice contribuant à la détermination d'indicateurs de rentabilité sociale, à moins que la preuve et la mesure d'impact du secteur sur les contexte et milieu en soient établies. Ce qui nous ramènerait au point de départ : quels indicateurs pourraient rendre compte de l'impact du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire sur le milieu dans lequel sont portées ses actions ? Les difficultés nous paraissent, quant à elles relever d'un glissement involontaire du social vers l'économique; l'objectif visé est celui de la rentabilité sociale, les résultats s'apparentent à une mesure de l'impact économique. Bien évidemment, cela ne vient en rien invalider les travaux menés autour de la question des indicateurs tant sociaux qu'économiques.

Ces limites et difficultés nous paraissent découler directement du principe directeur de la majeure partie, sinon de la totalité, de ces études : ce qui est visé, c'est la détermination d'indicateurs sectoriels, donc la détermination d'indicateurs rendant compte de la rentabilité sociale d'un secteur composé de plus d'une vingtaine de sous-secteurs qui, de surcroît sont, pour la plupart, loin d'être homogènes dans leurs spécificités. Il nous paraît donc judicieux d'inscrire les travaux de détermination d'indicateurs sociaux dans un cadre sous-sectoriel (par champs d'activités). Il faudra mener l'exercice de détermination d'indicateurs sociaux pour chacun des sous-secteurs, ou champs d'activités, ce qui, à priori, devrait permettre de contourner les écueils habituellement associés à ce type d'exercice mené sur et pour l'ensemble du secteur, en s'attachant à l'essence sociale même de chacun des champs d'activités, à savoir : la mission, les services rendus à la collectivité, la réponse aux besoins du milieu, les retombées dans la communauté, l'implication collective, etc.

Partant de là, il sera envisageable de déterminer des indicateurs à portée sous-sectorielle (indicateurs spécifiques à un sous-secteur ou champ d'activités) et des indicateurs à portée générale (indicateurs transversaux généralisables à l'ensemble du secteur). Ces indicateurs à portée générale seront déterminés à partir de la capacité qu'ont ces indicateurs à caractériser, non seulement les sous-secteurs, mais surtout l'ensemble des sous-secteurs composant le secteur dans son ensemble. Il sera aussi envisageable de constituer une base standardisée d'indicateurs de rentabilité sociale, donc des indicateurs de référence. Bien évidemment, il faudra concevoir cette base standardisée comme étant appelée à évoluer en fonction de la modification et de l'étendue des activités propres à chacun des sous-secteurs, ce qui en assurera le caractère évolutif.

1.2- Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique ?

Nous vous proposons d'amorcer une réflexion qui devra nous conduire à l'établissement d'indicateurs spécifiques de rentabilité sociale. Nous relèverons certaines pistes prometteuses sans pour autant vous soumettre quelque série d'indicateurs sociaux que ce soit; le but de l'exercice ne résidant pas dans la détermination ou la validation d'indicateurs de rentabilité sociale, mais bien dans la présentation et l'explicitation de démarche en elle-même.

Pour les besoins, nous allons nous concentrer sur un seul sous-secteur, celui de l'environnement, et nous mènerons cette réflexion sur la base minimale de deux principes : **1-** ne pas isoler ou désarticuler systématiquement les retombées sociales des retombées économiques; **2-** ne pas tomber dans le piège de la quantification à tout prix – même si c'est, bien sûr, invitant; le quantifiable étant le mesurable par excellence. À titre d'exemple, nous axerons notre réflexion sur un cas unique, celui des ressourceries. Nous partirons de la définition de leurs activités et de certains éléments de mission¹¹ de ces entreprises d'économie sociale :

- *une ressourcerie est un aire de réception, de mise en valeur et de mise en marché de matières résiduelles;*
- *elle a pour principale activité la réduction, la réutilisation, le recyclage et le compostage des matières résiduelles de provenance domestique, industrielle, commerciale et institutionnelle, conformément au concept de gestion intégrée écologique des matières résiduelles;*
- *elle est active dans l'éducation et la sensibilisation;*
- *elle se consacre, sans s'y restreindre, aux matières résiduelles non-couvertes par la collecte sélective.*

¹¹ Nous vous renvoyons principalement aux documents suivants :

L'art de transformer les déchets en ressources et en emplois durables, Réseau des ressourceries du Québec (RRQ), mai 2001.

L'arrimage municipalités et ressourceries dans le cadre des plans de gestion, Réseau des ressourceries du Québec (RRQ), 2002.

Les éléments de mission, les éléments définitoires ainsi que les informations concernant les ressourceries sont principalement tirés de ces deux documents.

Ici, le social, que nous aborderons dans un premier temps et pour les besoins de l'exercice sur la base des services rendus à la communauté, a une portée environnementale (on peut donc isoler un impact ou une retombée environnemental(e) rattaché à cette *sphère* sociale). Une ressourcerie protège l'environnement en transformant les déchets en ressources; elle maximise l'utilisation de nos ressources et effectue des opérations qui s'inscrivent dans un processus de gestion écologique et intégrée des matières résiduelles. La *protection de l'environnement*; la *réduction des matières résiduelles*; la *maximisation des ressources*; la *qualité de vie et les impacts sur la santé*¹², ont aussi un écho au niveau économique (on peut isoler un contrecoup économique rattaché à ces *actions* sociales/environnementales).

Dans le cas présent, le social a aussi une portée économique puisque la réutilisation, le recyclage, le compostage, la mise en valeur et la mise en marché des matières résiduelles, nécessitent une main-d'œuvre, entre autres facteurs et éléments, et conduisent à la création d'emplois durables ainsi qu'à l'élaboration de programmes de formation qualifiante. Il s'agit là d'un véritable outil de développement économique local et régional offrant aux acteurs publics et privés d'un territoire donné une gamme de services de réduction et de récupération complémentaires à la collecte sélective. Par ailleurs, dans la mise en marché des matières résiduelles, le social domine au niveau de la sauvegarde de la propriété collective des matières résiduelles par et pour la redistribution des biens remis en état par le biais d'une revente à prix concurrentiels (ces biens sont offerts à la communauté, ce qui répond aussi à un besoin).

Trois des quatre fonctions des ressourceries sont axées sur la structure de collecte, la structure de mise en valeur – on parle alors du tri, du conditionnement et de la mise en valeur – et sur la structure de mise en marché – planchers de vente, de vente en gros et exportation. La quatrième fonction est, quant à elle, rattachée à une structure de communication reposant sur des programmes de communication, de sensibilisation et d'éducation. Se rajoutent ainsi au niveau social, l'information, la sensibilisation, l'éducation et la responsabilisation citoyennes relatives aux moyens les plus écologiques de réduire et

¹² Entre autres, en assurant la sécurité des activités d'élimination pour les personnes et l'environnement.

de disposer des matières résiduelles. Ce qui a aussi un écho au niveau environnemental et, par contrecoup, un écho au niveau économique, ne serait-ce que par la participation individuelle et collective à la réduction, à la réutilisation, au recyclage et au compostage des matières résiduelles.

Et tout cela se fait :

- dans une dynamique de partenariat et de collaboration avec les organismes communautaires et environnementaux ainsi qu'avec les forces vives du milieu;
- dans une dynamique de collaboration aux initiatives visant la réduction des quantités de matières vouées à l'élimination;
- avec l'utilisation gouvernementale, dans le cadre de la politique québécoise de gestion des matières résiduelles (1998-2008), d'un rôle bien précis : celui d'offrir des services de récupération et de sensibilisation aux organismes gouvernementaux et municipaux;
- et avec pour mandat de participer au développement local et régional, donc de participer aux aspects sociaux et économiques du milieu auquel appartiennent les ressourceries.

Sont donc à rajouter au niveau social l'ancrage dans la communauté, le réseautage/partenariat, la réponse aux besoins de la communauté dépassant la simple échelle locale par sa portée environnementale (conservation des ressources naturelles, protection de l'environnement, détournement de déchets des sites d'enfouissement, qualité de vie) et la reconnaissance gouvernementale qui est en lien avec la participation à la politique de gestion des matières résiduelles en arrimage avec les plans de gestion des municipalités pour l'atteinte des objectifs de récupération¹³. Cette reconnaissance, qui, de notre point de vue, doit être considérée comme un indicateur social, a des conséquences financières puisqu'elle est assortie d'un soutien gouvernemental annoncé¹⁴ de 6 millions de dollars par année pendant cinq ans pour le démarrage et la consolidation d'entreprises d'économie sociale oeuvrant dans le domaine de la mise en valeur des matières résiduelles (*Action 7*). En effet, dans le but d'appuyer le développement des ressourceries en tant que secteur vital de l'économie québécoise, le gouvernement a contribué au financement du démarrage et de la consolidation d'entreprises d'économie sociale oeuvrant dans le domaine de la récupération et de la mise en valeur des matières résiduelles. Pour

¹³ Objectifs ciblant une mise en valeur de plus de 65% des matières résiduelles générées sur le territoire du Québec, et ce, dans un horizon fixé à 2008. Précisons le fait que la responsabilité de gestion revient aux municipalités.

¹⁴ En somme, l'annonce totalisait 30 millions de dollars sur 5 ans, cependant ce sont 22 millions de dollars qui ont effectivement été attribués.

obtenir une aide financière, les entreprises doivent présenter les quatre caractéristiques d'une entreprise d'économie sociale, à savoir : **1-** créer des emplois durables et de qualité; **2-** produire des biens et des services; **3-** répondre à des besoins sociaux et environnementaux; **4-** être viables financièrement. Enfin ces entreprises doivent être appuyées par les autorités municipales et s'intégrer au plan de gestion des matières résiduelles. Ce qui conduit à la création d'emplois durables, permet le financement de la formation et a un impact sur la qualité et l'efficacité des services. On dégage donc ici un écho au niveau économique et, par contrecoup, au niveau environnemental.

Voilà. Nous pourrions poursuivre la démarche, mais nous allons nous tourner vers les réflexions et conclusions à tirer et vers la mise en application de ce petit exercice. Ce que nous avons voulu démontrer, c'est d'abord et avant tout :

- premièrement, la portée et la spécificité sous-sectorielle des dimensions sociales;
- deuxièmement, l'impossible désarticulation systematique du social et de l'économique et, dans ce cas-ci, de l'environnemental;
- troisièmement, la portée sociale d'éléments rattachés à l'économique, la portée économique d'éléments rattachés au social et la portée sous-sectorielle (ici environnementale)¹⁵ d'éléments sociaux et économiques;
- quatrièmement, l'importance de la tâche et des défis associés à la détermination d'indicateurs de rentabilité sociale; tâche qui risque de s'alourdir par la nécessaire décomposition d'un certain nombre de ces indicateurs spécifiques (donc sous-sectoriels). N'en prenons pour témoin que l'indicateur relié à l'emploi : les ressourceries assurent leur mission environnementale tout en créant des emplois durables, de qualité, et en offrant une formation qualifiante reconnue. Les Centres de formation en entreprise et récupération (CFER) permettent l'acquisition d'habiletés chez des jeunes en difficulté, et ce, dans un cadre d'apprentissage pratique. Il s'agit là d'une passerelle vers l'emploi. Les Centres de travail adapté (CTA)¹⁶ offrent des emplois permanents aux personnes handicapées. Il s'agit là de retombées sociales dont le déploiement est différencié. L'indicateur doit en rendre compte, tout comme il doit rendre compte de la diversité sous-sectorielle qui caractérise le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.

¹⁵ La composante environnementale, tout comme les indicateurs à dominante environnementale ne peuvent être déterminés ou isolés que dans le cadre d'une démarche sous-sectorielle. Ce qui vaut, bien entendu, pour tout sous-secteur. La détermination d'indicateurs à l'échelle sectorielle ne peut conduire à la production d'indicateurs spécifiques, donc d'indicateurs sous-sectoriels.

¹⁶ Plusieurs CTA oeuvrent dans le sous-secteur de l'environnement.

1.3- En synthèse

D'entrée de jeu, nous mettons de l'avant un principe directeur qui devait guider la démarche de modulation des indicateurs de rentabilité sociale : ne pas isoler ou désarticuler systématiquement les retombées sociales des retombées économiques. Bien évidemment, il faut aussi éviter de tomber dans l'excès inverse et vouloir à tout prix réduire le social à l'économique, bien que cela ne se fasse pas avec de claires intentions, le résultat n'en est pas moins équivalent et l'explication fort simple : il est beaucoup plus aisé de quantifier, de mesurer, que de développer des outils permettant de qualifier le social.

Partant de là, la démarche proposée nous conduit à déplacer le questionnement entourant la détermination d'indicateurs de rentabilité sociale. Il faut, en fait, revoir l'axe de réflexion qui départage, voire oppose, performances économiques et performances sociales : nous ne devrions plus en faire une question de mesure, mais bien une question rattachée aux notions elles-mêmes (notion d'*économique* et notion de *social*). Ainsi, plutôt que d'en faire une recherche exclusivement centrée sur la valeur sociale et opposée à la performance économique, opposition que l'on considère comme étant garante de l'évitement du piège de réduction de la première à la seconde, il faut être attentifs à leurs composantes et constituantes.

Dès lors, doit-on encore s'employer à rechercher des indicateurs de rentabilité sociale ? Doit-on encore parler d'indicateurs de performance (*exclusivement*) économique ? Il nous faut répondre par la négative puisque : **1-** l'étude exploratoire menée par le CSMO-ÉSAC nous a permis de dégager le caractère transversal¹⁷ d'un certain nombre d'indicateurs de rentabilité sociale; et **2-** la démarche que nous vous proposons dans les lignes qui précèdent nous a révélé, quant à elle, le caractère économique et sous-sectoriel, dans le cas présent environnemental, de la dimension sociale; caractère que nous exprimons en échos et portées.

¹⁷ Ce caractère transversal rejoint tant les dimensions sociales qu'économiques du secteur. Autant dire, donc, que nous ne pouvons pas parler d'une exclusivité sociale de ce type d'indicateurs.

Il faudra donc adopter une vision moins réductrice des deux univers (social et économique), dont l'interpénétration se pose, tout comme il faudra cesser de rechercher l'impact social en dehors et strictement en dehors de l'économique. Bref, il nous faudra rompre avec le principe de mutuelle exclusivité. C'est donc dire qu'un seul et même indicateur peut démontrer une dominante sociale, ce qui en fera un indicateur que nous aurions tendance à qualifier de social, mais peut aussi être, en partie, un indice de mesure de quelque impact économique ou encore sous-sectoriel (on pourrait alors parler de composante économique ou sous-sectorielle, ici, environnementale). Ce qui est aussi vrai pour un indicateur à dominante économique ou à dominante sous-sectorielle (ici, environnementale). Il serait donc envisageable de faire référence à de tels indicateurs en termes de dominante et de composante.

Par ailleurs, le déplacement de la question des indicateurs, tant sociaux qu'économiques, de l'échelle sectorielle à l'échelle sous-sectorielle (donc, à l'échelle des champs d'activités) est aussi riche d'enseignements relativement au positionnement, cette fois, de la recherche d'indicateurs de rentabilité sociale. Il représente une ouverture qui laisse supposer que nous pourrions sortir de l'enfermement dans lequel demeurent la majorité des études d'impact social (glissement vers le quantifiable et vers l'économique¹⁸), tout comme il est porteur d'une capacité à rendre compte de la diversité du secteur. Nous pouvons, d'ores et déjà, concevoir l'élaboration d'indicateurs à portée sous-sectorielle (indicateurs spécifiques) et d'indicateurs à portée générale (indicateurs transversaux), caractérisant l'ensemble du secteur. Les conséquences sont, là aussi, méthodologiques : l'introduction d'une portée sous-sectorielle élargit les horizons sur la base desquels il nous faudra concevoir la détermination des indicateurs tant sociaux qu'économiques. Autant dire, donc, que nous devons rechercher les performances économiques, sociales mais aussi sous-sectorielles (ici environnementales¹⁹), sans lesquelles nous nous heurterons à une difficulté, voire une impossibilité à cerner le social d'un secteur dont il nous faut rendre compte de la diversité.

¹⁸ Dans lequel on ne relève aucune portée ni composante sociales.

¹⁹ La démarche proposée pour les besoins de la communication étant axée sur le sous-secteur environnemental.

Nous tenons à préciser le fait que la perspective sous-sectorielle n'évacue ni la question territoriale²⁰ ni la nécessaire distinction des réalités de l'économie sociale et de l'action communautaire. Ce repositionnement doit être conçu comme étant une clé quant à la détermination d'indicateurs sociaux mais aussi économiques. Les préoccupations territoriales sont, quant à elles, réintroduites dans l'application, donc dans la mesure et, si nécessaire, en greffant aux indicateurs standardisés (indicateurs de référence), qu'ils soient spécifiques ou transversaux, des indicateurs régionaux ciblant des problématiques liées au territoire. D'autre part, puisqu'il s'agit de mener l'exercice de détermination d'indicateurs pour chacun des sous-secteurs, ou champs d'activités, nous ne pouvons, de la sorte, risquer de fondre économie sociale et action communautaire. La vocation d'une majeure partie de ces sous-secteurs étant portée par soit par l'économie sociale, soit par l'action communautaire, sans que, cependant, nous puissions parler de mutuelle exclusivité. Ainsi, la prise en compte des spécificités de l'économie sociale et de l'action communautaire est un passage obligé dans l'élaboration d'indicateurs sous-sectoriels.

Voilà donc livrée l'optique et les principes développés par le CSMO-ÉSAC, optique dans laquelle il entend poursuivre ses travaux liés à l'élaboration d'indicateurs sectoriels tant sociaux qu'économiques.

2- La mise en application pratique

Un des principes développés par le CSMO-ÉSAC renvoie à ce que nous qualifions de dominante et de composante(s) soit sociale, économique ou sous-sectorielle d'un indicateur dont la dominante est soit économique, soit sociale²¹. Ce qui nous a conduit à placer la démarche de détermination des indicateurs, tant sociaux qu'économiques, dans une dynamique moins réductrice des deux univers (social et économique), et, dans la foulée, dans une dynamique d'interpénétration de ceux-ci. Autant dire, donc, qu'un seul et même indicateur peut démontrer une dominante sociale, ce qui en fera un indicateur que

²⁰ Incluant les préoccupations liées aux régions éloignées.

²¹ Nous vous renvoyons aux parties 1.2 et 1.3 du présent document.

nous aurions tendance à qualifier de social, mais peut aussi être, en partie, un indice de mesure de quelque impact économique ou encore sous-sectoriel (on pourrait alors parler de composante économique ou sous-sectorielle). Cela vaut aussi pour un indicateur à dominante économique ou à dominante sous-sectorielle.

Ce principe doit être mis de l'avant dans l'exercice du choix des dimensions à privilégier, dans la détermination des indicateurs et dans l'adaptation d'indicateurs déjà développés et dont vous envisagez l'utilisation. Cependant, dans le but d'alléger le texte, nous utiliserons dans les lignes qui suivent les notions d'indicateurs de rentabilité sociale et d'indicateurs d'impact économique, ou encore les notions d'indicateurs sociaux et d'indicateurs économiques, plutôt que de parler de la dominante et de la composante des indicateurs.

2.1- Les objectifs

Dans un premier temps, même si vous êtes assuré de la clarté et de la précision des visées que vous vous êtes fixées relativement à la démarche de détermination d'indicateurs, il faut vous questionner essentiellement et tout particulièrement à deux niveaux. Le premier de ces niveaux est celui de la portée de la démarche. Envisagez-vous la détermination d'indicateurs pour l'ensemble du secteur de l'économie sociale ou pour un sous-secteur (champs d'activités) précis ? Dans l'optique où c'est le secteur dans son ensemble qui est visé, il vous faudra lister tous les sous-secteurs et y aller sous-secteur par sous-secteur²², donc en menant la démarche pour chacun de ceux-ci et de manière différenciée. Si, par contre, vous entreprenez cette démarche à l'échelle sous-sectorielle, il vous faudra lister tous les types d'activités portées par le sous-secteur visé et établir si votre démarche couvrira l'ensemble ou encore une partie de ceux-ci. Si nous reprenons l'exemple du sous-secteur de l'environnement, cela impliquerait de prendre en considération, pour un seul et même sous-secteur, les activités de récupération, les activités de tri, les activités de mise en valeur et les activités d'éducation citoyenne. Par contre, si vous envisagez de mener la démarche pour une partie des types d'activités

²² Nous vous renvoyons à l'argumentaire proposé en première partie du présent document.

sous-sectorielles, vous devrez arrêter vos choix et décisions de manière bien précise. Dans ce cas de figure, il est donc impératif de ne cibler que les activités visées pour la détermination d'indicateurs. Le déploiement des retombées sociales et de l'impact économique de chacun des pôles d'activités étant différencié, les indicateurs d'impact devront, donc, spécifiquement en rendre compte. Cette première étape constitue l'un des deux volets de ce que nous pourrions qualifier d'objectif de la démarche.

Le deuxième volet réside dans la visée spécifique de la démarche : *veut-on déterminer des indicateurs de rentabilité sociale et/ou des indicateurs d'impact économique ?* Lorsque vous aurez répondu à cette question, vous aurez donc à l'esprit l'objectif précis de la démarche : **1-** *quel sous-secteur d'activités ou quel(s) type(s) d'activités rattachées à un sous-secteur particulier vont être ciblés pour mener la démarche de détermination d'indicateurs, et* **2-** *quel(s) type(s) d'indicateurs veut-on déterminer (indicateurs de rentabilité sociale et/ou indicateurs d'impact économique) ?* C'est cet objectif précis qu'il ne faudra absolument pas perdre de vue durant tout le processus devant vous mener à la détermination d'indicateurs! Cela peut vous sembler être un principe simple et peut-être quelque peu primaire, mais il s'agit là d'un enjeu majeur qui va vous éviter de vous retrouver, en fin de processus, en possession d'indicateurs qui ne sont pas spécifiques au sous-secteur visé ou au(x) type(s) d'activités ciblés; il s'agit là d'un des pièges dans lesquels il est facile de tomber.

Si nous poursuivons dans la lancée que nous avons en première partie, l'objectif de la démarche pourrait-être le suivant : nous nous concentrerons sur le sous-secteur de l'environnement en ciblant le type d'activités rattaché aux ressourceries, avec, pour visée l'établissement d'indicateurs de rentabilité sociale. Bien évidemment, le ciblage du type d'activités peut être plus précis et plus restreint que celui que nous vous proposons.

2.2- Les dimensions

Dans un deuxième temps, il faudra isoler des dimensions qui paraissent bien rendre compte, cerner les caractéristiques du sous-secteur, donc les missions, activités, actions de celui-ci. Pour ce faire, il vous faudra partir des énoncés de mission, des définitions des activités portées et des définitions des actions menées. Il faut concevoir que les retombées et impacts sont d'abord et avant tout en lien direct ou indirect avec les missions, activités et actions menées à l'échelle du sous-secteur auquel les entreprises et organismes se rattachent et auprès duquel ils se reconnaissent. Donc, c'est là que se situe le bassin informationnel à partir duquel vous serez en mesure de déterminer des indicateurs d'impact ou de rentabilité, que l'on se penche sur le volet social ou sur le volet économique. La lecture devra être menée en ayant toujours à l'esprit l'objectif précis de la démarche que vous êtes en train de mener. Vous ciblez un sous-secteur ou encore un ou plusieurs type(s) d'activités et vous voulez déterminer des indicateurs de rentabilité sociale et/ou d'impact économique. Ainsi, pour chacune des dimensions qui vous semblent être pertinentes, vous devez systématiquement vous poser la question suivante : *est-ce en lien direct ou indirect avec l'objectif poursuivi ?* Si vous répondez par l'affirmative, vous devrez alors vous poser la question suivante : *en quoi cette dimension est rattachée directement ou indirectement à l'objectif poursuivi (sous-secteur, type(s) d'activités, rentabilité sociale de ce sous-secteur ou de ce(s) type(s) d'activités, impact économique de ce sous-secteur ou de ce(s) type(s) d'activités) ?*. Cela peut vous paraître lourd et relativement long. Mais vous vous assurez ainsi de ne pas dévier de votre objectif, donc, vous vous assurez de la validité et de la justesse des indicateurs que vous aurez déterminés en fin de processus. Nous tenons à préciser le fait que ce questionnement n'est pas simple. Les réponses vont parfois être difficiles à établir. La difficulté sera d'autant plus grande si vous adhérez à l'un des principes que nous vous proposons en première partie du document et qui sont au cœur du positionnement méthodologique de la question de la mesure mis de l'avant par le CSMO-ÉSAC : un seul et même indicateur peut démontrer une dominante sociale, ce qui en fera un indicateur que nous aurions tendance à qualifier de social, mais peut aussi être, en partie, un indice de mesure de quelque impact économique ou encore sous-sectoriel (on pourrait alors parler de composante économique ou sous-sectorielle). Cela vaut aussi pour un indicateur à dominante économique ou à dominante sous-sectorielle.

Ce principe est aussi déterminant à l'étape de sélection des dimensions à privilégier. Si vous vous êtes fixé comme objectif la détermination d'indicateurs de rentabilité sociale, assurez-vous de ne pas éliminer une dimension qui vous semble être rattachée à l'impact économique avant de vous être questionné sur une possible portée ou un possible écho (donc sur une part, une composante) au niveau social ou au niveau sous-sectoriel. Il faut donc éviter de trop segmenter ou de trop isoler. Enfin, il vous faudra éviter d'établir les équivalences suivantes : ce qui est chiffrable, donc quantifiable, relève de l'économique et ce qui est qualifiable relève du social. Donc, dans l'éventualité où une dimension vous semble systématiquement, ou en partie, renvoyer à une mesure chiffrée, vous ne devez pas inévitablement conclure au caractère économique de cette même dimension. Ce qui vaut aussi pour les dimensions renvoyant à une qualification plutôt qu'à une quantification; ce n'est pas là une assurance du caractère social de la dimension.

À titre d'illustration de la notion de dimension à partir de l'exemple qui nous intéresse (sous-secteur de l'environnement et type d'activité rattaché aux ressourceries), nous pourrions penser à des dimensions telles que : la gestion des matières résiduelles, la protection de l'environnement, la transformation des déchets, la qualité de vie, l'éducation/sensibilisation, etc. Il faut donc considérer ces dimensions comme autant de volets qui structurent les missions, activités et actions du sous-secteur visé. Il faudra s'assurer, si l'on veut couvrir l'ensemble du sous-secteur, d'avoir identifié une ou plusieurs dimensions pour chacun des types d'activités et d'actions menées à l'échelle sous-sectorielle. Si, par contre, l'on ne vise qu'un seul type d'activités, il faudra, là aussi, vous assurer d'avoir identifié toutes les dimensions rendant compte des volets de mission et des activités menées. Il n'y a pas de norme chiffrée relativement au nombre de dimensions à privilégier dans le cadre de la démarche. Ici, l'exhaustivité sert de référent. Il faut donc s'assurer que les dimensions mises de l'avant rendent compte des principaux pans/volets de mission, d'activités ou d'actions.

Dans certains cas, une dimension peut être décomposée en sous-dimensions. Afin d'illustrer cet aspect, nous vous renvoyons, encore une fois, à la dimension de l'emploi dans le sous-secteur de l'environnement : les ressourceries assurent leur mission environnementale tout en créant des emplois durables, de qualité, et en offrant une

formation qualifiante reconnue. Les Centres de formation en entreprise et récupération (CFER) permettent l'acquisition d'habiletés chez des jeunes en difficulté, et ce, dans un cadre d'apprentissage pratique. Il s'agit là d'une passerelle vers l'emploi. Les Centres de travail adapté (CTA) offrent des emplois permanents aux personnes handicapées. Il s'agit là de retombées dont le déploiement est différencié. L'indicateur doit en rendre compte; ce qui revient à dire que les dimensions et sous-dimensions doivent aussi en rendre compte, puisqu'elles sont le passage obligé entre les objectifs rattachés à la démarche et la détermination d'indicateurs. Là aussi, c'est l'exhaustivité qui est le référent. Autant dire, donc, qu'il faudra s'assurer du fait que, par le choix des sous-dimensions, vous rendiez compte de l'ensemble des axes de mission, d'activités et d'actions.

2.3- Les indicateurs

Dans un troisième temps, il vous faudra décomposer ces dimensions et sous-dimensions en indices. Dans cette optique, il faut penser en termes de facteur(s) rattaché(s) à chacune des dimensions listées. Il faut avoir à l'esprit l'indice d'activités ou encore l'indice de mesure. Autrement dit, on doit se poser les questions suivantes, et ce, pour chacune des dimensions et sous-dimensions privilégiées : *quel(s) changement(s), quel(s) apport(s) découlent de l'activité/des activités rattachées à cette dimension ou sous-dimension ? Quel(s) indice(s) me permettrait(ent) de mesurer ou de rendre compte de cette dimension ou de cette sous-dimension ?* D'autres questions plus simples sont aussi envisageables : *comment ? Lequel/laquelle/lesquels(elles) ?* À titre d'illustration, si vous identifiez les dimensions de qualité de vie ou de réponse aux besoins de la communauté, vous devrez donc vous demander *comment* les mission, activités et actions du sous-secteur ciblé contribuent à l'amélioration de la qualité de vie ou *comment* elles répondent aux besoins de la communauté. Si vous identifiez des dimensions telles que l'éducation, vous devrez donc vous demander *de quelle* éducation il s'agit (l'exemple du secteur de l'environnement nous dirige vers, entre autres, des indices tels que celui de l'éducation citoyenne). Ces indices sont, en fait, ni plus ni moins que des indicateurs.

Si, à partir de l'exemple du sous-secteur de l'environnement et du cas des ressourceries, nous nous posons cette série de questions relativement à la dimension *gestion des matières résiduelles*, nous pourrions penser aux indices suivants, entre autres indices²³ :

- *Protection de l'environnement*
- Réduction des matières résiduelles
- Maximisation des ressources
- Qualité de vie/impacts sur la santé
- *Ancrage dans la communauté*
- Réseautage/parténariat
- Reconnaissance gouvernementale
- Intervenants en gestion de matières résiduelle
- Matières résiduelles ciblées (collectées) par les intervenants en place
- *Municipalités desservies par la collecte sélective*
- *Tonnages d'enfouissement*
- Tonnages de mise en valeur
- Tonnage revalorisé (dérivé de l'enfouissement)
- Participation au plan de gestion municipal des matières résiduelles
- *Tonnage des matières résiduelles intégrées au plan de gestion de matières résiduelles et non récupérées jusqu'alors*
- Ressourceries implantées sur le territoire
- Résidus ciblés par les ressourceries implantées sur le territoire
- *Territoire couvert par les ressourceries implantées sur le territoire*
- Emplois

Ces indices sont donc des indicateurs permettant la mesure ou permettant de rendre compte de la gestion des matières résiduelles.

Là aussi, le travail devra être mené en ayant toujours à l'esprit l'objectif précis de la démarche que vous êtes en train mener. Vous ciblez un sous-secteur ou encore un ou plusieurs type(s) d'activités et vous voulez déterminer des indicateurs de rentabilité sociale

²³ Dans le but d'alléger la présentation, les composantes économiques rattachées aux indicateurs sociaux (dominante sociale) listés sont identifiées par un souligné et les composantes environnementales par l'italique.

et/ou d'impact économique. Ainsi, pour chacun des indices/indicateurs qui vous semblent être pertinents, vous devez systématiquement vous poser la question suivante : *est-ce en lien direct ou indirect avec l'objectif poursuivi?* Si vous répondez par l'affirmative, vous devrez alors vous poser la question suivante : *en quoi cet indice/indicateur est rattaché directement ou indirectement à l'objectif poursuivi [sous-secteur, type(s) d'activités, rentabilité sociale de ce sous-secteur ou de ce(s) type(s) d'activités, impact économique de ce sous-secteur ou de ce(s) type(s) d'activité] ?*. Encore une fois, vous vous assurez ainsi de ne pas dévier de votre objectif, donc, vous vous assurez de la validité et de la justesse des indicateurs que vous aurez déterminés. Même à cette étape ci, et nous aurions tendance à dire surtout à cette étape ci, ce questionnement n'est pas simple. Les réponses vont, là aussi, être parfois difficiles à établir. La difficulté sera d'autant plus grande si vous adhérez aux principes que nous vous proposons en troisième partie du document²⁴.

Ce recadrage constant et systématique autour de l'objectif de la démarche vous permettra donc d'éviter de vous retrouver en fin de processus avec des indicateurs qui qualifient ou quantifient non pas les mission, activités et actions rattachées au sous-secteur ou au(x) type(s) d'activités ciblés, donc l'apport, l'impact de celles-ci, mais, par exemple, le contexte, le milieu, le territoire dans lequel ces mission, activités et/ou actions prennent place ou encore les mission, activités et/ou actions spécifiques à un autre sous-secteur, rattachées à un autre type de facteurs, à une autre sphère d'activités. Enfin, cela vous évitera de vous retrouver avec des indicateurs économiques dans le cadre d'une démarche visant la détermination d'indicateurs de rentabilité sociale. Dans le cas du sous-secteur qui nous sert d'exemple, le tonnage des matières résiduelles générées sur un territoire donné peut sembler être un indicateur de rentabilité sociale ou environnementale, mais il ne l'est pas. Il caractérise plutôt la situation sur le territoire, le potentiel de collecte envisageable, de mise en valeur envisageable, quand le type de matière résiduelle est identifié. Ce qui aurait valeur d'indicateur de rentabilité sociale ou environnementale²⁵ serait plutôt axé autour, entre autres, du tonnage récupéré, du rapport du tonnage de matières résiduelles

²⁴ Un seul et même indicateur peut démontrer une dominante sociale, ce qui en fera un indicateur que nous aurions tendance à qualifier de social, mais peut aussi être, en partie, un indicateur de quelque impact économique ou encore sous-sectoriel (ici, environnemental). Ce qui est aussi vrai pour un indicateur à dominante économique ou à dominante sous-sectorielle (ici, environnementale).

²⁵ En concordance avec les principes développés par le CSMO-ÉSAC, nous attirons votre attention sur les portées et échos économiques des indicateurs listés.

détournées des sites d'enfouissement sur le tonnage de matières résiduelles générées et recyclables, du type de matière résiduelle recyclée (transformation de déchets en ressources), ou encore de la performance environnementale.

Enfin, ce recadrage constant et systématique autour de l'objectif de la démarche demeure l'argument clé voulant qu'il n'y a malheureusement pas de recette « toute prête ». Il faut donc éviter de rechercher la « grille miracle », la liste d'« indicateurs *universels* » qui répondraient à tous les exercices de ce type. S'il en existait une, elle reposerait, de notre point de vue, sur l'application systématique de la démarche à chacun des sous-secteurs existants et avec la précaution d'en couvrir et la rentabilité sociale et l'impact économique, avec le souci de faire ressortir les retombées sous-sectorielles et d'isoler les indicateurs qui ont une portée transversale (qui s'adressent à l'ensemble du secteur). Ce type de démarche est déjà initié par le CSMO-ÉSAC, avec comme principes directeurs ceux-là mêmes qui sont présentés en première partie de ce document. Cependant, et vous le comprendrez aisément, l'aboutissement de cet exercice s'inscrit dans le moyen ou le long terme, le nombre de sous-secteurs composant le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire étant significatif. Par ailleurs et dans une telle perspective, lorsque l'exercice sera complètement terminé, l'évolution du secteur nous amènera à effectuer un travail de révision de ces grilles d'indicateurs en vue d'une adaptation à la réalité. Une des alternatives réside dans le service d'accompagnement de la démarche, service qui est dès à présent offert par le CSMO-ÉSAC aux regroupements, associations et fédérations désirant se lancer dans la détermination d'indicateurs de rentabilité sociale et/ou d'impact économique de leur sous-secteur. Ils pourront ainsi bénéficier d'un support méthodologique qui les accompagnera jusqu'à la production de l'outil de mesure, donc jusqu'à la production du questionnaire.

Bien évidemment, cela ne vient en rien invalider les travaux menés par les regroupements, les fédérations, les associations, les organismes sectoriels et les organismes tels que le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) ou le Chantier de l'économie sociale.

Dans l'attente d'une proposition de grilles standardisées aux échelles sectorielle et sous-sectorielle, il se peut que vous envisagiez l'utilisation d'un ou plusieurs indicateurs privilégié(s) dans une démarche qui vous paraît être similaire à la vôtre, ce qui, en soi,

n'est pas à éviter. Cependant, une mise en garde est de rigueur et elle est conséquente avec le recadrage autour de l'objectif de la démarche que nous vous invitons à pratiquer au début des étapes de détermination des dimensions et des indices/indicateurs à privilégier : vous devez vous questionner sur les objectifs précis poursuivis dans l'exercice de la démarche qui a mené à la liste d'indicateurs de laquelle vous envisagez de reprendre un ou plusieurs indicateur(s) :

- ✓ *L'exercice ciblait-il un secteur dans son ensemble (ce qui risque de vous faire utiliser des indicateurs peu spécifiques)?*
- ✓ *L'exercice ciblait-il le même sous-secteur que celui que vous visez ?*
- ✓ *L'exercice ciblait-il la détermination du même type d'indicateurs que vous vous êtes fixés (rentabilité sociale, impact économique) ?*
- ✓ *L'exercice a-t-il été mené avec le souci de cerner les retombées sous-sectorielles (ce qui vous indiquera si vous devez vous limiter à ce qui vous est proposé ou si vous devez mener une réflexion additionnelle) ?*
- ✓ *Les dimensions privilégiées rendent-elles compte des principales missions, activités, actions portées par le sous-secteur visé ?*
- ✓ *L'indicateur/les indicateurs proposés caractérisent-ils spécifiquement les mission, activités, actions et apports du sous-secteur ou le contexte, le milieu, le territoire dans lequel sont menés ces mission, activités et actions ?*
- ✓ *L'indicateur/les indicateurs proposés caractérisent-ils spécifiquement les mission, activités, actions et apports du sous-secteur ou les mission, activités et/ou actions spécifiques à un autre sous-secteur, rattachées à un autre type de facteurs, à une autre sphère d'activités ?*

Il s'agit donc d'un exercice délicat, mais qui, parfois, demeure envisageable, l'idée n'étant pas de partir toujours de zéro et surtout pas de repasser là où plusieurs autres sont déjà passés. La clé réside véritablement dans l'analyse minutieuse **1-** des objectifs visés (sous-secteurs, type(s) d'activités et type d'impact/de retombées visés), **2-** des choix posés en ce qui concerne les dimensions, sous-dimensions et indicateurs et, enfin, **3-** du caractère spécifique des indicateurs proposés (qualifient-ils ou quantifient-ils directement ou indirectement la rentabilité, l'impact, les retombées du sous-secteur et/ou du type d'activités ciblés ?). S'il n'y a pas concordance entre vos objectifs et les objectifs poursuivis par la démarche à laquelle vous envisagez d'emprunter certains indicateurs, assurez-vous soit **1-** de l'universalité de ce type d'indicateurs ou **2-** de l'adaptabilité de ceux-ci (ce qui nécessitera une réflexion et un travail d'adaptation).

2.4- La mesure

L'enjeu de la démarche réside, bien évidemment, dans la mesure de ces rentabilité, impact et retombées. Bien que l'objet du présent document ne soit centré que sur la détermination des indicateurs, et particulièrement des indicateurs de rentabilité sociale, nous aborderons très brièvement cet aspect en insistant sur quelques-uns des principes de base à respecter dans la construction de grilles d'évaluation et de questionnaires visant la mesure de l'impact social, économique et/ou sous-sectoriel.

Certaines mesures, rattachées aux indicateurs que vous avez privilégiés, peuvent déjà être en votre possession ou avoir déjà été compilées par un regroupement ou encore par un organisme. Pour les autres, il vous faudra passer de l'indicateur à la mesure. C'est dans ce passage que réside, entre autres possibilités, celle de l'adaptation aux contextes, spécificités et, éventuellement, problématiques territoriales, qu'il s'agisse du régional ou du local. C'est aussi dans ce passage que se construit le questionnaire à partir duquel vous prendrez la mesure de la rentabilité, de l'impact et des retombées propres au sous-secteur et/ou au(x) type(s) d'activités ciblés. Bref, nous nous recentrons à nouveau sur nos objectifs de départ, mais cette fois, avec le souci de bien mesurer ce qui se rattache aux dimensions, sous-dimensions et indicateurs privilégiés.

L'énoncé de la question doit :

- être clair;
- le langage et les notions utilisés doivent faire écho, et idéalement doivent faire consensus (exemple : doit-on parler de *clientèle* ou de *population desservie* ? Doit-on parler de *budget d'opération* ou de *chiffre d'affaires* ? Le chiffre d'affaires est-il toujours calculé sans tenir compte des subventions ou en tenant compte des subventions ?). Vous devez viser une compréhension homogène de la question, parce que vous visez une juste mesure de la réalité;
- si le type de question l'impose, précisez la période visée (en termes de semaines, de mois ou d'années). Si votre référent est l'année financière assurez-vous qu'elle couvre les mêmes périodes d'un organisme à un autre. Si vous ne pouvez vous en assurer à priori, insérer un espace afin de recueillir ce type d'information via le questionnaire;

- le questionnement ne doit porter que sur un seul aspect, une seule notion (sinon, il vous sera difficile de savoir à quel aspect ou à quelle notion le/la répondant(e) a fait référence en répondant à la question). Vous vous assurerez, ainsi, de la fiabilité de la donnée recueillie;
- être neutre. Il ne doit pas influencer la réponse. Il ne doit pas qualifier la situation, l'événement, le contexte pour lequel vous désirez obtenir une mesure

Question ouverte ou question fermée ?

- si vous êtes en mesure de déterminer, à priori, certains énoncés de réponse, vous devriez opter pour une question fermée à choix de réponse multiple, le traitement statistique des questions ouvertes étant plus long et peu supporté par les outils de traitement statistique. Ce choix s'impose d'autant plus si vous administrez votre questionnaire auprès d'une large population ou d'un échantillon substantiel; le traitement des données qualitatives n'étant pas assuré par les outils de traitement statistique, il nécessite une analyse de contenu minimale;
- que vous soyez, ou non, assuré d'offrir un choix de réponse (questions fermées) couvrant l'éventail des possibilités, vous devrez intégrer à votre choix de réponse une possibilité de réponse autre, tout en réservant un espace pour que le/la répondant(e) puisse aussi vous préciser de quelle autre *possibilité* il s'agit;
- la question fermée la plus courante, offrant le choix de réponse *oui, non*, doit aussi permettre la qualification de la réponse proposée. En fait, il est essentiel de connaître les raisons pour lesquelles la réponse à la question est négative ou positive. Vous devrez donc intégrer une sous-question visant à recueillir ce type d'information (*Pourquoi ? Lequell/laquelle/lesquels ?*)
- vous ne devrez opter pour les questions ouvertes que lorsque vous voulez obtenir des commentaires généraux ou dans l'incapacité de lister, sur la base de votre connaissance de la situation ou d'études déjà effectuées relativement à la même donnée, certains éléments de réponse à la question posée;

Ce sont là quelques-uns des principes de base à respecter. Bien évidemment, les contraintes et règles méthodologiques sont plus nombreuses, tout comme elles varient sensiblement en fonction du type d'outil à construire et des spécificités qui lui sont rattachées²⁶.

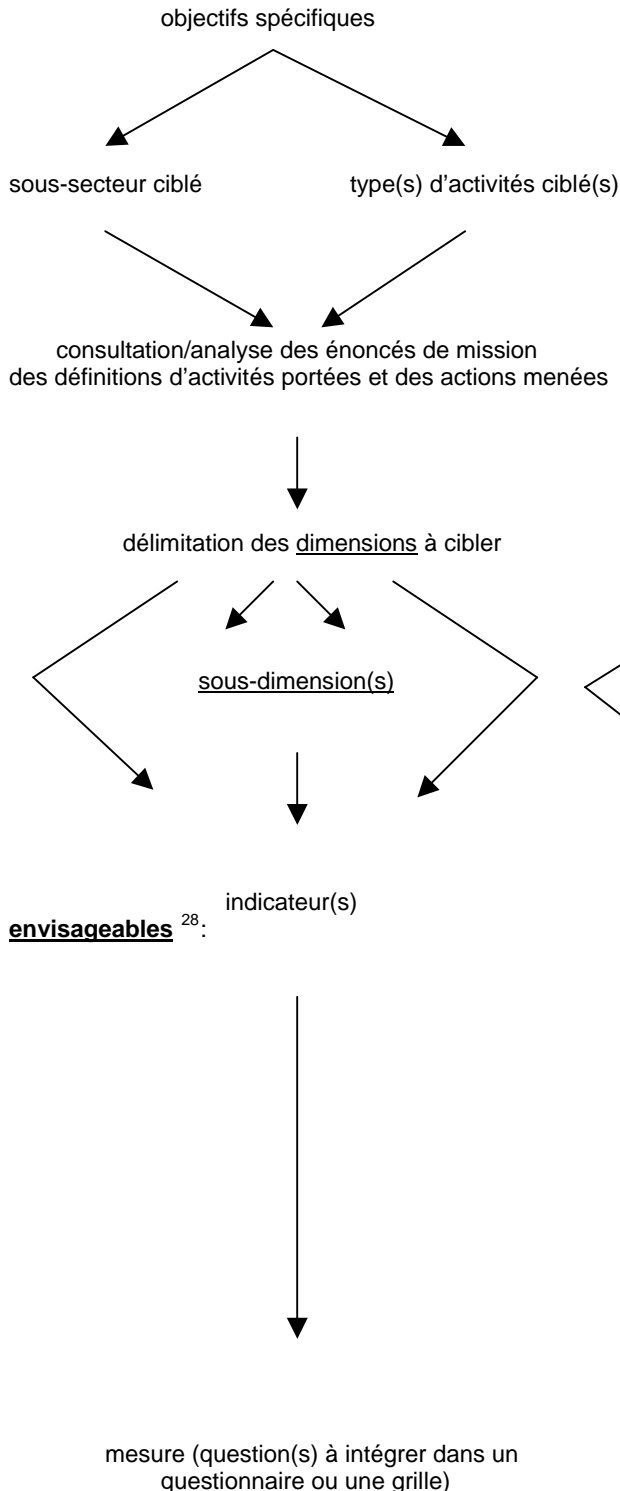
²⁶ Le CSMO-ÉSAC offre un service de soutien et d'accompagnement méthodologiques pour la construction d'outils de mesure.

2.5- En synthèse

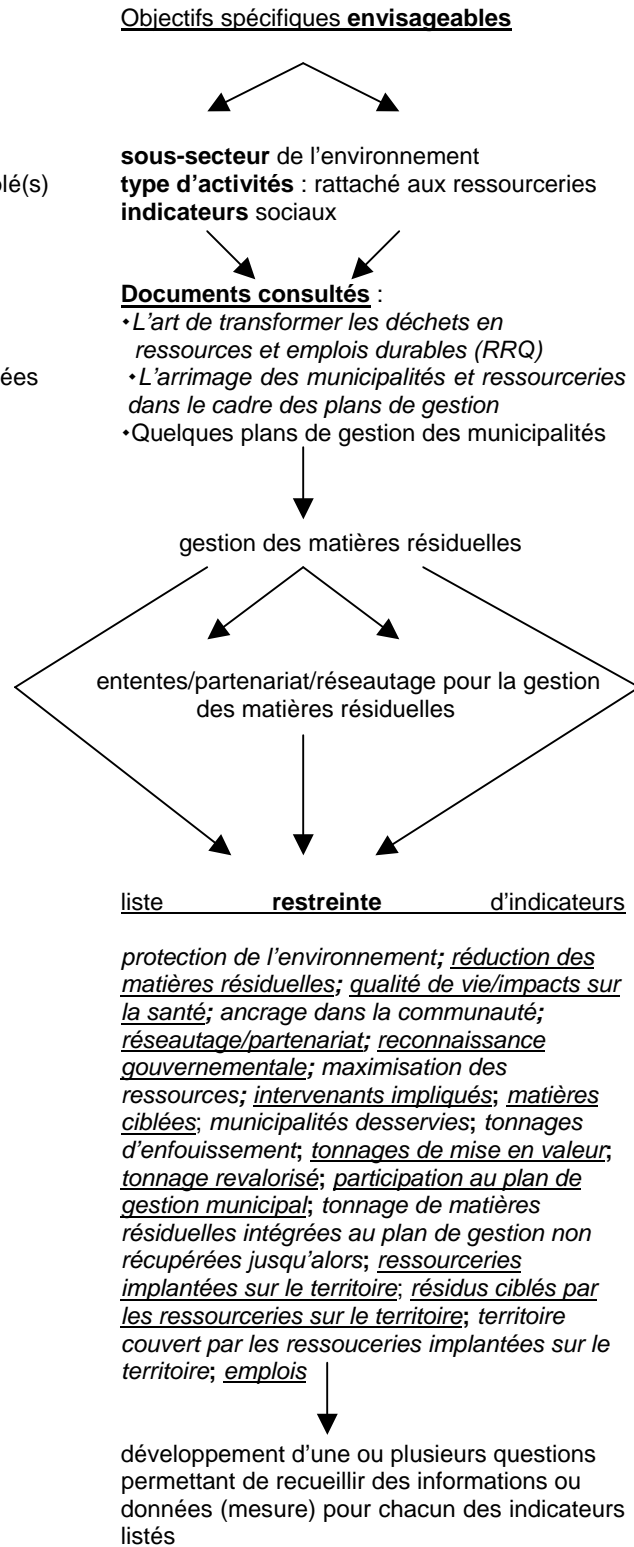
Il faut donc concevoir la démarche menant à la détermination d'indicateurs, qu'ils soient sociaux ou économiques, comme étant constituée des étapes suivantes :

- 1- délimitation des objectifs précis de la démarche, délimitation conduisant à cibler le sous-secteur et/ou le ou les type(s) d'activités sous observation;
- 2- consultation/analyse des énoncés de mission, des définitions d'activités portées et d'actions menées, à partir desquels devra être mené un travail de
- 3- délimitation/choix des dimensions et, dans certains cas, des sous-dimensions à cibler;
- 4- détermination d'indicateurs, sur la base de dimensions et, éventuellement des sous-dimensions privilégiées et
- 5- mesure (question(s) à intégrer dans un questionnaire ou dans une grille) rattachée à un indicateur spécifique.

Démarche générale



Démarche appliquée à l'exemple proposé²⁷



²⁷ Bien évidemment, la présentation de la démarche appliquée à l'exemple n'est pas complète. Il s'agit, bien plus d'une **illustration**. Comme vous le constaterez, nous n'illustrons l'élaboration d'indicateurs que sur la base d'une seule et unique dimension.

²⁸ Dans le but d'alléger la présentation, les composantes économiques rattachées aux indicateurs sociaux (dominante sociale) listés sont identifiées par un souligné et les composantes environnementales par l'italique.

En terminant, nous vous proposons une revue des difficultés les plus courantes, acc

Problèmes fréquents	Solutions et questionnements
Les indicateurs sont peu spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous ciblé un secteur dans son ensemble plutôt qu'un sous-secteur ? • L'étape de définition des objectifs a-t-elle été menée en fonction de l'établissement d'une liste exhaustive des types d'activités ciblées ? • Ces types d'activités étaient-ils bien définis et délimités (donc clairement conçus) ? • Vous êtes vous limité à un nombre minimal d'indicateurs par dimension (ce qu'il faudrait éviter) ?
Une démarche de détermination d'indicateurs sociaux se solde par la détermination d'indicateurs quantifiables	<ul style="list-style-type: none"> • mise en garde : qui dit quantification ne dit pas systématiquement mesure économique. Il ne s'agit donc pas nécessairement d'un problème. • Les principes développés par le CSMO-ÉSAC et détaillés en première partie de ce document devraient vous guider dans la classification des indicateurs (dominante et composante sociale ou économique).
Il semble difficile de différencier les indicateurs sociaux des indicateurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Cette difficulté n'en est pas nécessairement une. Les principes développés par le CSMO-ÉSAC et présentés en première partie de ce document questionnent la distinction largement établie entre indicateurs sociaux et indicateurs économiques. De notre point de vue, il faudrait passer à la détermination de dominantes de portées, d'échos, et de composantes soit sociaux, soit économiques soit sous-sectoriels. • Il vous faut donc envisager une <i>lecture</i> différente des indicateurs privilégiés, ce qui vous sortira de l'impasse dans laquelle vous vous trouvez.
Aucune composante sous-sectorielle ne se démarque au niveau des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Puisqu'il s'agit de composantes et non pas de dominantes, elles sont souvent <i>masquées</i> par le caractère social ou économique de l'indicateur. • Il faudrait donc vous questionner sur les contrecoups ou apports sous-sectoriels de certains des indicateurs privilégiés. • Ce questionnement peut être mené en complémentarité avec une relecture des mission et définitions d'activités et d'actions.
Après l'établissement des dimensions et sous-dimensions, la détermination des indicateurs semble difficile	<ul style="list-style-type: none"> • Les dimensions et sous-dimensions privilégiées n'en sont pas. Le degré d'abstraction (de synthèse) appliqué est trop élevé. Autant dire donc que ce que vous considérez être des dimensions ou sous-dimensions sont, ni plus ni moins que des indicateurs. • Dites-vous que la dimension est très proche de l'énoncé de mission, d'activité ou d'action. • Vous éprouvez de la difficulté à passer à un plus grand niveau d'abstraction (de synthèse) ou vous cerner difficilement la notion d'indicateur. • Dites-vous que l'indicateur nous rapproche de la mesure. Il faut le concevoir comme un indice.
L'analyse des données recueillies à partir du questionnaire ne nous informent pas de façon spécifique (nous n'allons pas chercher ce que nous voulons effectivement mesurer)	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté peut être reliée aux indicateurs ou à la construction du questionnaire. • Première piste : les indicateurs se rapprochent plus de la dimension ou de la sous-dimension que de l'indice. Il vous faut donc appliquer un niveau d'abstraction (de synthèse) plus élevé pour parvenir à déterminer les indicateurs à privilégier. • Deuxième piste : les indicateurs sont peu spécifiques; ils couvrent plusieurs aspects, donc rassemblent plusieurs indices. Un travail de ciblage devra être mené.

	<ul style="list-style-type: none">• Troisième piste : le questionnaire ne répond pas aux objectifs poursuivis; les énoncés de question ne sont pas précis, ou le passage de l'indicateur à la question n'est pas établi de façon spécifique (en lien étroit avec les objectifs poursuivis, en regard des caractéristiques sous-sectorielles et en respect des types d'activités ciblés).• Quatrième piste : certaines questions intégrées au questionnaire l'ont été à partir d'un ou plusieurs questionnaire(s) existants. Dans ce cas, vous êtes-vous assuré d'une adaptation maximale aux objectifs poursuivis dans le cadre de votre démarche, d'une adaptation sous-sectorielle <u>et</u> d'une adaptation aux types d'activités ciblés)
--	--