

Grille d'analyse « Social Business »
Comment promouvoir des entreprises sociales pérennes et efficaces ?

Groupe de travail CERISE, 05/02/2015



Grille d'analyse « Social Business »

Comment promouvoir des entreprises sociales pérennes et efficaces ?

Table des matières

Grille d'analyse « Social Business »	1
Comment promouvoir des entreprises sociales pérennes et efficaces ?	1
Un Constat : engouement mais imprécision autour du Social Business	3
Une proposition : la grille d'analyse « Social business »	4
Des résultats : la grille appliquée à une dizaine d'organisations	4
Les cas d'application.....	5
L'échantillon	5
Les profils.....	5
La diversité des stratégies	6
Equilibre social et financier	6
Salariat, partenaires et franchisés.....	6
Les partenaires clés	7
Le suivi et la communication	7
Des perspectives : vers un meilleur accompagnement des Social Business.....	8
Les conditions d'application de la grille	8
L'application	8
Le retour des partenaires	8
Les apports de l'analyse	9
Exemple de développement en cours.....	10
Bilan et prochaines étapes	10
Annexe : La méthode de construction de la grille.....	11

Grille d'analyse « Social Business »

Définir, évaluer et gouverner

Un Constat : engouement mais imprécision autour du Social Business

Le *social business* suscite un vif engouement parmi les fondations d'entreprises, les multinationales, les fonds d'investissements, la presse, les décideurs politiques et certaines ONG. Mohammad Yunus, qui est souvent présenté comme l'inspirateur de ce mouvement, le définit soit 1) comme un ensemble de sociétés commerciales ayant pour objet prioritaire de procurer des bénéfices sociaux mais qui ne rémunèrent pas leurs actionnaires, soit 2) comme des entreprises qui distribuent des dividendes, mais qui demeurent détenues par des personnes pauvres ou défavorisées. Toutefois, cette définition fait débat. De nombreux acteurs se réclamant du Social Business affirment qu'il convient plus modestement de privilégier les finalités de développement par rapport à la rentabilité financière. Certains affirment même qu'il suffit de mettre ces objectifs sur le même plan.

Cette imprécision interroge les acteurs du Social Business quant à leur spécificité à l'égard de l'économie sociale et solidaire, du marketing BoP, des initiatives de RSE, de l'aide au développement, ou encore des partenariats publics-privés. Qu'est-ce qui caractérise le social business ? Comment distinguer différentes formes d'interventions économiques dans le domaine social ? Comment doivent être hiérarchisés les objectifs sociaux et financiers pour caractériser un business « social » ? Comment ces entreprises peuvent-elles être gouvernées et quelle place accorder aux différentes parties prenantes ?

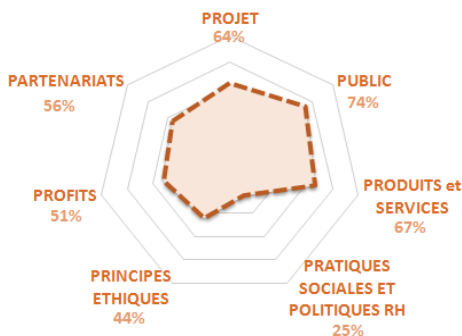
L'absence de critères clairs met en danger la crédibilité de ces démarches en ouvrant la voie à des usages détournés. L'exemple de la microfinance atteste de surcroît des risques de dérives qui pèsent sur un secteur qui, se réclamant d'une double finalité sociale et économique, n'aurait pas défini à temps les principes fondamentaux qui encadrent ses pratiques ou des critères clairs d'évaluation extra-financière ainsi que les moyens efficaces d'atteindre ces objectifs sociaux. A mesure qu'augmente l'intérêt pour ce type d'entreprises, le maintien de cette ambiguïté ferait peser des risques importants sur la réputation de ce secteur, son intégrité, son instrumentalisation et de possibles dérives. La clarté du concept et des conditions de son intervention pourra au contraire valoriser et pérenniser les expériences en cours et appuyer le développement efficace du social business.

Par ailleurs, la pérennité du « social business » dépendra à long terme de sa capacité à garantir que ses perspectives sociale, économique et financière soient poursuivies de manière équilibrée. Il importe pour cela d'élaborer un référentiel partagé entre les différents acteurs qui interviennent dans ce domaine, afin de clarifier les objectifs et les rôles respectifs, mais aussi de permettre un suivi des résultats indispensables pour asseoir la crédibilité de ces approches. Il convient également de comprendre finement les enjeux et les contraintes qui caractérisent la mise en œuvre de telles entreprises, afin de mettre en place des dispositifs de financement et de gouvernance qui répondent aux besoins concrets des initiatives locales. Les bailleurs de fonds publics et les investisseurs peuvent à ce titre jouer un rôle de pivot afin d'assurer l'essor et la viabilité de ce secteur.

Une proposition : la grille d'analyse « Social business »

Forte de l'expertise acquise en évaluation sociale en microfinance et de l'expérience de ses membres et partenaires, l'association CERISE anime depuis 2012 un groupe de travail composé d'acteurs engagés dans l'appui aux entreprises sociales.

Les membres du groupe ont travaillé sur l'élaboration d'une grille d'analyse « Social Business », composée de **dimensions indépendantes, les 7 « P »**, permettant de prendre en compte un ensemble d'éléments structurants pour l'entrepreneuriat social :



- Le **Projet**, une vision claire et partagée des objectifs sociaux et économiques ;
- Le **Public**, une cible vulnérable, pauvre et/ou exclue (clients, fournisseurs et/ou salariés) ;
- Les **Produits et Services**, adaptés pour répondre à des besoins essentiels et réduire des inégalités ;
- Les **Politiques RH** pour un traitement responsable des employés et prestataires clés ;
- Les **Principes éthiques**, responsabilité envers l'environnement, envers la communauté, et intégrité dans la conduite de l'organisation ;
- Le **Profit**, transparent, encadré, au bénéfice de la mission sociale ;
- Les **Partenariats**, support technique essentiel qui garantit la solidité du modèle.

Structurée autour de ces 7 dimensions essentielles (les « 7 P »), la grille est composée d'une vingtaine de critères, et d'une cinquantaine de pratiques déclinées en autant d'indicateurs. Dans un souci d'uniformisation du langage employé, **ces indicateurs ont été choisis parmi un ensemble d'indicateurs standardisés** (IRIS, Standards Universels de gestion de la performance sociale en microfinance, Bureau International du travail, etc.). Pour permettre la comparabilité des données, quelque soit le modèle d'entreprise ou stade de maturité, les **indicateurs sont généraux et intersectoriels**.

Bâtie de manière itérative ces trois dernières années à partir des expériences concrètes du groupe, la grille établit des principes sur lesquels se construit un **social business**. Elle **identifie les pratiques et les modes d'intervention**, définissant ainsi différents profils sur la base d'**indicateurs spécifiques**.

L'analyse permet de produire un **rapport de synthèse sur les 7 « P »** intégrant une représentation graphique du profil de l'entreprise sociale. Cet outil facilite **l'évaluation, l'orientation stratégique et opérationnelle, et la communication interne et externe**. La grille propose ainsi à la fois une **méthode d'évaluation et d'accompagnement**.

Des résultats : la grille appliquée à une dizaine d'organisations

Les cas d'application

L'échantillon

Au total, ce sont neuf analyses de cas concrets qui ont été conduites, regroupant une certaine diversité de situations :

CRITERE SOCIAL BUSINESS	REGION	PAYS	SECTEUR	MODELE D'ORGANISATION SOCIAL BUSINESS	STATUT JURIDIQUE	AMPLEUR DU PROJET
Nutrizaza	AFRIQUE	MADAGASCAR	Santé	Statut hybride (Association + entreprise)	Entreprise	Gros
PhileoL	AFRIQUE	MADAGASCAR	Agroindustrie	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Entreprise	Gros
Guanomad	AFRIQUE	MADAGASCAR	Agroindustrie	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Entreprise	Moyen
Le Relais	AFRIQUE	MADAGASCAR	Multisectoriel	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Entreprise	Moyen
AMK	ASIE	CAMBODGE	Microfinance	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Entreprise	Gros
PPSE	ASIE	CAMBODGE	Culture	Statut hybride (Association + entreprise)	Nouvelle entreprise	Moyen
UV+ Solaire/ 1001 Fontaines	ASIE	CAMBODGE	Accès à l'eau	Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations	Association	Moyen
Nafa Naana	AFRIQUE	BURKINA-FASO	Accès à l'énergie	Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations	Projet	Petit
Palmis	LAC	HAITI	Accès à l'énergie	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Nouvelle entreprise	Petit

Ces études permettent de décrire un continuum d'organisations qui mettent en avant leur objet social et le déclinent dans leur gouvernance et leurs principes de fonctionnement ou qui s'assurent simplement dans leurs activités de respecter certains engagement sociaux.

On observe également diverses stratégies pour atteindre un équilibre satisfaisant entre objectifs sociaux et financiers, mais cet équilibre se révèle complexe à trouver.

Les profils

L'application de la grille permet de dégager les résultats suivants sur les 5 dimensions clés (ici, la dimension « partenariat », optionnelle, n'a pas été intégrée et en phase de test, la dimension « Principes Ethiques » regroupait aussi les Politiques de ressources humaines) :

Nom	Project	Public	Products and services	Ethical Principles	Profits	Total
AMK	92	100	71	73	71	81
GUANOMAD	48	29	62	63	19	44
NAFA NAANA	83	83	100	83	50	80
Nutri'Zaza	81	83	75	46	67	70
PALMIS Enèji	79	42	63	73	73	66
Phare Performance Social Enterprise	73	63	79	81	63	72
PhileoL Madagascar	60	79	79	71	63	70
Relais Madagascar	63	83	50	77	71	69
Teuk Saat	69	79	88	71	71	76
Total général	72	70	72	71	59	70

La grille permet de discriminer entre les organisations (de 44 à 81 % en note globale), mais l'analyse par dimension est sans doute la plus intéressante et la plus pertinente.

On observe ainsi :

- Des profils d'organisations fortement sociales, de type Nafa Naana, qui ont un score élevé sur le Projet, le Public et le Produit.
- Des profils d'organisations plus « commerciales », de type Guanomad, où les axes majeurs portent sur les produits et la RSE (principes éthiques), mais pour lesquelles les questions de ciblage et d'exclusion sont moins prégnants.
- Des institutions « équilibrées » qui travaillent sur l'ensemble des dimensions (ex : PPSE, Teuk Saat et Philéol)
- Des institutions où une dimension semble à creuser (ex : principes éthiques pour Nutrizaza)
- Des profils « champions » qui ont une base historique pour trouver un modèle équilibré avec l'exemple d'AMK dans la microfinance.

La diversité des stratégies

La grille d'analyse permet de dégager des tendances, d'observer des stratégies de construction des social business, et pourra identifier des axes majeurs à renforcer pour la viabilité des organisations.

Equilibre social et financier

Cet aspect semble constituer l'une des contraintes majeures des organisations.

Diverses stratégies sont mises en place, pour assurer l'équilibre financier notamment :

- des péréquations (ex : Nutrizaza)
- la diversification des activités, dans des domaines très différents pour générer des produits et diminuer les risques (ex : Le relais ou Guanomad)
- l'échelle (ex : 1001 Fontaines au Cambodge, AMK)
- l'innovation sur les processus d'octroi (ex : la microfinance/AMK)
- la complémentarité avec une structure non lucrative (ex : PPSE et PPSA, EDM comme actionnaire de Palmis)

Salariat, partenaires et franchisés

Les mécanismes de ciblage des organisations reposent très souvent sur des distributeurs (ou collecteurs) qui assurent le lien avec les populations exclues, vulnérables ou éloignées. Ces distributeurs ont un rôle clé : proximité, éducation/sensibilisation des populations pour des produits innovants, etc. Ils peuvent notamment avoir un rôle dans l'acceptabilité du produit et par la suite, dans la pérennité du modèle économique.

Leur statut est cependant souvent assez indépendant et ils ne sont alors pas salariés de l'organisation :

- franchisés (ex : 1001 Fontaines, Palmis)
- indépendants (ex : statut précédent des animatrices chez Nutrizaza) ou journaliers (collecteurs chez Guanomad)

On observe alors qu'il est important de pouvoir appliquer la grille sur la responsabilité sociale vis-à-vis des employés, de façon plus large, à ces catégories d'acteurs, pour assurer des conditions de travail décentes et sécurisées.

La pérennité des organisations reposent sur la fiabilité et la confiance avec leur réseau de distribution, et lorsque les conditions de travail ne sont pas suffisamment rémunératrice et/ou incitatives, le turn-over est important, le rôle « marketing » de ces relais est négligé, les capacités de développement sont limités : à moyen terme, la pérennité du modèle est alors mise en danger.

Par ailleurs, on retient, dans plusieurs cas, que ces employés ou « liens » avec la population cible n'ont pas nécessairement la formation, la sensibilisation permettant de travailler en étroite collaboration avec leur public cible.

Les partenaires clés

La notion de partenaires « clés » a été discutée dans l'analyse afin de pouvoir « cadrer » le périmètre de l'étude d'une organisation.

La dimension « Partenariat » de la grille, initialement focalisée sur les partenariats « Grande entreprise » a été élargie en effet à la notion de « partenaire clé » : indispensable dans le fonctionnement technique (approvisionnement, distribution ou achat), partenaire historique, visible dans la communication de l'organisation, etc.

On observe fréquemment des partenaires « clés » sur lesquels reposent complètement la pérennité de l'organisation, ce qui peut parfois interroger sur la dépendance à ces partenaires :

- client unique (ex : Philéol)
- actionnaire et fournisseur clé (ex : TAF pour Nutrizaza)
- gérant et fondateur (ex : Le Relai)

Exemple – Le Relais Madagascar

La répliquabilité intrinsèque est sans doute plus difficile à atteindre, car l'histoire du démarrage et du développement de RM est fondamentalement liée à la volonté du directeur de la société MIEZAKA de favoriser l'implantation de RM : il est investisseur majoritaire pour l'acquisition des terrains / hôtels et le seul client pour le tri de fripes, activité qui a permis le développement de toutes les autres activités de RM.

Le suivi et la communication

On observe une difficulté récurrente à pouvoir suivre de façon régulière et précise l'atteinte des objectifs sociaux des organisations :

- absence d'une stratégie claire (et donc une difficulté, ou manque d'intérêt, à identifier les indicateurs clés à suivre),
- complexité des montages,
- travail qui n'en est qu'à ses débuts et qui demande à être formalisé.

Cette absence d'indicateurs de suivi réduit la possibilité pour les organisations de pouvoir piloter et renforcer les actions en faveur de leurs objets sociaux, ainsi que la possibilité de communiquer clairement aux partenaires, notamment financiers.

Des perspectives : vers un meilleur accompagnement des Social Business

Les conditions d'application de la grille

L'application

La maturité et la taille des organisations

Il a été noté l'intérêt de l'exercice de remplissage de la grille pour une entreprise sociale en création. L'évaluation et le passage en revue des pratiques et des indicateurs ont un caractère structurant et permettent de prévoir la mise en place d'objectifs, de systèmes, mesures, etc. dès la phase de démarrage de l'entreprise.

La question de sa pertinence a pu être soulevée dans le cadre d'entreprises unipersonnelles : comment s'assurer de la pérennité du projet social, comment analyser la gouvernance, etc. ?

Enfin, à l'autre extrémité, la question peut être posée de l'objet d'analyse, lorsqu'une organisation telle que le Relais à Madagascar est constituée de différentes filiales (hôtellerie, voitures par ex.), en marge de l'activité « social business », mais assurant un certain équilibre financier, ou bien lorsque l'activité « social business » entre dans le bilan d'une grande entreprise comme un projet et non comme une entité indépendante.

Ces points seront détaillés dans le guide d'accompagnement de la grille.

Le temps de remplissage

Il est important de bien définir le temps nécessaire pour le remplissage et l'apport pour les entreprises.

Sur l'expérience au Cambodge ou à Madagascar, pour des partenaires ne connaissant pas les organisations au départ, le remplissage de la grille et une première synthèse ont été possibles avec 3 jours de visite par organisation. Le prisme de la grille permet la structuration de la revue documentaire et des entretiens.

Pour ces études cependant, les auteurs ont souligné que l'approche était restée « centralisée » au niveau de la direction des organisations, et que des entretiens complémentaires ou revues documentaires plus approfondies, permettrait une meilleure triangulation des informations.

Le retour des partenaires

Les partenaires soulignent la nécessité de s'appuyer sur des outils qui favorisent la lisibilité.

Ils ont apprécié la capacité d'entrer dans les détails, de structurer une analyse et de définir des pistes d'approfondissement.

Pour certains, tels que PPSE au Cambodge, cet exercice a permis de creuser la question des indicateurs sociaux à définir en lien avec leur charte « Social Business ». Ainsi, Mr Dara Huot de PPSE Cambodge soulignait en décembre, lors d'un atelier AFD-HEC sur l'économie inclusive, l'apport d'une grille structurée et détaillée pour réfléchir à des indicateurs de suivi. Cette grille permet d'établir ses propres "états sociaux", et peut alors justifier quelques jours d'investissement au sein de l'organisation pour pouvoir 1) piloter, 2) communiquer avec les parties prenantes.

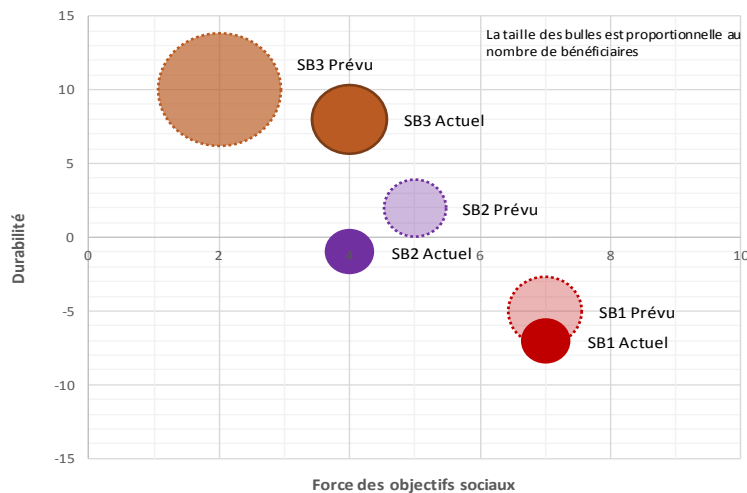
Les apports de l'analyse

L'utilisation sur des cas concrets auprès d'un échantillon diversifié, et avec des approches complémentaires (découverte de l'organisation, revue post visite, accompagnement d'une organisation déjà connue) a permis de souligner les éléments suivants :

- Une vision multidimensionnelle de l'entrepreneuriat social plus détaillée et analytique que le simple positionnement entre le « pur profit » et le « pur philanthropique ».
- Un tour d'horizon de toutes les dimensions d'impact social potentiel, dont certaines (notamment dimensions internes) passent parfois au second plan alors qu'elles sont essentielles
- Une perspective pour aligner le langage et l'analyse de ces organisations avec les autres acteurs du secteur; pouvoir potentiellement comparer des organisations entre elles;
- La possibilité de faire un diagnostic assez simple qui donne des pistes d'amélioration et que l'on peut refaire régulièrement pour voir les points de progression;
- Un outil à partager avec les gérants des entreprises afin de les aider à comprendre les attentes des investisseurs et à driver socialement leur entreprise.

Exemple de développement en cours

Traitant d'un Social Business, il est important d'analyser l'équilibre entre le « social » et le « business ». A partir des données collectées lors de l'analyse, il sera possible d'établir une visualisation de l'équilibre entre pérennité et objectifs sociaux.



Ces formes de représentation graphiques, pour une organisation individuellement, ou pour un groupe à partir d'une base de données comme dans la représentation ci-dessus, permettent de situer les organisations sur un quadrant Durabilité-Pérennité/ Force des objectifs sociaux, de suivre les évolutions entre l'actuel et le planifié, et d'évaluer, selon la taille de la bulle, la portée en termes de bénéficiaires.

Bilan et prochaines étapes

Sur la base des exemples et commentaires reçus, la grille d'analyse a été revue, elle s'accompagne d'une fonction graphique qui synthétise les résultats, et d'une base de données qui permettra de faire du benchmarking et du suivi.

Cette grille sera accompagnée d'un manuel d'utilisation qui tirera les leçons de la phase de terrain :

- préparation
- revue documentaire
- guides d'entretiens
- explication des termes et justification des dimensions, critères et pratiques
- présentation et analyse des résultats
- etc.

CERISE envisage un outil en accès libre. Il permettra de conduire des analyses et évaluations, de reporter les résultats dans une base de données, et de produire des benchmarks sectoriels, géographiques, etc. Ces approches sont destinées à proposer des orientations stratégiques et opérationnelles pour une amélioration des performances des organisations.

En 2015, les membres du groupe poursuivront le travail initié en 2012 et testé en 2014 et coordonné par CERISE, appliqueront la grille d'analyse auprès d'organisations diverses, et testeront les paramètres du scoring, les représentations graphiques et la base de données pour le reporting.

Annexe : La méthode de construction de la grille

Depuis mai 2012, un groupe de travail associant le secrétariat de CERISE, ses membres (CIDR, GRET, IRAM, Pamiga) et des partenaires (notamment Danone Communities, Investisseurs et partenaires, et la Fondation Grameen-Crédit Agricole) a travaillé sur la caractérisation du Social Business.

Chacun des participants à l'initiative a été chargé de documenter des exemples d'entreprises auprès desquelles il travaille : **Alterre** (Agrocarburants Locaux, TERritoires Ruraux et Energie au Mali) ; **AMRET** (Microfinance au Cambodge) ; **Biotropical** (développement d'une filière bio au Cameroun) ; **ESOP** (Entreprises de Services aux Organisations de Producteurs en Afrique de l'Ouest) ; **Nutrizaza** (accès à la nutrition infantile à Madagascar) ; **UV+Solaire/1001 Fontaines** (accès à l'eau au Cambodge) ; **PPS- Phare Ponleu Selpak** (appui à des enfants en grande précarité pour leur donner une formation aux arts et métiers du cirque au Cambodge) ; **Projet BiBop-microfinance** (lien entre microfinance et accès à l'énergie renouvelable pour une meilleure électrification des zones rurales au Cameroun)

Ces exemples ont été analysés au prisme d'une grille d'analyse commune, et ont fait l'objet d'une revue croisée des autres membres. De façon itérative, le groupe a ainsi affiné, à la fois une grille d'analyse du social business et des études de cas approfondies sur un schéma identique.

Courant juillet 2014, le groupe de travail a achevé une première ébauche de conception de la grille. Il s'agissait alors de tester la pertinence des pratiques et indicateurs sélectionnés, d'identifier des pratiques complémentaires, et d'affiner les indicateurs afin que cet outil puisse servir de guide à la mise en place de pratiques responsables, au niveau des entreprises ainsi que des financeurs.

L'AFD a signé une convention de recherche appliquée avec CERISE pour appliquer la grille d'analyse à un échantillon d'entreprises sociales, à travers des visites terrain de projets de social business.

CERISE et les membres du groupe de travail avec d'autres partenaires associés (notamment Entrepreneur du Monde et l'appui de consultants) ont pu approfondir l'approche en s'appuyant sur une phase de terrain (revue de la grille « post-visites », ou visites de 3 à 5 jours, auprès d'un échantillon diversifié d'entreprises sociales), et un travail d'analyse complémentaire (travail sur les pratiques, les indicateurs, un guide d'accompagnement).

Les activités ont été conduites selon le calendrier suivant :

1. Finalisation d'une grille provisoire (Beta version) (début novembre 2014)
 - Ajout d'une dimension « Partenariat » et approfondissement de la dimension « Profit »
 - Traduction en anglais
2. Test de la grille (Novembre – Décembre 2014)
 - Etude de terrain pour premier test complet de la grille, ajouts de pratiques complémentaires, test des indicateurs de résultats
 - Madagascar
 - Santé/nutrition des enfants : Nutrizaza (par I&P)
 - Filières agricoles (ricin) et appui aux petits agriculteurs : Philéol (par GCAMF)
 - Création d'emplois destinés à la réinsertion de personnes en grande difficulté : Le Relais à Fianarantsoa (par l'IRAM)

- Engrais biologiques à base de guano de chauve-souris : GuanoMad (par l'IRAM)
 - Cambodge :
 - Microfinance et entrepreneuriat social : AMK (par un consultant, A. Simanowitz)
 - Culture, insertion des jeunes exclus, création d'emploi : Phare Performing Social Enterprise (par CERISE)
 - Accès à l'eau potable : Système de franchise sociale d'UV+ Solaire/1001 Fontaines (par CERISE)
 - Autres pays:
 - Accès à l'énergie au Burkina-Faso : Nafa Naana (par l'IRAM avec EDM)
 - Accès à l'énergie en Haïti : Palmis (par EDM)
3. Finalisation de la grille (Alpha version) comme outil d'évaluation
- Compilation des commentaires reçus suite aux visites de terrain
 - Finalisation de la grille et d'un guide d'accompagnement

L'approfondissement de la grille

Contenu :

La phase de test a permis d'identifier des dimensions à approfondir, notamment autour de :

- 1) l'analyse des profits :
- 2) la relation avec les « prestataires clés » (ex : les distributrices Nutrizaza ou UV+ solaires)
- 3) l'insertion dans la culture et la communauté locale
- 4) l'implication et les intentions des initiateurs

Par ailleurs, les membres du groupe de travail, en testant la grille auprès de cas concrets ont pu apporter des compléments et précisions qui sont intégrés dans la nouvelle version de la grille, ou bien soulever des interrogations et commentaires qui ont entraîné une révision de la grille, ou bien qui aideront à définir le guide d'accompagnement de la grille.

Accompagnement à la conduite de l'analyse

Il sera important d'approfondir les guides d'entretien, notamment les clés d'approche des personnes en dehors de l'entreprise (bénéficiaires en particulier);

Il pourra également être envisagé de proposer différents degrés d'approfondissement de la grille : due diligence d'un investisseur qui découvre l'organisation ; suivi-évaluation d'une organisation déjà connue ; auto-évaluation ou accompagnement technique pour du pilotage et de l'amélioration des pratiques, etc.