

# LA DÉMARCHE DEMONSTRATING VALUE (DV)

## Résumé

Le projet Demonstrating Value (DV) est issu d'une démarche qui visait à mettre en place un cadre d'évaluation partagé pouvant être utilisé par les entreprises et par les bailleurs de fonds afin de mesurer leur performance et leur impact et d'en rendre compte. La phase initiale du projet s'est échelonnée de 2007 à 2009. **Le projet a ensuite pris la forme d'un OBNL, la Demonstrating Value Resource Society, afin de continuer à mettre en valeur et développer plusieurs outils disponibles en ligne.**<sup>1</sup>

## Histoire

Le projet DV était une initiative conjointe de la Vancity Community Foundation (une fondation liée à Vancity Credit Union, une coopérative de services bancaires basée en Colombie-Britannique) et du gouvernement fédéral (plus précisément le ministère alors connu sous l'acronyme RHDSC, Ressources humaines et Développement social Canada). Lancé en 2007, **le projet avait pour objectif d'élaborer un cadre permettant d'évaluer la performance et les impacts des entreprises sociales** (DV, 2007, p. 13). Cette démarche avait d'abord été précédée, en 2006, par la production et la publication d'une revue de littérature (Armstrong, 2006a) ainsi que d'un rapport issu d'une série d'entrevues (Armstrong, 2006b) sur le sujet. Le diagnostic initial ayant motivé la mise en place de ce projet fait état d'objectifs et d'obstacles visés par la démarche (DV, 2007, pp. 13-16). On y relate que les entreprises sociales impliquées souhaitent être outillées afin de savoir si elles atteignent leurs objectifs, si elles peuvent améliorer leur capacité d'obtenir et de conserver des ressources et améliorer leur gestion. Les bailleurs de fonds, de leur côté, souhaitent démontrer l'impact de leurs investissements, documenter leur stratégie d'investissement et faire connaître auprès du grand public l'utilité de l'entrepreneuriat social dans l'économie. Enfin, certains des obstacles auxquels les entreprises concernées étaient susceptibles d'être confrontées étaient le manque de temps des employés, leur manque d'intérêt ou de compétences et la capacité limitée des organisations de gérer et d'analyser les données disponibles.

La démarche DV s'est poursuivie au-delà de 2009, soutenue par des activités, de l'accompagnement et du nouveau contenu. En 2013, un OBNL, la Demonstrating Value Resource Society, a été mis en place afin de mener plus loin les travaux du projet initial.

<sup>1</sup> L'ensemble des documents cités en référence dans cette fiche synthèse sont en anglais.



## Méthode

Dans la notion d'impact social, on considère la performance de l'organisation.

C'est d'abord l'impact social qui était visé, mais l'équipe de DV a conclu que ce sujet ne pouvait pas être abordé sans considérer la performance de l'organisation (capacité d'atteindre les objectifs, gestion des coûts, etc.). Dans la notion d'impact social, DV a décidé d'inclure les aspects sociaux, culturels et environnementaux, qu'ils soient intentionnels ou non. **Finalement, bien que les considérations « macro » (impact d'un secteur sur son territoire) soient importantes, c'est la lorgnette « micro » (activités d'une organisation en particulier) qui a été privilégiée.**

Parmi la gamme d'outils que la démarche DV a permis de développer, mentionnons notamment :

- • • un logiciel de gestion de l'information centralisé ;
- • • un guide permettant d'évaluer les coûts ;
- • • des lignes directrices pour présenter les activités d'une organisation de manière synthétique ;
- • • un guide sur les bonnes pratiques en matière de gestion des finances ;
- • • un guide aidant à décider quels indicateurs suivre ;
- • • une bibliothèque d'indicateurs ;
- • • un outil d'auto-évaluation de la viabilité de l'organisation ;
- • • un guide sur le respect de la confidentialité et de la vie privée dans la collecte de données.

La plupart de ces ressources ainsi qu'un cahier produit en 2010 visant à les synthétiser, sont disponibles sur le site Internet de DV. L'un des principaux éléments développés à travers cette démarche, l'aperçu de la performance y est présenté. Un exemple (en anglais) est inclus à la fin de cette fiche.

---

## Portée et limites

On remarque que la plupart des outils produits embrassent plus large que la mesure de l'impact social à proprement parler et couvrent plutôt des préoccupations liées à la bonne gestion interne de l'organisation. Cette intégration de considérations liées à la planification, à la reddition de compte et aux communications s'est faite en réponse aux besoins exprimés par les entreprises, qui, tout compte fait, avaient des besoins plus urgents au plan de leur gestion.

Ce changement d'orientation pose certaines questions quant à la pertinence et la praticabilité de la mesure d'impact dans un contexte de rareté des ressources.

# Usages

Jusqu'à la création d'un OBNL indépendant en 2013, il semble que ce soit la Vancity Community Foundation qui ait assumé les coûts liés à la pérennité du projet.

Au cours de la dernière décennie, le modèle développé par DV a été employé par divers acteurs canadiens du secteur à vocation sociale. Sur le site Internet et le blog de DV, tenu par Bryn Sadownik, qui pilote le projet depuis 2007, on peut retrouver quelques exemples de ces collaborations, notamment :

- des portraits (*snapshots*) de cinq organisations dans le domaine de la santé, financées par la Fondation Green Shield Canada;
- et de nombreux exemples de portraits d'organisations canadiennes.

## Exemple d'aperçu de la performance développé par l'initiative DV

### Stable Roots Landscaping Enterprise Snapshot March 2009

**Mission Statement:** To provide stable employment and flexible wages to at-risk youth from while offering premium landscaping services and dedicated support to our customers.

Business Profile	Mission Profile
<b>Business Area:</b> Landscaping Services <b>Product and Market Profile:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stable Roots offers landscaping and garden maintenance services to commercial and residential customers.</li> <li>Stable Roots offers a complete range of design and maintenance services, but largely relies on long-term lawn and garden care contracts with institutional customers. This has been the core focus for the last 5 years. Half of all revenues come from 1 customer.</li> <li>Stable Roots is heavily marketing supplementary service offerings (to basic lawn and garden care) such as irrigation, and seeking to develop more private sector contracts.</li> </ul>	<b>Desired Social / Environmental Outcomes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>develop strong life and job skills,</li> <li>positive relationships,</li> <li>have satisfying and amiable jobs,</li> <li>reduce high-risk behaviors.</li> </ul>
<b>Financial Objectives:</b> To be profitable - Business revenue to exceed total expenses.  <b>Responsible Business Practices:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No chemical pesticides used in garden maintenance.</li> <li>Local sourcing of supplies.</li> </ul>	<b>Strategies:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recruit at least 30% of its full-time employees from Greenville Youth Services and other youth at-risk centres.</li> <li>Offer on-the-job training and flexible work hours.</li> <li>Other personalized support to employees to assist them with their transition to employment.</li> </ul>

**Year Started:** 1998  
**Location:** Located in Greenville, BC. Via service Greenville and surrounding communities of Greenville and Greenwood.  
**Employees:** 12 employees, 5 full-time equivalents, 4 are targeted employees.  
**Enterprise History:** The business was originally established by Greenville Youth Services to complement the organization's job search programs. Greenville Youth Services has been providing support to youth who are at risk, including providing off-the-job programs, and employment support.  
**Current Management Team:**  
 Marisa Smith - General Manager  
 Bruce Lee - Marketing and Sales

### Business Performance

**Key Results:**

- Developed 2 new customer relationships in 2007, increasing client base by 2 customers.
- Increased gross margin by 10% from last year.
- Reduced # of complaints by 10% from last year.
- Increased # of jobs/days using better scheduling methods from an average of 10 in 2006 to 12 in 2007.

	2006	2007
Revenue	\$ 1,100,000	\$ 1,200,000
Cost of Revenue	20%	18%
Gross Margin	80%	82%
Net Income	\$ 100,000	\$ 120,000
Operating Expenses	60%	62%
Net Profit	\$ 120,000	\$ 150,000

**Key Results (continued):**

- Maintained 42% target (non-target employee ratio) throughout 2007. Reduced 20% of targeted employee hours recruited in year one.
- Developed automated education tracking system for target employees.
- Survey completed to target employees show high job satisfaction and skills development.
- Total gross salaries to target employees: \$115,000

Target Population Profile (2007)	2007
Female %	50%
% Aboriginal	20%
% with criminal records	80%
% with employment gaps	20%
% with tattoos	20%

**Key Developments:**

- Developed a Business Advisory Committee in 2006, which is comprised of executives from five business community.
- Evaluating move of main landscaping office to lower expenses.
- Developed unique accounting system for the work expense (taken from non-profit accounting system).

**Key Strengths:**

- 10 years experience in landscaping market and pursuing social mission.
- Experienced management team.
- High quality service.

**Key Risks:**

- Over-reliance on key customers (about 50% sales from 2 customers). RESPONSE: In Spring 2008 we will implement a residential direct marketing campaign to develop new customer base.
- Increased competition from giant multinational landscaping groups. RESPONSE: We will try to compete on price, but will emphasize quality of service.

Source : (DV, 2009, p. 29-30)

---

## Références

Armstrong, K. (2006a). *Social Enterprise Impact Assessment Project: A Literature Review*. Social Impact Assessment Phase One Steering Committee.

Armstrong, K. (2006b). *Social Enterprise Impact Assessment Project: Stakeholder Interviews*. Social Impact Assessment Phase One Steering Committee.

Demonstrating Value (DV). (2007). *Concept Paper: Towards a Shared Framework for Assessing the Performance and Impact of Social Enterprises*. Demonstrating Value.

The Demonstrating Value Initiative (DV). (2009). *Developing The Demonstrating Value Framework—Summary Report*. Demonstrating Value.

---

## Sites Internet et ressources

Demonstrating Value (DV). (2017). Snapshot.  
Repéré à [demonstratingvalue.org/snapshots](https://demonstratingvalue.org/snapshots)

Demonstrating Value (DV). (2017).  
The Demonstrating Value Workbook.  
Repéré à [demonstratingvalue.org/resources/  
demonstrating-value-workbook](https://demonstratingvalue.org/resources/demonstrating-value-workbook)

Demonstrating Value (DV). (2017). Tools  
and resources.  
Repéré à [demonstratingvalue.org/tools-and-  
resources](https://demonstratingvalue.org/tools-and-resources)

Vancity Community Foundation. (2017). Who  
we are.  
Repéré à [socialvalueuk.org](https://socialvalueuk.org)

Cette fiche est produite par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) dans le cadre d'un projet sur l'évaluation de l'impact et des retombées des entreprises collectives et des organisations sociales sur le développement des territoires.

Cette série de fiches synthèses présente une brève description des principaux outils et méthodes en circulation dans le domaine de la mesure d'impact social au Québec et à l'international.

[www.tiess.ca](http://www.tiess.ca)

Avril 2017

## Contributions

**Rédaction :** Gabriel Salathé-Beaulieu, TIESS en collaboration avec Marie J. Bouchard, UQAM, Émilien Gruet, TIESS, Bryn Sadownik, Vancity Community Foundation – Demonstrating Value et Maude Léonard UQAM.

**Édition :** Carole Couturier, Édith Forbes

**Révision linguistique :** Nicolas Therrien

**Graphisme :** Studio créatif COLOC – coop de travail – [www.coloc.coop](http://www.coloc.coop)

Ce projet bénéficie du soutien financier du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec (MESI).

