

HEC Montréal

L'évaluation de l'impact social d'une institution de
microfinance : le cas de l'ACEM au Québec.

Par :

Jose Ramon Campos Pineiro

Sous la direction de :

Luciano Barin-Cruz, Ph. D.

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès
sciences en gestion (M. Sc.)

Sciences de la gestion (Option Management)

Avril 2019

© Jose Ramon Campos Pineiro, 2019

1 TABLE DES MATIERES

2	Sommaire	8
3	Introduction.....	10
3.1	Problématique de la recherche	10
3.2	La question de recherche et la méthode utilisée.....	11
3.3	L'organisation de l'étude.....	12
4	Revue de littérature	14
4.1	Introduction.....	14
4.2	La microfinance	15
4.2.1	Introduction à la microfinance	15
4.2.2	Vue d'ensemble.....	23
4.2.3	Les différences Nord-Sud dans la microfinance	33
4.2.4	Les bénéfices et les critiques de la microfinance	35
4.2.5	Conclusion et tableau récapitulatif	37
4.3	L'impact social et son évaluation	40
4.3.1	Définition et exemples	40
4.3.2	Évolution et importance de l'impact social aux États-Unis et à l'international	42
4.3.3	Établissement d'un plan d'action pour gérer l'impact social d'un projet	44
4.3.4	Choisir un modèle d'évaluation de l'impact social.....	47
4.3.5	Les bénéfices de l'évaluation de l'impact social.....	48
4.3.6	Les problèmes lors d'un processus d'évaluation de l'impact social et ses limites	50
4.3.7	Conclusion sur l'évaluation de l'impact social et tableau récapitulatif.....	52
4.4	L'impact social dans la microfinance.....	55
4.4.1	Introduction.....	55
4.4.2	Vue d'ensemble.....	55
4.4.3	Méthodes d'évaluation de l'impact social des IMF.....	58
4.4.4	Bénéfices et limites de l'évaluation de l'impact social.....	65
4.4.5	Conclusion et tableau récapitulatif	67
5	Méthodologie.....	69
5.1	La stratégie de recherche	69
5.2	La collecte des données.....	70
5.2.1	L'observation participative.....	70

5.2.2	Les entrevues semi-dirigées	72
5.2.3	Consultation de documents	75
5.3	L'analyse des données.....	76
5.4	Critères de qualité de la recherche	Erreur ! Signet non défini.
5.4.1	L'authenticité.....	Erreur ! Signet non défini.
5.4.2	La plausibilité.....	Erreur ! Signet non défini.
5.4.3	La criticité	Erreur ! Signet non défini.
6	Résultats	78
6.1	Le Modèle d'évaluation de l'ACEM	78
6.1.1	Analyse de la situation de l'ACEM.....	78
6.1.2	Le choix des indicateurs pertinents pour le modèle d'évaluation de l'impact social 83	
6.2	Présentation des enjeux principaux	116
6.2.1	Les débats autour de l'enjeu des clients	117
6.2.2	L'enjeu du type de données utilisé.....	120
6.2.3	L'utilité du modèle.....	122
6.2.4	Le temps	125
6.2.5	Conclusion	128
7	Discussion et conclusion.....	133
7.1	Les discussions.....	133
7.1.1	La situation des IMF à orientation sociale.....	133
7.1.2	Les bénéfices du modèle d'évaluation de l'impact social de l'ACEM.....	134
7.1.3	Les limites et les pistes d'amélioration du modèle conçu.....	136
7.1.4	La contribution de ce mémoire	140
7.2	Conclusion	142
8	Bibliographie.....	146
9	Annexe.....	154
9.1	Annexe 1 : Questions pour entrevue avec les employés de l'ACEM.....	154

2 SOMMAIRE

Les institutions de microfinance (IMF) se développent à l'international et prennent une infinité de formes selon les contextes dans lesquels elles se trouvent ainsi que leurs missions et objectifs fixés par les différentes parties prenantes. Ces institutions ont souvent une situation économique fragile et dépendent entièrement des investisseurs externes (gouvernement, investisseurs privés, dons...). Il est en effet difficile de retrouver une stabilité financière en se basant seulement sur le type d'activité des IMF, car les montants prêtés sont minimes et de nature risquée et chaque dossier demande un nombre d'heures élevé d'analyse et d'accompagnement.

L'un des enjeux majeurs des IMF est donc d'aller chercher des nouveaux investisseurs et de les convaincre de la qualité et de l'impact de leurs activités. Il est compliqué de mettre en avant les performances financières puisque les taux sont relativement faibles et les montants petits. Il s'agit donc de pouvoir mesurer la totalité des retombées générées par ces institutions. L'impact social de ces investissements est bien présent, cependant, bien que plusieurs méthodes soient développées, il reste difficile de le mesurer et chaque IMF est différente.

Pour cette recherche, nous avons utilisé l'exemple d'une IMF Montréalaise, l'ACEM. Nous avons pu assister à plusieurs activités avec cette institution durant l'automne 2016 et l'hiver 2017, dans lesquelles nous avons collecté des données en observant le développement d'un outil de Théorie du Changement (dans le cadre d'un changement dans la direction de l'entreprise) avec des consultants externes de l'entreprise Innoweave et en effectuant des entrevues avec différentes parties prenantes de l'ACEM. Durant cette période, nous avons pu remarquer l'importance pour une IMF d'attirer des nouveaux investisseurs pour assurer une pérennité.

Cette étude a pu prendre en compte ces données pour, premièrement, bâtir un modèle d'évaluation de l'impact social de l'organisation, en sélectionnant les indicateurs les plus adaptés (au niveau des ressources disponibles, d'impacts que l'on souhaite mesurer et de niveau de complexité) au sein de la littérature existante en matière de microfinance, d'impact social et d'impact social dans la microfinance. Par la suite, nous avons pris soin

de présenter, en nous basant notamment sur les données cueillies lors des entrevues avec les différents membres de l'ACEM, les enjeux principaux qui surgissent au sein d'une IMF comme l'ACEM lors de la conception et la mise en place d'un modèle d'évaluation de l'impact social.

3 INTRODUCTION

3.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

« Au Québec les pratiques du crédit communautaire sont originales tant en raison de modes de capitalisation que de l'accompagnement de proximité inhérent au geste de crédit. Bien qu'il s'agisse d'un secteur de l'économie sociale activement implanté au Québec depuis plus de 10 ans, les pratiques demeurent peu documentées. »¹

La mesure de l'impact social au sein d'une IMF peut avoir des bénéfices considérables comme une réduction des coûts à long terme ou la capacité à présenter des résultats compréhensibles pour les investisseurs, incitant ceux-ci à investir dans l'IMF (Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff, Verhagen, 2004). Cependant, nous pouvons constater que, au Québec, la mesure de l'impact social pour les IMF se trouve encore dans un stade embryonnaire, avec des organismes comme MicroEntreprendre qui veut implémenter cette pratique parmi ses membres en 2019.

Si l'on s'éloigne du Québec, Balkenhol et Guérin proposent en 2003, à la suite d'un constat de l'état de la microfinance dans la société européenne, qu'il faudrait « élaborer des méthodes d'évaluation capables de mesurer de manière plus précise l'impact et le coût de la microfinance, tout en tenant compte de leur utilité sociale ». La microfinance est différente dans chaque pays, car les caractéristiques des pratiques inhérentes aux IMF dépendent entièrement de la législation de la société dans laquelle ces organisations opèrent (Maystadt, 2004). Il est donc nécessaire de réaliser cette proposition de Balkenhol et Guérin (2003) pour l'Europe en prenant compte les caractéristiques des IMF au Québec, en répondant ainsi au besoin évoqué par Langevin, Jacob et Comeau (2008) de documenter davantage les pratiques des IMF dans la province.

C'est donc à partir de ces lacunes dans la littérature de la mesure de l'impact social de la microfinance au Québec que cette recherche va se concentrer. L'objectif est de présenter le développement d'une méthode d'évaluation de l'impact social pour IMF au Québec afin d'appliquer et d'approfondir les méthodes existantes dans la littérature

¹ Langevin, Jacob, Comeau, 2008

(comme celle de Langevin, Jacob et Comeau, 2008) grâce aux données cueillies sur le terrain.

3.2 LA QUESTION DE RECHERCHE ET LA MÉTHODE UTILISÉE

Afin de combler les lacunes évoquées dans la section de la problématique de la recherche, ce mémoire a pour question de recherche principale : « Comment peut-on évaluer l'impact social d'une IMF au Québec ? ».

Cette question nous emmène à nous focaliser sur un cas particulier d'IMF au Québec. Nous avons choisi l'ACEM pour ce travail, car c'est une organisation qui nous permet d'étudier le sujet de l'impact social abordé dans notre question de recherche pour trois raisons principales : premièrement, on peut dire que la demande des investisseurs en entreprises sociales de mesurer l'impact social est en augmentation au Canada. En effet, dans une étude basée sur des entrevues à des parties prenantes d'entreprises sociales au Canada, Armstrong (2006), montre que 100% des organisations d'investisseurs qui s'intéressent aux investissements sur des entreprises sociales parmi les neuf (9) questionnées en entrevue souhaitent qu'une évaluation de l'impact social soit faite (pour des raisons de rendement réel de leur investissement, d'en faire un outil de communication et d'améliorer la transparence des opérations entre autres). La deuxième raison pour laquelle cette IMF allait nous permettre de mener notre recherche est la volonté récente de la direction de mettre en place un système pour évaluer l'impact social de l'entreprise qui apparaît dans le contexte du changement de la direction entre 2016 et 2017. La dernière raison qui nous a poussé à étudier l'ACEM afin de fournir des éléments de réponse à notre question est son long historique d'intervention au Québec (cette organisation existe depuis 1990) ce qui allait potentiellement nous permettre d'accéder à une base de données riche avec des informations détaillées sur le profil de ses clients et le déroulement de ses activités.

Ainsi, nous avons pu, par des observations au sein de l'organisation entre septembre 2016 et mai 2017 et des entrevues effectuées avec différentes parties prenantes de l'IMF, collecter les données nécessaires afin d'effectuer la recherche. Pour répondre à la question, nous avons dans un premier temps bâti un modèle d'évaluation de l'impact social pour l'ACEM en sélectionnant des indicateurs proposés dans la littérature, en tenant compte des observations effectuées au sein de l'organisation. Cette section permet d'apporter des

nouveaux éléments à la littérature au niveau de l'adaptation des indicateurs proposés par les auteurs avec les données collectées sur le terrain en expliquant pourquoi ils sont pertinents pour l'IMF québécoise.

Pour continuer à enrichir notre réponse à la question de recherche, nous avons, en deuxième partie, pris soin d'exposer en détail les enjeux principaux qui surgissent au sein de l'IMF lors du processus de mise en place d'un système d'évaluation de l'impact social, ces enjeux ont été soulevés à la suite des entrevues menées avec différentes parties prenantes de l'ACEM (employés, entrepreneurs, bénévoles, membres de MicroEntreprendre). Cette partie est nécessaire, car elle vient documenter une facette récurrente lors de la mise en place d'un système d'évaluation de l'impact social de la microfinance au Québec en prenant comme exemple l'ACEM. Les enjeux ressortis permettent d'apporter un élément de réponse à notre question de recherche tout en complétant la littérature existante concernant la microfinance au Québec (Langevin, Jacob et Comeau, 2008).

3.3 L'ORGANISATION DE L'ÉTUDE

Ce mémoire est organisé en quatre parties qui suivent cette introduction. Nous avons dans un premier temps effectué une revue de littérature approfondie qui nous aide à établir un cadre théorique pour répondre à notre question de recherche. Ce chapitre va donc analyser la littérature existante sur les trois concepts principaux abordés dans cette recherche, soit la microfinance, l'impact social et finalement l'impact social dans le domaine de la microfinance.

La deuxième partie concerne la méthodologie utilisée afin de fournir une réponse rigoureuse à notre question de recherche. Dans cette section nous expliquons en détail les concepts théoriques utilisés (l'étude de cas) dans notre démarche, ainsi que les méthodes choisies pour collecter les données nécessaires à l'étude (observation participative, entrevues semi-dirigées et la consultation de documents). Finalement, nous exposons la méthode choisie (Miles et Huberman, 2003) afin d'analyser les données collectées.

La troisième partie vient exposer les résultats obtenus. Elle est divisée en deux sections principales. La première section présente un modèle d'évaluation de l'impact

social de l'ACEM en détaillant chacun des indicateurs sélectionnés dans la littérature et la raison du choix liée aux données collectées lors des observations. Nous arrivons à un modèle composé de 23 indicateurs, repartis selon la dimension de l'impact mesuré (individuel, local ou macro). La deuxième section des résultats vient exposer les différents enjeux qui apparaissent lorsque l'on cherche à concevoir et mettre en place un tel modèle au sein d'une entreprise. Afin de repérer et illustrer ces enjeux, nous avons procédé à l'analyse des entrevues semi-guidées avec les différentes parties prenantes de l'ACEM.

La dernière partie de ce travail présente les différentes discussions entourant la recherche, on y retrouve une discussion sur les IMF à orientation sociale, les bénéfices inhérents au modèle créé lors de cette recherche, les limites et les pistes d'amélioration de ce modèle ainsi que la contribution de ce mémoire à la littérature déjà existante. Cette partie se termine par une conclusion de la recherche.

4 REVUE DE LITTÉRATURE

4.1 INTRODUCTION

Dans cette section nous revoyons les concepts clés autour de la conception d'un système de mesure de l'impact social dans le cadre d'une institution de microfinance. Nous faisons pour cela une étude de la littérature académique produite autour des points importants du sujet. Dans un premier temps, nous cernons le concept de « microfinance » en nous focalisant sur une introduction au concept et sur les différentes définitions proposées dans la littérature. Il est également important de différencier le concept de microfinance selon la zone géographique, dans ce but, la deuxième partie est consacrée à distinguer la perception, les rôles et les apports dans les pays en développement puis dans les pays développés. Pour terminer avec la microfinance, nous revoyons d'abord les bienfaits au niveau de l'économie et de ses participants ressortis par les différents auteurs puis les différentes critiques afin de trouver les possibles limites de ce concept.

La deuxième partie de cette revue de littérature est consacrée au concept d'impact social. On revoit les différentes définitions proposées dans la littérature ainsi que quelques exemples concrets, une analyse plus historique est également proposée pour les États-Unis et à l'international. Nous revoyons par la suite les pratiques proposées pour déterminer une évaluation de l'impact social causé par une action ou un projet. Nous examinons les méthodes que les différents auteurs proposent pour choisir un modèle d'évaluation. Finalement, une analyse expose les bénéfices et les limites des pratiques entourant ce concept.

La dernière partie est une mise en commun des deux premières. Elle est composée d'une vue d'ensemble du concept de l'impact social au sein de la microfinance basée sur la littérature. Nous exposons également des méthodes d'évaluation de l'impact social pour les IMF. Finalement, nous faisons une analyse des bénéfices et des limites que la mesure de l'impact social va causer dans la microfinance.

4.2 LA MICROFINANCE

4.2.1 Introduction à la microfinance

4.2.1.1 *Les IMF*

Les origines

Le concept de microfinance existe depuis des centaines d'années sous différentes formes (mécanismes informels). Mais ce n'est qu'au milieu des années 1970 que se développe la microfinance moderne en Asie et en Amérique Latine. Ces nouvelles institutions apparaissent à la suite d'un échec généralisé des programmes gouvernementaux et des tentatives de crédits ruraux d'atteindre les familles les plus démunies dans ces régions de la campagne (Hassan, 2002). Le concept est simple, mais pourtant il a fallu plusieurs années avant que l'opinion générale accepte le fait qu'octroyer un prêt aux personnes démunies puisse être une source de profit pour les institutions financières. La Grameen Bank au Bangladesh fondée par le prix Nobel Dr. Muhammad Yunus en 1978 est un événement crucial qui va venir changer l'opinion concernant les prêts aux plus démunis. On montre que ces activités peuvent être profitables pour le bailleur de fonds, et que, contrairement à la pensée dominante, il est possible pour une institution financière d'endurer les coûts de transaction et d'administration pour ces petits prêts nombreux à risque élevé. Avant ceci, il était impensable d'émettre un prêt financier sans que l'emprunteur puisse fournir un certain type de garantie (Hermes, Lensink, 2007).

La Grameen Bank vient combler un problème structurel dans le système financier au Bangladesh. En effet, Muhammad Yunus remarque en visitant un village qu'il est impossible pour une personne dans la pauvreté de sortir de cette situation, non pas par manque d'habiletés ou de volonté à l'heure de travailler, mais parce qu'il est impossible pour cette personne d'obtenir le capital de départ pour devenir financièrement indépendante. Dans ce village, des femmes fabriquent des tabourets en bambou. Pour obtenir ce bambou, elles sont obligées de l'emprunter. Pour rembourser cette dette quotidienne, elles doivent donner les tabourets au bailleur, qui lui va les revendre et faire le profit, ne laissant à ces femmes que l'équivalent de 2 cents US (à peine assez pour se nourrir elles-mêmes, impossible de mettre de l'argent de côté pour un futur investissement). Pourtant, ces travailleuses pourraient multiplier leurs gains s'il elles

étaient en mesure d'obtenir assez de capital pour acheter elles-mêmes leur matière première et sortir ainsi de ce cercle vicieux de l'endettement. Muhammad Yunus calcule alors qu'il faudrait l'équivalent de 27\$ US pour permettre à 42 personnes dans cette même situation au sein du village d'acheter leur propre bambou et de se lancer en affaires de façon autonome. Il va mettre cette somme de sa poche, sans intérêts ni contraintes pour le remboursement. C'est ainsi qu'il s'aperçoit du besoin d'une institution financière dans ces villages pour jouer ce rôle de prêteur et permettre à la population locale de se développer (Yunus, Jolis, 1999).

Les populations ciblées par les IMF selon le pays

Il existe différentes populations ciblées par les institutions de microfinance. Dans les pays en développement, comme l'Inde ou l'Amérique du Sud, les zones rurales et les villages souffrent d'une grande pauvreté et de manque d'institutions financières. Des institutions comme la Grameen Bank vont s'occuper d'aller chercher des emprunteurs dans ces zones isolées. Traditionnellement, ces banques vont installer des managers de terrain qui vont superviser de quinze à vingt-deux villages. Les managers et les employés vont ensuite visiter ces villages, se familiariser avec leur culture et présenter leurs intentions aux villageois avant de commencer leurs prêts (Hassan, 2002). Il est important de souligner que la grande majorité des clients de ces institutions sont féminins (95% pour la Grameen Bank). Dans les pays développés comme le Canada, on peut également retrouver des IMF qui se focalisent sur la pauvreté urbaine. Ces institutions vont chercher leurs clients dans les communautés les plus démunies comme les minorités visibles, les réfugiés politiques, les femmes monoparentales ou encore les individus souffrant d'un handicap mental ou physique. Dans les deux cas (pays en développement et développés), les IMF se focalisent sur des personnes ayant l'esprit entrepreneur, capables de mettre en place leurs idées et fonder des entreprises profitables pour eux-mêmes et l'économie locale.

Les pratiques innovantes des IMF

Le concept du prêt de groupe est l'innovation la plus significative et celle qui a permis au microcrédit de prendre cette grande ampleur au niveau international, notamment dans les pays en développement. Cette activité consiste à effectuer des prêts à des groupes réduits de personnes (environ cinq personnes) vivant dans le même milieu, par exemple

des voisins au sein d'un même village. Ceci va assurer un contrôle mutuel et une forme de pression supplémentaire très efficace qui va encourager chaque individu à respecter les temps de délai des paiements (sans quoi il pénaliserait ses pairs). Cela crée également un climat de solidarité au sein du village, un sentiment de fierté et d'accomplissement, la sensation qu'ensemble ils peuvent progresser économiquement et développer leur région. Si l'un des membres n'est pas capable d'effectuer le paiement, il se peut qu'un autre membre puisse compenser, grâce à des gains plus élevés que prévu dans son activité, la quantité manquante et ainsi le remboursement du groupe serait satisfait. De plus, on parle de « garantie sociale » (Besley, Coate, 1995), car les conséquences d'un non-remboursement ne sont pas seulement une pénalité de la part de l'institution financière, mais aussi de la part du groupe ou même de la société à laquelle l'individu appartient, entraînant ainsi une difficulté à faire des affaires avec les autres membres de la communauté dans le futur.

D'autres pratiques ont également permis aux prêteurs d'augmenter les taux de remboursement. D'un côté, il existe les mécanismes d'incitations dynamiques (Montalieu, 2002). Ces mécanismes consistent à établir des prêts progressifs (par palier) qui permettent au bailleur de fonds de débloquer les sommes au fur et à mesure de l'avancement du projet et des remboursements (lorsqu'ils sont faits dans les délais accordés). De cette façon, on s'assure d'une bonne relation contractuelle entre les deux parties et le risque encouru est atténué. Les IMF utilisent également des schémas de remboursement avec des délais très courts (on va souvent parler en semaines) (Montalieu, 2002). Des nombreux avantages émanent de cette pratique, le bailleur de fonds peut détecter les problèmes dès le début du prêt et s'assurer de la liquidité du projet.

Cependant les IMF ne se limitent pas seulement à faire des prêts et s'assurer du remboursement. La dimension de leurs activités est plus profonde et vise à apporter une solution aux différents problèmes qui sont liés à la pauvreté chez les individus. On retrouve souvent la notion d'éducation des individus liés aux programmes de microcrédits. Cette éducation passe par la planification familiale, la gestion du stress ou la prise de conscience concernant l'importance de l'école pour les enfants des emprunteurs (Morduch, 1999). Les programmes des institutions de microfinances sont régulièrement liés à la fondation de

construction de nouvelles habitations, d'écoles pour les plus jeunes des régions démunies ou la création de nouveaux comptes d'épargne pour les participants (Hassan, 2002). Dans les pays développés, on retrouve des formes d'éducation financière : des formations sur l'utilisation des cartes de crédit, la gestion des impôts ou encore l'accompagnement, sous forme d'encadrement, pour les nouveaux entrepreneurs afin de développer un plan d'affaires solide avant de démarrer leur projet d'entreprise. Ce sont des activités qui font partie du spectre des IMF dans ces pays développés (Lobbezoo, 2012).

Les enjeux principaux des IMF

La microfinance s'adresse à des personnes qui ne peuvent pas fournir de garantie et qui n'ont donc pas accès aux prêteurs traditionnels comme les banques. Cette clientèle est naturellement plus risquée aux yeux des investisseurs et la durabilité financière de ces institutions devient un enjeu primordial au niveau de la stratégie managériale. Chaque IMF doit donc trouver un compromis entre stabilité financière et pérennité et le degré d'atteinte des individus les plus démunis : au plus on cherche une profondeur pour atteindre ces individus, au plus on s'expose et on met en jeu la stabilité financière. (Rhyne, 1998). On retrouve également cette notion d'opposition entre « sustainability » et « depth » (aller chercher les plus pauvres) chez des nombreux auteurs et académiques (Louis, Seret, Baesens, 2013), car ces clients sont moins fiables au niveau du remboursement et les montants sont plus petits. Les coûts de gestion et d'analyse de ces dossiers ne sont donc pas toujours compensés. Il existe plusieurs méthodes pour évaluer la performance des IMF, cette performance n'est pas seulement financière, mais tient compte aussi de la portée de l'institution. Il n'existe pas une définition généralement acceptée de succès au cœur d'une institution de microfinance (Yaron, 1994).

Un manager au sein d'une IMF doit être conscient de la nature de cette organisation. On peut retrouver des organismes à but non lucratif (OBNL) pour lesquels la performance financière n'est pas la seule priorité et qui cherchent la création d'emplois pour les femmes ou des enjeux environnementaux. Mais aussi des entreprises de nature financière classiques qui veulent dédier une partie du budget de prêts aux démunis dans le cadre d'un programme de politique d'investissements responsables (Gutiérrez-Nieto, Serrano-Cinca, Mar Molinero, 2007)

Il est primordial de connaître qui sont les parties prenantes (stakeholders) à l'origine des sources de capitaux des IMF pour que le manager puisse se positionner. Les IMF qui penchent plutôt pour le côté social vont obtenir leurs fonds à partir de sources comme le gouvernement, des investisseurs privés (individus) ou des agences de développement. Ces institutions auront une dépendance financière entièrement liée aux dons de ces parties prenantes et le manager ne doit pas s'éloigner des missions de base, au risque de perdre ces flux financiers provoquant ainsi la disparition définitive de l'institution. Inversement, les institutions orientées purement vers la performance financière n'obtiennent pas ou très peu de leur capital de ces sources externes, elles vont se baser sur le capital fourni par leurs actionnaires et les gains obtenus grâce à leurs propres clients. (Marconatto, Barin Cruz, Pedrozo, 2016).

4.2.1.2 La microfinance au Canada

Après cette brève introduction à l'univers des IMF, nous nous sommes concentrés sur le cas des pays développés et plus particulièrement celui du Canada. Historiquement, la microfinance apparaît dans les pays industrialisés pour répondre à la demande des populations ouvrières exclues du système bancaire traditionnel (Maystadt, 2004). Dans cette section, nous retrouvons une analyse de la demande à combler par la microfinance, de la population cible ainsi que des services principalement offerts par les IMF au Canada.

La demande à combler

Dans les pays déjà développés, la microfinance vient répondre à une demande causée par un « creux bancaire ». Ce phénomène se traduit par des difficultés d'accès aux programmes de crédit de la part des individus dans une situation financière délicate. Les services existants peuvent également être mal adaptés à la demande de cette partie de la population, en effet, d'une part les montants ne correspondent pas au réel besoin et les nouvelles microentreprises souffrent dès leur commencement d'une sévère sous-capitalisation. D'autre part, les modalités de paiement ne sont pas optimales et ne favorisent pas la réussite de ces petits projets, les délais de paiement ne sont pas assez souples et il est impossible de les adapter selon l'avancement du projet de base. Toutes ces conditions défavorables ont pour conséquence de fragiliser davantage les nouvelles entreprises qui

luttent pour survivre, et provoquent une instabilité financière chez l'entrepreneur ayant une répercussion directe sur son environnement familial et son stress personnel (Guérin, 2002).

La population ciblée par les IMF au Canada

Ces institutions s'adressent à des Canadiens qui ont une faible rémunération, qui n'ont pas de possibilité d'accès au crédit dans les banques traditionnelles. Cette inaccessibilité se doit, la plupart du temps, à une absence de cote de crédit personnelle ou à un mauvais historique de crédit. Ces gens ont souvent besoin d'un court prêt qui ne dépasse pas les dix mille dollars canadiens dans le but d'entreprendre une nouvelle affaire. Ces institutions de microcrédit sont, pour ces individus, la seule voie échappatoire de leur situation de pauvreté (Spotton Visano, 2008). Ces individus sont majoritairement des chômeurs, la population inactive est constituée majoritairement de femmes et de jeunes qui n'occupent pas d'emploi et qui ne sont pas inscrits au chômage, des minorités visibles (femmes, handicapés physiques ou mentaux, ethniques...) des travailleurs pauvres qui cumulent des emplois pour survivre (Gérin, 2002).

4.2.1.3 Les pratiques et les services offerts

Bien que l'appellation soit la même, les activités opérées par les IMF ne sont pas tout à fait les mêmes selon le degré de développement du pays. Alors que dans les pays du Sud (soit en développement), la microfinance apparaît pour compenser un système de crédit non développé et des programmes gouvernementaux infructueux, elle prend de l'importance comme outil de lutte contre la pauvreté et parvient à sortir des populations entières de situations extrêmes comme la famine. Dans les pays dits « du Nord », la microfinance vient compléter un système de crédit qui est déjà bien établi et où les régulations sont nombreuses, les individus qui en bénéficient ne se trouvent pas dans des situations si extrêmes et l'alternative n'est pas la mort ou la famine, mais des allocations minimales de subsistance leur permettant de répondre à leurs besoins primaires (Maystadt, 2004). La microfinance vient dans ces pays, promouvoir l'entrepreneuriat et chercher une cohésion sociale au sein des différentes communautés locales. C'est donc par ce contexte totalement distinct que les différences au niveau des pratiques et des services proposés vont apparaître.

L'une des distinctions capitales de la microfinance est la pratique du prêt de groupe. Dans les pays comme le Canada, cette pratique s'est avérée beaucoup moins avantageuse, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, le sentiment d'appartenance à une communauté est moins développé dans les pays du Nord, il est donc plus difficile pour une IMF d'être en mesure de regrouper un collectif bien représenté (Maystadt, 2004). Dans ces pays, les conséquences subies par un individu au sein du groupe qui ne respecterait pas les délais de paiement ne sont pas aussi graves que dans les pays en développement. Grâce aux programmes sociaux bien établis et autres formes de soutien, les individus au sein de ces groupes auront moins de crainte quant aux risques à prendre dans leurs entreprises, le prêt de groupe menace finalement d'augmenter le risque de l'investissement au lieu de l'atténuer (Spotton Visano, 2008).

L'environnement entrepreneurial au Canada est plus complexe, avec des nombreuses contraintes techniques (réglementations sur les produits, contraintes légales...) et plus de concurrence que dans un marché en développement. C'est pour cette raison que les services des IMF incluent souvent un volet de soutien technique à la commercialisation pour aider ces nouveaux entrepreneurs à se lancer dans ce type de marché. Il est important de noter également que le profil de l'entrepreneur change amplement entre les pays en développement, où l'individu n'a pas vraiment l'opportunité de choisir un travail en tant que salarié et est forcé d'entreprendre, et les pays développés, où les IMF rencontrent des vrais entrepreneurs dans l'âme qui vont choisir délibérément cette voie (Maystadt, 2004).

4.2.1.4 La microfinance au Québec

Entre 1990 et 1992, une forte récession économique marque le Canada, qui voit la valeur de sa monnaie diminuer et le chômage augmenter. Le Québec est l'une des provinces les plus hargneusement touchées par cette récession, elle voit son taux de chômage augmenter à 13,2% en 1993 (Statistiques Canada). On estime qu'environ 20% des ménages vivaient en dessous du seuil de pauvreté. Ce sont les familles monoparentales et les femmes seules qui en souffrent les plus fortes conséquences. Ces événements viennent déclencher un mouvement connu sous le nom de « La marche du pain et des roses » en 1995. Ce sont 850 femmes qui entreprennent une marche de deux cents kilomètres vers le parlement québécois pour y déposer plusieurs demandes, dont l'une réclamant l'établissement d'un

programme d'infrastructures sociales avec des emplois accessibles aux femmes. Cette marche est un déclencheur majeur d'une vague d'« économie sociale » dans la province (Mendell, Rouzier, 2006).

En ce qui concerne le microcrédit, il apparaît en tant que tel au Québec après la création de l'ACEM (Association Communautaire d'Emprunt de Montréal) en 1990. Par la suite, des modèles de microcrédit inspirés par la Grameen Bank font leur apparition, notamment celui des Cercles d'emprunt. Ces outils réunissent des groupes d'environ sept personnes à la suite d'une formation théorique reçue par les adhérents et portée sur la conception d'un plan d'affaires, sur le développement des compétences en matière de gestion de l'entreprise et de financement. Les réunions peuvent se faire sous forme de conférence, d'atelier ou de rencontres. Chacun des participants va soumettre son projet qui sera à la fois analysé par une conseillère de gestion chargée de la supervision du groupe et par le reste des membres qui apporteront leurs expertises. Ces outils permettent également un établissement du profil de chacun des entrepreneurs ainsi qu'une possibilité de réseautage. C'est de la sorte, sous un climat de coopération et de solidarité, que ces Cercles d'emprunt vont fonctionner (Sarr, 2015).

Le RQCC (Réseau Québécois de Crédit Communautaire) est fondé en 2000. Ce regroupement des institutions de microfinance au sein du RQCC leur permet de gagner en force et en visibilité. Il est renommé « Microentreprendre » en 2017 et compte actuellement 15 organismes répartis dans 12 régions administratives québécoises. Nous pouvons observer dans le site web de cet organisme que leurs objectifs principaux sont :

« De promouvoir et de développer l'approche du crédit communautaire dans une perspective de mieux-être individuel et collectif et d'inclusion sociale, de soutenir ses membres dans le développement des services aux communautés et de représenter leurs intérêts auprès des divers partenaires, investisseurs et instances économiques. »²

En ce qui concerne les sources de capital des entreprises membres de Microentreprendre, elles proviennent majoritairement de la communauté (on retrouve cette

² <http://www.microentreprendre.ca/a-propos/equipe/> - consulté le 04 mars 2018

idée d'entraide communautaire). Les acteurs majoritairement impliqués dans le financement de ces projets sont les institutions financières conventionnelles, les organismes de soutien au développement, les Centres locaux de développement, la caisse populaire Desjardins, les bénévoles et l'État (Sarr, 2015).

4.2.2 Vue d'ensemble

« The association for social advancement », plus connue sous le nom d'ASA, vise les villages les plus pauvres du Bangladesh, notamment la population des femmes au sein de ceux-ci. Les prêts accordés sont en moyenne de 120\$ US et sont remboursés au cours de l'année, lorsque les situations économiques des emprunteuses sont les plus convenables (Armendáriz de Aghion, Morduch, 2005). Cet organisme reflète idéalement la pratique de microfinance, il commence comme une tentative de transformation politique, changer l'idée traditionnelle qui stipule que prêter aux plus démunis n'est pas rentable à cause des montants peu importants des prêts, et de l'absence de garantie que ces populations ne peuvent se permettre de fournir au départ du prêt. Le taux de remboursement de 99.6% rapporté à la fin de l'année 2008 par cette institution est la preuve que la microfinance bouleverse les croyances établies auparavant concernant les prêts bancaires.

D'après Morduch (1999), la microfinance s'est bâtie sur un ensemble d'innovations dans trois aspects principaux : des nouvelles structures de management, des nouveaux types de contrats et des nouvelles attitudes.

4.2.2.1 *Les structures de management des IMF*

Il est important de distinguer les différentes orientations que peuvent prendre ces institutions pour être en mesure de cerner les structures de management mises en place. Un débat existe parmi les deux modes d'opérations que l'on retrouve dans les IMF, ce débat nous est présenté par Robinson (2001) comme l'opposition entre deux approches : l'approche «poverty lending » opposée à l'approche « financial systems ». Cette dernière fait référence aux institutions à la recherche d'une durabilité financière par le moyen de l'« autosuffisance » et dont leurs opérations suffisent à générer assez de revenu pour que l'organisme soit financièrement indépendant. Au contraire, l'approche « poverty lending » prône les institutions qui considèrent que l'autosuffisance n'est pas indispensable pour atteindre la durabilité financière, celle-ci peut être atteinte par le moyen de dons (les

donations sont considérées comme de l'équité et les donateurs comme des « investisseurs sociaux ») (Braun, Woller, 2004).

Pour les institutions recherchant l'autosuffisance financière, les méthodes de financement vont changer. En effet, les fonds issus de donations et des subventions vont être remplacés par de la dette (emprunts commerciaux et obligations), mais également par des actions publiques ou privées. De cette manière, les IMF peuvent ouvrir leur fonds à des nouveaux investisseurs locaux et internationaux et diversifier leurs horizons en matière de financement. Ces pratiques permettent à ces institutions d'élargir la taille de leur portefeuille d'emprunts et finalement de se rapprocher de leur mission : atteindre un nombre maximal de clients dans le besoin et réduire leurs coûts grâce aux économies d'échelle (D'Espallier, Goedecke, Hudon, Mersland, 2017). Cependant, seulement 5% des institutions de microfinance sont financièrement pérennes et la recherche de profits s'intensifie au fur et à mesure que la concurrence augmente dans les secteurs les plus profitables de la microfinance où l'on retrouve des filiales spécialisées de banques commerciales (Montalieu, 2002). De ce fait, il est discutable que ce type d'institution avec ces structures de management s'éloigne peu à peu de l'objectif principal de combattre la pauvreté, car il existe une corrélation négative entre la portée d'une IMF et son efficacité financière (Hermes, Lensink, 2011).

D'un côté, cette « commercialisation » (intérêt accru des grandes institutions financières et des investisseurs pour la microfinance) de la microfinance vient attirer des nouveaux fonds, ce qui peut augmenter le nombre de personnes démunies bénéficiant d'un micro prêt, assurer une meilleure pérennité pour les fonds destinés à ce type d'investissement et augmenter l'efficacité au sein des structures de management des IMF (grâce aux nouvelles technologies emmenées, les changements politiques des marchés de la microfinance ainsi que de la concurrence accentuée dans le milieu) (Hermes, Lensink, Meesters, 2011). D'un autre côté, bien que la microfinance vise une clientèle majoritairement en dessous du seuil de pauvreté du pays correspondant, la recherche de performance financière encourage les IMF à atteindre une clientèle qui est plutôt proche de ce seuil tout en délaissant les individus se trouvant dans la dernière moitié de la population en dessous du seuil de pauvreté (Rhyne, Otero, 2006). Ceci est dû à la nécessité

pour ce type d'institutions de réduire leurs coûts d'opération (très élevés en général à cause de la petite taille des prêts et des services parallèles offerts aux clients comme l'apprentissage et le suivi des dossiers), le montant des prêts va augmenter, ce qui implique une diminution des possibilités d'emprunts pour les individus les plus pauvres de la société (Cull, Demirgüç-Kunt, Morduch, 2007).

Comme précisé ci-dessus, l'approche « poverty lending » va plutôt se baser sur la volonté des investisseurs de contribuer à la société. Ces « investisseurs sociaux » attendent peu de (ou aucun) bénéfice monétaire (le retour sur investissement peut être inexistant), et vont se contenter d'un retour dit « social » ou « intrinsèque ». Il est courant que dans un portefeuille d'investissement, l'investisseur lui-même décide de consacrer une partie des fonds dans des investissements sociaux, ces investissements auront un taux de rendement inférieur à celui de l'indice de référence, mais ceci sera compensé par le gain éthique d'investir dans une entreprise socialement responsable plutôt qu'une organisation dont les activités principales peuvent être douteuses ou entourées de polémique (Brau, Woller, 2004).

Ces institutions qui ont pris une orientation plus sociale vont prioriser la lutte contre la pauvreté, la portée et la profondeur (atteindre le plus grand nombre d'individus possible et toucher également les plus pauvres parmi les démunis) tout en comptant sur l'arrivée de fonds sous forme de donations de différents types pour atteindre la durabilité financière plutôt que de chercher à rendre leurs activités plus profitables. Cette conviction et volonté de ne pas sacrifier une partie de leur mission sociale pour augmenter les profits n'implique pas que ces institutions ne vont pas chercher l'efficacité et l'amélioration des processus afin de devenir financièrement plus viables (Brau, Woller, 2004).

Ayant une plus forte dépendance aux donations, il est important au sein des structures de management d'une institution de microfinance tournée vers une vision sociale d'avoir une forte transparence dans leurs activités. En effet, la transparence vient renforcer la confiance parmi les organisations de la microfinance et leurs principaux acteurs (clients, employés, dirigeants et investisseurs) (Augustine, 2012). Cette confiance est essentielle pour qu'un investisseur décide de placer ses fonds au sein d'une institution en particulier. Cependant, la transparence au niveau de la gouvernance d'une IMF n'est pas uniquement

importante dans le côté social, une étude publiée en 2012 par Augustine suggère que, indépendamment de l'orientation de celle-ci, une bonne transparence au niveau des pratiques managériales se traduit par une augmentation de la performance générale de l'institution.

Comme nous avons pu observer jusqu'ici, les structures de management vont varier selon le type d'IMF que l'on veut analyser. On retrouve dans la littérature de la microfinance une majorité de textes qui séparent les IMF en deux selon leur orientation (sociale ou financière). Cependant, la publication de Marconatto, Barin Cruz et Avila Pedrozo (2016) vient apporter une nouvelle façon de classer les institutions de microfinance selon leur position dans un spectre dont les deux extrêmes sont, d'un côté, l'entreprise purement sociale et de l'autre, celle qui a une orientation totalement financière. Grâce à cette méthode, nous pouvons voir plus clairement les types de management qu'une IMF en particulier va pratiquer. Cinq axes sont proposés pour analyser en détail l'institution (sources de capital, statut légal et propriété, population cible, méthode utilisée et portée des services). En ce qui concerne les structures de management, celles-ci vont être liées très étroitement au statut légal et à la propriété de l'entreprise. Les IMF qui se rapprochent plus du côté social se situent souvent dans des pays en développement, où les régulations sont très limitées, ce qui donne naissance à des relations basées sur la confiance établie avec les clients, ces institutions seront, dans beaucoup de cas, possédées directement par les clients eux-mêmes ou par des donateurs. D'un autre côté, les institutions se rapprochant de l'orientation financière subiront des régulations plus extrêmes, il est important pour ces institutions de se formaliser et d'implémenter un système en mesure de garantir une durabilité financière aux investisseurs.

Pour conclure sur les différentes structures de management au sein des institutions de microfinance, on observe que celles-ci vont dépendre notamment de l'orientation prise par l'IMF en question. Cette orientation peut varier entre une vision sociale et une vision commerciale de l'activité. Au niveau social on retrouvera par exemple des structures comme des ONG, des banques publiques, des banques postales ou encore des arrangements informels. Entre les deux (institutions hybrides), des banques coopératives, des unions de crédit, des banques villageoises, des associations de prêt et d'épargne, des « self-help

groups ». Finalement, les structures retrouvées du côté financier sont des banques privées, des compagnies d'assurance, des IMF commerciales et d'autres institutions financières de type « non-bank » (Marconatto, Barin Cruz, Avila Pedrozo, 2016). Malgré les différentes structures, toutes les IMF vont viser des parties de la population qui se trouvent sous le seuil de pauvreté. La transparence au niveau de la gouvernance doit être un facteur commun à tous les organismes dans la microfinance, car celle-ci augmente la performance globale de ses opérations.

4.2.2.2 Les nouveaux types de contrats dans la microfinance

Des nombreuses institutions de microfinance ont grandement standardisé leurs produits offerts. Ceci permet de réduire la charge de travail requise pour chaque prêt en matière d'administration des prêts, de simplification de prise de décision des employés, de quantité d'information requise demandée aux clients et ainsi diminuer les coûts d'opération. Les IMF vont aussi simplifier les taux d'intérêt, les périodes de remboursement, la manière dont les intérêts vont être chargés et le calcul du remboursement des obligations. Toutes ces simplifications vont permettre aux employés des IMF de pouvoir expliquer ces notions financières facilement à des clients qui ont un niveau d'éducation peu développé et donc une compréhension limitée de l'univers financier (Meyer, 2002).

Mais cette simplicité ne s'avère pas productive dans tous les cas. On observe des nombreux abandons de programme et des refus de participation de certains clients qui ont pourtant un profil correspondant à celui visé au départ de la création d'un produit en particulier. Pour se pencher sur ce problème, les IMF vont reconsidérer leurs produits offerts pour se concentrer sur la flexibilité de ceux-ci. La flexibilité des programmes offerts en microfinance est un facteur qui va augmenter le taux de rétention des clients déjà présents et attirer des nouveaux clients vers les IMF (Meyer, 2002). On peut donc affirmer qu'il existe un antagonisme entre la standardisation des produits de microfinance opposée au besoin de les personnaliser en fonction du client en question. Le conflit peut s'annoncer comme suit : il y a un réel besoin au sein des IMF de mettre en place des nouvelles politiques afin de standardiser, de rationaliser et d'augmenter l'efficacité des processus utilisés par ces institutions microfinancières. Les raisons principales sont, d'une part, externes (être en mesure d'offrir un meilleur retour sur investissement aux investisseurs,

notamment dans un contexte de concurrence), et d'autre part internes (la réalité économique des IMF fait que ces institutions sont dans des nombreux cas très fragiles et ne peuvent pas se permettre d'endurer des coûts supplémentaires). Cependant, une trop grande standardisation peut contredire des valeurs fondamentales à l'intérieur d'une IMF, comme la volonté d'aller chercher les plus démunis (qui ne rentreraient plus dans les cases standardisées permettant à l'IMF d'accorder un prêt) (Canales, 2014).

Dans son étude publiée en 2014, Canales conclut que les deux types de stratégies (standardisation et flexibilité) vont à la fois avoir des conséquences positives, en augmentant les bénéfices de l'institution, et des conséquences négatives au niveau des coûts organisationnels, notamment à cause de l'effet négatif de délaissier l'une des deux stratégies en favorisant l'autre. Il est montré qu'aucune de ces deux stratégies n'est supérieure à l'autre et que les deux peuvent coexister au sein de la même organisation. Cette coexistence n'est pas sans conséquence, elle peut créer des contradictions et des tensions que les dirigeants vont devoir gérer. Cette étude propose comme solution effective de s'adapter selon la réalité du terrain dans lequel évolue l'institution. En d'autres termes, les acteurs responsables de l'accord des différents prêts doivent faire preuve de jugement et questionner les méthodes standardisées s'il est nécessaire afin d'adapter le service offert à la réalité économique du client ainsi que de la zone géographique et industrielle dans laquelle il pratique son activité. Afin que cette méthode puisse fonctionner correctement, l'organisation doit compter parmi ses membres une « diversité discrétionnaire » suffisante pour éviter un effet de chambre d'écho, pouvant mener à la mise en place d'un système trop flexible ou bien trop standardisé. Cette diversité va en effet induire les participants à justifier de la meilleure manière possible leur prise de décision, le résultat étant l'aboutissement d'un système bien équilibré entre ces deux notions.

En tenant compte de la discussion menée ci-dessus concernant l'opposition existante entre la flexibilité des produits de micro finance et leur standardisation, nous portons par la suite un regard plus approfondi sur les différents produits innovants créés par les IMF et qui sont responsables en grande partie de leur succès mondial.

Le grand inconvénient éprouvé par les institutions financières classiques au moment d'accorder un prêt aux individus les plus démunis est le manque de garantie

possédée par les emprunteurs, notamment au niveau des zones rurales des pays en développement (les programmes agricoles lancés par les gouvernements étaient souvent un échec et les plus petits agriculteurs n'étaient pas en mesure d'en bénéficier). Les prêts de groupes viennent effectivement fournir un prêt abordable aux fermiers locaux en réduisant les coûts de transaction et le risque de défaut de l'emprunteur (Huppi, Feder, 1990). Ce type de prêt vient introduire ce qu'on appelle une « garantie sociale » au sein du groupe d'emprunteurs, cette garantie sociale cause des taux de remboursement considérés élevés même avec un manque de garantie conventionnelle (Ghatak, 1999). Pour expliquer le succès de la garantie sociale, Hadi et Kamaluddin (2015), proposent quatre concepts à évaluer : la confiance, le réseau, la pression sociale et la formation. La confiance va encourager la coopération parmi les membres du groupe d'emprunt (tout en garantissant aux prêteurs une diminution du risque de faillite), augmenter la compréhension des affaires des autres membres du groupe, et de comprendre qu'il n'est pas question de devenir le fardeau au sein du groupe. Un bon réseau de contacts va d'une part réduire les coûts des opérations pour les membres du groupe en fournissant un bon accès à l'information du marché ce qui permet de connaître les opportunités sans avoir recours à une analyse de marché plus coûteuse. Et d'autre part permettre un meilleur accès au financement pour accéder aux opportunités d'affaires et ainsi assurer le taux de remboursement dans les délais convenus. La formation est nécessaire aux nouveaux entrepreneurs pour augmenter leurs habilités personnelles de gestion (ceci est notamment utile pour les femmes entrepreneuses qui ont, en général, un niveau d'éducation plus bas que les hommes dans ces régions (Hadi, Kamaluddin, 2015)). Finalement, la pression sociale fait référence à la pression que le leader du groupe d'emprunt va exercer sur le reste des membres pour que tous les délais de paiement soient respectés ce qui agit comme une assurance. On en conclut que la garantie sociale est l'élément essentiel amené par les prêts groupés et qui a provoqué un succès considérable dans les pays en développement. En ce qui concerne la taille et la formation de ces groupes, on observe que plus le groupe est réduit, plus la performance financière va augmenter (notamment au niveau des taux de remboursement) La Grameen Bank va par exemple former des groupes de seulement 5 personnes pour obtenir un remboursement au-dessus de 98%. L'homogénéité de ces groupes est également essentielle, cette homogénéité est sociale et non « professionnelle » (succès de la Grameen

Bank en prêtant seulement à des groupes dont les membres proviennent du même village comparé à l'échec du programme de petits prêts à Madagascar ou des larges groupes étaient formés en fonction de la fonction administrative des membres) (Huppi, Feder, 1990).

Finalement, il existe une tendance dans l'actualité à transformer les prêts groupés existants en prêts individuels, notamment dans les institutions qui ont une vision financière dans leurs activités. Ce changement n'entraîne pas des conséquences négatives au niveau du taux de remboursement. D'ailleurs, des nombreuses institutions vont garder les activités de rencontres de groupe pour collecter les transactions de façon coordonnée, même si les prêts ont des garanties individuelles. Ces réunions de groupe ont été prouvées (théoriquement et en pratique) comme étant bénéfiques pour le groupe (Giné, Karlan, 2014).

Lorsqu'on parle de prêts individuels, les IMF vont avoir certaines méthodes qui vont permettre d'améliorer le taux de remboursement des clients. Les emprunteurs vont être encouragés par des diverses façons à rembourser les montants dans les délais correspondants, on appelle ces méthodes les « incitations dynamiques ». Ces incitatifs sont nombreux et varient selon le contrat, on y retrouve par exemple des « menaces » de non-refinancement (l'emprunteur cherche continuellement à être refinancé à chaque début de période, l'IMF va accorder une augmentation du prêt seulement si le remboursement est effectué à la fin de la période précédente). Même si considérées comme fructueuses au niveau des taux de remboursement, ces menaces peuvent venir diminuer le bien-être de l'emprunteur et devenir une source supplémentaire de stress (Alexander Tedeschi, 2006). L'IMF peut également recourir à des sanctions additionnelles et de type social (comme la perte de réputation au sein de la communauté de l'emprunteur). Des paiements très réguliers (de l'ordre hebdomadaire) ont également un effet bénéfique sur l'augmentation du taux de remboursement (Armendáriz de Aghion, Morduch, 2000). En utilisant ces techniques, la microfinance peut s'avérer comme un outil de développement durable, notamment dans les zones urbaines, où la portée des opérations peut être grande à moindre coût et où les microentrepreneurs sont plus profitables (Alexander Tedeschi, 2006). Les incitations dynamiques sont également utilisées lors des prêts groupés, dans une étude publiée en 2004, Godquin montre que les montants prêtés à un groupe d'emprunteurs

augmentent avec l'âge de celui-ci, l'étude suggère que cette augmentation est due à l'utilisation des incitations dynamiques qui améliorent les taux de remboursement.

Pour finir avec cette section sur les nouveaux types de contrats proposés par la microfinance, il est important de mentionner toutes les activités qui sortent du domaine financier, mais qui restent tout de même des facteurs essentiels pour la réussite des emprunteurs. En effet, la distribution des services non financiers en complément aux services de crédit et d'épargne développe, d'une part, la capacité économique de l'emprunteur à rembourser le prêt et, d'autre part, améliore la relation qu'il entretient avec le bailleur de fonds en la rendant plus précieuse à ses yeux (Godquin, 2004). Ces activités prennent souvent la forme de formations spécifiques sur des sujets en relation à la gestion d'un modèle d'affaires (gestion de trésorerie, stratégies de marketing, gestion des impôts...). Dans une étude publiée en 2011, Karlan et Valdivia ne trouvent pas d'évidence statistique sur l'augmentation des bénéfices des entreprises fondées par les clients déjà existants qui assistent à ces ateliers (un petit effet positif est quand même observé en utilisant la méthode des doubles différences). Ils trouvent cependant une augmentation du taux de rétention des clients ce qui est positif pour la durabilité de l'institution. Finalement, on peut affirmer que ces activités non financières peuvent être d'une nature autre qu'économique, par exemple des activités en lien avec la santé, notamment dans les pays en développement.

« Il est clair aussi que l'éducation sanitaire et nutritionnelle peut être efficace dans le contexte d'un programme de crédit qui réunit régulièrement les femmes en groupes pour partager un sens de responsabilité mutuelle. »³

On peut en conclure que, les activités non financières constituent une partie essentielle des pratiques d'un grand nombre d'IMF, leurs bénéfices en matière économique ne sont pas visibles dans tous les cas, mais il existe des bénéfices autres comme la santé générale de la famille de l'emprunteur : les clients des programmes des IMF avec des activités non financières sur la santé éprouvent une amélioration du niveau de santé

³ MKNelly, Barbara, Chatree Watetip, Cheryl A. Lassen et Christopher Dunford. Freedom from Hunger Research Paper No. 2. 27 pp. (Avril 1996). Davis, CA : Freedom from Hunger.

générale de leurs familles (ceux qui participent aux programmes sans ce type d'activité intégrée n'en éprouvent pas) (Brau, Woller, 2004).

C'est donc en partie grâce à ces innovations en termes de contrats (Prêts de groupe, incitations dynamiques) et de pratiques non financières (ateliers sur divers sujets liés à la gestion économique des entreprises, mais aussi à la santé et l'hygiène de vie des emprunteurs notamment dans les pays en développement) que les IMF ont réussi à hausser leurs taux de remboursement, rendant ainsi la microfinance attirante mondialement et assurant sa durabilité.

4.2.2.3 Les nouvelles attitudes

Les IMF apparaissent premièrement dans des pays en développement et viennent remplacer un système de prêts qui était basé sur l'exploitation des gens les plus pauvres de la société. La Grameen Bank, par exemple, surgit à la suite d'une volonté du docteur Yunus de libérer un groupe de femmes dans un village qui étaient « prisonnières » des bailleurs de fonds locaux (Yunus, 2004) à qui elles devaient rembourser une dette éternelle, empêchant ainsi ces femmes d'acquérir une indépendance financière et atteindre des meilleures conditions de vie pour elles-mêmes et leurs familles.

La plupart des missions des IMF consistent à prêter des fonds aux plus démunis, servir des communautés rurales ou à contribuer à l'autonomisation des femmes (Serrano-Cinca, Gutiérrez-Nieto, 2014). La grande question que l'on se pose au niveau de la littérature est : comment être en mesure de dire si l'institution réussit sa mission ou s'il existe une déviation causée par ces nouvelles pratiques visant la rentabilité ? On peut affirmer que les IMF visent en permanence un double objectif qui est, d'une part, d'atteindre un maximum de personnes dans le besoin et d'autre part, de devenir autosuffisantes financièrement (Saab, 2015). Mais les études effectuées pour analyser si cette déviation des missions est véritable ne sont pas tout à fait concluantes. Par exemple, une étude de Mersland et Strom publiée en 2010 conclut qu'on ne peut pas trouver d'évidences de déviation au niveau de la mission des IMF après avoir analysé la taille des montants prêtés (dans l'hypothèse que, plus le montant des prêts augmentait, plus l'institution s'éloignait de sa mission) et la profondeur (une institution qui s'éloigne de sa

mission va intervenir de moins en moins dans les prêts groupés, les zones rurales et les prêts aux femmes).

Pour terminer avec cette section, nous comparons les IMF aux institutions bancaires traditionnelles intégrées dans le marché financier. On peut distinguer deux périodes majeures où des grands changements ont eu lieu au niveau de la microfinance. Dans les années 1990, les IMF étaient encore très différentes des institutions traditionnelles ce qui les rendait plus résilientes aux crises financières internationales (car les fonds avaient des provenances différentes). Cependant, à partir des années 2000 et à cause d'une vague de commercialisation des IMF, ces institutions ont connu une grande ouverture aux marchés financiers et aux capitaux étrangers, les rendant ainsi beaucoup plus susceptibles aux crises financières, comme celle de 2008 (Wagner, 2012). Ce changement s'est reflété par la transformation des institutions d'ONG à but non lucratif vers des IMF avec une mission commerciale, ce qui influence les objectifs et donc les attitudes au sein de ces institutions (Vanroose, D'Espallier, 2013).

4.2.3 Les différences Nord-Sud dans la microfinance

Il est essentiel de comprendre les différences existantes dans la microfinance dans les pays en développement (Sud) et des pays développés (Nord). Pour faire cette comparative, nous étudions dans cette section quelques dimensions de la microfinance pour chacune de ces deux catégories. Cette analyse se focalise sur le contexte d'émergence, les objectifs premiers de la microfinance, les différences au niveau des prêts de groupe, l'environnement économique et le profil des entrepreneurs (Maystadt, 2004).

Dans les économies émergentes, on estimait, en 2000, à 360 millions le nombre de foyers qui n'avaient pas accès à un système d'épargne ou de crédit adéquat pouvant répondre à leurs besoins. De plus, ces besoins ne pouvaient pas être comblés par des institutions gouvernementales ou des organisations basées sur des dons. Il fallait que des institutions autosuffisantes viennent répondre à cette forte demande (Robinson, 2001). C'est dans ce contexte de manque d'institutions que la microfinance s'est développée dans les pays du sud. En ce qui concerne les pays développés, nous pouvons prendre l'exemple de l'Union européenne et ses trois tendances qui favorisent le microcrédit : le nombre et l'importance grandissants des très petites entreprises (la majorité des entreprises en Europe

sont de ce type, la désindustrialisation, la montée des services et le développement de nouvelles technologies augmentent le nombre de très petites entreprises qui n'ont pas forcément accès au crédit traditionnel), la montée du chômage et de l'exclusion (un grand pourcentage des nouveaux emplois viennent de la création de nouvelles entreprises (33% en France) et un grand nombre de ces nouvelles entreprises sont créées par des personnes au chômage (40% en France), c'est donc une voie vers l'insertion)(Nowak, 2006), et l'importance du secteur informel (qu'il faut formaliser pour l'intégrer dans l'économie afin qu'il devienne un facteur de croissance) (Nowak, 2006).

Dans les pays en développement, l'objectif ultime de la microfinance est de contribuer au développement de ces économies. Pour cela, on peut identifier trois leviers d'action principaux où la microfinance peut avoir un impact direct au développement : premièrement l'accès aux groupes les plus démunis dans ces pays (des populations qui n'ont pas accès à des biens élémentaires comme un système de santé, de l'eau potable ou l'éducation) afin de les aider à sortir de cette situation précaire. Deuxièmement la mise en place d'institutions privées étant en mesure de fournir un système de financement aux pauvres, ces institutions deviennent une partie de l'infrastructure du pays et constituent un moyen de fournir des capitaux aux plus démunis. Finalement, les IMF doivent s'intégrer et faire partie entièrement du système financier du pays, avec les régulations nécessaires (un système financier en bonne santé est essentiel au développement d'une économie) (Otero, 1999). Dans les pays du Nord, les objectifs sont différents, les IMF visent plutôt à être un outil de croissance économique (en permettant la création de nouvelles « start-ups » contribuant à l'économie locale) et de cohésion sociale (en aidant notamment les chômeurs qui n'ont pas accès aux institutions traditionnelles) (Guichandut, 2006)

En ce qui concerne l'activité de prêt de groupe, nous avons vu auparavant que celle-ci vient remplacer les garanties traditionnelles dans les pays du sud, où les emprunteurs n'ont pas les moyens de fournir ce type de garantie. Le prêt de groupe est en mesure de garantir un taux de remboursement élevé grâce à des mécanismes comme la sélection des paires, qui montre que les meilleurs emprunteurs ont tendance à se regrouper entre eux (ils ont l'information nécessaire pour connaître les différents profils des autres membres de leur village/communauté) (Mersland, Strom, 2009). Si l'on prend l'exemple de l'Amérique

du Nord, beaucoup d'IMF ont abandonné le concept de prêt de groupe et favorisent la régulation individuelle des paiements et des prêts. Ceci est dû à la volonté d'inculquer une culture d'autosuffisance individuelle, de réduire les coûts, mais également à cause d'un sentiment d'appartenance à une communauté et la présence de membres de la famille et autres proches dans la vie quotidienne qui est moindre que dans les pays en développement (Pearson, 1998). L'environnement économique étant très différent (informel au sud et très réglementé et compétitif au nord), les compétences demandées aux entrepreneurs ne sont pas les mêmes. Au nord, les entrepreneurs doivent bien connaître les réglementations et les spécificités de leur marché, pour cela, des séances de formations sont nécessaires. Les prêts groupés sont un moyen, dans les pays développés, d'imposer des règles aux participants (plutôt que de fournir une garantie contre le non-remboursement) comme assister à ces ateliers de formation et de développement d'un modèle d'affaires (Conlin, 1999).

4.2.4 Les bénéfiques et les critiques de la microfinance

Dans cette section, nous nous concentrons dans un premier temps sur les effets positifs qui sont prouvés dans les pratiques de microfinance, pour ensuite revoir les différentes critiques existantes dans la littérature.

Dans une étude publiée en 2005 par Kaboski et Townsend, on peut trouver des impacts significatifs liés aux politiques des institutions de microfinance dans les zones rurales de la Thaïlande au niveau de la croissance des actifs (cet impact positif n'est aperçu que dans les institutions qui offrent des services extra financiers comme des formations ou des conseils), de la stabilité de consommation (« consumption smoothing ») (l'offre des services comme des plans d'épargne diminue le risque d'une baisse de la consommation dans les années difficiles), la mobilité professionnelle et la dépendance aux prêteurs locaux (les institutions réduisent les probabilités qu'un ménage décide d'emprunter chez un prêteur local, souvent très coûteux). On peut également prendre l'exemple de l'ouverture en 2002 de 800 succursales visant des individus à bas revenu et des propriétaires d'entreprises informelles au Mexique par Banco Azteca. Ce nouvel accès au système financier a permis une augmentation du taux d'emploi ainsi que du PIB par habitant, c'est donc une preuve que l'accès à la finance est un moyen de combattre la pauvreté (Bruhn, Love, 2014). Un certain groupe d'auteurs et de praticiens suggèrent que la microfinance augmente de manière générale les revenus et l'épargne, améliore la nutrition et la santé des

bénéficiaires et l'autonomisation des femmes qui participent aux programmes (Dunford, 2006).

Bien que la microfinance ait contribué à la lutte contre la pauvreté durant ces dernières décennies, il existe dans la littérature des critiques envers les pratiques des IMF, notamment concernant la recherche de profit. La commercialisation des différentes institutions a dévié celles-ci de leur mission de départ, avec des taux d'intérêt de plus en plus élevés, s'éloignant ainsi des plus pauvres (premier objectif) et attirant des individus plus aisés (Sofi, Sumaira, 2016). Les gens les plus pauvres sont écartés pour plusieurs raisons. Premièrement, ces personnes vont souvent avoir un manque de confiance dans ces programmes qu'ils vont considérer trop risqués, décidant ainsi de ne pas participer. Deuxièmement, les plus pauvres ne seront pas acceptés dans les structures de prêts de groupe par les autres membres du groupe, car ils seront considérés comme un risque trop élevé (les travailleurs au sein des IMF vont également avoir cette tendance d'exclusion des plus pauvres pour la même raison). Finalement, les structures de ces programmes seront un facteur d'exclusion à cause de leurs critères d'acceptation (par exemple le montant minimum d'un prêt) (Hermes, Lensink, Meesters, 2011). L'autonomisation des femmes notamment dans les milieux ruraux des pays en développement est un sujet largement discuté dans la littérature, cependant, des critiques existent concernant l'efficacité des programmes de microfinance. En effet, il est fréquent que, dans ces sociétés où les inégalités hommes/femmes sont très prononcées, le mari accapare le contrôle total du prêt. Ceci vient bloquer le progrès des femmes emprunteuses, qui pourraient prendre le contrôle et améliorer les revenus et les dépenses du ménage, mettant ainsi en danger la survie de celui-ci (l'homme peut investir de mauvaise façon l'argent du prêt) (Goetz, Gupta, 1996). D'autres auteurs comme Bateman (2012) auront une vision plus radicale remettant en question l'utilité même de cette pratique. L'argument principal étant que, depuis les années 1980, des évaluations des pratiques micro financières concluent qu'il n'y a aucun impact positif de la microfinance sur la vie des gens démunis, et donc que le secteur subit une crise existentielle, car le capital et l'effort mis dans ces pratiques ne peuvent pas être justifiés (Bateman, 2012). Finalement, Maîtrot (2018) suggère que cette déviation de la microfinance d'une mission sociale vers une mission commerciale ne vient pas du changement de la mission des IMF, mais plutôt du changement du management et des

pratiques sur le terrain (les membres chargés des activités quotidiennes ont une tendance systématique à faire des pratiques comme des prêts abusifs et des politiques de remboursement renforcées de manière brutale afin d'améliorer la performance financière, ce qui va à l'encontre de la mission de l'organisation).

Concernant les cas d'extrême commercialisation dans le secteur de la microfinance, nous pouvons prendre comme exemple le cas de la crise de non-paiement au Nicaragua qui a eu lieu en 2008. Ici, les bons retours dans le secteur de la microfinance attirent de plus en plus d'investisseurs à la recherche de profit dans ce système. Ces IMF à but commercial vont créer une situation de forte compétition poussant ainsi à accorder de prêts risqués notamment dans le milieu rural du pays. Ces pratiques vont former une « bulle microfinancière » qui éclate en 2008. Les victimes atteintes sont les emprunteurs qui doivent faire face à une nouvelle politique extrême de la part des IMF, en effet, des nombreux biens servant de garantie leur sont confisqués et certains vont même être emprisonnés par leur manque de capacité à repayer leur dette (Bastiaensen, Marchetti, Mendoza et Pérez, 2013). Pour enrichir cette critique au modèle de commercialisation de la microfinance, nous pouvons nous appuyer sur l'étude de Dattasharma, Kamath et Ramanathan (2016) qui, après l'analyse et comparaison des flux monétaires de certains foyers (ceux qui participent à un programme de micro crédit et ceux qui ne participent pas) dans la région indienne de Ramanagaram, trouvent que les familles participant à ces programmes doivent sacrifier une partie de leur consommation en nourriture (riz et viande) lors des périodes de remboursement. Ceci est dû au surendettement des foyers qui participent à plusieurs programmes à la fois, ces différentes IMF ont des politiques très peu flexibles et inadaptées aux besoins réels des clients (le profit est leur objectif principal plutôt que de répondre à un besoin de développement d'une population).

4.2.5 Conclusion et tableau récapitulatif

Dans cette revue de littérature concernant la microfinance, nous avons pu observer comment s'est bâti ce nouveau concept à travers des innovations structurelles, des nouveaux contrats ainsi que d'un changement des attitudes vis-à-vis du système financier traditionnel. Nous avons pu également analyser les différences principales entre les pays développés du nord et ceux en voie de développement grâce à une comparative des

contextes d'émergence, des objectifs premiers, des pratiques concernant les prêts de groupe, de l'environnement économique et du profil des entrepreneurs. Finalement, l'étude des bénéfices ainsi que des critiques des pratiques des IMF nous a montré qu'il existe un débat concernant l'utilité de la microfinance, d'une part, certains auteurs défendent la participation de la microfinance à la diminution de la pauvreté au niveau mondial. D'autre part, les nouvelles tendances de commercialisation des IMF sont l'objet de nombreuses critiques, car elles viennent menacer l'objectif premier de desservir les plus démunis.

MICROFINANCE	LE CONCEPT	AU NORD	AU SUD	BÉNÉFICES	CRITIQUES
LES BASES	Innovations structurelles, nouveaux contrats, nouvelles attitudes. (Morduch, 1999)	Grande présence d'un secteur d'activités informelles	Absence de système financier pour un grand nombre de personnes	La microfinance a un effet positif sur les emprunteurs	La microfinance n'a aucun effet/ a un effet négatif sur les emprunteurs
CONTEXTE	La difficulté d'accès au financement des plus démunis crée une situation irrémédiable pour ces personnes (Yunus, 2004).	Nombre augmentant des très petites entreprises, désindustrialisation, augmentation du chômage et de l'exclusion (Nowak, 2006)	360 millions de foyers sans accès à un système d'épargne (Robinson, 2001).	La microfinance peut combler un besoin de financement et contribuer au développement économique (Bruhn, Love, 2014)	Les taux de remboursement élevés créent un effet de commercialisation dans la microfinance (Sofi, Sumaira, 2016)
OBJECTIFS	Mise en place d'un système financier pour les plus démunis qui va réduire les inégalités au sein de la société.	Outil de croissance économique et de cohésion sociale (Guichandut, 2006).	Contribuer au développement de ces économies (Otero, 1999)	L'effort consacré au développement de ces pratiques doit continuer.	Les IMF doivent revoir leurs pratiques et se rapprocher de leur mission de départ (Bastiaensen, Marchetti, Mendoza, Pérez, 2013)
PRATIQUES	Innovations par rapport aux systèmes bancaiers traditionnels.	Des prêts individuels (Pearson, 1998).	Prêts de groupe pour remplacer garantie conventionnelle (Mersland, Strom, 2009)	Exemple : ouverture de succursales dans des zones exclues pour les développer (Bruhn, Love, 2014)	Prêts abusifs, politiques de remboursement trop violentes qui ont un impact négatif sur l'emprunteur (Maître, 2018)

Tableau 1 – Tableau récapitulatif de la section « microfinance »

4.3 L'IMPACT SOCIAL ET SON ÉVALUATION

4.3.1 Définition et exemples

Nous pouvons définir l'impact social comme les conséquences sociales qui vont suivre des politiques d'action des projets de développement, plus particulièrement dans un contexte de législation politique d'environnement national ou provincial. Les impacts sociaux incluent toutes les conséquences sociales et culturelles sur les populations humaines causées par des actions privées ou publiques et qui modifient la manière dont les gens vivent, travaillent, jouent, interagissent, répondent à leurs besoins et se comportent généralement face à la société. Les conséquences culturelles des impacts sociaux font référence aux changements aux normes, aux valeurs et aux croyances des individus, qui dictent la façon dont ces derniers se perçoivent eux-mêmes et leur société (Burdge, Vanclay, 1996).

L'évaluation de l'impact social peut être définie comme le processus d'identification des conséquences futures d'une action ayant lieu actuellement ou étant envisagée, sur des individus, des organisations ou des macro systèmes sociaux (Becker, 2001). Cette pratique s'est avérée de valeur et effective au niveau des coûts à long terme, on l'utilise donc dans une grande variété de domaines avant d'entreprendre des projets (Wong, Ho, 2015). L'évaluation de l'impact social sert à considérer si, où et comment un projet de développement peut être approprié dans un contexte particulier, et pour s'assurer que ce projet en particulier peut être réalisé sans nuire à l'écosystème, aux populations ou à l'économie (Franks, Vanclay, 2013). L'objectif principal de l'évaluation et de la gestion de l'impact social d'un projet est de viser un monde plus durable et d'inculquer l'idée que les problèmes de durabilité sociale et environnementale doivent être considérés en partenariat (Vanclay, 1999).

Afin d'être en mesure de considérer l'impact social convenablement sur une population, Vanclay (1999), propose d'analyser les changements produits sur chacun des six points suivants : la manière de vivre des gens (comment ils travaillent et interagissent entre eux au quotidien), leur culture (les croyances, les mœurs, les valeurs et le langage ou dialecte), leur communauté (la cohésion, la stabilité, les services et les installations), leur environnement (la qualité de l'air, de l'eau, la disponibilité et la qualité de la nourriture, le

niveau de danger, la poussière et le bruit auxquels ils sont exposés, l'intégrité physique, et l'accès au contrôle sur les ressources naturelles), leur santé et bien-être (où la santé est défini comme un état général au niveau du mental, du physique et du bien-être social et non seulement l'absence de maladies) et finalement leurs inquiétudes et aspirations (la perception sur leur propre sécurité, les inquiétudes concernant le futur de leur communauté, les aspirations sur leur futur et celui de leurs enfants).

Pour illustrer l'utilité et les pratiques de l'évaluation de l'impact social, nous pouvons prendre comme exemple le cas de la Société Financière Internationale (organisation du groupe de la Banque Mondiale). En effet, selon cette société, la promotion du bien-être social des communautés locales est une priorité énoncée explicitement dans les objectifs des projets financés par l'organisation. L'évaluation de l'impact social fait partie entièrement du plan d'évaluation de l'impact environnemental. Pour ce fait, la Société Financière Internationale a créé un ensemble de critères sociaux et environnementaux qui sont devenus des conditions obligatoires pour pouvoir recevoir un financement de leur part. Les emprunteurs doivent alors établir des plans pour gérer l'impact social de leurs projets (avec leurs méthodes d'évaluation, les mesures entreprises pour avoir un impact dans le développement de la communauté, l'estimation des coûts de ce procès, etc.) (Franks, Vanclay, 2013). Un autre exemple pertinent est celui de l'impact social causé par le tourisme. Dans une étude publiée en 2015, McCombes, Vanclay et Evers ont pour objectif de développer un système d'évaluation de l'impact social pour une entreprise de voyages en Bulgarie. Tout d'abord ils identifient grâce à une revue de littérature les différents impacts sociaux causés par le tourisme, qu'ils soient bons (promouvoir la paix mondiale, renforcer la préservation de l'héritage et de la culture, réduire les barrières religieuses, raciales ou de langage et augmenter l'appréciation de sa propre culture), mauvais (changement culturel, augmentation du taux de criminalité, augmentation de la mendicité et du jeu de hasard, l'augmentation des prix discriminant les populations locales, augmentation de l'activité et la visibilité de l'industrie du sexe et une distribution inégale des revenus générés par le tourisme) ou complexes à analyser (la commercialisation d'une culture peut raviver l'intérêt porté sur certains de ses pratiques artistiques traditionnelles, tout en les modifiant significativement). Finalement, cette étude montre qu'en implémentant des pratiques de durabilité en utilisant des indicateurs d'impact

social (par exemple le nombre d'employés locaux, les dépenses sur les fournisseurs locaux ou encore le nombre de touristes ayant reçu au préalable de l'information sur la durabilité et le code de conduite) l'entreprise peut recevoir des bénéfices (avantage compétitif sur les autres entreprises de voyage, réduction du risque d'atteinte à la réputation à cause d'une mauvaise pratique ou encore gagner de la crédibilité parmi les communautés avec lesquelles cette entreprise opère).

4.3.2 Évolution et importance de l'impact social aux États-Unis et à l'international

L'évaluation de l'impact social commence, aux États-Unis, et de façon formelle, au début des années soixante-dix en réponse au « National Environmental Policy Act » (NEPA) de 1969. Cependant, plusieurs auteurs soulignent que cette pratique était déjà considérée bien avant l'apparition de cet acte (Esteves, Franks, Vanclay, 2012).

Le NEPA était court, simple et facilement compréhensible. Il venait établir une politique nationale de protection de l'environnement, créer un Conseil de Qualité de l'Environnement (CEQ), et obligeait la création de rapports sur l'impact environnemental pour toutes les actions fédérales majeures ayant un impact significatif sur l'environnement. De façon générale, le NEPA fut un succès discret, mais efficace après un début dynamique. Cette loi est un changement majeur dans la manière dans laquelle le gouvernement opère avec les problèmes d'environnement (Alm, 1988). Les années soixante-dix représentent aux États-Unis un pic dans l'utilisation de l'évaluation de l'impact social, car, grâce au NEPA, des rapports de l'impact environnemental étaient exigés pour presque toutes les actions d'utilisation des lieux aux agences gouvernementales. Les managers devaient non seulement prévoir les impacts environnementaux, mais aussi sociaux et économiques (Jacquet, 2014). Si l'on prend l'exemple de la construction de l'oléoduc trans-Alaska dont le projet voit le jour en 1970, grâce au NEPA, des soucis majeurs environnementaux ont dû être corrigés durant trois ans pour répondre à des problèmes comme l'empêchement de certaines espèces animales, dont le caribou, de compléter leur trajet de migration à cause de la barrière formée par l'oléoduc. Après trois ans, le projet voit le jour et la plupart des problèmes liés à l'environnement sont évités. Cependant, bien que le NEPA le précise, l'impact social n'a pratiquement pas été évalué concernant les changements de la vie quotidienne des populations locales comme les tribus inuites (en effet, avec un maximum de 42 000 travailleurs durant la construction de l'infrastructure, et une population de

351 000 habitants, ces nouveaux travailleurs allaient constituer un changement majeur dans la société d'Alaska). Cette absence d'analyse de l'impact social dans les rapports de l'impact environnemental des projets devient systématique (sauf si celle-ci était explicitement requise) et les fonds pour ce type d'analyse inexistantes (Burdge, 2002). Concernant ce manque d'importance donné à l'impact social aux États-Unis, Burdge (2002) souligne quelques problèmes clés qui pourraient améliorer le futur de ce type d'évaluation. Premièrement, il remarque le manque de consensus en termes d'appellation et de définition de l'évaluation de l'impact social. Deuxièmement, l'importance d'en faire une exigence légale, sans quoi, les agences chargées des projets vont se contenter de faire seulement des évaluations concernant l'environnement sans inclure le côté social. Troisièmement, il considère comme une erreur de remplacer les plans d'évaluation et gestion de l'impact social par une stratégie de participation publique (les citoyens participant à ces projets ne sont pas en mesure d'évaluer les changements qu'un projet va apporter dans leurs vies, il faut laisser cette tâche aux experts et scientifiques de l'impact social). Quatrièmement, les chercheurs de ce domaine doivent prendre une base commune (comme « guidelines and principles of social impact assessment ») pour ensuite bâtir une littérature solide. Finalement, les auteurs d'articles sur le domaine de l'évaluation de l'impact social doivent se baser sur des textes et des connaissances déjà existantes et les approfondir.

En ce qui concerne l'international, l'évaluation de l'impact social est utilisée comme un outil de prédiction qui fait partie du processus d'approbation pour des projets de construction d'infrastructures et d'extraction de ressources. Comme aux États-Unis, l'évaluation de l'impact social fait souvent partie de l'ensemble de l'évaluation de l'impact environnemental (historiquement, la plupart des systèmes judiciaires favorisent la pratique de l'impact biophysique plutôt que social) (Esteves, Franks, Vanclay, 2012). On peut prendre comme exemple l'industrie minière qui, de plus en plus, opère avec certaines des communautés les plus pauvres et défavorisées de la planète (par exemple des communautés indigènes). Les compagnies minières sont conscientes de cet impact social potentiel (elles peuvent être des facteurs de développement pour ces communautés plus importants que le gouvernement local ou national) et celles qui ont une stratégie de développement durable ancrée dans leur mode opératoire fournissent souvent des infrastructures et des services en

lien avec la santé et l'éducation (Kemp, 2010). Ce genre de pratique est liée à la gestion des problèmes sociaux et les place à l'intérieur des différents risques à gérer dans ce type d'affaires (Esteves, Franks, Vanclay, 2012). Dans un rapport destiné au conseil des droits de l'homme des Nations unies, John G. Ruggie (2010), souligne l'importance de gérer les risques liés aux tiers parties pour les organisations qui opèrent parmi les communautés marginalisées. Les conflits de cette nature incluent des pertes de revenu dues à des retards, des coûts de financement élevés, l'assurance et la sécurité ainsi que la possible annulation des projets. On peut en conclure que la gestion de l'impact social est une pratique de plus en plus nécessaire pour les entreprises opérant dans ces milieux afin d'éviter des pertes millionnaires (selon ce rapport, une entreprise multinationale aurait eu des pertes de 6,5 milliards de dollars liées à des risques de cette nature). On parle de situations où les deux parties sont perdantes, d'un côté les communautés qui voient leurs droits diminuer et d'un autre des compagnies qui font face à des pertes financières importantes.

Pour conclure avec cette section sur l'évolution et l'importance de l'impact social, on peut dire que, d'une part, celui-ci est mis de côté historiquement en faveur de l'impact purement biophysique des différents projets (que ce soit aux États-Unis ou à l'international), car les différentes législations vont porter une attention plus prononcée envers les soucis environnementaux. Cependant, des entreprises (notamment dans les milieux d'extraction des ressources à l'international) qui opèrent avec des communautés marginalisées et démunies donnent de plus en plus importance au volet de l'impact social dans la gestion de leur projet. Effectivement, l'impact social vient se placer au cœur des risques d'opération subis par ces compagnies, une bonne évaluation suivie d'une bonne gestion des différents impacts au sein des communautés implique une réduction directe des coûts d'opération.

4.3.3 Établissement d'un plan d'action pour gérer l'impact social d'un projet

Dans cette section, nous revoyons les pratiques proposées dans la littérature sur l'impact social afin de déterminer une méthode d'évaluation de l'impact d'une action déterminée (projet, politique de changement, nouvelle infrastructure...).

Pour commencer, nous pouvons nous référer à l'article « Guidelines and principles for social impact assessment » (1994) qui nomme les neuf principes pour bâtir une bonne

évaluation de l'impact social : impliquer toutes les personnes (individus et groupes) touchées par le projet (ceci va aider à une meilleure compréhension des impacts). Analyser l'équité de l'impact étudié (identifier les groupes qui vont bénéficier et ceux qui vont avoir un impact négatif à la suite de la réalisation du projet, il est important de bien distinguer les différents groupes et de comprendre les différents impacts que chacun va subir, il ne faut pas discriminer les groupes représentant une minorité). Mettre l'emphase sur les impacts qui ont été identifiés comme importants par la population et non seulement sur ceux qui sont faciles à identifier et à mesurer (plus une communauté est concernée par un impact en particulier, plus cet impact doit devenir une priorité pour la gestion du projet). Bien identifier les hypothèses de départ et les méthodes utilisées dans le processus (décrire de quelle façon l'évaluation est menée, quelles assumptions sont faites et comment les degrés d'importance sur les différents impacts sont déterminés). Fournir une rétroaction des différents impacts sociaux aux planificateurs des projets (identifier des problèmes qui pourraient être résolus à travers un changement des actions envisagées). Consulter et opérer aux côtés des pratiquants de l'impact social (ces scientifiques vont utiliser les meilleures méthodes pour l'évaluation de l'impact social). Établir un programme de surveillance et diminution des impacts non désirés (surveiller les différentes variables constituant un impact social significatif et agir afin d'atténuer l'effet de celui-ci). Identifier correctement les sources d'information (utiliser la littérature scientifique publiée concernant la zone affectée). Et finalement, planifier un système pour collecter les informations manquantes et mettre en place la stratégie de collecte.

Une fois les principes de l'évaluation de l'impact social revus, nous pouvons nous concentrer sur la méthode pour créer un plan d'évaluation. Becker (2001), nous propose de diviser ce plan d'évaluation en deux phases principales : la phase initiale consiste, premièrement, à faire une analyse approfondie du problème (c'est la phase la plus difficile du projet, en effet, le problème peut être de nature complexe et avoir plusieurs acteurs impliqués, il faut être en mesure de désigner l'acteur principal du problème et l'acteur visé par le projet) et établir une stratégie de communication (pour la plupart des projets, une participation de toutes les contreparties est nécessaire, car l'efficacité du projet final est plus élevée lorsque les connaissances locales sont prises en compte (Webler, Kastenholz, Renn, 1995), il faut donc qu'elles puissent communiquer à tout moment durant la phase de

développement). Vient ensuite la phase d'analyse du système social dans lequel on veut opérer (faire un modèle conceptuel du système contenant tous les acteurs, leurs comportements, leurs objectifs et leur espace d'action qui représente la marge de manœuvre restante aux acteurs après avoir pris en compte toutes les contraintes existantes). Une reconstruction historique des faits (avec des explications et interprétations) qui peut remonter à plusieurs années afin de mieux comprendre les origines du problème visé et de construire une solution adéquate. Faire par la suite une prédiction des tendances qui doit être relativement précise (dans cette phase initiale, les prédictions doivent porter sur des événements facilement prévisibles comme le vieillissement d'une population). Désigner un système de surveillance à propos de l'action qui pourra fournir l'état de son développement et de ses conséquences (voulues et involontaires). Pour terminer la phase initiale, il est nécessaire de faire une revue critique de la portée de l'analyse faite auparavant (est-ce que tous les acteurs sont prêts à lancer la phase finale du projet ?).

Une fois la phase initiale terminée, la phase principale commence avec le design du scénario (en général, entre 3 et 5 scénarios sont simulés pour prévoir ce qui peut arriver avec les systèmes auxquels on s'intéresse, Becker (2001) qualifie cette action de prévoir des scénarios comme scientifique et artistique). Planifier les stratégies d'action pour la résolution des problèmes (3 à 5 stratégies sont suffisantes pour préparer l'intervention). Il faut ensuite tester ces stratégies avec les scénarios (grâce à des données historiques de projets antérieurs) afin de trouver les forces et les faiblesses de chaque stratégie. Un classement des meilleures stratégies par scénario peut alors être fait en tenant compte des résultats obtenus avec les différents scénarios, s'il est possible, il est préférable d'utiliser une méthode coûts/bénéfices pour classer les stratégies. Après simulation, une série de faiblesses seront trouvées dans chaque stratégie, le but sera alors de repenser ces stratégies et de faire en sorte que les impacts négatifs soient atténués pour finalement recommencer les simulations et le reclassement (ce processus par itération peut se répéter jusqu'à dix fois avant de trouver le point optimal). Finalement, le produit d'évaluation de l'impact social sera prêt à être présenté à toutes les audiences impliquées (par des communiqués de presse, des résumés opérationnels, des rapports à grande échelle et des ateliers). Après le lancement du projet, il est important que celui-ci soit constamment en phase d'amélioration et l'implémentation du projet doit être stimulée par les différents acteurs. Bien que cette

phase soit omniprésente dans la littérature concernant les projets d'évaluation de l'impact social, historiquement, on avait tendance à voir et gérer ces processus comme étant un point précis dans le temps, et non comme des processus en continu (Franks, Vanclay, 2013). Une fois le projet terminé, un audit de celui-ci est important pour évaluer son efficacité au niveau des coûts, sa performance et la cohérence entre le projet planifié et celui effectué. Le bénéficiaire de cet audit sera la communauté scientifique.

4.3.4 Choisir un modèle d'évaluation de l'impact social

L'évaluation de l'impact social est devenue dans les dernières années un outil pour les entreprises pour créer une valeur ajoutée, profitant de la demande grandissante pour un futur moins lié au monde des affaires et de la montée des entreprises dites « sociales » (Emerson, 2003). L'effectivité d'une organisation peut se mesurer grâce à la capacité de celle-ci à atteindre ses objectifs. Des objectifs comme l'augmentation de la productivité, l'augmentation des profits ou la réduction des coûts sont facilement identifiables et mesurables à travers des méthodes conventionnelles, cependant, inclure à ces paramètres des impacts (économiques, environnementaux ou sociaux) sur la société vient compliquer la tâche (Maas, Liket, 2011).

À cause d'une variété montante d'entreprises voulant s'impliquer dans la mesure de l'impact social et de l'importance de celui-ci, un grand nombre de modèles d'évaluation ont été créés, répondant dans un premier temps au domaine d'impact social dont l'entreprise veut s'impliquer, mais également en tenant compte des intérêts des différentes parties prenantes impliquées dans l'organisation. Dans une étude publiée en 2015, Grieco, Michellini et Laselovi, développent une méthode de classement des différents modèles d'évaluation de l'impact social afin d'aider les dirigeants à choisir le modèle qui s'adapte le plus à la situation de leur organisation. Pour ce faire, les auteurs trouvent, à la suite d'une sélection d'échantillons de modèles, sept variables qui permettent de les classer : le type de données (quantitative, qualitative...), le type d'impact (social, économique, environnemental...), l'objectif du modèle (évaluation, gestion, contrôle...), la complexité du modèle (simple, modéré, complexe...), la plage de temps (prospectif, rétrospectif, continu...), et le développeur du modèle (université, institution, firme de consultation...). Après une analyse avec ces différentes variables, les auteurs vont classer les différents modèles en les répartissant en quatre groupes différents. Tout d'abord, et représentant

14.5% des modèles de l'échantillon, le groupe dit « simple social quantitatif » se compose de modèles qui mesurent l'impact social avec des mesures quantitatives, ces modèles sont rétrospectifs et facilement applicables et leurs développeurs sont variés. Deuxièmement, représentant 26.3% des modèles de l'échantillon, le groupe dit « complexe holistique ». Ce groupe contient des modèles qui sont quantitatifs et qualitatifs, l'impact mesuré est holistique (basé sur la valeur ajoutée dans le global) et les objectifs principaux sont de projeter afin de vérifier la réussite de certains objectifs et les reporter pour les différentes parties prenantes. Ces modèles ont un niveau de complexité élevé et peuvent servir à obtenir des subventions, ils sont développés majoritairement par des réseaux à but non lucratif et s'appliquent de façon continue. Le troisième groupe dit de « projection qualitative » représente une grande partie des modèles de l'échantillon (40.8%). Le type d'impact mesuré est holistique, ce sont des modèles rétrospectifs. Ils peuvent être appliqués à une grande variété de secteurs et leurs développeurs sont variés. Pour terminer, le quatrième groupe dit de « management » représente 18.4% des modèles de l'échantillon et est composé de modèles avec des données qualitatives ou quantitatives et qui mesurent différents types d'impact (holistique, employés, social, environnemental...). Ils se caractérisent principalement par leur objectif qui est de servir à la gestion ou à la certification des projets et sont appliqués tout au long de la durée de ces projets (procès continu). Ce sont des modèles génériques et souvent utilisés par des firmes de consultation et des institutions.

Pour conclure cette section, nous pouvons affirmer que vu le grand nombre de modèles d'évaluation et de gestion de l'impact social existant, il est important pour le gestionnaire d'être en mesure de bien identifier la nature de son entreprise (est-ce une entreprise sociale, commerciale ou hybride?), ce que l'on cherche à mesurer, le type d'impact que le projet en question va provoquer (conséquences positives, négatives, etc.) et bien comprendre les enjeux et les intérêts des parties prenantes (par quoi les investisseurs au sein de l'organisation sont-ils le plus concernés ? Impacts environnementaux, économiques ou sociaux...).

4.3.5 Les bénéfiques de l'évaluation de l'impact social

L'évaluation de l'impact social ne se résume pas simplement à une prédiction des impacts (bons ou mauvais) qu'un projet envisagé par une organisation peut engendrer.

Cette pratique englobe également d'autres dimensions comme habiliter les gens locaux, le renforcement du positionnement de la femme au sein de la communauté, le renforcement des minorités et autres groupes désavantagés ou marginalisés de la société, l'augmentation du développement des compétences au niveau local et au sein de l'entreprise, la diminution de toute forme de dépendance, l'augmentation de l'équité au sein de la société et l'accentuation sur l'effort de réduction de la pauvreté. Ces modèles d'évaluation viennent compléter les modèles techniques et économiques déjà établis dans les organisations et qui cadrent le mode de pensée au sein de celles-ci (Vanclay, 2003).

Au niveau des entreprises, plusieurs bénéfices ont été prouvés à la suite de l'implémentation des pratiques d'évaluation d'impact social dans leurs modèles d'affaires. L'augmentation de la sécurité des investisseurs dans le projet et des chances de celui-ci de réussir. Évitement et réduction des risques et conflits sociaux et environnementaux auxquels font face l'industrie et les communautés impliquées. Augmentation de la capacité à identifier les problèmes plus rapidement, évitant ainsi de subir des coûts trop élevés. Une meilleure planification des structures sociales et physiques. Fournir un processus qui permet d'informer et d'impliquer les parties prenantes (internes et externes) et ainsi bâtir une confiance plus solide et planifier un futur meilleur pour toutes les parties. Une amélioration de la qualité de vie des employés et une augmentation du taux de rétention des travailleurs les plus qualifiés. Ces modèles permettent également de laisser un héritage positif qui va au-dessus de la durée du projet. Et finalement, ils fournissent un avantage compétitif dans l'industrie dans laquelle on opère grâce à un renforcement de la performance sociale de l'entreprise et de l'amélioration de l'image en général (Esteves, Franks, Vanclay, 2012).

Prenzel et Vanclay (2014) présentent les modèles d'évaluation de l'impact social comme un bon outil pour gérer les situations de conflits sociétaux. Dans un premier temps, les prédictions faites grâce aux modèles d'évaluation de l'impact social permettent d'identifier les mauvais impacts attendus lors de la mise en œuvre d'un projet et ainsi agir de sorte à les éviter et donc diminuer le risque potentiel d'un conflit (grâce à cette capacité de prévention, on peut dire que l'évaluation de l'impact social est un outil qui peut être bénéfique même pour les entreprises qui recherchent uniquement le profit dans leurs

opérations). Le conflit peut surgir d'un malentendu entre les tierces parties ou de facteurs totalement subjectifs. Dans une évaluation de l'impact social, on va tenir compte également des possibles interprétations des événements par des personnes avec des cultures ou des situations différentes, c'est donc pour cela que cette méthode est utile pour la prévention des conflits.

Deuxièmement, lorsque la prédiction des conflits n'est pas une solution valable et que le conflit en question a déjà commencé, le modèle d'évaluation de l'impact social grâce à sa méthode de surveillance en continu est une bonne méthode pour observer pas à pas l'évolution du conflit, pour comprendre ses origines (car le modèle doit tenir compte de tous les impacts possibles) et être donc en mesure d'agir sur les sources réelles identifiées. Ce système de surveillance continu permet aussi de repérer le conflit dès son apparition et d'intervenir avant que celui-ci ne devienne trop grand ou que les dégâts causés soient importants.

Troisièmement, lorsque l'on se trouve dans la phase de négociation pour la résolution du conflit, les modèles d'évaluation de l'impact social peuvent fournir un cadre pour gérer l'information cueillie et qui servira à la prise de décision finale. Ce cadre fourni par le modèle permet également dans le futur d'évaluer l'impact causé par l'action entamé pour la résolution du conflit et ainsi avoir une base de données plus complète pour résoudre des possibles conflits futurs. De plus, l'information collectée à travers ce système permet de renforcer la confiance existante entre les deux parties (sans quoi, il est compliqué pour les deux parties de respecter la solution) et donne aux contreparties les plus faibles (comme les minorités) les outils nécessaires pour mener une négociation équitable.

Finalement, une fois que la solution du conflit est accordée, les systèmes d'évaluation de l'impact social permettent de surveiller l'évolution de la situation et établir des mécanismes de plaintes ou réclamations.

4.3.6 Les problèmes lors d'un processus d'évaluation de l'impact social et ses limites

L'un des premiers problèmes soulevés lors d'une évaluation de l'impact social est la détermination du temps que l'étude va prendre pour être réalisée. En effet, ces évaluations peuvent être de type « instantané », le temps consacré varie entre quinze minutes et un mois et l'évaluation peut être effectuée par une seule personne. Les

organisations qui utilisent ce type de méthode sont souvent amenées à devoir faire des évaluations de leur impact, et ont cueilli assez d'expérience dans le domaine pour avoir le personnel adéquat disponible ainsi que des scénarios pré-réalisés pouvant être appliqués au cas (Becker, 2001). Le deuxième type d'évaluation de durée moyenne va durer entre un et trois ans et le personnel nécessaire varie entre une et trois personnes (Becker, 2001). Finalement, les projets à longue durée sont ceux qui vont prendre plus de trois ans et qui auront besoin de plus de trois personnes pour leur réalisation (Becker, 2001). Il est important de noter que si l'on veut inclure les dimensions d'apprentissage stratégique et de combiner la recherche avec l'action, le projet doit être au moins à durée moyenne (Becker, 2001).

L'une des principales limites que l'on remarque lorsqu'on parle d'évaluation de l'impact social d'un projet est le faible intérêt porté sur celui-ci par les responsables de l'évaluation de l'impact environnemental. En effet, les gestionnaires responsables de ces tâches ont souvent une expérience très limitée en matière d'impact social. De plus, les ressources consacrées au côté social de l'évaluation de l'impact du projet sont rares et le contrôle de la qualité de celui-ci est limité, ce qui a un impact significatif sur le résultat de l'évaluation et pousse les réalisateurs à fournir le strict minimum qui leur permet de passer le contrôle des régulateurs (Esteves, Franks, Vanclay, 2012).

Ces mauvaises pratiques au niveau de l'évaluation de l'impact social ont des conséquences négatives sur l'effectivité de l'évaluation et donc sur les populations affectées par le projet à évaluer. Dans un premier temps la portée de l'impact n'est pas mesurée dans toute son ampleur ce qui laisse certains groupes défavorisés dans les zones touchées sans aucune prise en charge prévue. De plus, certains pratiquants, par des soucis de temps et de financement, n'effectuent pas une recherche en condition, ce qui donne comme résultat une recherche qui manque de preuves empiriques. On remarque également dans certains cas une mauvaise conduite des responsables de l'évaluation. Effectivement, ceux-ci vont, de façon délibérée, manipuler l'évaluation de l'impact social (en retouchant le contenu, la structure et l'organisation de l'engagement public) et les actions à entreprendre afin d'aller dans le sens de l'opinion publique générale et ainsi avoir une facilité pour mener à bien le projet. Finalement, il est courant que certains de ces

programmes utilisant la participation du public se contentent d'agir comme des livreurs d'informations aux tiers parties, mais échouent au niveau de l'implication des communautés touchées (Wong, Ho, 2015).

4.3.7 Conclusion sur l'évaluation de l'impact social et tableau récapitulatif

Grâce à cette revue de littérature sur l'évaluation de l'impact social, nous pouvons dire que celui-ci est la conséquence de toute action entreprise par une organisation et qui aura un impact (positif ou négatif) sur la façon de vivre des gens (populations ou communautés) concernés. L'évaluation de l'impact social va permettre à l'organisation responsable d'un projet d'évaluer à quel degré ce projet est viable, ainsi que de connaître ses forces, ses faiblesses et permettre une gestion des risques plus efficace. En ce qui concerne le côté historique, on a pu observer que l'évaluation de l'impact social occupe une place peu importante et souvent négligée de l'évaluation de l'impact environnemental. C'est sur ce dernier que les efforts vont être mis majoritairement, reflétant les préoccupations générales de la société. On constate également que les chargés de mener ce type d'évaluation ne sont pas des experts du domaine, ce qui génère des rapports peu fiables qui ne vont pas analyser des impacts, pourtant cruciaux, sur certaines populations locales. Nous avons vu par la suite les étapes principales pour bâtir un modèle d'évaluation de l'impact social où l'on soulève l'importance du processus en continu, car l'évaluation de l'impact social doit être constamment mise à jour afin qu'elle reste pertinente avec la vérité du terrain. De nombreux modèles ont été réalisés pour atteindre cet objectif, il est donc essentiel pour un gestionnaire de choisir celui qui va le plus correspondre à la situation de son entreprise, pour cela nous avons indiqué certaines méthodes de sélection qui impliquent, entre autres, de bien connaître la nature de son entreprise ainsi que les intérêts et préoccupations des différentes parties prenantes. Finalement, nous avons remarqué un certain nombre de bénéfices engendrés par cette pratique au niveau de la communauté affectée (établis une certaine justice au sein de tous les participants), de l'entreprise qui utilise cette méthode (valeur ajoutée et meilleure prévention au niveau des risques endurés) ainsi que son efficacité pour la gestion des conflits potentiels pouvant être générés par la réalisation du projet. Mais il y a également plusieurs problèmes qui surviennent lorsque l'on veut procéder à l'évaluation, comme le temps que l'on décide de consacrer et le nombre de personnes impliquées (qui vont beaucoup varier selon l'expertise de l'entreprise

en matière d'impact social), mais aussi le manque de financement et d'importance accordée à ce type d'évaluation. Les mauvaises pratiques vont être également des sources de problèmes et peuvent impacter négativement certaines populations comme les minorités, qui ont souvent moins d'importance au niveau de l'opinion publique.

CARACTÉRISTIQUES**IMPACT SOCIAL**

DÉFINITION DU CONCEPT	<ul style="list-style-type: none"> • Conséquences sociales et culturelles sur populations humaines d'une action publique ou privée qui modifie la manière dont vivent les gens au sein de la société (Brudge, Vanclay, 2015)
SON ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'identification des conséquences d'une action sur des individus, organisations ou macro systèmes sociaux (Becker, 2001)
ÉVOLUTION ET IMPORTANCE (AUX ÉTATS-UNIS ET À L'INTERNATIONAL)	<ul style="list-style-type: none"> • Aux États-Unis : NEPA (1970) constitue un changement majeur au niveau de la gestion des problèmes environnementaux (Alm, 1988) • Aux États-Unis : Évaluation peu importante au sein de l'impact environnemental, car manque de consensus sur sa définition et manque d'exigence légale (Burdge, 2002) • À l'international : Son évaluation fait partie du cadre environnemental (Esteves, Franks, Vanclay, 2012). Importance soulignée au sein du conseil des droits de l'homme des Nations Unies de gérer les risques liés aux tiers parties pour les organisations qui opèrent parmi les communautés marginalisées (Ruggie, 2010).
PLAN D'ACTION POUR SA GESTION	<ul style="list-style-type: none"> • "Guidelines and principles for social impact assessment" (1994) donne les neuf principes pour bâtir une bonne évaluation de l'impact social • Méthode pour générer un plan en deux phases (Becker, 2001)
CHOISIR UN MODÈLE D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Classement des différents modèles en quatre catégories selon le type de données, d'impact, d'objectif, de complexité, de plage de temps et de développeurs (Grieco, Michelini, Laselovi, 2015)
BÉNÉFICES	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter modèles techniques et économiques déjà existants (Vanclay, 2003) • Augmentation de la sécurité des investissements, réduction du risque de conflits, implication améliorée des parties prenantes, meilleure qualité de vie des employés, avantage compétitif (Esteves, Franks, Vanclay, 2012). • Meilleure gestion des conflits (Prenzel, Vanclay, 2014)
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> • Place peu importante au sein de l'évaluation de l'impact environnemental (Esteves, Franks, Vanclay, 2012) • Mauvaises pratiques entraînent mauvaises conséquences (Wong, Ho, 2015)

Tableau 2 - tableau récapitulatif de la section "impact social"

4.4 L'IMPACT SOCIAL DANS LA MICROFINANCE

4.4.1 Introduction

Dans cette section, nous mettons en commun les deux sections précédentes de cette revue de littérature afin d'explorer le rôle de l'impact social dans la microfinance. Nous comprenons d'abord l'origine de cette pratique et son côté utile qui font de lui un avantage pour les IMF, nous renforçons ces arguments grâce à des exemples concrets d'IMF qui ont mis en place des pratiques de gestion de la performance sociale et observons les résultats obtenus. Par la suite, nous explorons les différentes méthodes utilisées afin de bâtir un outil adapté de mesure et de gestion de l'impact social d'une IMF (avec une revue des indicateurs principaux et leur utilité selon le contexte spécifique de chaque organisation). La troisième partie de cette revue de littérature se concentre sur une analyse des bienfaits des méthodes de mesure de l'impact social et explique la manière dont cette pratique peut s'avérer être utile pour les différentes parties prenantes investies dans le milieu de la microfinance (les dirigeants de l'organisation, les investisseurs ou encore les emprunteurs). Pour compléter cette analyse approfondie du concept d'impact social dans le domaine de la microfinance, nous portons également un œil critique sur les pratiques en cherchant les faiblesses, les limites et les possibles voies d'amélioration des méthodes de mesure. Pour terminer cette section, un résumé de toutes les sections est proposé sous forme de conclusion et de tableau récapitulatif.

4.4.2 Vue d'ensemble

Comme nous l'avons pu voir dans la revue de littérature sur la microfinance, on observe une tendance générale des IMF à s'éloigner de leur mission de départ (aider les plus démunis à sortir de leur situation de pauvreté) pour se focaliser sur leur performance financière (Hermes, Lensink, Meesters, 2011). Ce distancement peut laisser croire que l'objectif premier de desservir les plus démunis peut être laissé de côté pour se concentrer sur des objectifs de commercialisation. En effet, on peut trouver des effets significatifs qui appuient cette hypothèse. Selon Hermes, Lensink et Meester (2011), on observe une corrélation négative existante entre le niveau de profondeur atteint par les IMF (plus le niveau de pauvreté des personnes bénéficiant du programme est élevé, plus on dit que le niveau de profondeur est grand) et leur efficacité opérationnelle. Cependant, ce sont ces IMF qui restent fidèles et se rapprochent le plus de la mission ultime de la microfinance :

la pauvreté peut être allégée grâce à la mise à disposition d'institutions financières accessibles aux membres de la société les plus démunis (Morduch, 1999). Une des solutions apparentes à cette problématique est la mise en place, au sein de la gestion d'une IMF, d'un plan qui va mesurer la performance sociale (cette performance est le reflet de la capacité d'une IMF à atteindre un nombre minimum de ses objectifs opérationnels, comme la protection de ses clients (Copestake, 2007)). En effet, beaucoup d'investisseurs dans le milieu de la microfinance sont intéressés par des objectifs tels que réduire le taux de pauvreté. Le progrès de celui-ci est la plupart du temps évalué avec des études ponctuelles effectuées par des parties prenantes externes, souvent trop complexes, qui demandent beaucoup de temps et avec un coût élevé. Une évaluation de la performance sociale peut donc, d'un côté, fournir régulièrement l'information aux investisseurs qui démontre l'impact social atteint par l'IMF et, de l'autre côté, permettre à l'IMF d'améliorer ses propres pratiques et se rapprocher de ses objectifs (IFAD, 2006, p.8).

Pour mieux comprendre l'utilité de la pratique de la mesure et de la gestion de l'impact social, nous prenons les exemples illustratifs de deux IMF dans des contextes différents.

Premièrement, nous pouvons étudier le cas de « Small Enterprise Foundation » en Afrique du Sud (IFAD, 2006, p.32). Cette entreprise se situe au nord du pays, dans une des régions les plus touchées par la pauvreté. Sa mission est de créer un environnement propice aux petites entreprises en mettant en place un service pour l'épargne et des prêts de groupe. Afin d'améliorer leurs opérations et de se rapprocher de l'objectif de leur mission, Small Enterprise Foundation a mis en place un dispositif d'évaluation qui leur permet d'évaluer l'impact social sur leurs clients, grâce à différents indicateurs comme le niveau d'éducation des enfants, leur situation financière ou la croissance de l'entreprise. Cette information va servir, d'une part, à choisir plus précisément les clients potentiels et, d'autre part, à établir la situation de pauvreté de tous les nouveaux clients qui entrent dans les programmes de prêts de groupe. De plus, durant la phase de développement de ce système d'évaluation et de gestion de l'impact, l'IMF a également pu comprendre en détail la nature de la pauvreté parmi ses clients cibles. En résumé, le système développé permet à l'entreprise de mieux comprendre les causes de la pauvreté éprouvée par leurs clients ainsi que d'identifier les

besoins les plus importants et améliorer leurs pratiques (amélioration du support fourni par le personnel, renforcement de l'évaluation d'une entreprise lors de la phase d'avant prêt, facilitation des rencontres de groupe et adaptation des services afin de mieux répondre aux besoins urgents de leurs clients). Cet outil a causé la diminution du taux d'abandon des programmes de prêts offerts par l'IMF de 26% à 18% entre mai et novembre 2002 (IFAD, 2006, P.34), cette diminution a eu pour effet d'augmenter le revenu de l'entreprise de 360 000 USD entre mai 2002 et décembre 2003 (IFAD, 2006, P.34).

Un deuxième exemple d'évaluation et de gestion de l'impact social est celui de l'IMF « PRADAN » (IFAD, 2006, P.40) qui a pour mission d'assister les femmes en situation de pauvreté dans les régions rurales de l'Inde grâce à la création de groupes d'entraide. La microfinance est utilisée comme un moyen d'effectuer des investissements qui pourront, dans un futur, améliorer les moyens de subsistance de ces personnes. Cette IMF décide d'adopter une méthode de « journaux illustrés » (dû au taux d'analphabétisme élevé dans ces régions) qui ont pour objectif de refléter la situation réelle vécue par ces femmes et d'observer les améliorations qui ont été possibles grâce à l'accord des prêts. Le point fort de ce système est qu'il donne la possibilité aux femmes membres des programmes de prêt d'observer et de comprendre les causes et les effets des changements qu'elles ont éprouvés. Ceci donne le contrôle directement à ces femmes et non aux promoteurs de PRADAN. Les journaux illustrés permettent de montrer l'impact direct et l'évolution des changements effectués, ce qui constitue une source crédible d'information sur l'impact de l'IMF. Ces journaux sont par la suite utilisés également par le personnel de PRADAN afin d'avoir une meilleure idée de la situation des clients, les utiliser comme base pour les discussions sur l'amélioration des conditions de vie et des changements à effectuer. Finalement il est important de remarquer que cette méthode est très coûteuse en termes de mise en place et d'adaptation et demande un effort constant aux bénéficiaires des prêts et au personnel de l'IMF afin qu'il soit constamment mis à jour. C'est une méthode qui s'adapte très bien pour PRADAN qui recherche en priorité à développer les groupes d'auto aide et l'autonomisation de ses membres et qui met la plupart de ses ressources dans cet objectif (IFAD, 2006, P.42). Il existe un grand nombre d'IMF à travers le monde avec des objectifs différents (notamment celles à but commercial) pour lesquelles cette méthode ne serait pas efficace.

4.4.3 Méthodes d'évaluation de l'impact social des IMF

Contrairement à la performance financière qui peut être facilement mesurée avec des chiffres, la performance sociale doit tenir compte du côté relationnel de l'entreprise entre les employés, les clients et tous les autres acteurs qui interviennent dans les opérations de l'institution. On peut résumer l'impact social d'une IMF par ses effets sur les conditions de vie de ses clients (niveau de vie, logement, santé, éducation...) (Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff, Verhagen, 2004).

Selon Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff et Verhagen (2004), les performances sociales d'une IMF doivent être mesurées sur chaque niveau d'action de l'organisation (trois niveaux sont présents, le premier sont les objectifs ou intentions de base de l'institution, le deuxième sont les actions ou processus mis en place pour atteindre ces objectifs et finalement, le troisième niveau correspond aux résultats ou impacts obtenus à la suite de ces deux premiers niveaux). Les auteurs proposent donc cinq niveaux de profondeur que peut prendre une évaluation de l'impact social de l'IMF. Le premier et le plus simple est d'évaluer les objectifs établis au départ. Le deuxième niveau correspond à faire une évaluation des actions entreprises afin de savoir si celles-ci apportent sur le plan social. Le troisième niveau est de comprendre et évaluer la relation qu'il existe entre les objectifs de départ et les actions mises en place pour les atteindre. Le quatrième niveau est de vérifier si les trois niveaux (objectifs, actions, résultats) suivent les normes sociales établies antérieurement. Finalement, le niveau le plus complexe consiste à mesurer l'impact social sur les clients de l'IMF de toutes les activités entreprises par l'organisation.

Pour revenir sur une dimension locale, nous pouvons nous pencher sur le texte de Jacob, Langevin et Comeau (2008). Afin de bâtir un modèle d'évaluation de l'impact social qui s'adapte au contexte et aux activités d'une IMF, nous nous appuyons dans la suite de cette section sur cet article. Il est important de diviser en trois niveaux les différentes dimensions sur lesquelles on veut obtenir des impacts sociaux. Dans chacun de ces niveaux, nous analysons un certain nombre d'indicateurs importants qui nous aident à établir une juste mesure de l'impact social apporté par les activités de l'IMF.

4.4.3.1 *Le niveau micro/individuel*

Le premier niveau, dit individuel ou « micro » se concentre sur les améliorations au niveau de la personne qui bénéficie du programme de micro crédit. À ce niveau, les objectifs recherchés sont l'amélioration de la qualité de vie que ce soit sur le plan matériel (augmentation des revenus, diminution de la dépendance aux programmes sociaux) ou sur le plan social (santé psychologique de l'individu) ainsi que l'amélioration des compétences de l'emprunteur (augmentation des compétences entrepreneuriales, de la confiance en soi et dans le collectif) pour qu'il soit, au terme du programme de microcrédit, en mesure d'accéder aux emprunteurs traditionnels (comme les banques). Afin de pouvoir mesurer ces objectifs, plusieurs indicateurs d'impact social peuvent être utilisés.

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour évaluer la qualité de vie sur le plan matériel. Nous pouvons utiliser des indicateurs sur le revenu (stabilité du revenu, pourcentage du revenu réinvesti ou encore le revenu net de l'entreprise). Concernant l'évaluation de la dépendance aux programmes sociaux, des indicateurs comme le pourcentage des revenus procédant de ces programmes ou encore le pourcentage des bénéficiaires du programme de micro crédit qui retournent au chômage ou aux prestations sociales. Un grand nombre d'indicateurs est proposé par les auteurs pour mesurer la diminution de la précarité financière des participants, le nombre de sources de revenus, la diversité du type des revenus et le changement de type de dette, le montant de la dette consacré à des fins de consommation, le montant d'épargne monétaire cumulé par l'individu ou encore la sécurité de l'occupation et des activités produites.

Des mesures qualitatives sont nécessaires pour mesurer les changements des conditions de vie et de la vie sociale des participants. Au niveau du projet de vie, nous pouvons analyser, chez l'individu, les changements concernant la vision de son propre futur et ses projets d'avenir depuis le commencement du programme et observer l'évolution. Une question qualitative concernant l'optimisme des clients face à la réalisation de leurs « rêves » peut apporter le pourcentage des individus qui ont une vision optimiste de leurs projets. Un autre indicateur qualitatif peut être utilisé pour mesurer le niveau d'isolement éprouvé par l'individu, il s'agit d'analyser l'évolution des relations personnelles depuis le début de la mise en place de son projet. Il faut également tenir en compte la dimension de valorisation personnelle du client, pour cela, il faut mettre en place

des indicateurs de santé psychologique tel que la gestion du stress. L'article de Langevin, Jacob et Comeau (2008) propose de faire une recherche sur les indicateurs de la santé mentale des individus. L'article de Korkeila et al. (2003) propose plusieurs indicateurs de santé mentale, nous pouvons retenir ceux du domaine de la santé mentale positive (contrôle de soi, contrôle des événements, bonheur, participation sociale, estime de soi, équilibre mental et sociabilité) qui mesurent, par des questionnaires individuels, la perception personnelle du bien-être, indiquant ainsi l'état de la santé mentale des individus.

Les capacités entrepreneuriales sont également une facette importante au niveau micro. Des indicateurs sont proposés pour chaque dimension. Premièrement, il est nécessaire de se pencher sur les aptitudes en gestion que l'entrepreneur doit être en mesure d'acquérir afin de mener son entreprise correctement. Pour cela, on peut mesurer les compétences techniques qu'il possède, celles-ci représentent la capacité de l'individu à gérer des aspects cruciaux de son entreprise comme le côté financier, le management, le marketing, etc. (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). Les compétences relationnelles sont également à tenir en compte chez un entrepreneur, la capacité de négociation est un bon reflet de cette caractéristique (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). L'un des rôles principaux d'une IMF est d'être en mesure d'éclairer les potentiels entrepreneurs sur la viabilité de leurs projets et de les orienter dans la bonne direction. Cet impact sur la prise de décision au démarrage du projet peut être mesuré en regardant le taux d'insertion au prédémarrage, au démarrage et à la consolidation du projet ainsi que le nombre de participants qui prennent la décision de se lancer dans des études ou de se remettre dans un processus de recherche d'emploi au lieu de se lancer dans leur projet d'entreprise (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). La durabilité du projet d'entreprise est une dimension qui doit figurer parmi les objectifs des IMF, pour mesurer leur impact sur celle-ci, on peut utiliser le nombre d'entrepreneurs ayant terminé leur plan d'affaires parmi les participants et à titre plus qualitatif, l'appréciation personnelle de ces participants à la fin de leur accompagnement (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). La participation à un programme de microcrédit doit être accompagnée d'un certain nombre de ressources auxquelles les participants doivent avoir accès. Des indicateurs comme la fréquentation des participants aux différents services offerts, le nombre total de prêts accordés et la facilitation de l'accès aux ressources externes fournie par l'IMF peuvent être utilisés (Jacob, Langevin, Comeau,

2008). L'impact sur la dimension de « médiation avec l'environnement » se reflète au niveau de l'accompagnement pour les démarches commerciales nécessaires pour l'entrepreneur, les démarches pour les prestations sociales et par l'accompagnement lors du montage financier de l'entreprise (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). Un dernier indicateur sur l'accès aux ressources est le nombre d'entreprises qui se trouvent en phase de démarrage ou de consolidation (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). L'impact sur la dimension d'amélioration du profil de l'entrepreneur peut se mesurer simplement en regardant l'évolution de la cote de crédit de celui-ci. Finalement, lorsque le programme touche à sa fin, il est important de s'assurer de la pérennité et de la croissance des entreprises. Pour cela, les indicateurs proposés sont les sources de financement complémentaires au micro crédit, la formalisation de l'entreprise (comme une relocalisation vers un lieu différent du domicile de l'entrepreneur) et le succès de l'entreprise (nombre d'employés dans les rangs et évolution du profit) (Jacob, Langevin, Comeau, 2008).

Pour terminer l'évaluation de l'impact social de l'IMF au niveau micro, quelques indicateurs qualitatifs sont nécessaires afin de se pencher sur le côté de la confiance de l'individu. Au niveau de la confiance en soi, il est nécessaire de porter un regard sur les décisions prises par celui-ci afin d'avoir une idée de la capacité de gestion de soi (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). Pour la confiance collective, nous pouvons analyser le niveau de confiance en ses pairs (a-t-il augmenté depuis le commencement du projet ?), la capacité du participant à s'engager et à participer dans un projet collectif et finalement la capacité d'apporter un soutien individuel dans un projet personnel (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). Finalement, la notion de « empowerment » dont on peut observer l'augmentation chez l'individu en analysant sa prise de décision, son pouvoir face aux négociations, sa participation aux différents événements et projets au sein de sa communauté, son autonomie et son renforcement sur le plan organisationnel (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). On peut également tenir compte du contrôle qu'exerce le participant sur les différentes ressources, sa prise de décision au niveau de son ménage et de sa communauté et sa participation électorale (Jacob, Langevin, Comeau, 2008).

4.4.3.2 *Le niveau méso/local*

Le niveau local prend en compte l'économie locale, plusieurs impacts sont à observer comme le développement de l'économie locale, la remise en action des participants, la création d'emploi, le développement du réseautage parmi les acteurs et la rétention des jeunes.

Pour l'impact sur le développement de l'économie locale, Langevin, Jacob et Comeau (2008) nous proposent d'analyser la participation des entreprises à cette économie, pour cela, on peut utiliser des indicateurs comme l'apport au PIB et la diminution des participants aux programmes sociaux (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). Une autre facette importante est le développement et la pérennité des entreprises locales, qui est indiquée par le nombre total d'entreprises créées, ainsi que le pourcentage de ces entreprises qui parviennent à survivre, et par le taux de remboursement des prêts accordés à ces entreprises (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). Finalement, les auteurs proposent d'utiliser l'indicateur « capital social/développement communautaire » (Mosley et Steel, 2004) qui mesure le développement des relations interpersonnelles entre les participants de l'économie locale (développement du réseautage). En ce qui concerne la création d'emplois durables, la contribution à la réduction du chômage de la microfinance permet d'analyser le ratio de sorties du chômage par prêt accordé (Mosley et Steel, 2004). La qualité de l'emploi est importante à mesurer, et, même si au niveau matériel l'auto-emploi n'est pas forcément supérieur à la situation du salariat (revenus, durée de travail ou protection sociale), elle peut être compensée par un épanouissement augmenté chez l'individu ainsi que son sentiment d'autonomie (Balkenhol, Guérin, 2003). Pour compléter l'analyse, un indice de satisfaction au travail peut être utilisé, nous pouvons utiliser la définition de satisfaction au travail de Larouche, Lévesque et Délorme (1973) : « Résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi. ». Pour terminer avec la mesure de la qualité de l'emploi, nous pouvons comparer le nombre d'emplois créés avec le nombre d'emplois maintenus. La dimension de réduction du travail au noir peut être observée grâce à une analyse de la législation d'activités informelles à la suite de l'octroi du prêt. La mesure de l'impact des activités de microfinance sur l'économie locale prend fin à la suite de la mesure de la réinsertion

socioprofessionnelle en regardant les transitions d'une situation de chômage vers une situation d'emploi (avec des indicateurs comme le pourcentage d'emprunteurs au chômage, le pourcentage des clients de ces nouvelles entreprises au chômage ou le taux de survie de ces nouveaux emplois créés) et le nombre de personnes qui sont sorties du seuil de pauvreté (Jacob, Langevin, Comeau, 2008).

La deuxième facette à prendre en compte au niveau local est les impacts du développement social local causés par les activités de l'institution de microfinance. La première dimension concerne les impacts dans la diminution de la pauvreté qui peuvent être observés grâce à l'indice de mesure du nombre de clients de l'institution qui sortent de la pauvreté (Karlan et Valdivia, 2011), qui mesure l'écart de revenu par rapport au niveau standard de pauvreté. Epstein et Crane (2005) recherchent une méthode pour mesurer la contribution de la microfinance dans la diminution de la pauvreté au niveau local, ils accentuent l'importance de mesurer le côté financier et l'amélioration de la vie chez l'individu. La réinsertion et l'adaptation sociale des participants peuvent être mesurées avec des indices de type qualitatif. Ici, les auteurs proposent l'indice de participation sociale fait par Statistiques Canada et qui prend en compte l'exercice du droit de vote par l'individu, les activités bénévoles ainsi que les activités culturelles auxquelles le participant au programme de micro crédit va décider de participer. Langevin, Jacob et Comeau (2008) proposent l'indice de Wehrell (2002) pour mesurer la rétention des jeunes dans la communauté (cet indice nous permet d'analyser la capacité à demeurer dans la communauté), pour s'assurer de la validité de ces mesures, nous pouvons comparer les résultats avec les mesures effectuées par le ministère (les données démographiques ainsi que le pourcentage de changement de la population). Pour mesurer la participation de l'individu à la citoyenneté, on peut utiliser l'indice de participation dans les institutions, développé par Chen (1997). Cet indice se fait à travers un sondage en demandant aux participants des programmes s'ils participent aux élections locales ou s'ils sont membres du conseil d'administration d'une entreprise locale. Pour compléter l'analyse de l'impact sur la participation de l'individu à la citoyenneté, les auteurs retiennent également l'indice d'exposition aux médias développé par Mosley et al. (2004) ainsi que l'indice d'engagement envers l'État et envers la politique (Zohir, Matin, 2004). Pour terminer avec le niveau méso, il faut analyser les impacts sur la dimension de la revitalisation des

territoires défavorisés, pour cela Langevin, Jacob et Comeau (2008) proposent l'indice de défavorisation, développé par Pampalon et al. (2004). Pour bâtir cet indice utilisé au Québec, Pampalon s'est appuyé sur la définition de défavorisation donnée par Townsend (1987) : « un état observable et démontrable de désavantage relatif face à la communauté locale ou à l'ensemble de la société à laquelle appartient l'individu, la famille et le groupe » (Pampalon, Raymond, 2003). Cet indice se fait par « secteur de dénombrement » qui est la plus petite unité statistique, issue du recensement, connue au Canada (750 personnes par secteur) et prend en compte la défavorisation matérielle (variations au niveau de la scolarité, de l'emploi et du revenu) et la défavorisation sociale (variations de la structure familiale et de l'état matrimonial) (Pampalon, Raymond, 2003). Finalement, les auteurs s'inspirent de Wherell (2002), pour analyser l'existence ou non d'entreprises du même secteur (compétition) lors du démarrage, ce qui indique la diversification des entreprises.

4.4.3.3 Le niveau Macro/sociétal :

Pour terminer avec l'analyse de l'article de Langevin, Jacob et Comeau (2008) sur l'évaluation de l'impact social, il est nécessaire de se pencher sur le dernier niveau où l'on va mesurer les impacts de la micro finance au niveau sociétal. Cette dimension va réunir les impacts au niveau global de la société. Les objectifs se basent sur l'atteinte d'une société avec une économie solidaire : le développement d'un système financier plus « inclusif », la mobilisation de capitaux dits « éthiques » et un changement de la culture de l'entreprise (vers une entreprise socialement plus responsable, dite « citoyenne »).

L'économie sociale et la finance solidaire peuvent être améliorées sur plusieurs dimensions. Premièrement, un indicateur sur le portrait de la clientèle desservie est nécessaire pour mesurer l'impact sur l'économie (la rendre plus « humaine »). Cet indicateur regroupe l'âge, le profil, le statut, le secteur d'activité, les revenus, l'éducation et le sexe de la clientèle (Jacob, Langevin, Comeau, 2008). Le deuxième type d'impact à mesurer est la création des richesses partagées. Pour cela, Epstein et Crane (2005) proposent les indicateurs de distribution des revenus et de dollars investis et donnés (pourcentage du montant collecté qui est investi). Troisièmement, nous pouvons regarder les impacts sur un système financier qui doit être plus inclusif. De Gobbi, Dhakal, Hijazi (2004) montrent comment l'une des plus grosses barrières à l'entrée pour un prêt traditionnel est l'exigence d'une garantie de type traditionnel (montant d'argent ou bien

physique). Un bon indicateur que le système financier devient plus inclusif dans la société est le pourcentage de prêts accordés avec une garantie ou « collatéral » alternatif (comme des prêts de groupe). Il est important également de regarder le pourcentage de prêts qui sont accordés grâce à un partenariat avec d'autres organismes.

Finalement, l'objectif de rendre la communauté plus solidaire va se refléter d'abord sur la canalisation des ressources communautaires. Les indicateurs utilisés par Langevin, Jacob et Comeau (2008) sont la mobilisation des acteurs locaux, la mobilisation des ressources provenant d'une économie plurielle (l'économie plurielle comprend trois dimensions principales, elle est composée de ressources marchandes comme les banques, de ressources non marchandes comme les subventions et de ressources non monétaires comme le bénévolat. L'économie solidaire fait donc partie de la pluralité de l'économie (Lévesque, 2007)). La composition du conseil d'administration des organismes, la provenance des bénévoles ainsi que le nombre d'heures effectuées, le nombre de professionnels mobilisés et leur provenance ainsi que les partenariats avec les différents organismes locaux (de développement, communautaires ou d'enseignement). Pour terminer avec la communauté solidaire, Langevin, Jacob et Comeau (2008) proposent d'analyser l'impact sur la mobilisation des capitaux éthiques en regardant la provenance des capitaux (capitalisation du fonds).

4.4.3.4 Conclusion

Grâce à ce texte de Langevin, Jacob et Comeau (2008) et l'apport de différents auteurs dans le domaine de l'impact social de la microfinance, nous avons pu, dans cette section, faire un recueil des principaux indicateurs de l'impact des activités d'une IMF au niveau individuel, local et sociétal. La suite de cette partie se concentre d'abord sur les bénéfices intrinsèques pour une institution lorsqu'on réalise une évaluation de son impact social, pour ensuite se pencher sur les lacunes et les éléments à améliorer de cette pratique.

4.4.4 Bénéfices et limites de l'évaluation de l'impact social

Pour commencer cette partie, nous nous penchons sur les différents bénéfices que peut apporter une bonne gestion de l'impact social au sein d'une IMF. Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff, Verhagen (2004) nous donnent quatre axes sur lesquelles analyser les possibles bénéfices de la mise en place d'un outil de mesure des performances sociales.

Premièrement, cette mesure et exposition en dehors de l'institution de son impact social positif vient combler une demande d'un secteur d'investisseurs sociaux qui peinent à trouver des institutions ayant une mesure d'impact social claire et compréhensible, c'est donc un bon avantage comparatif pour le marché financier. Une bonne méthode d'évaluation de l'impact social viendrait donc attirer du capital pour l'IMF ce qui lui permettrait d'assurer sa pérennité. Deuxièmement, on peut émettre l'hypothèse que, à long terme, la mise en place d'un système de mesure et gestion de l'impact social peut supposer une réduction des coûts pour l'IMF. En effet, à court terme, l'institution verrait ses coûts augmenter à cause des ressources mises en place (formations, mise en place de voies de transmission de l'information, études approfondies des différentes zones d'opération, etc.). Mais à long terme, ces dispositifs vont également créer des liens entre les clients et le personnel, renforcer la transparence et la confiance, ce qui va augmenter la fidélité du client et diminuer le risque de non-remboursement. Troisièmement, les auteurs nous proposent d'analyser le champ de l'innovation. Effectivement, ces nouveaux liens, nouvelles valeurs et transparence de l'information sont potentiellement un point de départ pour l'IMF pour créer des nouveaux produits et des nouveaux services mieux adaptés. Finalement, on peut également parler de bénéfices pour les clients des institutions de microfinance (ciblage des populations exclues, augmentation du capital social par la création et le renforcement de liens communautaires). La mesure et l'exposition de ces bénéfices vont en quelque sorte libérer les IMF d'une certaine partie de la pression purement financière, ceci est un bénéfice pour les clients, car l'institution aura moins tendance à s'éloigner de sa mission de départ pour rechercher seulement le profit financier.

Cependant, il existe également des limites dans l'exercice de mesure de l'impact social qui viennent mettre en question la crédibilité de celle-ci. Pour analyser celles-ci, on peut se référer à l'article de Hulme (2000) qui ressort les principales contradictions de ce domaine en regardant sous trois axes différents. La première limite peut être regardée d'un point de vue scientifique (une méthode scientifique s'utilise pour prouver qu'un effet en particulier peut être attribué à une cause spécifique). Ce genre d'expérience se fait dans un environnement très rigoureux où tous les événements sont contrôlés, ce qui est impossible à mener dans un cadre sociologique comme celui d'une analyse de l'impact social. Deuxièmement, l'auteur présente l'approche de « tradition humaine ». Ici, on observe que

la méthode la plus récente pour faire des études de sociétés se rapproche du domaine de l'anthropologie (à l'origine, les domaines de la géographie et de la sociologie rurale étaient plus utilisés). Cette science fonctionne par des collectes de données sur le terrain sous forme d'observations et prises de notes. On ne cherche pas à obtenir des résultats statistiques, mais plutôt des interprétations qualitatives, il est donc fréquent qu'il y ait différentes explications possibles pour un même impact. La dernière limite peut se comprendre du point de vue de l'apprentissage participatif et l'action. Cette méthode vient remettre en doute l'approche scientifique (qui simplifie trop les relations humaines et les différents causes et effets, et renforce les méthodes déjà en place, créées par les élites de ces domaines). L'approche d'apprentissage participatif stipule qu'il n'existe pas de vérité objective, mais plutôt une vérité différente pour chaque point de vue. Il faudrait donc que les clients qui font partie des populations démunies soient les acteurs à l'origine de l'identification des problèmes et des impacts ainsi que des actions à entreprendre et la création du savoir pour que la mesure de l'impact social puisse être utile.

4.4.5 Conclusion et tableau récapitulatif

Dans cette revue de littérature sur l'impact social des IMF, nous avons d'abord porté une vue d'ensemble sur ce qu'est l'évaluation et la gestion de l'impact social puis illustré ce concept à travers deux exemples concrets qui montrent ses possibles utilisations ainsi que les bénéfices tirés par les IMF qui ont mis en place le système. Deuxièmement, à la suite d'une présentation des différents niveaux de profondeur que l'on peut atteindre lorsqu'on établit un plan de mesure de la performance sociale de l'entreprise (le dernier niveau et le plus complexe exige une évaluation de l'impact social des activités de l'IMF) nous avons, grâce à l'article de Langevin, Jacob et Comeau (2008) et en complétant avec d'autres auteurs, fait un recueil des principaux indicateurs d'impact sur le plan micro, méso et macro. La dernière section fait d'abord un résumé des différents bénéfices que peuvent tirer les IMF lors de la réalisation de la mesure de leur impact social. Par la suite, nous pouvons observer les limites de ce type de mesure sous trois angles différents : méthode scientifique, tradition de l'étude humaine et apprentissage participatif.

CARACTÉRISTIQUES	IMPACT SOCIAL DANS LA MICROFINANCE
DÉFINITION DE LA PERFORMANCE SOCIALE D'UNE IMF	<ul style="list-style-type: none"> • Reflet de la capacité d'une IMF à atteindre un nombre minimum de ses objectifs opérationnels (Copestake, 2007)
MÉTHODES D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Doit tenir compte du côté relationnel de l'entreprise entre les employés, les clients et autres parties prenantes dans les opérations de l'entreprise (Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff, Verhagen, 2004) • Évaluer grâce aux différents indicateurs sur le niveau individuel (au niveau de la personne), le niveau local (économie locale) et au niveau sociétal (niveau global de la société) (Langevin, Jacob, Comeau, 2008)
BÉNÉFICES	<ul style="list-style-type: none"> • Combler la demande d'investissements éthiques, avantage comparatif pour l'IMF, réduction des coûts à long terme, amélioration de l'innovation (Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff, Verhagen, 2004)
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> • Impossible de contrôler l'environnement dans un cadre expérimental (car étude sociologique) (Hulme, 2000) • Collecte de données avec prise de notes pour interprétation qualitative donc possibilité d'erreur d'interprétation (plusieurs explications peuvent être données à un même phénomène. (Hulme, 2000) • Approche d'apprentissage participatif : Il n'y a pas de vérité objective. Ce sont les propres clients qui devraient évaluer les impacts sociaux (Hulme, 2000)

Tableau 3 - Tableau récapitulatif de la section "impact social dans la microfinance"

5 MÉTHODOLOGIE

5.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Afin de répondre à notre question de recherche, la méthode choisie est l'étude de cas. « L'étude de cas a pour projet la génération de théories à partir d'observations ou de descriptions » (Hlady-Rispal, 2015). Dans ce cas, cette méthode est pertinente, car il était nécessaire de s'appuyer sur un exemple concret afin d'approfondir les notions théoriques de la littérature concernant le choix des indicateurs de mesure de l'impact social pour une IMF au Québec (Langevin, Jacob, Comeau, 2008), ainsi que pour présenter les enjeux rencontrés au sein de cette organisation grâce à des données cueillies avec les acteurs principaux de cette activité. L'exemple choisi pour cette étude de cas a été l'ACEM. Nous avons choisi cette organisation, car elle nous permettait d'étudier en profondeur le sujet de l'évaluation de l'impact social pour trois raisons principales : l'augmentation de la demande des investisseurs en matière de mesure de l'impact social pour les entreprises dites « sociales » (Armstrong, 2006), la volonté de la direction de l'ACEM de mettre en place un système afin d'évaluer son impact social qui surgit lors du changement de direction entre 2016 et 2017, et finalement l'historique d'intervention de cette IMF existant depuis 1990, ce qui allait potentiellement nous permettre d'accéder à une base de données étendue.

Pour être en mesure d'explorer ce thème de recherche, nous avons choisi de participer à la conception et la mise en place d'un outil de « théorie du changement » par deux consultantes de l'entreprise « Innoweave » avec les membres de l'ACEM. « La théorie du changement est une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme » (TIESS, 2018). Ce processus se déroule entre septembre 2016 et mai 2017. Mon objectif était de participer aux réunions hebdomadaires avec les consultantes d'Innoweave et les employés de l'ACEM afin d'observer et de comprendre les mécanismes de fonctionnement de l'IMF ainsi que leurs objectifs à long terme, notamment en matière d'impact social de ses activités. Cette activité d'observation nous a également permis de créer des liens avec les employés de l'organisation et ainsi de faire des entrevues avec eux. Ces échanges nous ont ensuite permis d'être mis en contact avec des entrepreneurs, clients de l'ACEM, afin de les questionner sur leur relation avec les employés de l'organisation.

5.2 LA COLLECTE DES DONNÉES

Afin de collecter les données nécessaires pour répondre à la question de recherche, nous avons, dans un premier temps, utilisé une méthode d'observation participative, en participant aux réunions hebdomadaires lors de la mise en place de la théorie du changement au sein de l'ACEM entre septembre 2016 et mai 2017. Nous avons également pu conduire des entrevues avec des entrepreneurs clients de l'ACEM, avec les employés de l'ACEM, une bénévole, ainsi qu'une entrevue avec une conseillère en administration et services aux membres au sein du réseau « micro entreprendre ». Finalement, nous avons également pu consulter des documents publics et internes à l'ACEM tout au long de la réalisation de ce travail. Le fait d'utiliser trois méthodes différentes pour collecter des données permet d'assurer la validité de ces dernières, cette méthode est qualifiée de « method triangulation » (Carter, Bryant-Lukosius, DiCenso, Blythe, Neville, 2014).

5.2.1 L'observation participative

L'observation participative est une méthode qui consiste, pour le chercheur, à faire partie de l'environnement observé, afin de comprendre les mécanismes (actions, comportements et interactions) de celui-ci. Le but étant de comprendre les mécanismes par lui-même, pour développer par la suite des explications théoriques (Savage, 2000).

Dans le cadre de la mise en place de la théorie du changement au sein de l'ACEM, j'ai pu assister à cinq réunions en présence des employés de l'ACEM et des consultantes d'Innoweave qui avaient pour rôle de guider les employés dans leurs réflexions et de s'assurer de l'avancement du projet, ainsi qu'à sept réunions en présence des employés de l'ACEM uniquement. Ceci totalise environ une vingtaine d'heures d'observations. Ces observations ont été faites lors de la période allant de septembre 2016 à mai 2017 et ont toutes eu lieu dans les locaux de l'organisation. L'outil utilisé afin d'assurer la conservation des données a été la prise de notes durant toutes ces réunions dans un cahier de bord avec la chronologie des événements.

Lors de la première rencontre avec les membres de l'ACEM en septembre 2016, j'ai été présenté aux différents employés présents dans les locaux. J'ai pu également expliquer le projet et exposer les différents besoins en matière de collecte des données (accès aux documents, participation aux réunions et contact avec des clients). Par la suite, lors des

réunions dans le cadre de la théorie du changement, j'ai principalement consacré ma présence à prendre en note les échanges d'idées entre les employés avec leurs collègues et avec les consultantes d'Innoweave, lorsque celles-ci étaient présentes. Ces observations m'ont permis d'en apprendre davantage sur le fonctionnement de l'ACEM, ses objectifs principaux à long terme, et notamment son besoin en matière d'évaluation de l'impact social de ses activités (sujet qui était abordé régulièrement par les employés lors des discussions sur les objectifs de l'organisation).

<i>Phase</i>	<i>Réunions</i>	<i>Description</i>	<i>Thèmes observés</i>
<i>Introspection</i>	6 (dont 3 avec les consultantes)	Questionnement des employés sur leur rôle, celui de l'ACEM, la vision et la mission, ainsi que l'impact social voulu.	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'entreprise par ses employés. • Mission de l'entreprise. • Volonté concernant l'impact social des activités.
<i>Validation</i>	4 (dont 1 avec les consultantes)	Élaboration et mise en place d'un outil de type questionnaire pour envoyer aux entrepreneurs afin de confirmer les conclusions émises lors de la première phase concernant l'impact des activités de l'ACEM	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens pour contacter les clients. • Difficultés rencontrées lors du processus. • Type de relation entre les clients et les employés de l'ACEM.
<i>Résultats</i>	2 (dont 1 avec les consultantes)	Discussion sur les résultats obtenus et validation des hypothèses émises lors de la première phase	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre/Sincérité des répondants. • Outils manquants/à développer en matière d'évaluation de l'impact social.

Chaque réunion était d'une durée d'environ 2 heures.

Tableau 4 – Les observations

5.2.2 Les entrevues semi-dirigées

Pour répondre à la question « Comment peut-on évaluer l'impact social d'une IMF au Québec ? » il fallait être en mesure, dans les résultats, d'exposer aussi les différents enjeux qui apparaissent lors de la conception et la mise en place d'un tel modèle. La méthode de collecte de données par entrevues permet au chercheur de connaître des « faits » et de comprendre les différentes opinions sur un sujet en particulier (Rowley, 2012). Les personnes questionnées devaient être en mesure de s'exprimer assez grandement sur les sujets proposés, tout en se focalisant sur les thèmes préparés en avance sur lesquels les questions s'orientaient, c'est donc pour cette raison que l'on a choisi de faire des entrevues semi-dirigées qui permettent à la personne de bien s'exprimer, tout en gardant une ligne directrice proposée par le chercheur (Rowley, 2012). Grâce à cette méthode, nous avons également été en mesure de poser les mêmes questions pour chaque type de participant, notamment aux employés de l'ACEM, ce qui nous a permis par la suite de mettre en relation les réponses obtenues en ressortant les thèmes récurrents.

Nous avons divisé les différentes entrevues en trois catégories : les entrevues faites avec des personnes participant directement aux activités de l'organisation (soit les employés et un bénévole), les entretiens avec les entrepreneurs, et finalement, l'entrevue avec une conseillère en administration et services aux membres au sein du réseau « MicroEntreprendre ».

5.2.2.1 *Employés et bénévoles*

Dans cette catégorie, nous avons conduit des entretiens individuels avec sept (7) personnes ayant une participation active dans les activités de l'organisation. Il s'agit de six (6) employés de l'ACEM ainsi que d'un (1) bénévole, chargé notamment d'aider l'organisation avec la mise en place d'un questionnaire destiné aux entrepreneurs afin d'évaluer l'impact social de l'ACEM au sein de ceux-ci. Le nombre total d'employés de l'ACEM est de sept (7), et ce bénévole était le seul impliqué dans les activités concernant l'évaluation de l'impact social. Pour sélectionner l'échantillon, le critère choisi a été notamment une connaissance des enjeux de la mesure de l'impact social au sein d'une IMF (on a considéré que tous les employés étaient familiers avec cette pratique, ainsi que le bénévole, étant expert en statistiques et impliqué activement dans ce volet au sein de l'ACEM). La taille du bassin de participants potentiels était donc de huit (8) personnes.

Afin de pouvoir procéder aux entretiens, un rendez-vous a été fixé dans les locaux de l'entreprise, le même jour qu'une réunion entre différentes parties prenantes de l'ACEM (dont le bénévole en question). Les employés et ce bénévole ont été préalablement avisés de l'activité par la directrice de l'organisation, tous ayant accepté. Nous avons donc procédé aux entrevues au sein même des locaux, dans une salle de réunion qui était disponible, et ce tout au long de la journée du 30 janvier 2019. Le questionnaire avait été préparé en avance et envoyé par email à la directrice de l'organisation, afin qu'elle puisse le faire parvenir aux personnes concernées (on peut retrouver ce questionnaire en annexe 1). Avant chaque entrevue, nous avons fait signer un formulaire de consentement à chacun des participants en prenant soin de leur expliquer les clauses, et nous avons également obtenu un accord verbal qui permettait d'enregistrer au magnétophone les entrevues. Aucun des participants n'a été réticent à répondre aux différentes questions, et tous se montraient concernés par l'importance de la mesure de l'impact social de leurs activités. Les entrevues ont eu des durées variant de 5 à 21 minutes (ceci en fonction de l'implication directe et de la connaissance de l'employé au niveau de l'impact social), avec une durée moyenne de 15 minutes. Ces entrevues ont été par la suite réécoutées, en prenant soin de noter les éléments clés de chacune des entrevues pour ensuite observer les points communs qui ressortent parmi ces éléments clés (Rowley, 2012).

	<i>Pseudonymes des répondants</i>	<i>Durée de l'entrevue</i>
1	R1	19 minutes
2	R2	12 minutes
3	R3	8 minutes
4	R4	21 minutes
5	R5	5 minutes
6	R6	20 minutes
7	R7	20 minutes

Tableau 5 - Entrevues avec les membres de l'ACEM

5.2.2.2 Les entrepreneurs

Les entrepreneurs clients de l'ACEM sont généralement des personnes avec un emploi du temps très chargé, il était donc difficile de pouvoir fixer une date pour faire ces entrevues. Pour être en mesure d'avoir un maximum d'entrevues parmi ces personnes, nous

avons décidé de « profiter » d'un événement de type réseautage organisé par l'ACEM le 15 février 2017 pour procéder aux entrevues. Comme dans la catégorie d'entrevues précédente, la directrice de l'ACEM avait pris le soin de prévenir les entrepreneurs de l'activité par téléphone à l'avance. Cinq (5) entrepreneurs parmi les dix (10) présents ont accepté de faire ces entrevues. L'objectif de ces entrevues était de connaître en détail le type de relation entre l'organisation et ses clients, c'est donc sur ces critères que l'on a choisi cet échantillon de personnes ayant toutes eu un rapport d'affaires avec l'ACEM et qui était prêt à partager leur expérience. Les entrevues ont eu lieu dans une salle dans les locaux de l'organisation, c'était un endroit calme et proche du lieu où se déroulait l'activité de réseautage. Nous avons d'abord fait signer un formulaire de consentement à chacun des cinq entrepreneurs en expliquant les clauses, ainsi qu'obtenu leur permission verbale pour enregistrer ces entrevues au magnétophone. Il est important de noter que l'un des entrepreneurs n'a pas donné son accord pour être enregistré (la personne était visiblement peu à l'aise avec cette démarche), on a donc procédé uniquement avec la prise de notes pour ce cas particulier. En ce qui concerne les entrevues, trois (3) ont été effectuées en français et deux (2) en espagnol (celle-ci étant la langue maternelle des entrepreneurs questionnés, ces personnes ont donc pu s'exprimer avec plus de facilité). Il est également important de noter que deux (2) de ces entrepreneurs avaient l'air plus réticents à répondre sincèrement aux questions concernant leur relation avec l'ACEM, ce qui a pu biaiser les réponses obtenues. Les entrevues ont été courtes (variant entre cinq (5) et douze (12) minutes), car les entrepreneurs devaient assister à l'activité de réseautage. Les quatre entrevues enregistrées ont été réécoutées pour faire ressortir les points principaux, on a également synthétisé en points principaux les notes prises lors de l'entrevue non enregistrée.

	<i>Pseudonyme des répondants</i>	<i>Durée de l'entrevue</i>	<i>Enregistrement</i>
1	E1	7 minutes	Oui
2	E2	5 minutes	Non
3	E3	8 minutes	Oui

4	E4	12 minutes	Oui
5	E5	7 minutes	Oui

Tableau 6 - Entrevues avec les entrepreneurs

5.2.2.3 Entrevue avec une conseillère en administration et service aux membres chez « MicroEntreprendre »

Afin d'enrichir cette étude, nous voulions avoir recours à l'avis d'une personne extérieure à l'ACEM. La directrice de l'ACEM nous a alors mis en contact avec une conseillère en administration et service aux membres du réseau « MicroEntreprendre » (ce réseau compte quinze (15) partenaires au Québec, dont l'ACEM, qui offrent un accès au micro crédit dans la région). Cette personne était en train de développer un modèle afin d'évaluer l'impact social engendré par tous les membres du réseau, on a donc considéré que son opinion au sujet des enjeux principaux lors d'une telle activité était extrêmement pertinente pour enrichir ce travail. L'entrevue s'est déroulée le 31 janvier 2019 au sein des locaux de MicroEntreprendre. La durée a été de 41 minutes. Nous avons dans un premier temps fait signer un formulaire de consentement en expliquant les clauses ainsi qu'obtenu un accord verbal pour enregistrer l'entrevue, aucun problème n'a été rencontré pour effectuer cette démarche. Par la suite, le travail a été présenté avec détail, en expliquant à la personne ce dont j'avais besoin en matière de données pour enrichir la partie en question. La personne a pris soin de répondre en détail à toutes les questions posées et de développer son opinion sur les enjeux qui lui paraissaient les plus importants. Nous avons par la suite réécouté l'enregistrement et noté les points importants soulevés lors de l'entrevue.

	<i>Pseudonyme du répondant</i>	<i>Durée de l'entrevue</i>	<i>Enregistrement</i>
1	M1	41 minutes	Oui

Tableau 7 - Entrevue MicroEntreprendre

5.2.3 Consultation de documents

Afin d'obtenir davantage des données pour ce travail, nous avons consulté des documents internes comme la base de données concernant les profils des clients, un schéma de fonctionnement interne, quatre versions différentes de la théorie du changement développé à l'interne, un modèle de questionnaire développé à l'interne destiné aux entrepreneurs afin de mesurer certains aspects de l'impact social des activités de l'ACEM ainsi que deux diaporamas (power point) de MicroEntreprendre au sujet de l'évaluation de l'impact social de ses membres. Nous avons également consulté des documents publics

comme le site web de l'ACEM, notamment les sections concernant les informations générales à propos de l'organisation (Mission, valeurs, approche...), le site web de MicroEntreprendre (notamment les sections qui présentent l'organisation), les rapports annuels de 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018 de l'ACEM et la liste publique des investisseurs de l'organisation de juillet 2016. Pour un total de dix-huit (18) documents consultés. Ceci a permis d'obtenir et de vérifier des informations précises qui ont servi à compléter ce travail.

5.3 L'ANALYSE DES DONNÉES

Pour analyser les données cueillies, nous avons procédé avec les trois étapes proposées par Miles et Huberman (2003), soit la condensation des données, la présentation des données et finalement l'Élaboration/Vérification des conclusions. En ce qui concerne les entrevues, à la suite de la réécoute et au codage de celles-ci, nous avons décidé, pour chacune des questions posées, de ressortir les éléments récurrents et les « patterns » que l'on pouvait observer dans les réponses. Il est important de noter que cette condensation a commencé dès l'élaboration du questionnaire (en effet, les différentes questions étaient déjà classées selon l'enjeu d'élaboration d'un modèle pour la mesure de l'impact social auquel la question faisait référence, soit le type de données à utiliser pour le modèle, l'utilité à l'interne ou à l'externe du modèle et le temps de mise en place de celui-ci), mais que celui-ci commençait par une question ouverte sur les enjeux principaux afin de laisser apparaître des nouveaux enjeux qui n'étaient pas spécifiquement visés par les questions. Grâce à cette question ouverte, nous avons pu retrouver un nouvel élément récurrent qui revenait dans la majorité des entrevues : la sincérité des entrepreneurs questionnés lors des collectes des données pour mettre en place le modèle. En ce qui concerne les observations, nous avons pris soin de relire les notes prises lors de chacune des réunions et de retrouver encore une fois des éléments communs qui ressortaient, notamment concernant les différents impacts sociaux que les employés souhaitaient mesurer. Les éléments ressortis ont par la suite permis de sélectionner les indicateurs les plus adaptés pour le modèle proposé en sélectionnant parmi ceux déjà présents dans la littérature.

La présentation des données s'est faite sous forme de tableaux. Cette forme permet de rassembler de façon homogène les données cueillies et de faciliter l'accès à la lecture et

au repérage de chacun des points principaux soulevés lors de la condensation, permettant d'avoir une vue d'ensemble de la situation étudiée (Miles et Huberman, 2003).

L'élaboration et la validation des conclusions commencent dès le début de la collecte des données (Miles et Huberman, 2003). En effet, que ce soit au niveau des données d'observation ou des données cueillies par entrevue, des conclusions dans un premier temps assez vagues commencent à se dessiner dès le début de la collecte (il s'agit des principaux impacts importants à mesurer pour l'organisation qui sont mentionnés au fur et à mesure par les employés dans les réunions pour les observations, et des enjeux que l'on peut retrouver dans la littérature lors de la mise en place d'un modèle d'évaluation de l'impact social pour les entrevues). La collecte et l'analyse des données vont par la suite soit valider soit rejeter les conclusions faites auparavant, d'où l'importance de garder un esprit critique tout au long du processus (Miles et Huberman, 2003).

6 RÉSULTATS

6.1 LE MODÈLE D'ÉVALUATION DE L'ACEM

6.1.1 Analyse de la situation de l'ACEM

Il est important avant de bâtir un outil destiné à être utilisé par une IMF, d'être en mesure d'identifier et de situer cette institution. En effet, selon les différentes catégories d'IMF, les objectifs et le type d'investisseur vont être différents. Afin de fournir un modèle d'évaluation de l'impact social qui s'adapte aux caractéristiques de l'ACEM, nous avons dans un premier temps utilisé le texte « Going beyond microfinance fuzziness » (Marconatto, Barin Cruz, Avila Pedrozo, 2016) qui nous permet de positionner l'ACEM selon cinq de ses caractéristiques sur un spectre bidimensionnel, allant d'une orientation sociale à une orientation financière de l'IMF. Cet article explique qu'à la base on ne considèrerait que deux types possibles d'orientations pour les institutions de microfinance, la première étant une orientation financière (institutions cherchant une performance financière, on peut les voir comme des institutions qui proposent des services financiers traditionnels adaptés à des personnes ayant un revenu plus faible que la moyenne) et la deuxième étant une orientation sociale (qui recherchent à servir les personnes les plus démunies et leur donner les outils financiers et non financiers pour sortir de cette situation, la performance financière étant mise sur un deuxième plan). Cependant, il est impossible de classer toutes les entreprises de microfinance de cette manière, c'est pour cela que le type hybride, qui nous permet d'explorer un plus grand nombre de nuances et de mieux comprendre la nature de l'organisation étudiée, est introduit.

6.1.1.1 *Les sources de capital*

Pour l'ACEM, les donateurs et bailleurs de fonds qui leur permettent d'obtenir un capital sont, en grande majorité, des sources gouvernementales et des investisseurs privés. Nous trouvons notamment le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, ainsi que la ville de Montréal accompagnés d'une grande liste de noms propres. On peut donc dire que l'ACEM, sur le point de vue des sources de capital, a une orientation sociale. En effet, cette entreprise dépend grandement de ces investisseurs gouvernementaux et des dons privés qu'elle reçoit. Selon le texte, ceci est dû à une combinaison de la mission

sociale de l'ACEM : « la lutte contre la pauvreté et l'exclusion »⁴, les caractéristiques de la clientèle ciblée par l'IMF : « personnes et communautés moins bien desservies par les institutions financières et autres prêteurs traditionnels »⁵, on remarque que l'ACEM va chercher une certaine profondeur parmi ses clients et ne se concentre pas seulement sur la partie la plus riche des personnes démunies. On retrouve également que « La capitalisation recueillie par l'ACEM Microcrédit Montréal pour le fond de prêts en entrepreneuriat est composée uniquement d'investissements socialement responsables »⁶ ce qui renforce l'orientation sociale de l'IMF en ce qui concerne ses sources de capital.

6.1.1.2 Le statut légal de l'ACEM

L'ACEM, fondée en 1987, est reconnue comme organisme à but non lucratif (OBNL) officiellement en 1990, elle est également enregistrée comme un organisme de charité. En ce qui concerne les OBNL au Québec, on peut retrouver la définition sur le site internet du gouvernement du Québec : « personne morale dont les activités sont exercées dans un but social, éducatif, religieux, philanthropique, sportif ou autre et ne visent pas à procurer à ses membres un profit ou quelconque avantage économique ». On peut classer les OBNL, selon Marconatto, Barin Cruz et Avila Pedrozo (2016), dans la catégorie d'IMF avec une orientation sociale. Au Québec, l'avantage principal dont profitent les OBNL est l'exemption d'impôt sur leur revenu⁷. Contrairement à une IMF avec une orientation financière, l'ACEM ne doit pas distribuer ses revenus à l'un des propriétaires, membres ou actionnaires de l'organisation afin de conserver ce statut légal d'OBNL⁸. Les gains sont donc réinvestis, comme Marconatto, Barin Cruz et Avila Pedrozo (2016) l'indiquent pour les IMF à orientation sociale, dans le but d'améliorer les opérations à l'intérieur de l'organisation.

6.1.1.3 La clientèle ciblée par l'ACEM

D'après Marconatto, Barin Cruz et Avila Pedrozo (2016), une organisation doit adapter ses pratiques et méthodes de gestion selon le type de clientèle avec laquelle elle fait affaire. L'ACEM vise toutes les « personnes et communautés moins bien desservies

⁴ www.acemfinancement.ca, consulté le 10 novembre 2018

⁵ www.acemfinancement.ca, consulté le 10 novembre 2018

⁶ www.acemfinancement.ca, consulté le 10 novembre 2018

⁷ www.revenuquebec.ca, consulté le 10 novembre 2018

⁸ www.revenuquebec.ca, consulté le 10 novembre 2018

par les institutions financières et autres prêteurs traditionnels »⁹. Parmi ces personnes, l'ACEM va mettre l'emphase sur les femmes, les parents monoparentaux, les jeunes, les artistes, les nouveaux arrivants à Montréal, les groupes racisés ainsi que les personnes ayant un handicap physique ou un problème de santé mentale. Ces groupes correspondent à ceux cités dans le texte qui représentent le niveau de profondeur recherché par les IMF avec une orientation sociale (mise en avant des femmes, des minorités ethniques ou immigrés). Ce public est, la plupart du temps, peu intéressant pour les institutions recherchant un profit financier, car il représente un investissement coûteux et avec un niveau de risque élevé.

6.1.1.4 Les méthodes employées par l'ACEM dans ses opérations

Marconatto, Barin Cruz et Avila Pedrozo (2016) distinguent trois groupes stratégiques différents utilisés pour classer les méthodes utilisées par les IMF selon leur orientation. Dans le cas de l'ACEM, on est dans la catégorie de prêt individuel, ces méthodes sont plus largement utilisées par des organisations avec une orientation financière (les IMF avec une orientation sociale vont plutôt utiliser des méthodes collectives comme peuvent être les prêts de groupe). Cependant, il est important ici de remettre en avant le contexte de l'ACEM qui opère dans un pays développé, avec un cadre légal bien précis et donc peu de marge de manœuvre de ce point de vue. Comme nous l'avons pu le remarquer lors de la revue de littérature sur la microfinance, la méthode de prêt de groupe n'est pas convenable dans un pays développé comme le Canada, car le sentiment d'appartenance à une communauté est moins présent chez les individus au sein d'une société développée que dans une société dans un pays en développement. Les conséquences subies par un individu ne respectant pas les délais de paiement au sein du prêt de groupe ne seraient pas d'une gravité aussi remarquable que dans un pays en développement, car on retrouve des programmes sociaux bien établis auxquels l'individu pourrait participer. De plus, on retrouve une tendance inversée au niveau de la prise de risque dans les sociétés développées en raison de ces mêmes programmes sociaux. En effet, les prêts de groupes risquent d'augmenter les prises de risque chez les clients et non les atténuer.

⁹ www.acemfinancement.ca, consulté le 10 novembre 2018

Après avoir analysé le contexte de l'ACEM, on peut en déduire qu'il n'est pas pertinent de classer cette organisation parmi les IMF avec une orientation financière du point de vue de ses méthodes employées pour accorder des prêts, même si l'on a affaire à des prêts individuels. Effectivement, cette méthode est un choix causé par le contexte législatif dans lequel l'ACEM évolue (société montréalaise), plutôt qu'un choix stratégique visant à obtenir un bénéfice de ses opérations.

6.1.1.5 La profondeur atteinte par les services offerts par l'ACEM

L'un des objectifs principaux de l'ACEM est de contribuer à rendre la société montréalaise, notamment en ce qui concerne la dimension du crédit, plus inclusive et solidaire. Pour cela, des services sont mis en place pour améliorer la qualité de vie des bénéficiaires. Parmi ces services on compte les prêts individuels aux entrepreneurs ayant développé un plan d'affaires solide et possédant les compétences individuelles nécessaires pour le mener à bien et les prêts individuels pour les personnes voulant passer les examens nécessaires pour la reconnaissance de leurs diplômes professionnels obtenus dans leur pays d'origine. Ces deux activités principales ont une orientation sociale plutôt que financière, car on cherche à améliorer la qualité de vie du bénéficiaire, en lui laissant la chance de développer sa propre entreprise ou d'exercer dans le domaine dans lequel il est formé, et plus généralement à réduire la pauvreté au sein des communautés les plus démunies. De plus, l'ACEM offre également des activités de formation qui ont pour but de donner aux participants les outils nécessaires pour résoudre ou éviter des problèmes quotidiens. L'accompagnement tout au long de l'atelier de conception d'un plan d'affaires et le suivi du dossier de la personne (même si cette personne ne parvient pas à obtenir un prêt au sein de l'organisation) est un service très coûteux pour l'ACEM en termes de temps de travail et ne signifie pas automatiquement des gains au niveau financier. On peut donc dire que, en mettant l'accent sur ces activités non financières, l'ACEM atteint un plus grand niveau de profondeur parmi ses bénéficiaires ce qui nous permet de qualifier son orientation de sociale.

6.1.1.6 Conclusion

Grâce au texte « Going beyond microfinance fuzziness » (Marconatto, Barin Cruz et Avila Pedrozo, 2016), nous avons pu analyser l'ACEM et la placer sur une échelle bidimensionnelle allant des IMF à orientation sociale jusqu'aux IMF à orientation

financière, en passant par les IMF dites « hybrides » qui ont des caractéristiques particulières. Après l'analyse des cinq caractéristiques proposées par l'étude, nous avons trouvé que, en ce qui concerne les sources de capital (gouvernement et investisseurs privés), le statut légal (organisme à but non lucratif et organisme de charité), la clientèle ciblée (groupes qui représentent les populations ciblées par les IMF avec une orientation sociale) et la profondeur atteinte par ses services (services qui vont chercher à augmenter la profondeur chez les clients) l'ACEM est une entreprise avec une orientation sociale. L'analyse concernant les méthodes utilisées par l'ACEM est un cas particulier puisque, si l'on se fie à Marconatto, Barin Cruz et Avila Pedrozo (2016), les IMF qui utilisent les prêts individuels sont celles qui ont une orientation financière (en opposition aux IMF qui utilisent des prêts de groupe qui ont une orientation sociale). Cependant, après une mise en contexte du milieu dans lequel opère l'ACEM (société développée), nous avons pu conclure qu'il n'est pas pertinent de classer l'ACEM parmi les IMF avec une orientation financière, car les prêts de groupe ne fonctionnent pas dans ce contexte. Pour terminer avec cette analyse, nous pouvons conclure que l'ACEM se trouve dans la catégorie des IMF avec une orientation sociale, ceci implique que la raison d'être de l'organisation est d'aider les plus démunis, avant de chercher le profit financier.

6.1.2 Le choix des indicateurs pertinents pour le modèle d'évaluation de l'impact social

Lors de la revue de littérature, nous avons pu voir que, pour choisir un modèle de l'évaluation de l'impact social d'une entreprise, il est important de connaître la nature de cette dernière (dans ce cas, nous avons pu voir dans la section antérieure que l'ACEM est une entreprise avec une orientation sociale), ce que l'on cherche à mesurer (il s'agit ici de l'impact social), le type d'impact que l'on va provoquer (ici, il s'agit d'une IMF qui aide les plus démunis et donc qui aide la société montréalaise, on va alors chercher des impacts positifs) ainsi que les enjeux et les intérêts que les parties prenantes recherchent (les investisseurs de l'ACEM cherchent un type d'investissement éthique qui va avoir un impact social positif au sein de la société). Grâce à ces informations et également aux huit mois que j'ai passé au sein de l'ACEM, nous avons choisi un ensemble d'indicateurs qui s'adaptent à l'organisation selon ses propres caractéristiques. Les différents indicateurs sont classés selon les catégories proposées par l'article de Langevin, Jacob et Comeau (2008) soit en premier le niveau individuel, par la suite le niveau local et finalement le niveau sociétal.

Parmi les indicateurs, certaines données de type quantitatif et qualitatif devront être collectées auprès des emprunteurs. Pour ce faire, la meilleure façon serait, dans un premier temps, de confectionner un document de type questionnaire et de l'envoyer aux différents emprunteurs par le biais d'un email (parmi les données collectées, on remarque l'utilisation par les membres de l'ACEM de la plateforme « survey monkey » pour concevoir le questionnaire, et l'utilisation d'un email contenant le lien vers ce questionnaire pour le faire parvenir aux emprunteurs), en prenant soin d'expliquer l'utilité du questionnaire ainsi qu'en précisant la confidentialité des réponses fournies. Cette méthode peut être efficace pour l'ACEM, car, comme j'ai pu l'observer lors de ma participation au sein de l'entreprise, les employés ont des bonnes relations personnelles avec les clients ce qui va augmenter le nombre de personnes qui vont accepter de répondre à ce questionnaire. Cependant, celui-ci ne doit pas être envoyé avec une fréquence trop élevée, car, d'une part les moyens disponibles pour mettre en œuvre cette tâche sont limités du côté de l'organisation, et d'autre part, j'ai pu remarquer que les différents entrepreneurs sont très limités au niveau du temps à cause de leurs différents projets, il faut donc que ce questionnaire puisse être rempli dans une courte période de temps (cinq minutes pour

répondre serait l'idéal). Une fréquence de collecte annuelle permettrait d'obtenir des résultats analysables, sans que le coût (financier et en matière de ressources) devienne trop élevé. Il est important, à la suite des premiers résultats, que l'ACEM puisse adapter la fréquence pour optimiser le modèle d'évaluation si besoin.

Cependant, ce questionnaire ne va pas permettre de cueillir toutes les données nécessaires afin d'établir un système d'évaluation de l'impact social adapté à l'ACEM. Certaines de ces données, notamment celles de nature qualitative, ne peuvent pas être captées par une seule question écrite. Dans ce cas, il est nécessaire de mettre en place un système d'entrevues personnelles aux emprunteurs. L'ACEM organise des nombreuses activités tout au long de l'année où certains emprunteurs sont présents, ce sont des occasions idéales pour leur demander de passer ces entrevues. Les entrevues doivent être de type semi-guidé, avec des questions préparées à l'avance qui vont viser à obtenir les données nécessaires à la mise en place de quelques indicateurs que nous verrons par la suite. Il est également important que l'individu comprenne totalement l'objectif de ces entrevues pour éliminer toute source de stress qui pourrait biaiser les réponses obtenues. C'est également pour cette raison que les employés de l'ACEM qui ont une bonne relation de confiance avec les emprunteurs doivent être les personnes chargées de diriger ces entrevues (en effet, j'ai pu remarquer lors de mes entrevues que certains des entrepreneurs n'étaient pas en confiance, car ils ne connaissaient pas la personne qui leur posait les questions et ils ne comprenaient pas totalement l'objectif de ces entrevues).

6.1.2.1 *Le niveau individuel*

Les indicateurs d'impact social au niveau individuel vont être séparés en quatre catégories, les améliorations de la qualité de vie de l'emprunteur sur le plan matériel, sur le plan social, l'amélioration des compétences de l'emprunteur et finalement l'amélioration de la confiance de l'emprunteur.

6.1.2.1.1 Amélioration de la qualité de vie de l'emprunteur sur le plan matériel
La stabilité du revenu (indicateur sur le revenu)

Utilité : Cet indicateur va directement montrer la nature des revenus de l'individu, plus les revenus se stabilisent à travers le temps, plus on pourra interpréter que la qualité de vie de l'emprunteur augmente ainsi que ses chances d'accéder au système bancaire traditionnel.

Source et pertinence : Indicateur proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008), celui-ci est pertinent, car les ressources nécessaires à sa mise en place sont modérées et peuvent donc être fournies par l'ACEM (on remarque dans les données cueillies le temps limité dont disposent les employés). Dans ces données on a également observé, lors de l'énonciation des objectifs et de la réalisation des questions pour le questionnaire et les entrevues auprès des emprunteurs (lors de la deuxième phase (janvier à mars 2017) de collecte des données afin de mettre en place l'outil de Théorie du Changement par les membres de l'ACEM en collaboration avec Innoweave), l'importance pour l'ACEM d'avoir un impact positif sur la qualité de vie des clients.

Données nécessaires : Cet indicateur peut être utilisé en regardant les revenus de l'individu qui a eu le droit à l'emprunt, il s'agit de données quantitatives.

Méthode de collecte : Ces données doivent être collectées grâce au questionnaire envoyé par email aux emprunteurs. Une question de type « Veuillez indiquer le montant de vos revenus pour cette dernière année » doit être incluse. L'individu pourra alors répondre par le chiffre exact de cette période.

Interprétation : Cet indicateur ne pourra être utilisé qu'après la réalisation d'au moins deux collectes puisqu'il s'agit de comparer les revenus entre chaque période de collecte et d'observer s'ils sont stables ou si les variations sont trop importantes. On pourra dire que la qualité de vie de l'individu sera améliorée lorsqu'une stabilité est établie.

Remarque : Il faut remarquer que, lorsque les revenus sont très bas (l'individu fait partie des plus démunis), l'impact social recherché n'est pas une stabilité de ceux-ci, mais plutôt une augmentation. C'est donc une fois que l'on sort de cette tranche d'individu à faible revenu (pour se rapprocher de la moyenne) que l'on va rechercher la stabilité comme impact social positif.

Le revenu net (indicateur sur le revenu)

Utilité : Cet indicateur va permettre de placer l'individu par rapport au reste des personnes habitant à Montréal en fonction de son revenu. Le niveau de vie de la personne se voit en partie reflété sur son revenu net, plus celui-ci va augmenter, plus le niveau de vie va s'améliorer pour l'emprunteur. Ainsi, en visant une clientèle qui fait partie des plus démunies de la société montréalaise, l'objectif à la suite de l'emprunt est de rapprocher le revenu net de la personne au revenu net moyen d'un habitant de Montréal.

Source et pertinence : Indicateur proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008). Son choix pour ce modèle est pertinent pour les mêmes raisons que l'indicateur antérieur (ressources limitées de l'ACEM et importance de la mesure de l'impact sur la qualité de vie).

Données nécessaires : Les données sont quantitatives, il s'agit du revenu brut et du montant des impôts versé pour l'année.

Méthode de collecte : Pour pouvoir obtenir cet indicateur, nous pourrions nous servir des données concernant le revenu obtenu dans la question posée pour l'indice de « stabilité du revenu ». Une question de type : « quel est le montant total des impôts versés pour cette année ? » doit être incluse dans le questionnaire annuel envoyé aux emprunteurs, par email, afin d'obtenir cette donnée nécessaire.

Interprétation : Pour obtenir ces chiffres, il va falloir soustraire le montant indiqué pour la question sur le versement des impôts annuel au montant du revenu annuel. Ce que l'on cherche à observer ici est d'abord l'évolution de ces chiffres. L'impact positif pourra être interprété grâce à l'augmentation du revenu net de l'individu. On peut également montrer, grâce aux chiffres fournis par le site de statistiques du gouvernement québécois, le rapprochement de ces personnes qui font partie, au départ, des plus démunies vers la moyenne de la société, montrant ainsi une amélioration de la qualité de vie des emprunteurs.

Pourcentage des revenus provenant des programmes sociaux (indicateur de dépendance aux programmes sociaux)

Utilité : La société montréalaise fait partie des sociétés développées, c'est pour cette raison qu'il existe des programmes sociaux destinés aux personnes les plus démunies afin de leur fournir les moyens nécessaires pour subvenir à leurs besoins. Lorsqu'un prêt est accordé par l'ACEM, l'individu va effectuer un investissement qui aura pour but d'obtenir une nouvelle source de revenus (une entreprise pour les entrepreneurs et une reconnaissance des diplômes pour les professionnels immigrés), l'individu devrait donc diminuer (ou complètement effacer) sa dépendance aux programmes sociaux auxquels il participait lors de l'obtention de son prêt.

Source et pertinence : proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008), cet indicateur est particulièrement pertinent dans le cas de l'ACEM, car elle fait partie d'un grand réseau montréalais d'OBNL et d'organismes de charité auxquels les employés n'hésitent pas à référer les différents individus qui viennent chercher une aide de nature différente à celle offerte par les services de l'ACEM (ces données sont collectées lors de l'observation du déroulement de l'entretien d'un individu (mars 2017) avec un comité formé par trois employés de l'ACEM, dans le cadre de l'obtention d'un prêt. En effet, cet individu avait des connaissances limitées concernant le fonctionnement des cartes de crédit canadiennes, les employés de l'ACEM présents ont pris le soin de référer cette personne vers des ateliers à ce sujet). Il est donc fréquent que ses clients fassent partie d'autres organismes de ce même réseau et profitent des programmes sociaux offerts.

Données nécessaires : Pour mettre en place cet indicateur, il est nécessaire de connaître le montant en dollars de revenu issu des programmes sociaux ainsi que le revenu net total de l'individu, ce sont des données quantitatives.

Méthode de collecte : Ces données peuvent être collectées auprès de l'individu ayant obtenu l'emprunt. Une question de type : « Quel est le montant (en dollars canadiens) que vous recevez grâce à la participation aux programmes sociaux ? » doit être mise dans le questionnaire à envoyer par email. Les données concernant le revenu sont déjà collectées grâce à la question de l'indicateur « stabilité du revenu ».

Interprétation : Lorsque les données sont collectées, il suffit de diviser le montant que l'individu obtient grâce à la participation aux programmes sociaux par le montant représentant son revenu pour obtenir ainsi le pourcentage des revenus provenant des programmes sociaux. Un impact positif sur la qualité de vie de l'individu serait de voir ce pourcentage diminuer, car ceci indiquerait une réduction de la dépendance de la personne aux programmes sociaux. Cet indicateur peut être utilisé seulement après un minimum de deux collectes, car il s'agit de comparer l'évolution de chaque individu.

Ratio de l'amortissement total de la dette (indicateur de précarité financière)

Utilité : Cet indicateur est utilisé par la majorité des institutions financières avant de prendre la décision concernant l'accord d'un emprunt. Il permet d'établir le pourcentage que représentent tous les frais financiers annuels (toutes les dettes de l'individu) en comparaison au revenu annuel. Cet indicateur montre si l'individu est en mesure de payer toutes ses dépenses courantes et indique également si la personne est en mesure de faire face à un imprévu.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008) proposent d'analyser le type de dette de l'individu afin de connaître sa situation au niveau de la précarité financière. Ce ratio est largement utilisé par des institutions financières traditionnelles (on peut prendre comme exemple Desjardins au Québec) et est simple à mettre en place (pertinence au niveau des ressources utilisées). La diminution de la précarité financière est un indicateur de l'impact sur la qualité de vie de l'emprunteur, une dimension importante pour l'ACEM (donnée observée lors des différentes réunions avec les employés entre septembre 2016 et mai 2017).

Données nécessaires : Pour calculer ce ratio d'amortissement, il faut le montant total versé par l'individu au cours de l'année afin de rembourser ses dettes ainsi que son revenu annuel. Ce sont des données quantitatives.

Méthode de collecte : Pour obtenir les données concernant le montant total versé pour la dette au cours de l'année, une question de type : « quel est le montant total (en dollars canadiens) que vous avez versé durant cette année pour rembourser votre dette personnelle (prêt personnel + prêt automobile + carte de crédit ...)? ». Les données concernant le revenu sont déjà collectées grâce à la question de l'indicateur « stabilité du revenu ».

Interprétation : Pour obtenir ce ratio, il va falloir diviser le montant indiqué qui représente le montant total annuel versé pour rembourser les dettes personnelles de l'individu par son revenu annuel. Nous allons obtenir un pourcentage qui va nous permettre d'interpréter la situation financière de la personne. Plus ce pourcentage sera élevé, plus cela indiquera que la personne se trouve dans une situation de précarité financière prononcée. Pour observer un impact positif, il faut que ce pourcentage diminue à travers deux périodes de collecte. Selon la banque québécoise Desjardins¹⁰ ce ratio est jugé excellent s'il est de 30%, le ratio est considéré comme bon entre 30% et 36%, finalement si le ratio dépasse les 40%, l'accord du prêt pourrait être en difficulté. L'objectif afin d'obtenir un impact positif sur l'emprunteur est de voir ce ratio descendre en dessous de 40%.

Le montant d'épargne monétaire cumulé par l'emprunteur (indicateur de précarité financière)

Utilité : Cet indicateur va montrer la quantité en dollars canadiens que l'individu a été en mesure de cumuler en épargne à la fin de l'année. L'épargne est essentielle chez un individu pour maintenir une bonne hygiène financière, elle peut servir à constituer un coussin financier en cas de dépense imprévue ou encore à compléter le plan de retraite lorsque l'objectif visé par les cotisations n'est pas atteint. Ainsi, un individu se trouvant dans une situation de précarité financière n'aura pas la capacité d'épargner, ce qui va le rendre vulnérable face aux imprévus financiers et causer en partie son exclusion du système financier traditionnel (difficulté à obtenir un prêt personnel lorsque l'épargne est inexistante).

Source et pertinence : Indicateur proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008). Il a été choisi pour faire partie de ce modèle grâce à la simplicité pour la mise en place ainsi que par son impact mesuré qui s'accorde avec les préoccupations de l'ACEM (importance de la mesure de l'amélioration de la qualité de vie de l'emprunteur, qui va permettre d'attirer des nouveaux investisseurs, évoquée sur plusieurs reprises par les employés dans les réunions entre septembre 2016 et mai 2017).

¹⁰ <https://www.desjardins.com> consulté le 12 novembre 2018

Données nécessaires : Il s'agit du montant en dollars canadiens que l'emprunteur a été en mesure de cumuler après l'année en question. C'est une donnée quantitative.

Méthode de collecte : Pour avoir accès à ces données, une question du type : « quel est le montant (en dollars canadiens) que vous avez été en mesure de cumuler en épargne à la fin de cette année ? » doit être incluse dans le questionnaire envoyé aux emprunteurs chaque année.

Interprétation : Cet indicateur peut être utilisé pour connaître la situation financière de l'emprunteur et pour suivre son évolution. En effet, les individus faisant partie des plus démunis au sein de la société auront une capacité très faible pour épargner de l'argent (voire une capacité inexistante). Ce qui les maintient dans une situation de précarité financière constante, n'étant pas en mesure de subvenir à leurs dépenses inattendues (par exemple un accident) et ce qui rend plus difficile leur accès au système bancaire traditionnel. Pour observer un impact positif, il faut comparer l'évolution du montant cumulé en épargne par l'emprunteur d'une collecte à l'autre. Si l'individu parvient à augmenter ce montant d'année en année, cela voudra dire qu'il est en mesure de sortir de sa situation initiale de précarité financière.

Remarque : Pour pouvoir interpréter les variations au niveau du montant monétaire épargné par l'individu, il est essentiel de savoir si, durant l'année en question, cette personne a fait des dépenses inhabituelles afin de se procurer un bien (par exemple une automobile) ou afin de répondre à un besoin urgent inattendu (par exemple une affaire de famille qui demande un voyage). En effet, ce genre d'événements peuvent faire diminuer le montant épargné par l'individu, sans que cela signifie pour autant que la situation financière de l'individu ne se soit détériorée. Pour éviter ces erreurs d'interprétation, nous pouvons rajouter une question de type : « Durant cette année, avez-vous eu recours à votre épargne afin de subvenir à des dépenses inhabituelles, tels l'achat d'un automobile ou autre bien dispendieux, ou un voyage non prévu ? » qui va se placer à la suite de la question concernant le montant cumulé de l'épargne par l'emprunteur.

6.1.2.1.2 L'amélioration de la qualité de vie de l'emprunteur sur le plan social
La vision des emprunteurs sur leurs propres projets

Utilité : Cet indicateur va servir à analyser les changements dans les conditions de vie de l'emprunteur. Il s'agit ici de montrer l'évolution de la vision que va porter l'emprunteur sur son propre futur ainsi que sur ses projets d'avenir. Une amélioration de ces notions chez la personne se traduit par un impact positif du programme suivi au niveau de son épanouissement personnel, et donc d'une amélioration de ses conditions de vie.

Source et pertinence : Proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008). L'indicateur est pertinent, car, en plus de refléter l'impact sur la qualité de vie de l'emprunteur, il va également permettre aux employés chargés de faire les entrevues de relever des phrases clés dites par les emprunteurs pour les inclure dans le rapport des résultats afin d'avoir un impact plus important au niveau des investisseurs (lorsque j'ai pu faire les entrevues avec des entrepreneurs pour aider les membres de l'ACEM à obtenir les données nécessaires à la validation de leur Théorie du Changement en février et mars 2017, ces derniers m'ont demandé de relever des phrases clés qui pourraient être reportées sous forme de citation, et qui pourraient avoir un impact positif sur les potentiels investisseurs). J'ai pu observer (dans les différentes réunions et conversations avec les employés) que l'un des objectifs principaux pour l'ACEM est d'attirer des nouveaux investisseurs, et que l'un des moyens utilisés par l'organisation est de transmettre le ressenti positif des emprunteurs vers les investisseurs, cet indicateur permet cette transmission.

Données nécessaires : Ce sont des données qualitatives. Il s'agit de l'opinion et du ressenti de l'individu concernant sa vision sur son futur et ses projets d'avenir.

Méthode de collecte : Ces données doivent être collectées auprès des emprunteurs. Il est important d'inclure une question de type : « Quel est votre niveau d'optimisme concernant la réalisation de vos projets d'avenir ? » dans les entrevues effectuées par les employés de l'ACEM lors des événements organisés, avec l'accord des emprunteurs.

Interprétation : Ces données vont faire part de l'évolution des conditions de vie de l'emprunteur en se reflétant sur sa propre opinion. On pourra parler d'impact positif de l'ACEM sur les conditions de vie de la personne lorsque l'évolution de l'opinion de l'individu concernant la réalisation de ses projets aura une tendance optimiste.

Remarque : Dans beaucoup de cas, les personnes qui cherchent à obtenir un prêt au sein de l'ACEM sont dans des situations financières très délicates. Par conséquent, leur vision de leur propre futur et de leurs projets va être pessimiste puisqu'il leur est difficile de trouver des sources de financement. En revanche, lorsque le prêt est obtenu avec l'ACEM, la vision de ces personnes va s'éclaircir et leur optimisme va augmenter. C'est pour cette raison qu'il est important, durant l'entrevue, de poser la question concernant sa vision dans le passé, avant d'avoir obtenu le prêt. L'évolution sera ainsi plus marquée et on pourra observer un impact positif plus important au sein des emprunteurs.

La participation sociale de l'individu (indicateur de santé mentale)

Utilité : L'un des objectifs de l'ACEM est de développer un réseau local de « citoyens engagés » qui vont participer aux activités de crédit communautaire. Cet indicateur de santé mentale va mesurer l'engagement et la participation de l'individu au sein d'activités sociales positives pour la communauté (activités culturelles, activités de charité, etc.). L'indicateur va donc permettre d'observer une amélioration de la santé mentale de l'individu ainsi que l'atteinte de l'un des objectifs de l'organisation.

Source et pertinence : Cet indicateur est proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008), l'ACEM possède les ressources nécessaires à sa mise en place. Il permet d'illustrer l'engagement des emprunteurs de l'ACEM au sein de leur communauté (les données cueillies reflètent l'importance pour les membres de l'ACEM de « créer des individus engagés au sein de la communauté », un résultat recherché à moyen terme qui fait partie d'une version du schéma de la Théorie du Changement établie entre septembre et décembre 2017) ainsi que l'amélioration de leur santé mentale (rejoint la volonté observée des membres de l'ACEM de mesurer l'amélioration de la qualité de vie des emprunteurs).

Données nécessaires : Pour mettre en place cet indicateur, il faut connaître le nombre d'activités sociales auxquelles l'emprunteur a pu assister durant l'année ainsi que sa participation financière. Ce sont des données quantitatives.

Méthode de collecte : Pour avoir accès à ces données concernant l'individu, une question de type : « Quel est le nombre d'activités sociales auxquelles vous avez pu participer durant cette dernière année ? » doit être incluse dans le questionnaire envoyé par email. Une deuxième question de type : « Quel est le montant (en dollars canadiens) que vous avez pu

investir dans des activités ou des œuvres sociales (dons aux associations, investissements sociaux, etc.)? » est nécessaire pour connaître l'investissement financier de l'emprunteur.

Interprétation : Grâce à cet indicateur, nous pouvons mesurer l'évolution de l'implication sociale de l'emprunteur au sein de la communauté, cette participation sociale est un indicateur de santé mentale positive, en effet, on peut dire que plus la participation à des activités avec la communauté est élevée, plus les relations interpersonnelles de l'individu s'améliorent. D'un côté, il va nous permettre de calculer la fréquence avec laquelle la personne participe à des activités sociales (nous pouvons par exemple établir le nombre d'activités par mois) et comparer l'évolution. On va observer un impact positif sur la santé mentale de l'emprunteur si le nombre d'activités augmente avec les années. En ce qui concerne le montant investi dans ces activités, on peut dire que plus celui-ci sera élevé, plus l'ACEM se rapproche de sa mission de « créer des citoyens engagés ».

L'évolution des relations personnelles de l'emprunteur (indicateur du niveau d'isolement)

Utilité : Les individus se trouvant dans une situation de pauvreté éprouvent des problèmes d'isolement, ils sont en effet mis à l'écart par la société et ont des grandes difficultés à entretenir des relations interpersonnelles, que ce soit avec des amis ou avec des membres de leurs familles. Cet indice vient montrer l'évolution des relations interpersonnelles de l'emprunteur ce qui permet d'observer l'impact sur le niveau d'isolement éprouvé par celui-ci.

Source et pertinence : Indicateur proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008). Permet aux membres de l'ACEM d'atteindre leur objectif (observé lors des réunions de la deuxième phase du projet (janvier à mars 2017) de Théorie du Changement de collecte de données auprès des emprunteurs) de transmettre aux investisseurs (par le moyen de citations) le ressenti des emprunteurs (ici, en matière de l'amélioration de la santé mentale qui fait partie de la qualité de vie de l'emprunteur). On a également pu noter que les employés de l'ACEM pensent avoir un grand impact sur les relations personnelles des emprunteurs (on peut donner comme exemple la mention lors d'une des réunions en octobre 2017 d'une femme entrepreneuse qui a ouvert son propre magasin de type

« dépanneur » et qui aurait ainsi augmenté le respect des membres de sa famille, notamment de ses enfants). Cet indicateur permet de montrer cet impact.

Données nécessaires : Pour mettre en place cet indicateur, nous devons connaître l'évolution des relations personnelles de l'emprunteur. Ce sont des données qualitatives.

Méthode de collecte : Ces données qualitatives doivent être obtenues grâce aux entrevues individuelles mises en place lors de certaines activités organisées par l'ACEM avec la présence de certains emprunteurs qui vont accepter de les passer. On va donc inclure une question de type : « À la suite de l'obtention de votre emprunt avec l'ACEM, avez-vous pu consacrer plus de temps à vos relations personnelles (amis, famille, etc.) ? Quelle est l'évolution de ces relations? » parmi les questions à poser durant ces entrevues.

Interprétation : Les relations interpersonnelles vont être différentes selon le profil de l'entrepreneur en question, c'est pour cela qu'il est important d'adapter les questions posées lors de l'entrevue. Par exemple, s'il s'agit d'un jeune célibataire, la question pourrait être plus orientée vers la relation avec les autres membres de sa famille (parents, frères, sœurs) et ses amitiés. S'il s'agit d'une personne plus âgée ayant fondé sa propre famille, la question pourrait s'orienter vers la relation avec son conjoint et ses enfants. Dans tous les cas, ce que l'on veut observer c'est la sortie de l'emprunteur de la situation d'isolement social, ceci peut s'observer si l'individu répond qu'il passe plus de temps à développer ses relations interpersonnelles et que celles-ci se sont améliorées depuis l'obtention de son prêt au sein de l'ACEM et la mise en place de son projet.

Remarque : Comme il s'agit d'entrevues personnelles, la personne qui est chargée de poser les questions et de prendre des notes doit être en mesure de prendre des phrases « clés » qui vont bien refléter une bonne évolution des relations interpersonnelles et l'atténuation de la situation d'isolement de l'emprunteur dans le but de les inclure, par la suite, dans le rapport fourni à la fin de la mise en place du modèle d'évolution de l'impact social de l'ACEM.

6.1.2.1.3 L'amélioration des capacités entrepreneuriales de l'emprunteur

Cette section va porter exclusivement sur les emprunteurs de l'ACEM qui se trouvent dans le volet « entrepreneurs » et qui ont suivi des ateliers offerts par l'ACEM

concernant l'amélioration des capacités entrepreneuriales comme la formation des Cercles d'emprunt (qui aide à bâtir un plan d'affaires préalablement à l'obtention du prêt). C'est donc une section qui ne s'applique pas aux emprunteurs qui se trouvent dans le volet « reconnaissance des diplômes ». Il faut s'assurer de créer une nouvelle section dans le questionnaire envoyé par email en précisant que les questions suivantes ne doivent être répondues que si l'emprunteur a suivi l'une ou plusieurs de ces formations.

La formation des Cercles d'emprunt offerte par l'ACEM permet aux inscrits, sur une durée de douze semaines (un jour par semaine de 9h30 à 15h), de suivre des ateliers leur permettant, entre autres, de développer les compétences en gestion nécessaires à la réalisation de leur projet, ainsi que de rédiger leur projet d'affaires à présenter dans le but d'obtenir un emprunt.

Indicateurs sur les aptitudes en gestion de l'entrepreneur

Utilité : Cette série d'indicateurs va se pencher sur chacune des facettes de la gestion qui sont enseignées par l'ACEM lors de la formation des Cercles d'emprunt. L'objectif est d'observer l'utilité de ces ateliers au sein des individus et de la réalisation de leurs projets d'entreprise.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008) proposent d'évaluer la qualité des formations en matière d'aptitudes de gestion chez les entrepreneurs. Lors de la mise en place de la phase de collecte de données (janvier à mars 2017) des emprunteurs par les membres de l'ACEM dans le cadre de la conception de l'outil de Théorie du Changement, il a été noté que ceux-ci ont mis l'accent sur les différentes notions qui sont enseignées au sein de la formation des Cercles d'emprunt. On a pu observer que l'ACEM est soucieuse de pouvoir mesurer et exposer la qualité de ses enseignements. Grâce à cet indicateur, l'organisation aura un outil pour vérifier les impacts causés par l'enseignement de ces notions de gestion.

Données nécessaires : Il s'agit de l'opinion des emprunteurs ayant suivi la formation des Cercles d'emprunt avec l'ACEM sur l'utilité de ces formations, ce sont des données qualitatives. Les concepts abordés lors de la formation des Cercles d'emprunt sont : les états financiers, le montage financier, l'identification du point mort, le marketing et la stratégie de vente.

Méthode de collecte : Il est possible de cueillir ces données grâce à des questions de type choix multiples à inclure dans le questionnaire envoyé par email. Pour ce faire, nous allons inclure une question pour chacun des cinq concepts abordés lors de la formation. La question est une affirmation de type : « l'apprentissage à propos (des états financiers, du montage financier, de l'identification du point mort, du marketing et de la stratégie de vente, pour chaque question respectivement) était utile pour la mise en œuvre de mon plan d'affaires. » Avec le choix de réponses : « Fortement en désaccord », « en désaccord », « neutre », « en accord », « fortement en accord ».

Interprétation : L'impact sur les aptitudes en gestion des entrepreneurs est reflété par le pourcentage de personnes s'étant prononcées en accord ou fortement en accord concernant les affirmations proposées pour chacun des cinq concepts. On pourra dire que plus ce pourcentage est élevé, plus l'impact de l'ACEM est important chez ces entrepreneurs afin de mener à bien leurs projets d'entreprise.

Remarque : Il est important de mettre à jour cet indicateur selon les modifications que peut subir la formation offerte par l'ACEM.

Nombre d'entrepreneurs ayant mené à bien leur plan d'affaires (indicateur sur la durabilité des entreprises)

Utilité : Tout IMF doit avoir comme l'un de ses objectifs la durabilité des entreprises fondées par ses emprunteurs après l'obtention du prêt. Cet indicateur va nous permettre de fournir un pourcentage parmi tous les entrepreneurs, de ceux qui sont parvenus à mener leur plan d'affaires, établi avant l'obtention du prêt, jusqu'au bout. C'est un pourcentage qui va démontrer la durabilité des entreprises fondées grâce aux prêts accordés par l'ACEM.

Source et pertinence : Indicateur proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008). Cet indicateur vient appuyer la mesure de la qualité des compétences enseignées par l'ACEM lors de ses services de formation (c'est l'une des préoccupations observées au sein des membres de l'ACEM, en effet, le questionnaire distribué aux emprunteurs en mars 2017 contenait une série de questions concernant la qualité de leur apprentissage lors de leur formation).

Données nécessaires : Pour établir cet indicateur, il faut connaître le nombre d'entrepreneurs qui ont répondu au questionnaire ainsi que le nombre d'entrepreneurs ayant complété leur plan d'affaires parmi ceux-ci.

Méthode de collecte : Ces données quantitatives peuvent être cueillies grâce à l'ajout d'une question au questionnaire envoyé par email. La question doit être de type : « Avez-vous été en mesure de compléter la totalité de votre plan d'affaires ? » avec oui et non comme possibilités de réponse. Les données concernant la totalité des entrepreneurs ayant démarré une entreprise suite au prêt accordé par l'ACEM et qui ont répondu au questionnaire sont déjà disponibles dans les bases de données de l'organisation.

Interprétation : Pour mettre en place cet indicateur, il faut diviser le nombre d'entrepreneurs qui ont mené à bien la totalité de leur plan d'affaires par le nombre total d'entrepreneurs ayant répondu au questionnaire. Le pourcentage obtenu va refléter les entreprises qui peuvent être qualifiées de durables. On peut dire que plus le pourcentage est élevé, plus l'ACEM se rapproche de son objectif de durabilité, causant ainsi un impact positif réel sur l'entrepreneur.

Remarque : Il existe également la possibilité que les entrepreneurs ayant répondu « non » à la question de cet indice se trouvent dans la situation dans laquelle ils n'ont pas encore terminé leur plan d'affaires au moment de la collecte de données, mais qui seront dans la possibilité de le terminer par la suite. Pour éviter que les personnes dans cette situation aient un impact négatif sur le pourcentage de l'indicateur, une deuxième question à la suite de celle destinée à cet indicateur doit être rajoutée au questionnaire. Cette question doit être de type : « si vous avez répondu « non » à la question précédente, pensez-vous être en mesure de réaliser ce plan d'affaires dans le futur ? » avec oui et non comme possibilités de réponse. Nous pouvons alors diviser le nombre d'entrepreneurs ayant répondu « oui » à cette question par le nombre total de répondants. De cette façon, l'indicateur pourra être présenté en exposant le pourcentage des entrepreneurs ayant terminé leur plan d'affaires et le pourcentage d'entrepreneurs qui pensent pouvoir le terminer dans le futur.

Nombre d'employés et évolution du profit de l'entreprise (indicateur du succès de l'entreprise)

Utilité : Après un indicateur de pérennité, il est également important de connaître le niveau de succès des entreprises qui ont été fondées par les entrepreneurs ayant obtenu un prêt auprès de l'ACEM. En effet, être en mesure de concevoir et de mener à bien une entreprise qui connaît le succès est un impact positif recherché par l'ACEM. Ces deux indicateurs sont simples et reflètent bien le niveau de succès que l'entreprise a pu atteindre au cours du temps.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008) proposent de mesurer le succès de l'entreprise pour indiquer l'impact sur les compétences en gestion de l'entrepreneur. Le nombre d'employés et l'évolution du profil sont un indicateur simple à mettre en place (donc en accord avec l'observation des ressources disponibles par l'ACEM). L'indicateur vient également répondre au besoin de mesurer l'impact des formations évoqué par les employés (lors des réunions de la première phase et lors de la collecte des données de la deuxième phase du projet de Théorie du Changement).

Données nécessaires : Ces indicateurs ont besoin du nombre d'employés qui sont embauchés par l'entreprise ainsi que du montant du profit annuel de l'entreprise. Ce sont des données quantitatives.

Méthode de collecte : Afin de collecter les données nécessaires pour mettre en place ces deux indicateurs, il faut inclure dans le questionnaire, envoyé par email aux emprunteurs, deux questions. La première doit être de type : « quel est le nombre d'employés salariés dans votre entreprise ? » et la deuxième : « Quel est le montant (en dollars canadiens) du profit de votre entreprise pour cette année ? ».

Interprétation : Pour l'indicateur utilisant le profit de l'entreprise, il s'agit de comparer ce montant avec le montant obtenu dans la période de collecte antérieure. L'indicateur ne peut donc être utilisé qu'après un minimum de deux périodes de collecte. Ce que l'on veut observer est l'évolution du profit de l'entreprise. On peut dire que plus celui-ci est élevé, plus l'entreprise connaît du succès. Cet indicateur peut être présenté sous forme de pourcentage. Le deuxième indicateur qui utilise le nombre d'employés peut, dans un premier temps, simplement s'appuyer sur le fait que l'entrepreneur a embauché d'autres

personnes comme facteur de succès de son entreprise. Par la suite, on peut également présenter l'évolution d'une période de collecte à l'autre en indiquant le nombre d'employés supplémentaires qui ont été embauchés (le nombre d'employés va augmenter parallèlement au succès de l'entreprise). Ces deux indicateurs reflètent l'impact positif de l'ACEM au niveau des compétences chez les entrepreneurs ayant démarré leur entreprise à la suite de l'obtention d'un prêt et aux formations offertes par l'organisation.

6.1.2.1.4 L'amélioration de la confiance de l'emprunteur

La capacité à prendre des décisions et bien planifier ses projets d'avenir (indicateur de confiance en soi)

Utilité : Les individus qui se retrouvent dans des conditions de vie difficiles (comme les personnes qui connaissent des situations de précarité financière) vont dans la plupart des cas avoir une faible confiance en soi, alimentée par le manque de moyens quotidien. Un impact positif provoqué par l'ACEM est d'augmenter cette confiance en soi auprès de leurs emprunteurs pour leur procurer une meilleure qualité de vie. La capacité à prendre des bonnes décisions concernant l'avenir et à planifier les projets afin de les mener à bien est un indicateur révélant que l'emprunteur possède une bonne confiance en soi.

Source et pertinence : Proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008) pour mesurer la confiance de l'emprunteur. Cet indicateur permet de transmettre le ressenti de l'emprunteur concernant sa confiance en soi aux potentiels investisseurs grâce à des citations notées par l'employé de l'ACEM chargé de l'entrevue. L'indicateur permet donc de répondre à l'objectif, évoqué de nombreuses fois par les différents membres de l'ACEM, d'attirer des nouveaux investisseurs (données collectées lors des réunions de la première phase de conception de l'outil de Théorie du Changement, entre septembre et décembre 2016).

Données nécessaires : Pour pouvoir mesurer ces facteurs, il est nécessaire de connaître l'opinion et le ressenti de l'emprunteur concernant sa propre capacité à prendre des décisions et à planifier ses actions dans le but d'atteindre ses objectifs. Ce sont des données qualitatives.

Méthode de collecte : Pour pouvoir collecter ces données qualitatives, il est nécessaire d'inclure une série de questions à ce sujet lors des entrevues effectuées aux emprunteurs durant les événements organisés par l'ACEM. Comme il s'agit de données qualitatives, les

questions choisies doivent s'adapter au profil de l'emprunteur. S'il s'agit d'un entrepreneur ayant fondé sa propre entreprise, la question pourrait être de type : « Pensez-vous que votre capacité à prendre des décisions individuelles concernant la direction de votre entreprise s'est améliorée ? » ou encore « Êtes-vous plus en confiance lors de la planification de vos projets de développement de votre entreprise grâce aux conseils et au suivi fournis par l'ACEM? ». En revanche, si l'emprunteur fait partie du volet « reconnaissance des diplômes », la question doit être orientée vers son plan de carrière, par exemple : « L'obtention de la validation de votre diplôme vous a-t-elle permis une plus grande liberté concernant vos décisions de carrière ? ».

Interprétation : Ce que l'on recherche ici est de capter l'évolution positive de la confiance en soi de l'emprunteur. Si l'entrepreneur répond que le suivi offert par l'ACEM lui a permis de prendre des meilleures décisions et de mieux planifier ses projets d'avenir afin d'atteindre ses « rêves », ou encore si la personne ayant obtenu un prêt afin de pouvoir valider son diplôme étranger affirme qu'il a une plus grande liberté au niveau de ses choix de carrière au Canada, cela est un indicateur que l'ACEM a un impact positif sur l'estime de soi de ses emprunteurs, en améliorant ainsi leur qualité de vie.

L'augmentation de l'« empowerment » chez l'emprunteur

Utilité : Cet indicateur va être un outil très avantageux pour une organisation comme l'ACEM. En effet, cette institution met l'accent sur l'importance d'encourager l'autonomisation de ses emprunteurs, parmi ceux-ci, les femmes sont l'une des principales clientèles ciblées. Un indicateur de l'augmentation de l'empowerment chez les femmes ayant obtenu un emprunt avec l'ACEM peut être constitué grâce à des facteurs comme la prise de décision, le pouvoir face aux négociations pour les entrepreneurs, l'autonomie, la prise de décision au niveau du ménage ou encore la participation électorale. Cet indicateur va servir à mettre en avant le travail effectué par l'ACEM afin de rendre les femmes plus indépendantes.

Source et pertinence : l'augmentation de l'empowerment, notamment chez les femmes, est un impact qui, selon plusieurs auteurs, fait partie des bénéfices de la microfinance (Dunford, 2006). Lors des réunions de la première phase de la mise en place de l'outil de Théorie du Changement (septembre à décembre 2016), il a été noté que les employés se

préoccupaient de l'impact chez les femmes des services de l'ACEM, en effet, ce sont les femmes qui étaient nommées parmi les premiers groupes de personnes « marginalisées » qui constituaient la clientèle cible de l'ACEM. Cet indicateur va donc permettre à l'ACEM de mesurer et d'exposer l'impact sur l'augmentation de l'empowerment chez les femmes.

Données nécessaires : Pour connaître l'évolution du niveau d'empowerment des femmes ayant obtenu un prêt à l'ACEM, il est nécessaire de connaître leur propre opinion et ressenti concernant les facteurs de prise de décision, de pouvoir de négociation, d'autonomie et de prise de décision au niveau du ménage. Ces données sont qualitatives. En ce qui concerne les données sur sa participation électorale, les données sont l'évolution de sa participation aux élections locales depuis l'obtention du prêt. Ce sont des données quantitatives.

Méthode de collecte : Pour collecter ces données, il est nécessaire d'inclure des questions concernant les facteurs cités ci-dessus lors des entrevues effectuées à des emprunteurs durant des événements organisés par l'ACEM, ces questions ne seront incluses que sous condition que l'emprunteur questionné soit une femme. Ces questions doivent concerner chacun des facteurs composant l'indicateur, elles peuvent être de type : « Lors des prises de décisions importantes pour votre carrière (ou votre entreprise), pensez-vous être plus indépendante depuis l'obtention de votre prêt et du suivi offert par l'ACEM ? », « Pensez-vous avoir un poids plus important dans les décisions concernant votre ménage depuis la réalisation de votre projet ? » ou encore « Est-ce que votre participation électorale a augmenté depuis le début de votre projet ? ».

Interprétation : Les facteurs utilisés pour les questions lors des entrevues avec les différentes emprunteuses vont nous permettre de faire une conclusion par rapport à l'évolution du niveau d'empowerment chez ces femmes. En effet, le fait de se sentir plus indépendante lors de la prise de décisions concernant sa propre carrière, ou lors des décisions concernant son foyer sont des facteurs qui indiquent une augmentation de l'empowerment chez une femme. On peut également dire que le fait de s'impliquer davantage aux élections indique un plus grand engagement de ces femmes dans la société, augmentant ainsi leur niveau d'empowerment. Cet indicateur est un atout important pour l'ACEM, car il lui permettra de montrer l'impact de ses activités chez les femmes.

6.1.2.2 *Le niveau local*

Pour mesurer l'impact au niveau local, nous allons diviser les indicateurs en deux catégories différentes. Dans un premier temps les indicateurs de développement de l'économie locale, et par la suite les indicateurs de développement social local. Les indicateurs qui permettent d'observer une revitalisation d'un territoire qui serait défavorisé demandent une analyse exhaustive de chacun des « secteurs de dénombrement » auquel appartient chacun des emprunteurs. Cette tâche demande une grande disponibilité au niveau des ressources de l'organisation, il ne serait pas rentable du point de vue coûts/bénéfices pour l'ACEM de mettre en place des indicateurs de ce type.

6.1.2.2.1 Le développement de l'économie locale

La diminution des participants aux programmes sociaux

Utilité : Dans une société développée, une partie des richesses doit être destinée aux programmes sociaux qui permettent aux individus dans une situation de pauvreté de pouvoir subvenir à leurs propres besoins. Ainsi, une diminution du nombre d'emprunteurs au sein de l'ACEM qui participe à des programmes sociaux constitue directement un impact positif sur le développement de l'économie locale.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008) proposent cet indicateur pour mesurer l'impact des entreprises créées sur l'économie locale. Lors d'une des réunions en novembre 2016 (pour la première phase de la conception de l'outil de Théorie du Changement), l'un des employés énonçait : « Nos activités doivent aider l'économie locale à se développer » parmi les impacts sociaux que l'ACEM doit avoir selon lui. Cet indicateur vient aider l'organisation à mesurer et exposer ce type d'impact local.

Données nécessaires : Pour mettre en place cet indicateur, il est nécessaire de connaître le nombre d'emprunteurs qui ont déjà participé à des programmes sociaux et qui ne participent plus.

Méthode de collecte : Parmi les indicateurs de la section « niveau individuel », nous avons mis en place une question dans le questionnaire, envoyé aux emprunteurs par email, qui concerne le montant du revenu reçu grâce à la participation aux différents programmes financiers, si la réponse à cette question est différente de « 0\$ », nous pouvons considérer que le répondant participe à au moins l'un de ces programmes. Il faut donc rajouter une

question au questionnaire : « Participiez-vous à des programmes sociaux au moment de l'obtention de votre prêt avec l'ACEM? » avec « oui » ou « non » comme choix de réponse.

Interprétation : L'indicateur peut être mis en place en comptant le nombre d'emprunteurs qui ont répondu « 0\$ » à la question du montant obtenu par le moyen de programmes sociaux et qui ont répondu « oui » à la question concernant leur participation aux programmes sociaux lors de l'obtention du prêt avec l'ACEM. Pour présenter l'indicateur, nous pouvons par la suite diviser ce nombre par le nombre total de répondants au questionnaire pour obtenir le pourcentage d'emprunteurs parmi ceux qui ont répondu au questionnaire qui ne font plus partie d'un ou plusieurs programmes sociaux grâce aux services proposés par l'ACEM. Grâce à cet indicateur, l'ACEM peut montrer leur impact positif sur l'économie locale.

Taux de remboursement des entreprises créées à partir d'un prêt (indicateur sur le développement des entreprises)

Utilité : Afin d'apporter de la richesse à l'économie locale, une entreprise doit être en mesure de se développer pleinement et d'assurer sa pérennité. Pour s'assurer de l'impact positif sur l'économie locale, l'ACEM doit aider les entrepreneurs à créer des entreprises qui vont durer assez longtemps pour se développer et contribuer à l'économie. Grâce au taux de remboursement des prêts accordés aux entreprises, l'ACEM peut montrer le pourcentage des entreprises qui est en mesure de se développer suffisamment pour payer les dettes et ainsi générer de la richesse.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008), cet indicateur vient permettre à l'ACEM de mesurer son impact sur l'économie locale (l'une des inquiétudes observées auprès des membres de l'organisation comme expliqué dans l'indicateur précédent).

Données nécessaires : Cet indicateur peut s'obtenir grâce au nombre total d'entreprises qui sont parvenues à rembourser la totalité du prêt obtenu au sein de l'ACEM ainsi que le nombre total de prêts accordés à des entrepreneurs ayant formé leur propre entreprise.

Méthode de collecte : L'ACEM dispose déjà de ces données concernant le taux de remboursement des entreprises, il n'est donc pas nécessaire de mettre en place des mesures de collecte de données supplémentaires.

Interprétation : On peut dire que plus le taux présenté par l'ACEM est élevé, plus les entreprises qui ont été fondées par les entrepreneurs ayant obtenu un prêt au sein de l'organisation vont être en mesure de se développer. Ceci reflète un impact positif direct sur l'économie locale de l'ACEM.

Contribution à la réduction du chômage (indicateur sur la création d'emplois durables)

Utilité : Cet indicateur est une façon pour l'ACEM de montrer son impact positif au niveau de l'économie locale. En effet, on peut dire que plus le nombre de chômeurs diminue, plus ces personnes contribuent (par la création de biens, de services et le paiement des impôts sur leurs salaires d'employé) à l'augmentation des richesses et ainsi contribuer au développement de l'économie au niveau local. C'est une façon d'appuyer leur objectif d'augmenter le capital économique des emprunteurs dans le but de contribuer à l'économie locale.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008). Lors de conversations (en septembre 2016) avec des employés de l'ACEM, dans le but de présenter l'organisation, il a été noté que « les principales sources de financement actuelles viennent du gouvernement, ce qui rend l'ACEM vulnérable aux changements politiques lors des périodes d'élections ». C'est lors d'une des réunions en octobre 2016 que l'un des employés remarquait que « le fait d'être en mesure de prouver notre impact positif sur l'économie viendrait justifier le financement issu du gouvernement ». Les mesures apportées par cet indicateur vont donc stabiliser la situation de l'ACEM face aux changements politiques.

Données nécessaires : Cet indicateur pourra être mis en place grâce au nombre de personnes qui se trouvaient dans une situation de chômage avant l'obtention du prêt au sein de l'ACEM, ainsi que le nombre de personnes ayant trouvé un emploi (salarie ou auto-emploi) à la suite de l'obtention de ce prêt. Ces données sont de type quantitatif.

Méthode de collecte : Lors de l'analyse du dossier qui précède l'octroi d'un prêt, les employés de l'ACEM vont demander un certain nombre de renseignements concernant le potentiel emprunteur. Parmi ces données, on retrouve la situation professionnelle de cette personne. On va donc connaître le nombre total de chômeurs au moment de l'accord du prêt. Il faut ensuite connaître la situation de ces mêmes personnes un an après l'obtention

de ce prêt. Pour cela, nous pouvons inclure au questionnaire envoyé par email aux emprunteurs la question : « Êtes-vous actuellement au chômage ? » avec « oui » et « non » comme possibilité de réponse.

Interprétation : Pour mettre en place cet indicateur, nous allons prendre en compte les personnes qui se trouvaient au chômage lors de l'accord du prêt et qui ont répondu « non » à la question. Nous allons par la suite exclure toutes les données qui viennent des emprunteurs ayant obtenu le prêt moins d'un an avant cette collecte (de cette façon, nous pouvons nous assurer de la stabilité des emplois créés). L'ACEM pourra donc présenter le pourcentage des emprunteurs ayant répondu au questionnaire qui sont sortis de leur situation de chômage grâce à l'obtention du prêt. L'organisation pourra ainsi démontrer leur impact positif sur le développement de l'économie locale par la création d'emplois stables chez leurs clients.

Évolution de l'épanouissement au travail des emprunteurs (indicateur sur la qualité du travail créé)

Utilité : En plus du nombre et de la stabilité des emplois créés grâce aux prêts et autres services offerts par l'ACEM, l'impact de l'organisation peut être également reflété grâce au niveau de satisfaction que les emprunteurs retrouvent dans leurs nouveaux emplois. L'épanouissement au travail est un signe de la qualité de l'emploi créé, on peut dire que plus le travailleur se sent épanoui dans son travail, plus le travail créé est de qualité.

Source et pertinence : L'indicateur est proposé par Balkenhol et Guérin (2003), pour mesurer la qualité du travail. Lors de la conception des entrevues et des questionnaires visant les emprunteurs pour la phase de collecte de données de l'outil de Théorie du Changement (février 2017), les employés affirmaient que « même si parfois le nouvel emploi des emprunteurs n'est pas meilleur du point de vue du salaire et du nombre d'heures travaillées, il est certain que celui-ci va avoir un plus grand sentiment d'épanouissement, c'est donc sur ce point qu'il faut mettre l'accent pour montrer notre impact positif sur les conditions de travail auprès de nos investisseurs ». En rapportant le ressenti de l'emprunteur face à son nouvel emploi et à l'épanouissement que celui-ci lui procure, cet indicateur sera utile pour attirer des nouveaux investisseurs vers l'ACEM.

Données nécessaires : Pour pouvoir utiliser cet indicateur de qualité du travail, il faut connaître l'opinion et le ressenti de l'emprunteur concernant son nouvel emploi obtenu à la suite de l'octroi du prêt avec l'ACEM. Ce sont des données qualitatives.

Méthode de collecte : Ces données qualitatives peuvent être obtenues auprès des emprunteurs qui vont accepter de faire une entrevue avec l'un des employés de l'ACEM durant l'un des événements organisés par l'institution. Il s'agit de poser une ou plusieurs questions à l'employeur. La question doit être personnalisée selon l'emprunteur qui passe l'entrevue. Par exemple, si la personne avait déjà un emploi avant l'obtention du prêt, la question posée pourrait être du type : « Êtes-vous satisfait de votre nouvel emploi ? Quelles sont les améliorations que vous remarquez le plus par rapport à votre ancienne occupation ? ». En revanche, si la personne était préalablement au chômage, la question pourrait être de type : « Votre nouvel emploi vous procure-t-il un niveau de satisfaction à la hauteur de vos attentes ? »

Interprétation : L'employé de l'ACEM chargé de mener l'entrevue en question doit être capable d'interpréter le niveau de satisfaction de l'emprunteur dans son nouvel emploi, obtenu grâce au prêt de l'ACEM. L'emprunteur doit faire part de l'amélioration de son épanouissement par rapport à son ancien emploi (dans le cas où celui-ci était employé). L'augmentation d'un facteur comme le sentiment d'autonomie peut également être reliée à l'amélioration de la satisfaction au travail de l'individu. L'ACEM peut par la suite présenter ces résultats en s'appuyant sur l'augmentation de l'épanouissement au travail de ses emprunteurs pour montrer la qualité du travail créé, un indicateur qui prouve l'impact des activités de l'organisation sur le développement économique local.

6.1.2.2.2 Le développement social local

Sortie de la pauvreté des emprunteurs de l'ACEM (indicateur de la diminution de la pauvreté)

Utilité : Cet indicateur va refléter l'impact direct causé par les activités de l'ACEM en montrant le nombre de personnes ayant obtenu un prêt auprès de l'institution, et qui est sorti d'une situation de pauvreté (revenu en dessous du seuil de faible revenu au Québec). La diminution de la pauvreté fait partie de la mission ultime de l'ACEM, cet indicateur

constitue donc une façon d'illustrer ses résultats et de justifier une bonne allocation des ressources au niveau de ses activités.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008). Cet indicateur est pertinent pour l'ACEM pour les raisons expliquées auparavant sur l'importance de mesurer l'impact sur l'économie afin de stabiliser sa situation face aux changements politiques (justification des sources de financement gouvernemental).

Données nécessaires : Pour pouvoir mettre en place cet indicateur, il faudra connaître le nombre d'emprunteurs parmi ceux qui ont répondu au questionnaire qui se trouvait sous le seuil de faible revenu, établi par le gouvernement du Québec, au moment où ils ont obtenu le prêt avec l'ACEM. Il faudra également connaître le nombre d'emprunteurs parmi ceux qui ont répondu au questionnaire qui étaient dans la situation citée antérieurement et dont leur revenu annuel a égalé ou dépassé ce seuil de faible revenu.

Méthode de collecte : D'une part, l'ACEM dispose de l'information concernant le montant de revenu que l'emprunteur disposait au moment de l'analyse de son dossier, préalablement à l'obtention du prêt. Il n'est donc pas nécessaire de mettre en place un dispositif de collecte pour cette donnée. D'autre part, la question concernant le revenu annuel de l'emprunteur est déjà incluse dans le questionnaire envoyé par email grâce à l'indicateur de stabilité du revenu, présent dans la section d'indicateurs au niveau individuel.

Interprétation : Cet indicateur peut être présenté en indiquant le nombre d'emprunteurs de l'ACEM ayant répondu au questionnaire et qui sont sortis d'une situation de pauvreté grâce au prêt. Pour cela, il est nécessaire de regarder le revenu annuel de chaque répondant au moment de l'obtention du prêt en identifiant ceux dont le revenu était inférieur au seuil établi par le gouvernement du Québec durant l'année en question. Par la suite, il faut observer le revenu annuel indiqué par ces mêmes emprunteurs lors de la collecte de données et le comparer avec le seuil de faible revenu établi pour l'année correspondante. Si le revenu est en dessous du seuil au moment du prêt et qu'il égale ou dépasse le seuil au moment de la collecte de données, on peut alors compter l'emprunteur parmi le nombre de personnes qui sont sorties d'une situation de pauvreté grâce à un prêt accordé par l'ACEM.

Ainsi, l'organisation sera en mesure de montrer l'impact de ses activités sur la réduction de la pauvreté au niveau local et par conséquent du développement social local.

Indice de participation dans les institutions (Indicateur de la participation de l'emprunteur à la citoyenneté)

Utilité : Un grand nombre des objectifs principaux de l'ACEM passe par l'engagement citoyen de ses parties prenantes (on peut prendre comme exemple l'objectif de vouloir créer une politique publique qui incite les différentes institutions financières à investir dans le crédit communautaire, ou encore celui de créer des citoyens engagés dans le développement du crédit communautaire). Afin de pouvoir montrer cette augmentation dans l'engagement citoyen, il est possible d'obtenir un indice de participation aux institutions grâce à deux paramètres : la participation aux élections locales ainsi que la participation en tant que membre du conseil d'administration d'une entreprise locale.

Source et pertinence : Indice développé par Chen (1997). Cet indice est pertinent ici, car dans une des premières versions du schéma développé pour illustrer la Théorie du Changement (septembre-décembre 2016), les employés avaient choisi d'inclure l'objectif de « développer le leadership des parties prenantes afin de créer des citoyens engagés dans le développement économique communautaire » qui apparaît parmi les résultats voulus par l'ACEM à moyen terme (3-5 ans). Cet indice vient permettre à l'organisation de mesurer en partie ce résultat.

Données nécessaires : Pour mettre en place cet indice, il faut savoir si l'emprunteur répondant au questionnaire envoyé par email participait aux élections locales avant l'obtention du prêt avec l'ACEM, puis s'il participe à ces mêmes élections après l'obtention du prêt. Il faut également savoir si cet emprunteur faisait partie d'un conseil d'administration avant l'obtention du prêt, et s'il en fait partie après l'avoir obtenu. Ce sont des données quantitatives.

Méthode de collecte : Afin d'obtenir ces données auprès des emprunteurs, nous pouvons inclure quatre questions dans le questionnaire. Les deux questions concernant la participation de la personne aux élections locales seraient : « Avant l'obtention de votre prêt au sein de l'ACEM, participiez-vous aux élections locales ? » (1) avec « oui » et « non » comme choix de réponse, puis « Avez-vous participé ou avez-vous l'intention de

participer aux élections locales qui ont suivi (ou qui vont suivre) l'obtention de votre prêt ? » (2) avec « oui » et « non » comme choix de réponse. Deux autres questions doivent être également introduites pour connaître la participation de l'emprunteur au conseil d'administration d'une entreprise locale : « Avant l'obtention de votre prêt, étiez-vous membre de l'un des conseils d'administration d'une entreprise locale ? » (3) avec « oui » et « non » comme choix de réponse, puis « Faites-vous partie actuellement du conseil d'administration d'une entreprise locale? » (4) avec « oui » et « non » comme choix de réponse.

Interprétation : Cet indicateur permet d'obtenir le pourcentage d'individus qui sont devenus des citoyens plus engagés à la suite de l'obtention d'un prêt au sein de l'ACEM. On va considérer qu'un emprunteur s'est engagé davantage dans la citoyenneté si celui-ci a commencé à participer aux élections locales et/ou est devenu membre d'un conseil d'administration d'une entreprise locale à la suite de l'obtention du prêt. Pour obtenir le nombre d'emprunteurs qui se sont engagés davantage, on va additionner les personnes ayant répondu : « non, oui, non, non », « non, non, non, oui », « non, oui, non, oui », « non, oui, oui, oui » et « oui, oui, non, oui » respectivement aux questions 1, 2, 3 et 4. On va par la suite diviser ce nombre par le nombre total d'emprunteurs ayant accepté de répondre au questionnaire. Le pourcentage représente le nombre d'emprunteurs ayant obtenu un prêt au sein de l'ACEM et qui est par conséquent devenu plus engagé citoyennement parmi ceux qui ont répondu au questionnaire. Ce pourcentage peut être présenté comme un indicateur qui montre l'impact des activités de l'ACEM sur le développement social local.

6.1.2.3 Le niveau sociétal

Indicateur du profil de la clientèle desservie (impact sur l'économie).

Utilité : Cet indicateur va servir à démontrer que l'ACEM atteint correctement son objectif d'atteindre la portion de la population qui représente les personnes marginalisées (par exemple qui n'ont pas accès au crédit à cause des barrières systémiques) au sein de la société. L'ACEM pourra ainsi démontrer que ses activités ont bien un impact sur la clientèle ciblée en indiquant, grâce à des pourcentages, les différents types de profils présents parmi leurs emprunteurs.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008). Lors de la première phase de l'établissement de l'outil de l'impact social, une liste a été réalisée (durant les réunions de septembre à décembre 2016) énumérant les clientèles ciblées par les activités de l'ACEM, cette liste apparaît dans l'une des premières versions du schéma de l'outil de Théorie du Changement (qui fait partie des données collectées) et se composait de : « toutes personnes marginalisées et vulnérables face aux institutions financières, majoritairement sur l'île de Montréal, incluant: les femmes, les parents monoparentaux, les jeunes, les artistes, les nouveaux arrivants, les groupes racisés et les personnes ayant un handicap physique ou un problème de santé mentale ». Les employés remarquaient l'importance d'être capable de montrer cette variété parmi sa clientèle lors de la conception de cette liste : « la variété de clients va attirer une plus grande variété d'investisseurs vers l'ACEM ».

Données nécessaires : Afin de pouvoir mettre en place cet indicateur, il est nécessaire de connaître l'âge, le groupe ethnique, le statut, le secteur d'activité, les revenus, le niveau d'éducation ainsi que le sexe de chacun des emprunteurs ayant obtenu un prêt au sein de l'organisation.

Méthode de collecte : Cet indicateur est profitable pour l'ACEM, en effet, l'organisation possède une base de données avec toutes ces informations (collectées lors de la période d'analyse du dossier qui précède l'octroi du prêt) dont elle peut disposer pour mettre en place cet indicateur. Il n'y a donc pas besoin d'établir une nouvelle procédure de collecte pour ces données.

Interprétation : Grâce à ces données dont dispose l'ACEM, l'organisation pourra établir une série de pourcentages indiquant les types de profils desservis par les différentes activités par rapport au nombre total d'emprunteurs. Ces pourcentages peuvent être par la suite présentés en détail, en prenant soin de montrer la cohérence de ceux-ci avec les profils décrits dans la présentation de la clientèle ciblée par l'ACEM. On peut par exemple présenter le pourcentage des femmes, des jeunes de moins de 35 ans, des personnes qui se trouvent dans le secteur de l'art, des nouveaux arrivants sur le territoire, des minorités ethniques, etc., par rapport au nombre total d'emprunteurs de l'ACEM. Le calcul et la présentation de ces pourcentages constituent un indicateur pour l'ACEM qui lui permet de démontrer que la clientèle réellement servie par les activités de l'organisation correspond

bien à la clientèle visée par ces mêmes activités. L'indicateur vient donc démontrer l'impact de l'ACEM sur l'économie (en la rendant plus inclusive au niveau sociétal).

Pourcentage du montant collecté par l'ACEM qui est distribué sous forme de prêt (indicateur de distribution des revenus)

Utilité : L'une des manières de réduire les inégalités existantes au sein de la société est d'encourager une distribution des richesses créées. L'ACEM va générer des revenus issus des prêts qu'elle a concédé à ses différents emprunteurs. Cet indicateur permet de refléter le pourcentage des revenus que l'organisation va réinvestir sous forme de prêt. C'est une manière de démontrer que l'ACEM contribue à la distribution des richesses créées au sein de la société dans laquelle elle mène ses activités.

Source et pertinence : Epstein et Crane (2005). Cet indicateur est pertinent, car les ressources nécessaires afin de le mettre en place peuvent être fournies par l'ACEM (en prenant compte de la disponibilité des employés observée entre septembre 2016 et mai 2017), il vient également appuyer l'apport des activités de l'ACEM à l'économie (importance de cette notion déjà expliquée auparavant).

Données nécessaires : Pour pouvoir utiliser cet indicateur, l'ACEM doit connaître le montant en dollars canadiens qui correspond à son revenu annuel issu des prêts octroyés aux différents emprunteurs. Il est également nécessaire de connaître le montant issu de ces mêmes prêts qui est destiné à l'octroi des nouveaux prêts.

Méthode de collecte : L'ACEM dispose des données nécessaires à la conception de cet indicateur dans sa base de données. Il n'y a donc pas de dispositif de collecte de données supplémentaire qui doit être mis en place.

Interprétation : Cet indicateur va montrer, sous forme de pourcentage, le revenu issu des prêts existants qui est destiné à financer les nouveaux prêts accordés aux différents emprunteurs. Plus ce pourcentage est élevé, plus cela va indiquer que l'ACEM a contribué à la création des richesses partagées au sein de la société. Elle pourra présenter cet indicateur pour montrer son impact sur l'amélioration de l'économie sociale ainsi que l'impact sur le système financier (car ce type de distribution des richesses vient rendre le système financier plus solidaire, ce qui est l'un des objectifs de l'ACEM).

Remarque : Cet indicateur est également utile pour son utilisation interne. En effet, les employés de l'ACEM peuvent s'en servir pour vérifier que l'allocation des ressources de l'organisation se fait de façon optimale du point de vue de l'objectif du développement d'une économie solidaire, pouvant ainsi améliorer cette facette en visant un pourcentage plus élevé des revenus réinvestis.

Pourcentage des emprunteurs ayant obtenu des prêts au sein d'autres structures partenaires avec l'ACEM à la suite de l'obtention du prêt avec l'ACEM (indicateur de contribution à un système financier inclusif)

Utilité : L'ACEM fait partie du réseau connu sous le nom de « Microentreprendre », fondé en 2000 sous le nom de Réseau Québécois du Crédit Communautaire (RQCC). Ce réseau est composé d'une quinzaine d'organismes, répartis dans une douzaine de régions administratives du Québec. Cet outil vise à développer l'économie vers un système financier plus inclusif. L'indicateur utilisé va permettre à l'ACEM de prouver qu'elle fournit un apport réel à cet outil, résultant ainsi un impact positif dans le système financier sociétal.

Source et pertinence : De Gobbi, Dhakal, Hijazi (2004). Lors des réunions de la première phase (septembre à décembre 2016) destinées à bâtir l'outil de Théorie du Changement, les employés de l'ACEM ont choisi d'énoncer et d'inclure l'objectif de « participer au développement de l'écosystème en vue de travailler en étroite collaboration, plus particulièrement avec le RQCC » (aujourd'hui devenu MicroEntreprendre). Cet indicateur est une manière d'illustrer ce résultat recherché à court terme (1 à 3 ans) par les membres de l'ACEM.

Données nécessaires : L'indicateur va être établi grâce au nombre d'emprunteurs ayant répondu au questionnaire et qui a réussi à obtenir un prêt supplémentaire au sein d'un organisme partenaire avec l'ACEM, et ce grâce à la formation et au prêt obtenu au sein de l'ACEM auparavant. Ces données sont quantitatives.

Méthode de collecte : Ces données doivent être collectées au sein des emprunteurs ayant obtenu un prêt avec l'ACEM. Pour cela, une question doit être incluse dans le questionnaire concernant l'obtention d'un prêt supplémentaire au sein d'un organisme partenaire avec l'ACEM. Cette question doit être de type : « La formation, le prêt ainsi que le suivi de votre

dossier fournis par l'ACEM vous ont-ils facilité l'accès à un nouveau prêt chez l'un de nos partenaires ? » (Une liste des partenaires de l'ACEM doit être fournie avec le questionnaire sous forme d'annexe) avec « oui » et « non » comme choix de réponse possible.

Interprétation : Il s'agit de compter le nombre d'emprunteurs ayant répondu « oui » à la question fournie dans le questionnaire et de le diviser par le nombre total d'emprunteurs qui ont répondu au questionnaire. Ce pourcentage va représenter le nombre de prêts obtenus par les emprunteurs au sein d'organismes partenaires grâce aux activités effectuées auprès de l'ACEM. On peut dire que plus ce pourcentage est élevé, plus l'ACEM contribue au fonctionnement du réseau Microentreprendre, qui vise à mettre en place un système financier plus solidaire et inclusif au sein de la société. C'est donc un indicateur qui permet de montrer l'impact de l'ACEM dans le développement de l'économie sociale.

Canalisation des ressources communautaires (indicateur de développement d'une communauté solidaire)

Utilité : Ces différents indicateurs vont illustrer la capacité de l'ACEM à mobiliser les ressources au sein de la communauté afin de la rendre plus solidaire. En effet, pour mener à bien ses différents objectifs, l'ACEM va mettre en place différentes activités qui demandent la mobilisation de différents acteurs au sein de la communauté. Cette série d'indicateurs vont démontrer la diversité (au niveau de l'âge, du secteur professionnel, du sexe et de la provenance) des différentes parties prenantes qui vont, d'une façon ou d'une autre contribuer à la mise en place des services offerts par l'ACEM.

Source et pertinence : Langevin, Jacob et Comeau (2008). Cet indicateur vient appuyer le résultat à long terme (5 à 10 ans) que les employés de l'ACEM ont énoncé et inclus (entre septembre et décembre 2017) dans une des premières versions du schéma illustrant la Théorie du Changement : « augmenter le nombre de personnes qui participent à la lutte contre la pauvreté dans leurs actions ». Il est également pertinent pour le résultat à court terme (1 à 3 ans), inclus dans ce même schéma, énoncé comme suit par les employés de l'ACEM : « avoir une plus grande diversité de partenaires et d'alliances stratégiques qui serviront de levier afin de promouvoir notre expertise ».

Données nécessaires : Pour mettre en place cette série d'indicateurs, l'ACEM doit connaître les diversités que l'on peut retrouver dans les différentes parties prenantes de

l'organisation. Plus spécifiquement, l'âge, le sexe, le secteur professionnel et l'origine de chacune des personnes contribuant au fonctionnement de l'organisme (les employés, les membres du conseil d'administration, les différents investisseurs ainsi que les bénévoles qui aident pour les différentes activités)

Méthode de collecte : Pour obtenir ces données, les employés de l'ACEM doivent garder le registre dans chacune des activités entreprises des personnes ayant participé à l'organisation de celle-ci. L'organisme doit dresser un portrait de ses employés, de ses membres du conseil d'administration, de ses investisseurs et des bénévoles (ayant contribué à au moins une activité entreprise par l'ACEM).

Interprétation : Ces indicateurs viennent montrer la diversité des différentes parties prenantes qui participent aux activités de l'ACEM. Ils pourront être présentés sous forme de pourcentages et de nombres indiquant des spécificités clés (par exemple le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration, le nombre d'origines différentes parmi les employés, le pourcentage de bénévoles issus du milieu académique, du milieu bancaire, etc.). C'est de cette façon que l'ACEM va être en mesure de démontrer son impact positif concernant la solidarité de la communauté. On peut dire que plus la diversité des participants sera importante, plus la communauté est solidaire.

Catégories	Nom de l'indicateur	Type de données	Méthode de collecte	Impact visé	Source	Pertinence avec données collectées (Observations)
Niveau Individuel	Stabilité du revenu	Quantitatives	Questionnaire	Qualité de vie	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + pertinence de l'impact mesuré
	Revenu net	Quantitatives	Questionnaire	Qualité de vie	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + pertinence de l'impact mesuré
	% du revenu provenant des programmes sociaux	Quantitatives	Questionnaire	Qualité de vie	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Réseau développé de l'ACEM
	Ratio d'amortissement total de la dette	Quantitatives	Questionnaire	Précarité financière	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + pertinence de l'impact mesuré
	Montant d'épargne monétaire	Quantitatives	Questionnaire	Précarité financière	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + pertinence de l'impact mesuré
	Vision des emprunteurs sur leurs projets	Qualitatives	Entrevue	Conditions de vie	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + pertinence de l'impact mesuré
	Participation Sociale	Quantitatives	Questionnaire	Santé mentale	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + en lien avec objectif énoncé par les membres de l'ACEM
	Relations Personnelles	Qualitatives	Entrevue	Niveau d'isolement	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + en lien avec objectif énoncé par les membres de l'ACEM
	Aptitudes en gestion	Qualitatives	Questionnaire	Compétences	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Lien avec la formation des Cercles d'emprunt
	Nombre d'entrepreneurs ayant terminé leur plan d'affaires	Quantitatives	Questionnaire	Compétences	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Lien avec la formation des Cercles d'emprunt
	Nombre d'employés et évolution du profit	Quantitatives	Questionnaire	Compétences	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + lien avec la formation
	Capacité à prendre des décisions	Qualitatives	Entrevue	Estime de soi	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Bon impact sur les investisseurs
	Empowerment	Qualitatives	Entrevue	Autonomisation des femmes	Dunford (2006) + Observations	Lien avec volonté de cibler les femmes
Niveau Local	Diminution de la participation aux programmes sociaux	Quantitatives	Questionnaire	Économie locale	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + en lien avec objectif énoncé par les membres de l'ACEM
	Taux de remboursement	Quantitatives	Non	Économie locale	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Ressources + en lien avec objectif énoncé par les membres de l'ACEM
	Réduction du chômage	Quantitatives	Questionnaire	Économie locale	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Permet une stabilisation recherchée par les membres face aux changements politiques
	Épanouissement au travail	Qualitatives	Entrevue	Économie locale	Balkenhol et Guérin (2003) + Observations	En lien avec l'objectif d'attirer des investisseurs
	Sortie de la pauvreté	Quantitatives	Non	Diminution de la pauvreté	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Permet une stabilisation recherchée par les membres face aux changements politiques
	Participation dans les institutions	Quantitatives	Questionnaire	Engagement citoyen	Chen (1997) + Observations	En lien avec l'objectif énoncé par les membres de créer des citoyens engagés
Niveau sociétal	Profil de la clientèle	Quantitatives	Non	Inclusivité de l'économie	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	Montrer la diversité pour attirer des investisseurs
	% du revenu distribué sous forme de prêt	Quantitatives	Non	Économie sociale	Epstein et Crane (2005) + Observations	Ressources + importance de mesurer l'apport à l'économie
	% d'emprunteurs ayant obtenu un autre prêt avec un partenaire	Quantitatives	Questionnaire	Économie sociale	De Gobbi, Dhakal, Hijazi 2004+ Observations	Pertinence par rapport au réseau de l'ACEM
	Canalisation des ressources communautaires	Quantitatives	Registre	Solidarité de la communauté	Langevin, Jacob et Comeau 2008 + Observations	En lien avec différents objectifs énoncés par les membres de l'ACEM

Tableau 8 - Tableau récapitulatif des indicateurs utilisés

6.2 PRÉSENTATION DES ENJEUX PRINCIPAUX

Cette section vient présenter les enjeux principaux qui surgissent au sein d'une IMF avec les caractéristiques de l'ACEM lors de la conception et la mise en place d'un système visant à évaluer l'impact social de ses activités. Cette partie est divisée en quatre enjeux principaux que l'on a pu soulever lors de l'analyse des données collectées lors des entrevues avec les différentes parties prenantes de l'ACEM (les employés, un bénévole et une conseillère en administration au sein du réseau MicroEntreprendre). Ce sont donc des citations prises directement sur ces entrevues qui ont servi à illustrer chacun des quatre enjeux soulevés.

Pour commencer, nous avons présenté les débats qui existent autour de l'enjeu des clients. Cet enjeu soulève plusieurs problématiques comme le niveau de sincérité dans les réponses des bénéficiaires qui peut biaiser les données collectées pour la mise en place du modèle d'évaluation de l'impact social, le faible taux de réponse que l'on risque d'obtenir dû aux agendas chargés des répondants ou encore les différents moyens que l'on peut utiliser pour contacter ces derniers.

La deuxième partie se focalise sur l'enjeu des données que l'on va utiliser pour mettre en place le modèle d'évaluation. Les principaux débats existants que l'on a pu détailler ont pour thématique la nature des données à collecter (quantitatives ou qualitatives) ainsi que les différentes méthodes possibles pour collecter ces données.

La thématique de la troisième partie est l'utilité que l'ACEM peut donner à ce modèle. Nous avons exposé les débats concernant les fonctionnalités que l'on peut donner au modèle, que ce soit à l'interne ou à l'externe de l'organisation, tout en prenant soin d'illustrer les différentes problématiques que l'on peut retrouver selon l'utilité donnée.

Le dernier enjeu soulevé dans la quatrième partie est celui de la temporalité. Les débats présentés sont : la fréquence dont le modèle doit être mis en place pour chaque évaluation de l'impact social. Le temps et les ressources accordés pour la mise en place du modèle, ainsi que le temps consacré à la collecte et à l'analyse des données utilisées.

6.2.1 Les débats autour de l'enjeu des clients

Lors des entrevues réalisées concernant les enjeux de la mise en place du modèle, la réponse la plus récurrente à la première question posée, soit « quels sont, selon vous, les enjeux principaux lors de la mise en place d'un tel modèle au sein de l'organisation? », revenait la plupart du temps au thème des clients sur lesquels on voulait mesurer l'impact causé. Les deux problématiques principales que l'on a pu soulever à la suite de l'analyse des données collectées sont, d'une part, la sincérité avec laquelle les bénéficiaires vont répondre aux moyens utilisés pour collecter les données (questionnaires ou entrevues) et, d'autre part, le taux de réponse que l'on va obtenir.

6.2.1.1 *La sincérité des répondants*

Que ce soit à travers un questionnaire ou des entrevues, la problématique du biais des réponses obtenues pour mettre en place le modèle est soulevée à de nombreuses reprises par différentes personnes lors des entrevues effectuées. Certains employés pensent que « les gens vont répondre franchement, la confiance établie avec les entrepreneurs et autres bénéficiaires est une qualité qui va atténuer ce biais au niveau des réponses » (Entrevue R3). En effet, la conseillère en administration chez MicroEntreprendre assure que l'« on peut profiter de la bonne relation existante entre les conseillers et les clients afin de mettre en confiance ces derniers et ainsi obtenir des données de qualité » (Entrevue M1). Cette mise en confiance des répondants est une condition qui semble essentielle aux yeux des employés : « Il faut trouver des solutions pour mettre à l'aise et en confiance les répondants » assure l'un des conseillers en crédit de l'organisation (Entrevue R1), mais aussi selon l'un des bénévoles chargés de la mise en place d'un système de collecte des données pour l'évaluation de l'impact social : « Pour une collecte en entrevue, il faut que la personne qui pose les questions soit une personne de confiance afin de s'assurer que le répondant se sente à l'aise de s'exprimer sans barrières sur son expérience chez l'ACEM » (Entrevue R4).

En ce qui concerne les entrepreneurs, nous pouvons affirmer que ceux-ci ont des bonnes relations personnelles avec les employés de l'ACEM qui s'occupent du suivi de leurs dossiers : « Le fait d'avoir une relation professionnelle, mais aussi personnelle avec les employés de l'ACEM nous fait sentir plus humains » (Entrevue E2). En effet, lorsqu'ils sont questionnés à propos de la relation et de la confiance avec les employés de l'ACEM,

les entrepreneurs n'hésitaient pas à assurer que ces derniers étaient très proches de leurs clients, ce qui facilitait la communication : « La relation existante avec l'employé de l'ACEM qui suit mon dossier est autant professionnelle que personnelle, ce qui est important pour ma réussite en tant qu'entrepreneuse » (Entrevue E4). Grâce à ces données cueillies lors des entrevues avec les entrepreneurs de l'ACEM, nous pouvons conclure que la perception de la relation avec les employés est très bonne, ce qui va favoriser la communication entre les deux parties (ce qui est avantageux pour mener les entrevues auprès des entrepreneurs afin de cueillir les données nécessaires pour le modèle d'évaluation de l'impact social de l'organisation).

Cependant, le fait de se baser sur la confiance des employés avec les clients pour obtenir les réponses les plus sincères n'est pas le seul point de vue présent au sein de l'entreprise. Au contraire, l'effet inverse pourrait se produire, lors de son entrevue, l'un des employés de l'organisation affirmait que « les entrevues devraient être faites par une partie externe, car les employés auront trop d'influence sur la sincérité de la réponse ce qui biaiser les données collectées » (Entrevue R2). Cette réponse montre l'une des problématiques principales concernant la relation de confiance entre l'employé et le client : lorsqu'il va devoir fournir des réponses concernant son expérience avec l'ACEM, le client va ressentir le besoin de donner seulement des éléments positifs, car sa bonne relation avec l'employé qui l'a accompagné tout au long du processus va l'empêcher d'émettre des critiques.

Un autre élément qui ressort dans les entrevues est l'importance de la compréhension du répondant concernant l'utilité que l'ACEM va donner aux données collectées dans les réponses fournies. Lors de l'entrevue avec l'une des conseillères en administration chez MicroEntreprendre, celle-ci affirme que « pour obtenir une transparence au niveau des réponses des entrepreneurs, il faut être en mesure de bien leur faire comprendre le but de l'entrevue et ce que l'on cherche à mesurer » (Entrevue M1). L'enjeu serait donc d'être en mesure de bien expliquer aux différents répondants que les réponses fournies n'auront aucun impact sur les décisions prises par les employés concernant leurs dossiers. En effet, le bénévole questionné assure que, lors des entrevues, « il est important que la personne se chargeant de poser les questions ne soit pas en position de prendre des décisions concernant le futur du répondant afin d'éviter le biais » (Entrevue R4).

6.2.1.2 *Le taux de réponse obtenu*

La deuxième problématique que l'on peut retrouver au sein de l'enjeu concernant les clients qui vont fournir les données pour le modèle (notamment par le moyen d'un questionnaire) est le faible taux de réponse. Pour illustrer cette problématique, nous pouvons nous appuyer sur cette affirmation faite par l'une des employées de l'ACEM : « On a déjà essayé de faire des questionnaires, non anonymes, avec des questions très directes concernant des sujets délicats comme la santé mentale de l'individu, les gens n'étaient pas à l'aise et n'ont pas tous répondu aux questions, le deuxième essai était anonyme, le problème est que l'on ne pouvait pas savoir qui a répondu ou pas, on ne pouvait donc pas faire un suivi de la personne » (Entrevue R2).

Une autre explication à ce faible taux de réponse obtenu par l'ACEM lors d'essais antérieurs est énoncée comme suit par l'un des conseillers en crédit: « Ce sont des gens très sollicités, il faut trouver un moyen de ne pas les saturer, car il existe une fatigue, il faut donc trouver des outils pour que les personnes ne se sentent pas « bombardées » par toute sorte de questionnaires». (Entrevue R1) Une conseillère en crédit au sein de l'organisation souligne également l'importance de connaître « le niveau de confort du client avec les nouvelles technologies en matière de communication » afin de s'assurer que celui-ci possède les connaissances nécessaires pour être en mesure de répondre à un questionnaire en ligne.

On a pu également repérer plusieurs pistes de solutions à cette problématique du faible taux de réponse évoqué lors des entrevues, l'une des employées affirmait que l'une des possibles solutions serait « d'établir des prix à gagner au hasard parmi les personnes ayant répondu au questionnaire en ligne » (Entrevue R2). Ces prix seraient donc un moyen d'inciter les clients à compléter le questionnaire, ce qui augmenterait considérablement le taux de réponse obtenu. Un autre employé proposait de « profiter des nombreux événements organisés par l'ACEM où les entrepreneurs sont présents pour leur demander de répondre au questionnaire sur place » (Entrevue R6), cette méthode permettrait d'une part de bien expliquer l'objectif de la collecte de données aux répondeurs (augmentant ainsi leur niveau de confiance dans leurs réponses) et également de permettre aux personnes peu à l'aise avec ce type de technologie en ligne de compléter le questionnaire.

6.2.2 L'enjeu du type de données utilisé

Lorsque l'on veut mettre en place un système pour évaluer l'impact social dans une organisation comme l'ACEM, le type de données que l'on va utiliser afin d'alimenter le modèle est un enjeu qui soulève plusieurs problématiques. Dans cette section, nous avons exposé les forces et les faiblesses qui apparaissent lors que l'on choisit de collecter et utiliser des données de type qualitatif ou quantitatif. Pour analyser les deux types des données, nous allons présenter les préférences des employés de l'ACEM qui vont devoir se charger de la mise en place du modèle, mais également des préférences aux yeux des investisseurs ou donateurs qui souhaitent contribuer économiquement aux activités de l'organisation. On parle de données quantitatives lorsqu'on fait référence à des indicateurs que l'on peut mesurer avec des chiffres (par exemple l'augmentation du revenu des bénéficiaires). Les données qualitatives représentent plutôt des témoignages qui vont refléter le ressenti d'un bénéficiaire, ce sont des facteurs qui sont difficiles à mettre sous forme numérique, car ils dépendent de la perception de chaque individu (par exemple l'amélioration des relations personnelles chez le bénéficiaire).

6.2.2.1 *Les données quantitatives*

Lorsque l'on commence la mise en place du modèle de mesure de l'impact social, la première problématique qui apparaît concerne l'historique des données. Lors de son entrevue, la personne bénévole qui avait pour mission de mettre en place un questionnaire pour collecter des données pour mesurer l'impact social de l'entreprise nous disait que « La difficulté au début c'est que l'on n'a pas d'historique des données, il faut s'assurer qu'on fait les bonnes mesures dès le départ pour créer cet historique correctement » (Entrevue R4). Ces données quantitatives ne seront donc pas utiles lors du commencement par ce manque d'historique qui permettrait d'observer l'évolution de la situation chez les bénéficiaires.

Cependant, si l'on prend le point de vue des employés, ces données semblent essentielles pour le bon fonctionnement d'un tel modèle. En effet, lors de cette même entrevue, le bénévole affirmait que « pour les employés, le quantitatif peut être plus motivant, car ils « vivent » le qualitatif au jour le jour » (Entrevue R4). Ce type de donnée va être un avantage au niveau de la motivation chez les employés, essentielle au bon déroulement de la mesure de l'impact social. L'une des conseillères en crédit vient

confirmer cette hypothèse : « Pour les employés, il est difficile de savoir si ce que l'on pense faire est vraiment la réalité des faits, le quantitatif peut donc aider à ce niveau-là » (Entrevue R7).

Pour terminer avec les enjeux au niveau des données quantitatives, on peut exposer les problématiques qui surgissent lors de la mise en place de la collecte. En effet, le moyen le plus évident pour obtenir ces données est de concevoir un sondage qui sera complété par les différents clients. Le bénévole ayant auparavant conçu un sondage de ce type énonce la problématique suivante : « Le problème avec le questionnaire c'est le biais de réponse, il faut s'assurer de ne pas influencer la réponse par l'intitulé de la question. Il faut donc bien formuler les questions et laisser un choix de réponse assez large pour capter par exemple des degrés de satisfaction » (Entrevue R4). Il paraît donc nécessaire que ce questionnaire soit réalisé par des personnes ayant de l'expérience dans le domaine, afin de s'assurer de la qualité des données collectées. L'autre problématique est le nombre de réponses que l'on va obtenir à la suite de l'envoi du questionnaire, en effet, celui-ci doit être significatif afin que l'on puisse assurer la validité des données collectées. Ce même bénévole pense que « l'avantage avec l'ACEM c'est qu'il existe une base de données de bénéficiaires assez large pour créer un sondage significatif » (Entrevue R4), la méthode du sondage est donc pertinente pour une organisation comme l'ACEM, avec une base de données de plus de 400 bénéficiaires entre 1990 et 2018¹¹.

6.2.2.2 *Les données qualitatives*

Lors des entrevues, certains des employés de l'ACEM pensent « qu'il est impossible de refléter notre impact réel chez nos bénéficiaires sans évaluer le côté qualitatif de nos actions » (Entrevue R5) ou encore que « les témoignages qualitatifs sont le meilleur moyen de montrer ce que ces personnes vivent au quotidien et ainsi d'exposer l'impact des programmes de l'ACEM chez ces individus » (Entrevue R1). Ces réflexions montrent que les employés d'une organisation comme l'ACEM considèrent indispensables les données qualitatives pour évaluer l'impact social des activités de l'organisation.

En ce qui concerne les investisseurs, certains employés pensent que « le « story telling » est un bon moyen pour avoir un impact chez l'investisseur » (Entrevue R1). Cet

¹¹ Rapport annuel de l'ACEM 2017-2018

employé n'est pas le seul au sein de l'organisation à penser que les données qualitatives apporteraient une force à la présentation de l'impact social vis-à-vis des investisseurs existants et potentiels, en effet, l'une des conseillères en suivie et en partenariat soulève que « pour les investisseurs, le type de données qualitatif sera plus attirant » (Entrevue R7).

Pour conclure cet enjeu au niveau du type des données à inclure dans le modèle d'évaluation de l'impact social, nous pouvons nous appuyer sur l'affirmation faite lors de son entrevue par l'un des bénévoles au sein de l'ACEM : « Pour l'investisseur, les deux types de données sont importants, mais il faut noter que le qualitatif ne pourra pas aller sans le quantitatif qui vient apporter une dimension de rigueur dans la présentation des données » (Entrevue R4). L'un des employés pense également que c'est « le qualitatif avec le support du quantitatif le moyen le plus efficace pour attirer des nouveaux investisseurs » (Entrevue R3). Finalement, la directrice de l'ACEM affirme que « la préférence du type de données chez les investisseurs va dépendre de la personne, certaines vont préférer l'image racontée par le qualitatif, d'autres pensent que le quantitatif est ce qui donne le plus de crédibilité à son investissement, il faut donc être en mesure de présenter les deux types de données pour maximiser l'intérêt des investisseurs » (Entrevue R2).

6.2.3 L'utilité du modèle

L'enjeu de l'utilité que l'on va donner au modèle soulève des problématiques qui concernent, d'une part, le fonctionnement interne de l'organisation et les changements que ce modèle pourrait entraîner au niveau des rôles de chacun des membres. D'autre part, on peut se poser la question concernant l'utilité du modèle à l'extérieur de l'ACEM, est-ce que l'effort requis pour mettre en place un modèle d'évaluation de l'impact social peut être rentable pour attirer des investisseurs ? Il y a-t-il des moyens plus efficaces pour attirer des investisseurs du point de vue coûts/bénéfices ?

6.2.3.1 À l'interne

Lors de l'analyse des résultats du modèle, il sera possible pour les personnes à l'interne de l'ACEM de connaître la portée réelle de leurs activités. Il sera donc possible d'évaluer les pratiques et les méthodes de travail utilisées et éventuellement les modifier afin d'améliorer les résultats de l'impact causé. La problématique que l'on peut ici soulever est la volonté des employés à modifier leurs pratiques en fonction des résultats obtenus

grâce au modèle. « Il existe toujours de la réticence au changement, car il est plus facile de rester en statu quo. L'enjeu est de prouver que l'effort nécessaire pour faire changer les choses vaut le coup » (Entrevue R4). Le bénévole nous parle ici de changement dans une entreprise de façon globale, cependant, il assure que « contrairement aux multinationales, dans des OBNL comme l'ACEM, on retrouve des employés impliqués de façon personnelle dans la vision de l'organisation pour laquelle ils travaillent, ces employés vont donc être ouverts à des changements si ceux-ci impliquent une amélioration de l'impact chez leurs bénéficiaires » (Entrevue R4). Lorsque l'on a posé cette question concernant le changement des pratiques en fonction des résultats du modèle aux différents employés, les réponses venaient confirmer l'hypothèse que ces changements peuvent être les bienvenus parmi les employés, avec la condition que le modèle soit crédible et efficace. Nous pouvons prendre comme exemple la directrice de l'organisation qui assure qu' « à l'interne, il est important d'avoir ce modèle pour se poser les questions et modifier les pratiques par conséquent », tout en précisant qu' « il est possible de changer les méthodes de travail, mais seulement si l'on est sûrs que cela sera positif au niveau des résultats » (Entrevue R2). L'un des employés affirme également qu'il serait prêt à changer certaines des méthodes de travail « mais que cela dépend de la crédibilité du modèle » (Entrevue R5).

Finalement, certains employés étaient enthousiastes concernant les bénéfices que le modèle pourrait engendrer. L'une des conseillères en suivi et partenariat assurait être « très réceptive à d'éventuels changements en fonction des résultats obtenus » (Entrevue R3). Le conseiller en crédit questionné assurait également qu'il « apprécierait grandement un « feed back » du modèle afin de pouvoir améliorer ses pratiques » (Entrevue R1). Ce dernier voyait dans ce modèle « un outil qui va leur permettre d'établir des objectifs communs au sein de l'organisation, les employés pourront ainsi s'assurer que tout le monde va vers la même direction. Il va également permettre d'établir un vocabulaire et faciliter la communication lors des réunions entre employés et avec d'autres parties prenantes, on saura de quoi on parle précisément » (Entrevue R1). Nous pouvons donc conclure que, dans une organisation avec les caractéristiques de l'ACEM, il est possible d'utiliser le modèle à l'interne afin d'améliorer certaines pratiques, sans que le risque de réticence au changement de la part des employés ne soit trop élevé.

6.2.3.2 À l'externe

L'utilité à l'externe du modèle d'évaluation de l'impact social est la principale raison pour laquelle on cherche à le mettre en place. Le bénévole énonce cette utilité comme suit : « en Amérique du Nord, le monde des OBNL devient de plus en plus structuré, il devient donc nécessaire d'avoir une mesure de l'impact social, sans quoi certains investisseurs extérieurs ne pourront pas investir dans l'OBNL, c'est un protocole obligatoire » (Entrevue R4). Toujours selon ce bénévole, « le modèle va aider à aller chercher des partenaires, notamment chez les entreprises qui ont besoin de justifier leurs activités » (Entrevue R4). L'ensemble des employés confirment cette utilité d'attirer du financement extérieur, selon la directrice de l'ACEM « les donneurs potentiels recherchent beaucoup l'impact social, ce modèle permet de leur présenter le nôtre et obtenir plus de dons » (Entrevue R2). Le conseiller en crédit questionné à propos des préférences de leurs investisseurs pense que « l'une des raisons principales pour lesquelles les investisseurs choisissent l'ACEM est la transparence avec laquelle on opère, une évaluation rigoureuse de l'impact social de l'organisation va davantage mettre en valeur la transparence des opérations » (Entrevue R1).

Il est donc clair que ce modèle servira à attirer des nouveaux investisseurs, ce qui est l'une des principales préoccupations de l'organisation, cependant, comme assure le bénévole questionné : « le modèle d'évaluation de l'impact social de l'ACEM est un moyen efficace en termes de coûts/bénéfices à moyen et à long terme, mais pas à court terme » (Entrevue R4). Le processus mis en place va prendre un certain temps à être bénéfique pour l'organisation, son utilité va dépendre de la motivation que les employés vont accorder à ce projet (des efforts considérables doivent être mis au commencement, pour peu de récompenses). Lorsque l'on a questionné les employés à propos de l'efficacité de cette méthode, ils étaient convaincus que la méthode restait la plus efficace pour attirer des investisseurs, et qu'il fallait donc mener le projet à bout. Nous pouvons illustrer cette volonté avec la réponse de l'une des conseillères en suivie et partenariat : « tous les moyens sont bons pour augmenter la visibilité, le modèle est un moyen parmi les plus importants, il faut donc faire ce projet » (Entrevue R3).

L'enjeu concernant l'utilité externe ou interne du modèle peut être résumé par cette réponse du bénévole : « L'équipe voit les résultats quotidiennement, c'est la raison pour

laquelle on n'a jamais cherché à mettre en place un tel modèle auparavant, ça sera donc plutôt un outil pour l'externe » (Entrevue R4). La directrice pense également que l'utilité ultime de ce modèle se situe à l'extérieur de l'organisation : « nous voulons cet outil principalement pour attirer du financement extérieur » (Entrevue R2). Cependant, il est également intéressant de profiter de la mise en place de l'outil pour en tirer des avantages à l'interne, comme le dit cette conseillère en crédit et chargée des opérations : « l'outil va être plus utile pour la fonction externe, mais il est certain que ça va nous permettre d'en apprendre davantage sur nos activités également » (Entrevue R5). Le bénévole remarque également les bénéfices intrinsèques à la mise en place de ce modèle : « Les résultats vont aider à créer l'esprit d'équipe à l'interne » (Entrevue R4).

6.2.4 Le temps

Le dernier enjeu que l'on a pu soulever à la suite de l'analyse des entrevues avec les différentes parties prenantes de l'ACEM concerne le temps que l'on va prendre pour mettre en œuvre le modèle d'évaluation de l'impact social de l'organisation. Les problématiques principales concernant le temps sont, premièrement, la fréquence de la mise en place du modèle. En effet, nous pouvons nous poser la question de comment va se dérouler ce processus, quelle est la fréquence idéale pour chaque période d'évaluation ? (Fréquence avec laquelle on va analyser les données obtenues et présenter les résultats) il s'agit de trouver une fréquence qui soit réalisable en termes de ressources disponibles et pertinentes pour mesurer une évolution des résultats obtenus. Cette question mène vers la problématique concernant quelle personne doit se charger de mener le projet, est-ce que l'organisation doit assigner la tâche à un employé ou à une personne extérieure comme un bénévole ? La deuxième problématique concerne les périodes de collecte de données. L'impact social se mesure principalement en observant l'évolution d'un individu, quelle méthode peut-on donc utiliser afin d'être en mesure de faire un suivi régulier de chaque bénéficiaire ? La collecte doit-elle se faire en continu ou sur une période donnée ?

6.2.4.1 La fréquence d'évaluation

Les employés de l'ACEM sont d'accord pour dire que l'évaluation devrait se faire une fois par an. La directrice de l'organisation assure que « la période d'un an permet, à la fois, de ne pas surcharger les personnes qui sont responsables de l'évaluation de l'impact social, et d'observer une évolution significative au sein des bénéficiaires que l'on pourra

présenter de façon convaincante aux investisseurs » (Entrevue R2). L'un des conseillers en crédit soutien également qu' « une fréquence de moins d'un an ne permettrait pas de montrer un impact assez important de nos activités entre chaque période, en revanche, une fréquence de plus d'un an ne permettrait pas un suivi assez détaillé de l'évolution de nos bénéficiaires et de l'impact causé » (Entrevue R1). Finalement, il est important de remarquer cette affirmation du bénévole en référence à la difficulté que l'on retrouve au commencement de la mise en place du modèle : « Au départ, il se peut que les premières données ne soient pas valides, il va falloir faire deux périodes d'évaluation assez rapprochées pour corriger les biais, ces deux périodes pourraient se faire durant la première année. Par la suite, lors que le système est mis en place, une fois par an c'est assez, la fréquence doit ensuite rester la même pour que le modèle soit crédible » (Entrevue R4). Nous pouvons donc conclure que pour mettre en place un modèle d'évaluation de l'impact social d'une IMF comme l'ACEM, la fréquence d'analyse doit être régulière et d'un an, il se peut cependant qu'il soit nécessaire de faire deux périodes d'analyse rapprochées la première année afin de corriger les possibles biais au niveau des données analysées.

6.2.4.2 La répartition de la tâche

La deuxième problématique qui se présente concerne les personnes qui vont effectuer cette tâche. Le bénévole assure qu' « il est important de bien établir les rôles dès le départ pour que tout le monde connaisse sa fonction, l'employé ne doit pas se sentir seul à la tâche, car ils sont déjà surchargés et ça pourrait les démotiver complètement » (Entrevue R4). En effet, nous avons pu noter lors des observations effectuées au sein de l'organisation que la charge de travail des employés est très élevée, il sera donc compliqué de répartir la tâche d'évaluation de l'impact social sans créer une surcharge de travail. La directrice de l'organisation pense que cette nouvelle activité nécessite l'engagement d'un nouvel employé ou d'un bénévole : « Il faut trouver un employé ou bénévole qui va porter le projet et le diriger, avec le consensus du reste des parties prenantes, car il n'y a personne dans l'équipe qui a le temps actuellement de mener le projet » (Entrevue R2). Cette problématique n'est pas méconnue des personnes à l'externe de l'organisation, en effet, la conseillère en administration au sein du réseau MicroEntreprendre, qui a pour mission d'établir un système pour évaluer l'impact social de chacun de ses membres (dont l'ACEM), pense que la tâche doit être menée soit par une personne à l'intérieur de

l'organisation (un nouvel employé), ou un consultant externe qui se chargerait de la mise en place du système. Cette personne assure que, « d'une part, laisser aux organisations faire leur propre évaluation de l'impact social a l'avantage de permettre à ses membres de se familiariser avec ce processus ce qui serait positif pour la suite, cependant, engager quelqu'un extérieur pour faire la tâche permettrait d'obtenir un résultat neutre » (Entrevue M1). Ce que l'on peut conclure concernant la personne qui va se charger de l'évaluation, c'est qu'il sera nécessaire d'investir des ressources (temps et argent), notamment au commencement, comme le fait remarquer lors de son entrevue la conseillère chez MicroEntreprendre : « il est possible que l'on prévoie des ressources financières que l'on va fournir à nos membres afin qu'ils puissent mener à bien l'évaluation de leur impact social » (Entrevue M1).

6.2.4.3 La période de collecte des données

Nous pouvons utiliser cette affirmation du bénévole lors de son entrevue : « Pour l'ACEM, c'est compliqué pour la fréquence de collecte, car il faut observer l'évolution avant et après le prêt, l'impact ne sera pas le même selon le moment où se trouve le bénéficiaire (1 semaine après le prêt ou 1 an après le prêt) il faut donc fixer des dates » (Entrevue R4). On observe ici la difficulté majeure de la collecte de données qui est d'être en mesure de capter l'évolution de chacun des individus concernés en tenant compte que la date d'obtention du prêt est différente pour chaque cas. La conseillère en administration chez MicroEntreprendre pense également que « le moyen le plus efficace afin de pouvoir observer l'évolution de chaque individu est d'établir une collecte de données en continu, de cette façon on pourra fixer des dates selon le moment précis où chaque bénéficiaire a obtenu le prêt » (Entrevue M1). Au niveau des employés, la conseillère en crédit et chargée des opérations assure qu' « il est possible pour l'ACEM de collecter les données pour le modèle en continu, nous avons des relations de confiance avec nos clients et les échanges sont nombreux, nous sommes donc en mesure de profiter de ces contacts habituels avec les bénéficiaires pour collecter les données les concernant » (Entrevue R7). Nous pouvons donc conclure qu'il est possible et nécessaire d'effectuer une collecte de données en continu pour pouvoir mettre en place le modèle de mesure de l'impact social d'une organisation comme l'ACEM.

6.2.5 Conclusion

La mise en place d'un modèle d'évaluation de l'impact social est un processus laborieux qui demande des efforts considérables aux entreprises comme l'ACEM. Lorsque l'organisation décide de se lancer dans la conception et la mise en place de cette évaluation, plusieurs débats surgissent parmi les différentes parties prenantes concernant les enjeux principaux du processus. Dans cette section, nous avons pris soin, à la suite de l'analyse des entrevues avec différentes parties prenantes de l'ACEM, de repérer les problématiques existantes et de les classer selon l'enjeu auquel elles font référence. Nous avons pu repérer quatre enjeux principaux : les clients, le type de données, l'utilité du modèle et le temps. Dans chacun de ces enjeux, nous avons exposé les problématiques adhérentes en illustrant avec des extraits des entrevues effectuées.

<i>Thématiques</i>	<i>Enjeux</i>	<i>Discussions principales</i>
<i>Autour du client</i>	Taux de réponses	Peu de clients prennent le temps de répondre, amélioration du taux de réponse
	Sincérité (validité) des réponses	Les réponses peuvent être biaisées (qui doit s'occuper de la collecte des données?)
<i>Les données à utiliser</i>	Quelles données privilégier pour le modèle ?	Les données quantitatives, analyser les avantages et les faiblesses
		Les données qualitatives, analyser les avantages et les faiblesses
<i>Utilité du modèle</i>	Utilité Interne	Est-ce que les employés seront prêts à changer leur méthode de travail selon les résultats obtenus par le modèle ?
	Utilité externe	Est-ce la meilleure façon d'attirer des investisseurs? (Coût-bénéfice)
<i>Le temps</i>	Fréquence de réalisation du modèle	Quelle est la fréquence idéale pour mettre en place ce modèle ?
	La répartition de la tâche	Le modèle doit-il être mis en place par un employé à temps plein ou des personnes externes ?
	Temps pour la collecte des données	Établissement des périodes de collecte, la collecte doit-elle être faite en continu ?

Tableau 9 - Résumé des enjeux présentés

<i>Thématique</i>	<i>Enjeux</i>	<i>Données cueillies lors des entretiens</i>
<i>Autour du client</i>	Taux de réponse (disponibilité des clients)	<p>« Les taux de réponse risquent d'être faibles, car nos clients sont peu disponibles, il faut trouver des solutions adaptées afin de faciliter la communication comme les réseaux sociaux » (Entrevue R5)</p> <p>« L'un des plus gros problèmes rencontrés lors de la mise en place de mon plan d'affaires est le manque de temps disponible » (Entrevue E1)</p> <p>« Il est difficile pour moi de participer à des activités comme celle de réseautage avec l'ACEM, car je suis trop occupé avec mon quotidien d'entrepreneur » (Entrevue E5)</p> <p>« Nous avons déjà essayé d'envoyer des questionnaires en ligne à nos clients pour connaître leur degré de satisfaction avec le service offert, le taux de réponse a été très faible » (Entrevue R1)</p>
	Sincérité (validité) des réponses	<p>« En général, les relations des clients avec les employés d'une OBNL comme l'ACEM est excellente et va jusqu'au personnel pour certains cas » (Entrevue M1)</p> <p>« Je suis très satisfaite de mon expérience avec l'ACEM, la relation avec les employés était excellente, c'est grâce à cette confiance que l'on peut communiquer facilement ce qui nous aide à résoudre certains problèmes rencontrés » (Entrevue E3)</p> <p>« Je pense que les entretiens doivent être menés par quelqu'un de l'extérieur. La présence d'un employé de l'ACEM pourrait biaiser la réponse, car le client se sentirait obligé de répondre « pour lui faire plaisir » à cause de la relation existante » (Entrevue R6)</p> <p>« L'idéal lors d'une entrevue est que la personne qui répond soit en confiance, afin qu'elle soit le plus sincère possible. Cependant, il faut s'assurer que la personne qui pose les questions n'influence pas les réponses obtenues. Pour cette raison, les employés doivent expliquer le but des entretiens préalablement aux clients » (Entrevue R4)</p>
<i>Les données à utiliser</i>	Quelles données privilégier pour le modèle ?	<p>« Le modèle doit présenter des données qualitatives et quantitatives pour qu'il soit le plus convaincant possible » (Entrevue R6)</p> <p>« Personnellement, je pense que les investisseurs seront plus touchés par le qualitatif, mais on ne peut pas se passer des données quantitatives » (Entrevue R2)</p> <p>« Nous sommes en contact avec nos clients quotidiennement et nous savons qu'il existe un impact, il serait encourageant pour nous de voir cet impact reflété en chiffres (données quantitatives) » (Entrevue R1)</p>

<i>Utilité du modèle</i>	Utilité Interne	<p>« Si le modèle est crédible, il serait possible de se baser sur les résultats pour améliorer nos pratiques, mais cela ne doit pas accentuer notre charge de travail » (Entrevue R6)</p> <p>« L'utilité sera plutôt pour l'externe, mais il serait intéressant de changer quelques activités si ceci permet d'améliorer notre impact au sein des bénéficiaires » (Entrevue R7)</p> <p>« Le fait de pouvoir évaluer nos activités grâce aux résultats obtenus ne peut être que bénéfique pour nous et pour nos clients » (Entrevue R3)</p> <p>« Les OBNL peuvent se servir de ce type de modèles afin d'évaluer leurs pratiques à l'interne pour les améliorer » (Entrevue M1)</p>
	Utilité externe	<p>« Le modèle doit être en mesure d'attirer des nouveaux investisseurs, c'est la raison principale de sa mise en place » (Entrevue R7)</p> <p>« Les investisseurs recherchent de plus en plus ce type de modèle qui présente l'impact social, c'est pour cette raison qu'il est indispensable de le faire afin de combler cette demande » (Entrevue M1)</p> <p>« L'organisation a besoin d'attirer des nouveaux investisseurs et donateurs, ce sera donc l'utilité principale du modèle » (Entrevue R3)</p> <p>« Le modèle est un outil qui permet d'ajouter de la rigueur à nos activités et d'améliorer notre visibilité externe » (Entrevue R6)</p>
<i>Le temps</i>	Fréquence de réalisation du modèle	<p>« Je pense qu'une fois par an est une bonne fréquence de réalisation du modèle » (Entrevue R3)</p> <p>« Il faut trouver un compromis entre la régularité de la réalisation du modèle et la charge de travail que cela suppose » (Entrevue R5)</p> <p>« Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de faire ce modèle plus de une fois par un, car la situation des clients n'aura pas suffisamment changé en général pour le refléter dans les résultats » (Entrevue R7)</p>

<p>La répartition de la tâche</p>	<p>« Tous les employés sont déjà très chargés au niveau des heures de travail, une solution serait d’engager une nouvelle personne pour s’occuper exclusivement de l’impact social » (Entrevue R1)</p> <p>« Il serait possible de se répartir la tâche entre les employés, mais ça serait d’une grande aide de trouver une nouvelle personne, comme un bénévole, pour mener le projet » (Entrevue R7)</p> <p>« Il faudrait que quelqu’un avec de l’expertise dans le domaine puisse nous aider à mener ce projet, notamment pour sa mise en place » (Entrevue R5)</p> <p>« Il faut connaître le nombre d’heures supplémentaires que la réalisation de ce modèle demanderait afin de savoir si l’ACEM doit engager un nouvel employé » (Entrevue R6)</p>
<p>Temps pour la collecte des données</p>	<p>« Nous devons profiter des occasions (comme des événements organisés tout au long de l’année) où nos clients sont présents pour effectuer des entrevues afin de collecter des données » (Entrevue R2)</p> <p>« La collecte des données doit se faire en continu tout au long de l’année afin que l’on puisse capter les différentes évolutions des clients » (Entrevue R6)</p>

Tableau 10 - Citations des entrevues classées par enjeu

7 DISCUSSION ET CONCLUSION

7.1 LES DISCUSSIONS

Le but de cette section est de faire le rapprochement entre les concepts entourant les IMF que l'on peut retrouver dans la littérature, et les situations à l'interne d'une organisation comme l'ACEM (dont j'ai pu observer son fonctionnement tout au long de mon intervention de huit mois), qui reflètent la réalité d'une IMF opérant dans la société canadienne. Nous allons également discuter des apprentissages lors de la conception du modèle de l'évaluation de l'impact social de l'ACEM, ainsi que de ses limites et des possibles pistes d'amélioration. Finalement, nous allons présenter la contribution à la littérature que l'on a pu trouver grâce à cette recherche.

7.1.1 La situation des IMF à orientation sociale

L'une de mes premières observations lorsque j'ai commencé ma mission avec l'ACEM, était la préoccupation constante de la part des employés, d'être en mesure de trouver des nouvelles sources de financement. En effet, malgré son existence depuis plus de 31 ans, on constate que la situation de l'organisation peut être considérée comme étant « fragile » en permanence. Cette situation oblige les différents membres de l'organisation à trouver des moyens innovateurs pour attirer des nouveaux investisseurs et à faire recours à différentes personnes qui peuvent contribuer en tant que bénévoles. Cette fragilité est en grande partie causée par la dépendance de l'institution aux fonds provenant du gouvernement. Effectivement, la politique du gouvernement risque de changer à chaque période d'élection, modifiant ainsi l'allocation des ressources monétaires consacrée aux IMF. Ce paramètre est hors du contrôle de l'organisation.

On peut faire le rapprochement de cette situation vécue par l'ACEM avec le débat existant dans la littérature de la microfinance, soit l'opposition entre les IMF avec une orientation sociale et celles avec une orientation financière. Effectivement, comme nous l'avons pu voir dans la revue de littérature, il y a, selon certains auteurs, une tendance des IMF à basculer du côté social vers le côté financier (Mersland, Strom, 2009), ces auteurs expliquent ce changement d'orientation de l'organisation en « accusant » celle-ci de rechercher le profit plutôt que de servir les plus démunis (Mersland, Strom, 2009) (il est important de remarquer que ce débat est plus alimenté par des idéologies que par des

analyses concrètes (Mersland, Strom, 2009)). Cependant, après l'observation de la situation de fragilité de l'ACEM, on pourrait expliquer ces innovations au niveau des pratiques par le besoin des IMF de trouver une certaine stabilité financière. Même si l'orientation globale de l'ACEM est restée sociale, il est compréhensible que l'IMF recherche des nouveaux moyens pour trouver du profit, non pas dans le but de s'enrichir, mais plutôt dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise. De plus, le fait d'opérer dans une société développée, avec un système financier bien établi et réglementé, va empêcher la perte de profondeur au niveau des activités d'une IMF (en effet, il n'est pas intéressant pour ces IMF d'aller chercher des individus « moins pauvres », car ceux-ci sont déjà pris en charge par les banques traditionnelles (Vanroose, D'Espallier, 2013)).

7.1.2 Les bénéfiques du modèle d'évaluation de l'impact social de l'ACEM

Le modèle vient regrouper la mesure d'une série d'impacts qui constituent une valeur ajoutée pour l'ACEM. L'organisation peut utiliser les résultats de ce modèle pour compléter ses analyses techniques, plus traditionnelles, qui se concentrent sur le côté purement financier, pour ressortir les valeurs de l'IMF. Cela fait bien partie des bénéfiques que l'on peut retrouver de façon générale lors de l'évaluation de l'impact social au sein des entreprises dans des secteurs plus traditionnels que la microfinance (Vanclay, 2003). On retrouve dans ces modèles des similitudes avec celui de l'ACEM : des impacts concernant le renforcement du positionnement de la femme au sein de la communauté, le renforcement des communautés les plus démunies et des individus marginalisés au sein de la société, la diminution des individus à toute sorte de dépendance (dans le cas du modèle de l'ACEM, on cherche l'impact sur la diminution de la participation aux programmes sociaux), ainsi que l'impact sur la réduction de la pauvreté (au niveau local pour le modèle de l'ACEM) (Vanclay, 2003).

Les modèles d'évaluation de l'impact social mis en place par des entreprises qui opèrent dans des secteurs plus classiques que le secteur de la microfinance offrent des bénéfiques compétitifs face aux autres entreprises n'ayant pas d'évaluation de l'impact social parmi ses pratiques courantes. Ces bénéfiques sont les conséquences, entre autres, de la création de projets qui vont permettre d'améliorer la communication ainsi que l'implication des différentes parties prenantes (Esteves, Franks, Vanclay, 2012). Dans le cas de l'ACEM, le modèle permettra aux membres du conseil d'administration et aux

différents investisseurs de l'organisation de voir, d'une part les effets positifs au niveau de leurs décisions administratives, et d'autre part, les bons résultats de leurs investissements sur la communauté (l'outil est un bon élément de communication).

Au niveau des employés, Esteves, Franks, Vanclay (2012) assurent une amélioration au niveau de la qualité de vie des employés dans les entreprises qui ont opté pour la mise en place d'un système d'évaluation de l'impact social, et ce dans différents secteurs. Au niveau de l'ACEM, lors des réunions dans le cadre de la conception de l'outil de Théorie du Changement avec Innoweave, certains employés remarquaient le fait qu'ils n'étaient pas en mesure de connaître l'impact réel de leurs activités sur les emprunteurs et autres personnes ayant participé aux ateliers, ce qui pouvait s'avérer décourageant, notamment lors des périodes où la charge de travail est la plus élevée. Grâce à ce modèle d'évaluation, l'ACEM sera capable d'illustrer l'impact social causé, ainsi, les employés de l'organisation pourront voir reflété l'impact réel de leurs efforts mis dans la réalisation des différentes activités (par exemple à travers des indicateurs qui montrent l'impact sur la réduction de la pauvreté chez les emprunteurs ou l'impact sur l'amélioration de la santé mentale de ces derniers), on peut donc dire que la mise en place de ce système peut également améliorer la qualité du travail (et par conséquent la qualité de vie) des employés de l'ACEM.

Le dernier point fort de ce modèle que l'on peut soulever est la simplicité avec laquelle il peut être appliqué. En effet, on a remarqué l'importance au niveau de l'ampleur des ressources requises pour mettre en place le modèle (celui-ci doit être un avantage et non une charge pour l'organisation), l'ACEM doit donc pouvoir mettre en place une évaluation de son impact social, sans que les coûts associés à la démarche soient trop élevés. L'impact que l'on mesure est l'impact social, les données nécessaires pour mettre en place le modèle sont en grande majorité quantitatives (18 sur les 23 indicateurs ont des données de ce type) et le modèle est de type rétrospectif (on ne cherche pas à projeter l'impact social que l'on peut causer, mais plutôt à mesurer celui déjà provoqué). Tous ces facteurs viennent classer ce modèle dans la catégorie « simple social quantitatif » établie par Grieco, Micheline et Laselovi (2015). L'une des caractéristiques principales des modèles d'impact qui sont classés dans cette catégorie est leur faculté d'être facilement

applicables par les gestionnaires chargés de la tâche. Il faudra donc tenir compte, lors des possibles modifications du modèle par les employés de l'ACEM (ou autres parties prenantes comme les bénévoles), de l'importance de cette caractéristique.

7.1.3 Les limites et les pistes d'amélioration du modèle conçu

Dans cette section nous discutons des différentes sources d'erreurs qui peuvent surgir lors de l'utilisation de ce modèle ou qui ont pu biaiser sa conception. Nous explorons également les différentes pistes d'amélioration que l'on peut mettre en œuvre afin d'apporter une solution aux problèmes discutés. C'est sur ces pistes d'amélioration que les personnes chargées de mettre en place ce modèle d'évaluation de l'impact social de l'ACEM vont pouvoir s'appuyer afin d'effectuer les différentes modifications.

7.1.3.1 *Les limites sur les données utilisées au départ*

Malgré les différents avantages que l'ACEM peut tirer de ce modèle d'évaluation de l'impact social, il est important de revenir sur les différentes limites qui peuvent venir biaiser les résultats obtenus. En effet, ce modèle est bâti grâce à une combinaison des concepts que l'on peut retrouver dans la littérature concernant la mesure de l'impact social, ainsi que des observations qui ont pu être réalisées au sein de l'ACEM pendant toute la période de conception de l'outil de Théorie du Changement.

C'est surtout au niveau de la collecte de ces données que l'on peut retrouver des faiblesses. En effet, les données sont qualitatives et se composent majoritairement de prises de notes lors des observations du fonctionnement de l'ACEM et des participations au sein des réunions hebdomadaires, pour bâtir un outil de Théorie du Changement. On retrouve également des notes prises lors des entrevues avec des entrepreneurs, également dans le cadre de la conception de cet outil. Ce type de collecte de données peut être associé aux critiques émises par Hulme (2000) dans son étude qui compare cette méthode (de « tradition humaine ») avec celle que l'on utilise dans le domaine de l'anthropologie, et fait ressortir le risque de faire des erreurs dans les interprétations des phénomènes observés (il existe plusieurs types de possibilités d'interprétation pour un même phénomène). Ainsi, la possibilité qu'il existe des erreurs d'interprétation au niveau des données est bien présente.

7.1.3.2 Limites au niveau de l'interprétation des indicateurs avec des données qualitatives

On peut retrouver à l'intérieur du modèle de l'évaluation de l'impact social de l'ACEM un total de cinq indicateurs dont les données nécessaires pour leur mise en place sont de nature qualitative. Ces données vont être collectées (à l'exception de l'indicateur des aptitudes en gestion, dont les données seront collectées grâce au questionnaire) grâce à des entrevues effectuées par des membres de l'ACEM. Ces personnes vont par la suite devoir interpréter les notes prises lors de ces entrevues pour juger s'il existe un impact positif, causé par les activités de l'ACEM, sur la dimension recherchée. Il est important de prendre en compte le manque d'expérience des employés lors des premières entrevues, qui peut être un facteur d'erreur au niveau de l'interprétation des réponses de l'emprunteur.

Cette difficulté doit normalement s'atténuer avec le gain d'expérience de la personne chargée de l'activité. Il est d'espérer que les interprétations issues de ces données qualitatives deviennent de plus en plus en accord avec la réalité de l'emprunteur questionné, au fur et à mesure que le nombre d'entrevues effectuées augmente. Afin d'accentuer cette amélioration, il est possible pour les personnes chargées des différentes entrevues de concevoir un guide interne qui permettra à tous les membres de l'ACEM de profiter de l'expérience gagnée.

7.1.3.3 Les difficultés au niveau de la collecte des données

Dans le but de mettre en place ce modèle d'évaluation de l'impact social, les employés de l'ACEM vont devoir utiliser trois méthodes de collecte différentes : conception d'un questionnaire, réalisation des entrevues et la mise en place d'un registre de données sur le profil des divers participants aux activités de l'IMF. Toute la validité des interprétations qui peuvent être faites grâce à ce modèle va entièrement dépendre de la justesse de ces données cueillies (en grande majorité auprès des différents emprunteurs ayant reçu un prêt auprès de l'ACEM). Le modèle conçu propose le type de questions que l'on pourrait inclure (dans le questionnaire ou dans les entrevues) pour chaque indicateur, cependant, il est important de discuter dans cette section les possibles difficultés auxquelles les personnes chargées d'effectuer ces collectes de données vont devoir faire face et éventuellement trouver des solutions.

Au niveau du questionnaire

Afin que l'ACEM soit en mesure de présenter des résultats les plus proches de la réalité, il est nécessaire, lors de la collecte de données au niveau du questionnaire, que le nombre de réponses obtenues soit le plus grand possible (ce qui va permettre une meilleure représentation de la population des emprunteurs chez l'ACEM). Cependant, les emprunteurs ont des emplois du temps très chargés en conséquence de leur travail (les entreprises récemment fondées sollicitent un niveau de présence très élevée de la part de l'entrepreneur afin de suivre les bonnes directions planifiées lors du plan d'affaires) ainsi que de leur vie familiale (parmi les emprunteurs de l'ACEM, on retrouve des personnes qui doivent, en plus de leur activité professionnelle, prendre soin de leurs enfants). C'est pour cette raison que, lors du moment de la collecte de données avec le questionnaire, le nombre de réponses obtenu par les employés de l'ACEM risque de ne pas être suffisant pour être en mesure de constituer un échantillon significatif de l'ensemble des emprunteurs ayant obtenu un prêt avec l'ACEM.

Afin d'éviter ce problème qui pourrait empêcher le bon déroulement de l'évaluation de l'impact social de l'ACEM, les membres de l'organisation pourraient mettre en place un système de récompense qui va venir encourager les emprunteurs à remplir les questionnaires reçus. Ce système pourrait être un prix à gagner pour l'un (ou plusieurs) des emprunteurs ayant fourni une réponse au questionnaire. Le prix pourrait varier de forme (on peut parler d'une somme monétaire, d'un bien ou d'un service offert) et peut être attribué grâce à une méthode de tirage au sort parmi tous les emprunteurs ayant pris le temps de compléter le questionnaire.

Au niveau des entrevues

L'ensemble des données cueillies lors des entrevues effectuées par les membres de l'ACEM vont constituer une base de données importante à la mise en place du modèle. Ces entrevues vont être réalisées lors de certains événements organisés par l'ACEM, avec des entrepreneurs qui auront préalablement accepté d'être questionnés. Le fait de choisir des employés de l'ACEM qui entretiennent de bonnes relations de confiance avec les emprunteurs questionnés est une technique pour que, d'une part, un plus grand nombre d'emprunteurs accepte de passer ces entrevues et, d'autre part, que ces derniers se sentent

davantage en confiance au moment de répondre aux questions établies en fonction des indicateurs.

Cependant, cette confiance issue de la relation entre le questionneur et l'emprunteur peut également devenir une source d'erreur au niveau des données collectées durant l'entrevue. Effectivement, il se peut que l'emprunteur éprouve un sentiment de complaisance envers l'employé à cause de la bonne relation existante entre ces deux personnes. Ainsi, lors de la mise en place des indicateurs liés aux différentes données collectées, il est possible que l'impact indiqué soit surévalué par rapport à l'impact qui est réellement engendré par l'ACEM.

Une possible solution à ce problème de « sentiment de complaisance » pouvant être éprouvé par l'emprunteur questionné pourrait être de déléguer la tâche à des bénévoles, lors des événements spécifiques où l'on aura prévu d'effectuer ce genre d'entrevue. Grâce à cette méthode, on pourrait en partie supprimer cette source d'erreur. Par la suite, on pourrait comparer les résultats collectés avec les deux méthodes différentes et ainsi être en mesure de déterminer si, effectivement, il existait une surévaluation des impacts mesurés par les indicateurs qui avaient ces données comme source.

7.1.3.4 Compléter et améliorer le modèle

Comme on a pu l'indiquer précédemment, la constitution de ce modèle a pris en compte le degré de simplicité des indicateurs choisis afin de pouvoir évaluer l'impact social de l'ACEM. C'est donc avec ce cadre que certains des indicateurs que l'on propose dans la littérature de l'évaluation de l'impact social des IMF ont été laissés de côté. Cependant, certains de ces indicateurs (par exemple l'indice de défavorisation développé par Pampalon et al. (2004)) pourraient constituer une amélioration du modèle en le rendant plus spécifique et donc en augmentant son impact au niveau de ses différentes formes d'utilisations (attirer des nouveaux investisseurs, améliorer les méthodes de gestion, améliorer les pratiques ...). Si dans le futur les membres de l'ACEM décident d'aller plus loin dans le modèle on y ajoutant ce type d'indicateur, elle pourrait le faire en trouvant des bénévoles qui sont experts dans ce domaine et qui accepteraient d'effectuer cette tâche de façon volontaire. Ainsi, l'organisation pourrait approfondir l'évaluation de son impact social sans que les coûts ne deviennent trop élevés.

7.1.3.5 Les limites de la démarche pour bâtir le modèle et pistes pour une nouvelle recherche

La démarche principale qui a été utilisée pour concevoir ce modèle d'évaluation consistait à faire le lien entre les notions trouvées dans la littérature (notamment en choisissant les indicateurs du modèle) et les données cueillies au sein de l'ACEM entre septembre 2016 et mai 2017. L'une des limites principales de cette démarche est le choix arbitraire basé sur les données qualitatives des indicateurs du modèle. Ainsi, il est possible que, à cause d'une erreur d'interprétation des données collectées, certains indicateurs qui auraient constitué un avantage dans ce modèle aient été finalement laissés de côté. De la même façon, il est également possible que ce type de démarche ait provoqué l'inclusion d'un indicateur qui n'est pas pertinent au sein du modèle.

Afin de compléter cette recherche sur le développement d'un modèle d'évaluation de l'impact social d'une IMF avec les caractéristiques de l'ACEM, il serait intéressant de réaliser un travail d'observation au sein de cette organisation et d'observer à quel point cet outil développé fut pertinent. Ainsi, il serait possible de revenir sur la démarche utilisée et d'identifier les possibles erreurs d'interprétation de données et de choix d'indicateurs. Ceci permettrait dans le futur de guider le développement d'une méthode d'évaluation de l'impact social pour une IMF avec des caractéristiques similaires à l'ACEM.

7.1.4 La contribution de ce mémoire

L'objectif principal de cette recherche était d'approfondir les éléments existants de la littérature au sujet de la microfinance au Québec. Lors de la publication en 2008 d'une étude de Langevin, Jacob et Comeau, ces auteurs proposaient, à la suite d'une présentation de plusieurs indicateurs de mesure de l'impact social de la microfinance, les étapes à suivre à fin d'approfondir leur étude. Parmi ces propositions on y retrouve le choix des dimensions à mesurer et les indicateurs pertinents (Langevin, Jacob, Comeau, 2008). Pour répondre à ces propositions, il était nécessaire de choisir une IMF au Québec afin d'étudier ses caractéristiques. Nous avons donc choisi l'ACEM pour faire nos observations qui nous ont permis de collecter les données nécessaires pour sélectionner les indicateurs les plus pertinents pour l'organisation ainsi que des dimensions à mesurer. Ce que nous pouvons remarquer parmi les indicateurs proposés dans la littérature, est que certains semblent trop complexes à mettre en place pour une organisation avec les ressources de l'ACEM, nous pouvons prendre comme exemple l'indice de rétention des jeunes relevé par Wehrell

(2002) et proposé par Langevin, Jacob et Comeau (2008). En effet, la mise en place de cet indice qui vient mesurer l'amélioration de la rétention des jeunes dans leurs communautés demanderait une étude démographique approfondie sur l'appartenance de chacun des jeunes clients à une communauté. Afin que cet indice puisse être mis en place, il faudrait qu'une personne externe à l'ACEM vienne apporter l'expertise nécessaire, ce qui implique une mobilisation importante de ressources supplémentaires dont l'organisation ne dispose pas. Durant cette recherche, nous avons pu sélectionner les indicateurs qui s'adaptent aux ressources disponibles par l'ACEM selon les données collectées.

Ce mémoire développe un outil qui permet de mesurer les impacts de la microfinance et donc d'exposer de façon plus précise l'utilité sociale des activités entreprises par l'ACEM. De cette façon, cette étude répond à la demande de Balkenhol et Guérin (2003) qui proposait d'effectuer une étude semblable en Europe. C'est donc en répondant à ces lacunes soulevées par ces auteurs et en adaptant leur demande au contexte québécois que nous avons contribué à l'enrichissement de la littérature existante concernant la microfinance et la mesure de son impact social.

Lors de la réalisation de cette recherche, nous avons pu observer qu'il existe des enjeux principaux qui surgissent lorsque l'on développe un outil d'évaluation de l'impact social d'une IMF. La façon de mesurer et d'interpréter les différents aspects à évaluer concernant les activités menées par une organisation va impliquer nécessairement des choix subjectifs qui vont soulever des débats (Salathé-Beaulieu, Bouchard, Frappier, 2018). Grâce aux entrevues menées avec différentes parties prenantes de l'ACEM, cette recherche vient exposer les problématiques liées à ces choix subjectifs que l'on doit faire lors de la mesure de l'impact social. Salathé-Beaulieu, Bouchard et Frappier affirment qu'« il est essentiel que les réseaux et les acteurs de l'économie sociale soient en mesure de définir, en collaboration avec l'ensemble de leurs parties prenantes et de leurs bailleurs de fonds, des modes d'évaluation qui leur correspondent plutôt que de s'en faire imposer par des acteurs externes » (2018). Cette recherche montre qu'en effet, il est important de tenir compte des caractéristiques d'une organisation afin de mettre en place un système d'évaluation de son impact social, cependant, nous pensons qu'il est également important de mentionner les enjeux au niveau des ressources limitées d'une IMF comme l'ACEM et

de considérer l'avantage qu'un acteur externe vienne apporter son expertise afin d'aider l'organisation avec cette lourde tâche. Enfin, ce mémoire permet de documenter les enjeux internes à la mise en place d'un système d'évaluation de l'impact social d'une IMF, en contribuant ainsi aux lacunes existantes en matière de travaux au sujet des pratiques de crédit communautaires au Québec (Langevin, Jacob, Comeau, 2008).

7.2 CONCLUSION

À la suite du repérage de certaines lacunes dans la littérature au sujet de la mesure de l'impact social des IMF au Québec, cette recherche s'est concentrée autour de la question : comment peut-on évaluer l'impact social d'une IMF au Québec ? Afin d'y répondre, nous avons dans un premier temps choisi de procéder avec l'étude de cas de l'ACEM. Cette organisation était pertinente pour l'étude, car sa direction a décidé récemment de se pencher sur le sujet de la mesure de l'impact social de ses activités, notamment à cause de la demande grandissante des investisseurs dans les entreprises sociales d'implémenter cette pratique. De plus, l'ACEM existe depuis 1990 ce qui nous permettait d'accéder à une base de données étendue. Nous avons par la suite conçu un modèle d'évaluation de l'impact social de l'ACEM et exposé les enjeux principaux soulevés lors des entrevues avec différentes parties prenantes de l'ACEM concernant la mise en place d'un tel modèle.

Pour créer un modèle de l'impact social de l'ACEM, ce travail s'est basé, d'une part, sur les données cueillies lors des observations faites au sein de l'entreprise (qui m'ont permis de comprendre le fonctionnement de l'IMF, l'ampleur de ses services, les méthodes de sélection des emprunteurs, la relation avec ces derniers, etc.). Et d'autre part, sur la revue de littérature des concepts de microfinance, d'impact social ainsi que d'impact social dans la microfinance. Le modèle a donc été créé en sélectionnant une série d'indicateurs de facteurs ayant un impact social, parmi les différents indicateurs mentionnés dans la littérature, en prenant soin que ceux-ci puissent être mis en place par l'ACEM en prenant compte des ressources dont elle dispose.

Le modèle d'évaluation de l'impact social de l'ACEM conçu dans ce travail va permettre à l'organisation d'analyser les bénéfices sociaux que celle-ci génère grâce à ses pratiques. Ceci va lui permettre, d'une part, d'améliorer son image en créant des rapports

qui présentent de façon détaillée les différents apports positifs de l'organisation, à ses emprunteurs et à la société en générale. Cette amélioration d'image va permettre à l'ACEM d'attirer des nouveaux investisseurs cherchant un investissement alternatif éthique ainsi que des donateurs du secteur privé (c'est l'une des priorités énoncées par l'IMF dans son rapport annuel 2017-2018). D'autre part, le modèle peut être utilisé par les employés de l'ACEM afin d'évaluer leurs pratiques et, éventuellement, de les améliorer sur certains points spécifiques reflétés dans les indicateurs. Finalement, le conseil d'administration peut également utiliser les résultats issus de l'évaluation de l'impact social afin d'orienter les décisions importantes.

Le modèle est constitué d'un total de 23 indicateurs, qui vont mesurer l'impact de l'ACEM sur plusieurs dimensions qui font partie de l'ensemble d'éléments pouvant avoir un impact social. Les indicateurs sont classés en trois catégories selon leur niveau de mesure. On y retrouve le niveau individuel, avec des indicateurs qui mesurent l'impact de l'ACEM sur la qualité de vie, la santé mentale ou encore les compétences en gestion des différents emprunteurs. Le niveau local est composé d'indicateurs qui reflètent l'impact positif des activités de l'organisation sur l'économie locale, on peut prendre comme exemple la réduction de la participation des emprunteurs aux programmes sociaux ou encore la réduction du chômage. Finalement, le niveau sociétal cherche à mesurer les impacts positifs au niveau de la société de façon globale, des indicateurs comme la canalisation des ressources communautaires vont indiquer l'augmentation de la solidarité du système financier et de l'économie sociale. Le modèle propose également les méthodes de collecte des données nécessaires à la mise en place de chacun des indicateurs (que ce soit pour les données quantitatives ou qualitatives).

En ce qui concerne les enjeux présentés, ceux-ci ont été classés en quatre thématiques principales (les enjeux autour des clients, les données à utiliser, l'utilité du modèle et le temps). Les entrevues faites avec les parties prenantes de l'ACEM nous ont permis d'illustrer chaque enjeu. Cette partie permet principalement à documenter les problématiques qui peuvent apparaître au sein d'une IMF au Québec lors de la mise en place d'une évaluation de l'impact social de ses activités.

En ce qui me concerne, ce travail m'a permis d'acquérir une série d'apprentissages que l'on peut analyser selon les trois axes de savoir, savoir-faire et savoir-être. Pour commencer, on retrouve parmi les apprentissages au niveau du savoir toutes les informations qui ont pu être revues dans la littérature et qui m'ont permis d'approfondir mes connaissances concernant les différentes notions qui font partie du milieu de la microfinance et de l'évaluation de l'impact social. On peut, par exemple, s'appuyer sur la révision des débats qui existent dans le milieu de la microfinance concernant la mission des IMF, avec des auteurs qui défendent l'importance de la performance financière des organisations, et d'autres qui soutiennent les dangers de s'éloigner de la mission sociale qui est à la base des origines de la microfinance. Cet exposé des débats m'a permis d'une part d'acquérir des connaissances sur la dimension de microfinance et, d'autre part, de découvrir la disparité d'opinions qui peut exister au sein de la littérature et les différents points de vue que l'on peut adopter autour d'un même sujet d'étude. J'ai également pu développer mes connaissances en participant aux observations au sein de l'ACEM ce qui m'a permis de comprendre les différents raisonnements derrière les activités proposées par l'IMF ainsi que la nature des relations existantes entre les employés et les clients. En effet, en assistant, par exemple, en tant qu'observateur à une entrevue du comité d'emprunt de l'ACEM avec un potentiel emprunteur puis à la prise de décision au sujet de cet emprunt, j'ai pu comprendre la façon dont les employés communiquent avec leurs clients (en mettant l'accent sur la proximité et en établissant une confiance avec la personne) ainsi que les critères principaux que l'on recherche chez un emprunteur afin de pouvoir lui octroyer le montant (crédibilité du projet présenté, gestion de l'endettement et situation financière de la personne).

Au niveau du savoir-faire, ce travail m'a permis de développer mes compétences, notamment en matière de synthèse de l'information, en choisissant les informations à partir desquelles j'ai pu concevoir la revue de littérature, ainsi qu'en sélectionnant parmi les indicateurs existants, ceux utiles au modèle d'évaluation. On peut également inclure dans le savoir-faire la capacité à prendre en note les éléments clés lors des différentes observations au sein de l'ACEM qui allait par la suite m'aider dans ce travail et l'amélioration des compétences en entrevue. En effet, cette expérience m'a permis notamment d'appliquer les connaissances acquises durant les cours de maîtrise en matière

de collecte et traitement des données, comme la préparation des questions pour les entrevues semi-structurées, ou la transcription et le classement par thématiques des réponses obtenues. Finalement, on peut remarquer l'apprentissage en matière de recherche d'information dans les bases de données, par exemple à l'aide de mots clés, ce qui m'a aidé à être plus précis pour obtenir les éléments voulus dans la littérature.

Pour terminer, le savoir-être acquis dans le cadre de ce mémoire est l'importance d'être régulier et discipliné pour être en mesure de produire un travail de cette envergure avec un encadrement limité (notamment en comparaison avec l'encadrement que l'on peut avoir au sein des différents cours suivis en M.Sc.). On peut remarquer la mise en place d'horaires de travail quotidiens et l'établissement d'une « time line » avec des objectifs précis au niveau de l'avancement de chaque étape du mémoire.

8 BIBLIOGRAPHIE

Alexander Tedeschi, G. 2006, "Here today, gone tomorrow: Can dynamic incentives make microfinance more flexible?", *Journal of Development Economics*, vol. 80, no. 1, pp. 84-105.

Alm, A. L. 1988, "Article on NEPA: Past, Present, and Future" *EPA Journal*

Anadon, M., Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? 5.

Armstrong, K. (2006), "Social Enterprise Impact Assessment Project: Stakeholder Interviews"

"Assessing and managing social performance in microfinance", IFAD, 2006.

Augustine, D. 2012, "Good Practice in Corporate Governance: Transparency, Trust, and Performance in the Microfinance Industry", *Business & Society*, vol. 51, no. 4, pp. 659-676.

Armendáriz de Aghion, B. & Morduch, J. 2000, "Microfinance Beyond Group Lending", *Economics of Transition*, vol. 8, no. 2, pp. 401-420.

Armendáriz de Aghion, B. & Morduch, J. 2005, *The economics of microfinance*, MIT Press, Cambridge, Mass.

Balkenhol B. et Guérin I. 2003, «La microfinance en Europe: bilan d'une recherche comparative», *Revue du Ciriéc* (numéro spécial : « Penser autrement la finance: diversité des pratiques »), vol. 34, n° 1, pp. 58-78.

Bastiaensen, J., Marchetti, P., Mendoza, R. & Pérez, F. 2013, "After the Nicaraguan Non-Payment Crisis: Alternatives to Microfinance Narcissism", *Development and Change*, vol. 44, no. 4, pp. 861-885.

Bateman, M. 2012, "How Lending to the Poor Began, Grew, and Almost Destroyed a Generation in India: Review Essay: How Lending to the Poor Began", *Development and Change*, vol. 43, no. 6, pp. 1385-1402.

Becker, H.A. 2001, "Social impact assessment", *European Journal of Operational Research*, vol. 128, no. 2, pp. 311-321.

Besley, T. & Coate, S. 1995, "Group lending, repayment incentives and social collateral", *Journal of Development Economics*, vol. 46, no. 1, pp. 1-18.

Brau, J.C. & Woller, G.M. 2004, "Microfinance: A Comprehensive Review of the Existing Literature", *The Journal of Entrepreneurial Finance & Business Ventures*, vol. 9, no. 1, pp. 1.

- Bruhn, M. & Love, I. 2014, "The real Impact of Improved Access to Finance: Evidence from Mexico", *The Journal of Finance*, vol. 69, no. 3, pp. 1347-1376.
- Burdge, R. J. 2002, "Why is social impact assessment the orphan of the assessment process?", *Impact Assessment and Project Appraisal*, 20:1, 3-9
- Burdge, R. and Vanclay, F. 1996, "Social impact assessment: a contribution to the state of the art series". *Impact Assessment*, 14(1): 59–86.
- Canales, R. 2014, "Weaving Straw into Gold: Managing Organizational Tensions Between Standardization and Flexibility in Microfinance", *Organization Science*, vol. 25, no. 1, pp. 1-28.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J. & Neville, A.J. 2014, "The use of triangulation in qualitative research", *Oncology nursing forum*, vol. 41, no. 5, pp. 545-547.
- Chen, M. 1997, "A Guide for Assessing the Impact of Microenterprise Services at the Individual Level", USAID AIMS/Management Systems International.
- Conlin, M. 1999, "Peer group micro-lending programs in Canada and the United States", *Journal of Development Economics*, vol. 60, no. 1, pp. 249-269.
- Copestake, J. 2007, "Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?", *World Development*, vol. 35, no. 10, pp. 1721-1738.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A. & Morduch, J. 2007, "Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Leading Microbanks", *The Economic Journal*, vol. 117, no. 517, pp. F107-F133.
- Dattasharma, A., Kamath, R. & Ramanathan, S. 2016, "The Burden of Microfinance Debt: Lessons from the Ramanagaram Financial Diaries: The Burden of Microfinance Debt", *Development and Change*, vol. 47, no. 1, pp. 130-156.
- De Gobbi, M. S. & Dhakal, N. H. & Hijazi, S.T. 2004, "Nepal and Pakistan : micro-finance and microentreprise development: their contribution to the economic empowerment of women," ILO Working Papers 993742923402676, International Labour Organization.
- D'Espallier, B., Goedecke, J., Hudon, M. & Mersland, R. 2017, "From NGOs to Banks: Does Institutional Transformation Alter the Business Model of Microfinance Institutions?", *World Development*, vol. 89, pp. 19-33.
- Dunford, C. 2006, "Evidence of Microfinance's Contribution to Achieving the Millennium Development Goals" Prepared for: Global Microcredit Summit Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Emerson, J. 2003, "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns", *California Management Review*, vol. 45, no. 4, pp. 35-51.

- Epstein, M.J., Crane, C.A., 2005, "Alleviating global poverty through microfinance: factors and measures of financial, economic, and social performance". Draft version retrievable.
- Esteves, A.M., Franks, D.& Vanclay, F. 2012 "Social impact assessment: the state of the art". *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30:1, 34-42
- Franks, D.M. & Vanclay, F. 2013, "Social Impact Management Plans: Innovation in corporate and public policy", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 43, pp. 40-48.
- Ghatak, M. 1999, "Group lending, local information and peer selection", *Journal of Development Economics*, vol. 60, no. 1, pp. 27-50.
- Giné, X. & Karlan, D.S. 2014, "Group versus individual liability: Short and long term evidence from Philippine microcredit lending groups", *Journal of Development Economics*, vol. 107, pp. 65-83.
- Godquin, M. 2004, "Microfinance Repayment Performance in Bangladesh: How to Improve the Allocation of Loans by MFIs", *World Development*, vol. 32, no. 11, pp. 1909-1926.
- Goetz, A.M. & Gupta, R.S. 1996, "Who takes the credit? Gender, power, and control over loan use in rural credit programs in Bangladesh", *World Development*, vol. 24, no. 1, pp. 45-63.
- Grieco, C., Michelini, L. & Iasevoli, G. 2015, "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44, no. 6, pp. 1173-1193.
- Guérin, I., France. Secrétariat d'État à l'économie solidaire & Bureau international du travail 2002, *La microfinance et la création d'entreprise par les chômeurs: la situation dans quelques pays européens et en Amérique du Nord*, Lyon.
- Guichandut, P. 2006, « Europe occidentale et reste du monde : parle-t-on des mêmes pratiques? ». *Finance & Bien Commun*, no 25, (2), 54-60.
- "Guidelines and principles for social impact assessment", 1995, *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 15, no. 1, pp. 11-43.
- Gutiérrez-Nieto, B., Serrano-Cinca, C. & Mar Molinero, C. 2007, "Microfinance institutions and efficiency", *Omega*, vol. 35, no. 2, pp. 131-142.
- Hadi, N. A., Kamaluddin, A. 2015, "Social Collateral, Repayment Rates, and the Creation of Capital among the Clients of Microfinance". *Procedia Economics and Finance*, 31, 823-828
- Hermes, N. & Lensink, R. 2011, "Microfinance: Its Impact, Outreach, and Sustainability", *World Development*, vol. 39, no. 6, pp. 875-881.

Hermes, N. & Lensink, R. 2007, "The Empirics of Microfinance: What Do We Know?", *The Economic Journal*, vol. 117, no. 517, pp. F1-F10.

Hermes, N., Lensink, R. & Meesters, A. 2011, "Outreach and Efficiency of Microfinance Institutions", *World Development*, vol. 39, no. 6, pp. 938-948.

Hlady-Rispal, M. 2015, "Une stratégie de recherche en gestion: L'étude de cas", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, no. 253, pp. 251-266.

Hulme, D. 2000, "Impact Assessment Methodologies for Microfinance: Theory, Experience and Better Practice", *World Development*, vol. 28, no. 1, pp. 79-98.

Huppi, M. & Feder, G. 1990, "The Role of Groups and Credit Cooperatives in Rural Lending", *The World Bank Research Observer*, vol. 5, no. 2, pp. 187-204.

Jacquet, J. 2014, "A Short History of Social Impact Assessment". 10.13140 /RG .2.1.1470.5686.

J, K., V, L., R, B., O-S, D., V, K., A, M. & H.J, S. 2003, "Establishing a set of mental health indicators for Europe", *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 31, no. 6, pp. 451-459.

Kabir Hassan, M. 2002, "The Microfinance Revolution and the Grameen Bank Experience in Bangladesh", *Financial Markets, Institutions & Instruments*, vol. 11, no. 3, pp. 205-265.

Kaboski, J. P. and Townsend, R. M. 2005, "Policies and impact: an analysis of village-level microfinance institutions". *Journal of the European Economic Association*, 3: 1-50.

Karlan, D. & Valdivia, M. 2011, "Teaching entrepreneurship: Impact of business training on microfinance clients and institutions", *The review of economics and statistics*, vol. 93, no. 2, pp. 510-527.

Kemp, D. 2010, "Community relations in the global mining industry: exploring the internal dimensions of externally orientated work", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, no. 1, pp. 1-14.

Langevin, M., Jacob, S., Comeau, Y. 2008, Centre de recherche, d'information et de développement de l'économie solidaire & Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale 2008, *Le crédit communautaire: conceptualisation, dimensions d'évaluation, impact et indicateurs*, Centre de recherche, d'information et de développement de l'économie solidaire, Québec.

Lapenu, C., Zeller, M., Greely, M., Chao-Béroff, R. & Verhagen, K. 2004, "Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes", *Mondes en développement*, vol. no 126, no. 2, pp. 51-68.

Levesque, A., Larouche, V. & Delorme, F. 1973, "Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure", *Relations industrielles*, vol. 28, no. 1, pp. 76-109.

Lévesque, B. & CRISES 2007, "Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable: quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie", CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal.

Lobbezoo M. 2012, "Volunteer versus paid coaches within micro-finance initiatives: What do we actually know about effectiveness?", European Microfinance Network eRB III, pp. 8-12.

Louis, P., Seret, A. & Baesens, B. 2013, "Financial Efficiency and Social Impact of Microfinance Institutions Using Self-Organizing Maps", World Development, vol. 46, pp. 197-210.

Maas K., Liket K. 2011, "Social Impact Measurement: Classification of Methods". In: Burritt R., Schaltegger S., Bennett M., Pohjola T., Csutora M. (eds) Environmental Management Accounting and Supply Chain Management. Eco-Efficiency in Industry and Science, vol 27. Springer, Dordrecht

Maître, M. 2018, "Understanding Social Performance: A 'Practice Drift' at the Frontline of Microfinance Institutions in Bangladesh: 'Practice Drift' in Microfinance Institutions in Bangladesh", Development and Change.

Marconatto, D., Barin Cruz, L. & Avila Pedrozo, E. 2016, "Going beyond microfinance fuzziness", Journal of Cleaner Production, vol. 115, pp. 5-22.

Maystadt, J. 2004, "Microfinance au Nord : Un effet de mode importé du Sud ?", Mondes en développement, vol. no 126, no. 2, pp. 69-82.

McCombes, L., Vanclay, F. & Evers, Y. 2015, "Putting social impact assessment to the test as a method for implementing responsible tourism practice", Environmental Impact Assessment Review, vol. 55, pp. 156-168.

Mendell, M., Rouzier, R. 2006, « Quelques Initiatives ayant permis l'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec: Rôle central de la société civile et rôle essentiel de l'état », Montréal: Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS).

Mersland, R. & Øystein Strøm, R. 2009, "Performance and governance in microfinance institutions", Journal of Banking and Finance, vol. 33, no. 4, pp. 662-669.

Mersland, R. & Strøm, R.Ø. 2010, "Microfinance Mission Drift?", World Development, vol. 38, no. 1, pp. 28-36.

Meyer, R.L. 2002, "The demand for flexible microfinance products: lessons from Bangladesh", Journal of International Development, vol. 14, no. 3, pp. 351-368.

Miles, M.B., Huberman, A.M. & Bonniol, J. 2003, Analyse des données qualitatives, 2e éd. edn, De Boeck Université, Bruxelles.

- MkNelly, B., C. Watetip, C. A. Lassen & C. Dunford (1996). "Preliminary Evidence that Integrated Financial and Educational Services can be Effective against Hunger and Malnutrition." Freedom from Hunger Research Paper Series 2.
- Montalieu, T. 2002, "Les institutions de micro-crédit : entre promesses et doutes Quelles pratiques bancaires pour quels effets ?", Mondes en développement, vol. 119, no. 3, pp. 21.
- Morduch, J. 1999, "The microfinance promise". Journal of Economic Literature 37, pp. 1569-1614, Published by: American Economic Association.
- Mosley, P. and Steel, L. 2004, "Microfinance, the Labour Market and Social Inclusion: A Tale of Three Cities". Social Policy & Administration, 38: 721-743.
- Nowak, M. 2006, « Croissance et cohésion sociale. Le microcrédit et l'Union européenne ». Finance & Bien Commun, no 25, (2), 37-43.
- Otero, M. 1999, "Bringing development back into microfinance". The Journal of Microfinance, 1(1), 8–19.
- Pampalon, R. & Raymond, G. 2003, "Indice de défavorisation matérielle et sociale : son application au secteur de la santé et du bien-être", Santé, Société et Solidarité, vol. 2, no. 1, pp. 191-208.
- Pearson, R. 1998, "Microcredit meets social exclusion: learning with difficulty from international experience", Journal of International Development, vol. 10, no. 6, pp. 811-822.
- Pozzebon, Marlei. 2004. « Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research : Examining Criteria as a Key Component in Building a Research Tradition », dans Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers, 2004, Chapitre 16, pp. 275-292.
- Prenzel, P.V. & Vanclay, F. 2014, "How social impact assessment can contribute to conflict management", Environmental Impact Assessment Review, vol. 45, pp. 30-37.
- Rhyne, E. 1998, "The yin and yang of microfinance: Reaching the poor and sustainability", Microbanking Bulletin, 2, 6-8.
- Rhyne, E., Otero, M. 2006, "Microfinance through the Next Decade: Visioning the Who, What, Where, When and How", A Paper Commissioned by the Global Microcredit Summit 2006. November, 2006.
- Robinson, M. 2001, "The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor", World Bank, Washington, 2001, p.11
- Rowley, J. 2012, "Conducting research interviews", Management Research Review, vol. 35, no. 3/4, pp. 260-271.

- Ruggie, J. G. 2010, "Presentation of Report to United Nations Human Rights", Geneva, 1 June 2010.
- Saab, G. 2015, "Micro Financing and Their "Mission Drift" Orientation: The MENA Region Case", *Procedia Economics and Finance*, 30, 790-796.
- Salathé-Beaulieu, G., Bouchard, M.J., Frappier, M « Les enjeux de la mesure de l'impact social », *TIESS.ca*, 12 septembre 2018.
- Sarr, A. -M. 2015, « La microfinance au Québec », Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sciences de la gestion.
- Serrano-Cinca, C. & Gutiérrez-Nieto, B. 2014, "Microfinance, the long tail and mission drift", *International Business Review*, vol. 23, no. 1, pp. 181-194.
- Savage, J. 2000, "Participative Observation: Standing in the Shoes of Others?", *Qualitative Health Research*, vol. 10, no. 3, pp. 324-339.
- Sofi, F.J. & Sumaira 2016, "Microfinance and Poverty Alleviation: A Conceptual Framework with Special Emphasis on J&K Region", *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation*, vol. 12, no. 3-4, pp. 271-281.
- Spotton Visano, B. 2008, "Different and Unequal: Payday Loans and Microcredit in Canada.", *The Journal of Economic Asymmetries*. 5(1): 109-123.
- Vanclay, F. 1999. "Social impact assessment". In *Handbook of environmental impact assessment*, Edited by: Petts, J. (Vol. 1), 301–326. Oxford: Blackwell Science.
- Vanclay, F. 2003, "International Principles For Social Impact Assessment", *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21:1, 5-12.
- Vanroose, A. & D'Espallier, B. 2013, "Do microfinance institutions accomplish their mission? Evidence from the relationship between traditional financial sector development and microfinance institutions' outreach and performance", *Applied Economics*, vol. 45, no. 15, pp. 1965-1982.
- Wagner, C. 2012, "From Boom to Bust: How Different Has Microfinance Been from Traditional Banking?", *Development Policy Review*, vol. 30, no. 2, pp. 187-210.
- Webler, T., Kastenholz, H. & Renn, O. 1995, "Public participation in impact assessment: A social learning perspective", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 15, no. 5, pp. 443-463.
- Wong, C.H.M. & Ho, W. 2015, "Roles of social impact assessment practitioners", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 50, pp. 124-133.
- Yaron, J. 1994, "What Makes Rural Finance Institutions Successful?", *The World Bank Research Observer*, vol. 9, no. 1, pp. 49-70.

Yunus, M. 2004, "Grameen Bank, Microcredit and Millennium Development Goals", *Economic and Political Weekly*, vol. 39, no. 36, pp. 4077-4080.

Yunus, M. & Jolis, A. 1999, *Banker to the poor: micro-lending and the battle against world poverty*, PublicAffairs, New York.

9.1 ANNEXE 1 : QUESTIONS POUR ENTREVUE AVEC LES EMPLOYÉS DE L'ACEM

Question ouverte : Quels sont, selon vos critères, les enjeux principaux lors de la mise en place d'un système d'évaluation de l'impact social pour l'ACEM ?

Questions pour les données concernant le choix du type de données présentes dans le modèle d'évaluation.

- Quel est le meilleur moyen, selon vous, d'atteindre vos clients (questionnaire en ligne, entrevues personnelles, autre...)? Pourquoi ?
- Pensez-vous que les données cueillies auprès des clients vont aider le modèle à refléter de façon fidèle la réalité de la situation (réponses biaisées? Pourquoi ?)
- Qui devrait, selon vous, se charger de cueillir les données nécessaires pour le modèle ? (Les employés, personnes externes, autres...) pourquoi ?
- Quel type de données aurait, selon vous, le plus d'impact chez les investisseurs (et investisseurs potentiels)? (Données qualitatives à interpréter comme témoignages des clients ou données quantitatives qui présentent en pourcentages les différents indicateurs)
- En tenant compte des compétences présentes au sein de l'ACEM, quels types de données seraient les plus efficaces à collecter (lesquelles donneraient un résultat le plus proche de la réalité : données qualitatives à interpréter par les employés, ou données quantitatives à analyser ?)

Questions concernant l'utilité du modèle pour la gestion à l'interne et pour la visibilité à l'externe

- Pensez-vous qu'un modèle d'évaluation de l'impact social de vos activités serait utile pour modifier ou évaluer les méthodes de gestion et les pratiques à l'interne de l'entreprise ?
- Seriez-vous prêt à changer une partie de votre méthode de travail si les résultats obtenus grâce au modèle de l'évaluation de l'impact social de vos activités suggéraient certaines pistes d'amélioration ?
- Pensez-vous qu'il est essentiel d'améliorer la visibilité à l'externe de l'ACEM ?
- Un rapport fourni par le modèle d'évaluation présentant les résultats serait-il un outil efficace pour attirer des nouveaux investisseurs ? Pensez-vous qu'il y a des moyens plus efficaces pour attirer des investisseurs ?
- La mise en place de ce modèle vous paraît plutôt utile pour la gestion à l'interne, ou pour la vision à l'extérieur de l'entreprise ? Pensez-vous qu'il devrait exister deux types de modèles pour chacune de ces dimensions ?

Questions concernant le temps

- Quelle serait selon vous la fréquence idéale de la mise en place du modèle (1 fois par an, par semestre, trimestre...) pourquoi ?
- En tenant compte des ressources limitées au sein de l'organisation, combien de temps pensez-vous qu'il faudrait consacrer à la mise en place du modèle (analyse des données et conceptions du rapport) ?
- La prise de données est une étape essentielle pour mettre en place le modèle, comment pensez-vous que les périodes de collectes doivent être établies ?