

Table des matières

Introduction - Evaluer la performance d'une ASBL : Pourquoi, comment et qu'évaluer ?7

Par Julie Rijpens

I. L'évaluation de la performance financière d'une ASBL 15

Par Jean Pierre Vincke

1. Introduction.....	15
2. L'analyse par les ratios	16
A. La valeur ajoutée	18
B. La rentabilité.....	19
C. Spécificités du secteur non-marchand	20
D. Les ratios de structure financière.....	21
E. Immobilisations	24
F. Adaptation des ratios.....	25
3. Le benchmarking.....	25
4. L'analyse dans les petites ASBL qui ne tiennent pas une comptabilité en partie double	27
5. Les ratios et les gestionnaires de l'association	27
6. Les limites de l'évaluation financière.....	28

II. Que « produit » une ASBL ? Pour une approche élargie de la production de l'entreprise sociale...39

Par Sybille Mertens & Michel Marée

Introduction	39
1. L'entreprise sociale dans la comptabilité nationale aujourd'hui.....	40
2. Pour un élargissement de la notion de production des entreprises sociales.....	42

3. La production - au sens élargi - de l'entreprise sociale peut-elle être mesurée et comptabilisée dans le PIB ?	45
A. La mesure comptable de la production élargie.....	46
B. La mesure économique de la production élargie.....	48
Conclusions	50
Références bibliographiques.....	52

III. La pertinence des outils de mesure de la performance pour les ASBL 55

Par *Hugues Mouchamps*

1. Introduction.....	55
2. Typologie des outils d'évaluation de la performance	56
3. Le cadre d'analyse des outils.....	59
3.1. Les critères normatifs.....	59
3.2. Les critères dépendant des choix stratégiques	60
3.3. Les critères indicatifs	61
4. Analyse d'outils	62
4.1. La Balanced Scorecard	64
4.2. Le SROI	66
4.3. Le GRI	67
5. Conclusion.....	68

IV. Le *Balanced Scorecard* en économie sociale : un exercice d'agilité intellectuelle..... 71

Par *Peter Bosmans & Mathilde Remy*

1. Introduction.....	71
2. La <i>Balanced Scorecard</i> : un outil de gestion au service de l'économie sociale ?	73
3. La <i>Balanced Scorecard</i> : quatre instruments de bord dans le cockpit de votre entreprise.....	74
4. La <i>Balanced Scorecard</i> : guide de démarrage rapide.....	76
A. Mise en œuvre.....	76
B. Comment procéder ?	77

5. La <i>Balanced Scorecard</i> : l'essentiel n'est pas toujours essentiel	84
6. Conclusion : la <i>Balanced Scorecard</i> est un zoom... qu'il faut parfois dé-zoomer	88

V. Le *Balanced Scorecard* dans les ASBL : une application au secteur des CISP 91

Par *Hugues Mouchamps*

1. Déterminer les objectifs propres aux organisations du secteur EFT/OISP ..	92
2. Répartir les objectifs en objectifs fondamentaux et en objectifs intermédiaires	93
2. Création d'une carte stratégique	94
3. Définition des indicateurs pour chaque objectif.....	95
5. Un exemple fictif pour un CISP type.....	100

VI. Du renforcement des capacités d'autoévaluation 103

Par *Pierre Georis*

1. L'évaluation dans son rapport à la subvention publique.....	104
2. Méfiance et malentendus	105
A. Pouvoir politique	105
B. Employeur.....	106
C. Travailleurs.....	106
3. Evaluation interne	107
3.1. Evaluation ex ante.....	107
3.2. Evaluation ex post.....	109
a. Les statistiques de fréquentation.....	109
b. L'hagiographie	109
c. Le « récit de vie »	110
d. La chaîne	110
4. Autoévaluation	111
5. Six principes de méthodologie pour l'autoévaluation.....	112