
Guide du retour social sur investissement (SROI)

*Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation
et de l'Entrepreneuriat Social
IIES*

Traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES
de « *A Guide to Social Return on Investment* »
publié par the Cabinet Office



« En ces temps économiquement difficiles, il est plus important que jamais de permettre une meilleure reconnaissance de ceux qui créent de la valeur sociale et environnementale, et qui permettent ainsi une plus grande efficacité dans les transferts de ressources vers les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment.

Ce nouveau guide du Retour social sur investissement (SROI) arrive à point nommé, puisqu'il va aider les organisations de l'économie sociale à mieux communiquer sur leur impact auprès de leurs bénéficiaires, du gouvernement et du public, en mesurant la valeur sociale et environnementale qu'elles génèrent à l'aide d'une méthode fiable et standardisée, facile à comprendre par tous. »

Responsables politiques britanniques



« Pour nous, le recours au SROI a été une expérience fascinante, qui a nettement fait progresser notre compréhension des impacts générés par l'amélioration de notre performance, tout en mettant en exergue les domaines dans lesquels nous pouvions faire plus. »

Manager d'une organisation dans le secteur de l'insertion professionnelle



« Nous avons fait du SROI l'un des outils fondamentaux de notre évaluation. Il complète parfaitement nos systèmes d'évaluation existants. Le SROI présente des intérêts évidents pour notre organisation, en termes de financements et de développement de nos activités. Par ailleurs, il nous permet de concentrer notre activité quotidienne là où nous créons de la valeur. »

Responsable Innovation d'une association proposant des ateliers artistiques aux jeunes et personnes âgées



« Le SROI nous a aidés à développer avec nos parties prenantes des relations suivies qui montrent que nous sommes attentifs à leurs besoins et que nous sommes désormais en mesure de rendre compte des impacts de notre travail sur leur propre vie ou celle des autres. »

Responsable d'un projet d'insertion professionnelle pour des personnes handicapées

The SROI Network
Accounting for value



Cabinet Office
Office of the Third Sector



charities
evaluation
services



in association with



Le texte original de A Guide to Social Return on Investment a été co-écrit par Jeremy Nicholls, Ellis Lawlor, Eva Neitzert et Tim Goodspeed, et édité en mars 2009 par Sally Cupitt, avec les contributions de Sheila Durie, Jenni Inglis, Karl Leatham, Tris Lumley et Richard Piper. Il a aussi bénéficié des commentaires et des conseils d'un groupe de travail consultatif et de membres du SROI Network.

Un certain nombre de personnes et d'organisations ont par ailleurs contribué au développement du SROI, initié par Jed Emerson et le Roberts Enterprise Development Fund puis repris par nef (new economics foundation) et les membres du SROI Network.

A Guide to Social Return on Investment a reçu le soutien des gouvernements britannique, via le bureau du tiers secteur, et écossais dans le cadre d'une expérimentation sur trois ans dédiée à la mesure de la valeur sociale. Ce programme est conduit conjointement par le SROI Network, nef, Charities Évaluation Services, the National Council for Voluntary organisations et New Philanthropy Capital (plus d'informations, en anglais, sur www.thesroinetwork.org).

Édito

Votre entreprise crée de la valeur sociale, prouvez-le !

Partout dans le monde, le SROI (Social Return On Investment) gagne du terrain. Les pouvoirs publics et les investisseurs privés montrent un intérêt croissant pour la mesure de l'impact social des structures qu'ils soutiennent et y voient un outil d'estimation du rendement social de leurs investissements. Pour les organisations à finalité sociale, c'est une formidable démarche au service de la maximisation de leur impact social.

Le SROI est donc une méthode (non exclusive et en constante évolution) destinée aux organisations à finalité sociale qui veulent comprendre, mesurer et valoriser leur impact social, en complément de leurs résultats financiers. En effet, les organisations qui connaissent et rendent compte de leurs impacts sociaux, économiques et environnementaux se donnent les moyens d'être plus durables que les autres.

Tout projet à finalité sociale a des effets multiples sur ses bénéficiaires, son territoire et sur la société dans son ensemble. En s'appuyant sur des théories existantes comme l'approche par parties prenantes, la carte des impacts, l'analyse coûts/bénéfices, la méthode présentée ici vous permettra de mieux appréhender ces effets, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Ce guide, traduction et adaptation d'une première version anglaise, vous aidera :

- à mieux comprendre ce qui change grâce à vos actions,
- à identifier les différentes dimensions de votre impact en impliquant vos parties prenantes,
- à estimer la valeur des effets générés et leur importance relative pour les parties prenantes via leur monétisation,
- à calculer le retour social sur investissement de vos projets.

Grâce à cette démarche, vous disposerez de nouveaux atouts pour orienter vos décisions stratégiques et opérationnelles, communiquer en interne et en externe et montrer à vos financeurs qu'ils investissent dans la création de valeur sociale.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et une bonne découverte de votre impact social !



Thierry Sibieude
Directeur de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social
Professeur à l'Essec

Disposer de méthodes d'évaluation de l'impact social, qui soient fiables, adaptées et largement partagées, est un enjeu déterminant pour le développement de l'entrepreneuriat social et le renforcement de sa légitimité.

Conformément à sa mission d'enseignement, de recherche et d'expérimentation d'innovations sociales, l'IIES a ainsi lancé un projet dédié à cette question, afin de faire avancer la réflexion académique, y sensibiliser les élèves et professionnels, mais aussi proposer aux organisations à finalité sociale des méthodes d'évaluation de l'impact social accompagnées d'outils pratiques qui répondent concrètement à leurs besoins et soient accessibles.

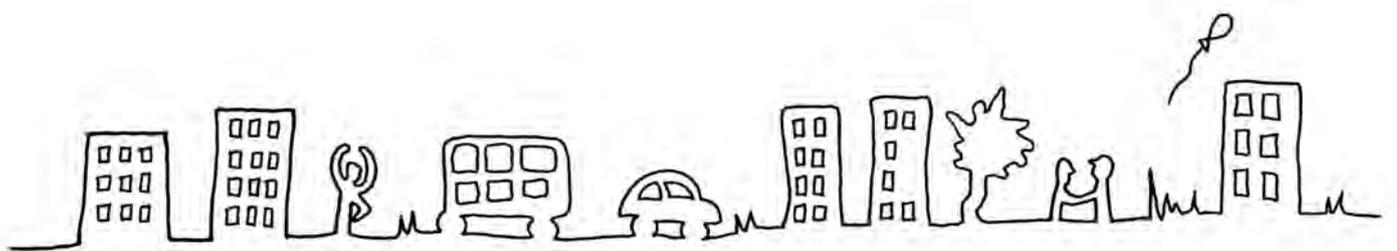
Pour ce dernier volet, l'IIES a choisi de capitaliser sur la méthode SROI, qui connaît aujourd'hui un essor international via le SROI network et d'en faire partager les principes à un large public en traduisant et adaptant A guide to Social Return on Investment.

Table des matières

Avant-Propos	p. 2
Édito	p. 3
Introduction	p. 7
• Qu'est-ce que le Retour social sur investissement (SROI) ?.....	p. 8
• Comment le SROI peut-il vous aider ?	p. 9
• Qui peut utiliser le SROI ?.....	p. 10
• Comment utiliser ce guide ?.....	p. 11
• Mises à jour	p. 12
Le Guide de l'analyse SROI	
• Étape 1 : Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes	p. 14
1.1 Définir le champ d'application.....	p. 14
1.2 Identifier les parties prenantes.....	p. 16
1.3 Décider comment impliquer les parties prenantes.....	p. 18
• Étape 2 : Expliciter le changement.....	p. 22
2.1 Débuter la carte des impacts.....	p. 22
2.2 Identifier les contributions	p. 23
2.3 Valoriser les contributions.....	p. 23
2.4 Clarifier les réalisations.....	p. 24
2.5 Décrire les résultats	p. 25
• Étape 3 : Attester les résultats et leur attribuer une valeur.....	p. 28
3.1 Définir des indicateurs de résultats.....	p. 28
3.2 Collecter les données	p. 29
3.3 Déterminer la durée des résultats.....	p. 32
3.4 Attribuer une valeur aux résultats.....	p. 33
• Étape 4 : Déterminer l'impact	p. 40
4.1 Poids mort et déplacement.....	p. 40
4.2 Attribution.....	p. 42
4.3 Diminution.....	p. 43
4.4 Calculer votre impact.....	p. 44

• Étape 5 : Calculer le SROI.....	p. 46
5.1 Projections dans le futur.....	p. 46
5.2 Calcul de la valeur actualisée nette	p. 47
5.3 Calcul du ratio	p. 48
5.4 Analyse de sensibilité	p. 48
5.5 Période de retour sur investissement	p. 49
• Étape 6 : Rendre compte, utiliser et intégrer.....	p. 52
6.1 Rendre compte aux parties prenantes.....	p. 52
6.2 L'utilisation des résultats.....	p. 53
6.3 Certifier l'information.....	p. 54
Ressources	p. 56
1. Format d'un rapport SROI	p. 56
2. Glossaire.....	p. 57
3. Note sur l'allocation des coûts.....	p. 58
4. Résumé de la relation entre le SROI et d'autres approches.	p. 60
5. Les sept principes du SROI.....	p. 61
6. Liste des points à valider pour une analyse SROI.....	p. 62
7. Exemple.....	p. 64





Introduction

La méthode du SROI a connu un développement récent impulsé par le SROI Network basé en Grande Bretagne. Elle propose une approche originale de mesure et de valorisation des changements économiques, sociaux et environnementaux rendus possibles par un projet ou une organisation à finalité sociale. Le SROI Network est une structure dont la vocation est de promouvoir les principes du SROI, de perfectionner la méthode par l'expérimentation et de définir ainsi des normes qui servent de références à l'ensemble des utilisateurs et favorisent l'homogénéité des pratiques. L'ESSEC IIES a décidé de prendre part à cette démarche, qui lui semble essentielle pour permettre aux entreprises sociales de démontrer et augmenter la valeur sociale de leurs actions.

Ce guide vous présente les points clés de l'approche SROI adoptée par le SROI Network. Diffusé librement, il est à destination de toute personne ou organisation souhaitant mesurer et analyser les bénéfices sociaux, environnementaux et économiques générés par ses activités ou par les activités soutenues.



Qu'est-ce que le retour social sur investissement (SROI) ?

Chaque jour, nos actions, nos activités créent et détruisent de la valeur ; elles modifient le monde qui nous entoure. Cependant, bien que la valeur que nous créons dépasse largement ce qui peut être appréhendé en termes financiers, c'est pour une large part la seule dimension qui soit prise en compte. Du coup, les biens et services marchands prennent une place prépondérante, tandis qu'un certain nombre d'éléments importants sont laissés de côté. Les décisions prises dans ces conditions peuvent ainsi ne pas être optimales, dans la mesure où elles s'appuient sur une information partielle.

Le retour social sur investissement (SROI) est un cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte d'une conception élargie de la valeur incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Il vise ainsi à promouvoir les actions participant à la réduction des inégalités sociales et de la dégradation environnementale, ainsi qu'à l'amélioration du bien-être.

Le SROI raconte comment est créé le changement, mesure les résultats sociaux, environnementaux et économiques atteints et les exprime en valeurs monétaires, afin de calculer un ratio coût/bénéfice. Un rapport de 3/1 indique, par exemple, qu'un investissement d'1 € apporte 3 € de valeur sociale.

Le SROI parle de valeur plus que d'argent. L'argent n'est qu'une unité de mesure commune et, en tant que telle, une manière pratique et largement admise d'exprimer la valeur.

De même qu'un business plan contient bien plus d'informations que les seules prévisions financières, le SROI est bien davantage qu'un simple chiffre. C'est une histoire du changement, éclairant les décisions, qui inclut un ensemble d'informations qualitatives, quantitatives et financières.

Une analyse SROI peut prendre des formes différentes. Elle peut englober la valeur sociale créée par une organisation dans son ensemble, ou se concentrer sur un aspect spécifique du travail de cette organisation. Il y a également de multiples façons de conduire un SROI. Il peut être mis en œuvre en tant qu'exercice interne ou mené par un intervenant extérieur.

Deux types de SROI sont possibles :

- **Le SROI d'évaluation**, déterminé a posteriori, sur la base de résultats réels, déjà constatables.
- **Le SROI prévisionnel**, qui anticipe la valeur sociale créée si les activités recueillent les résultats escomptés.

Les SROI prévisionnels sont particulièrement utiles pendant la phase de planification d'une activité. Ils peuvent aider à en optimiser l'impact et permettre d'identifier ce qui devra être mesuré une fois le projet lancé.

L'une des principales difficultés rencontrées lorsque l'on conduit un SROI pour la première fois réside dans l'absence de données fiables concernant les résultats. Il est ainsi souvent préférable de commencer à utiliser le SROI de manière prévisionnelle : l'expérience acquise permettra la mise en place des systèmes de collecte d'informations adéquats, en vue de procéder ultérieurement à une analyse complète.

Le niveau de détail requis dépendra de l'objectif de votre SROI : une rapide analyse à usage interne prendra moins de temps qu'un rapport complet destiné à un public extérieur, qui aura exigé des vérifications strictes.

Les principes du SROI

Le SROI a été élaboré à partir des concepts du reporting social et des analyses coût-bénéfices. Il repose sur sept principes, déterminant la manière dont le SROI doit être appliqué et qui sont présentés de manière exhaustive dans la section Ressources (page 56).

Ces principes sont les suivants :

- Impliquer les parties prenantes,
- Comprendre ce qui change,
- Évaluer ce qui compte,
- N'inclure que ce qui est « matériel »,
- Ne pas surévaluer,
- Être transparent,
- Vérifier les résultats.

Il faut faire preuve de discernement tout au long d'une analyse SROI. Le principe de matérialité est important car il guide souvent les décisions au cours du processus. La matérialité est un concept emprunté à la comptabilité. En comptabilité, une information est matérielle si elle est susceptible d'influencer la décision des lecteurs ou des parties prenantes. Une information est matérielle si son omission donne une image déformée des activités de l'organisation. Par souci de transparence, il conviendra de justifier les choix ayant conduit à considérer telle information comme matérielle et à refuser cette qualification à telle autre. À certains endroits de ce guide, nous indiquerons les cas où il est utile de procéder à un contrôle de matérialité¹.

Les 6 étapes d'un SROI

- 1 • Définir son champ d'application et identifier les principales parties prenantes.** Il est important de délimiter clairement le champ de votre analyse SROI, les personnes impliquées dans le processus et la façon dont elles le seront.
- 2 • Exposer le changement.** Tout en commençant à travailler avec les parties prenantes, vous allez créer une carte des impacts, mettant en évidence la relation entre les contributions (« inputs »), réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes »).
- 3 • Attester les résultats et leur attribuer une valeur.** Cette étape comprend la recherche de données montrant les résultats obtenus et leur valorisation.
- 4 • Déterminer l'impact.** Après avoir démontré et monétisé les résultats, on neutralise tous les changements dont la source est extérieure à l'activité.
- 5 • Calculer le SROI.** Cette étape consiste à additionner tous les bénéfices, à en déduire les effets négatifs et à comparer résultat et investissement. C'est aussi le moment où l'on peut recourir à des analyses de sensibilité.
- 6 • Rendre compte, utiliser et intégrer.** Cette dernière étape est essentielle et consiste à partager les conclusions du SROI avec les parties prenantes, à répondre à leurs éventuelles questions, à vérifier l'information, et à créer les bases nécessaires à une évaluation régulière.

Le SROI comporte de nombreuses ressemblances avec d'autres approches, présentées dans la section Ressources (page 56).

Comment le SROI peut-il vous aider ?

Une analyse SROI peut viser plusieurs objectifs. Elle peut servir à orienter et à améliorer une stratégie, à communiquer sur l'impact social créé et à attirer des financeurs ou bien à prendre des décisions d'investissement. Enfin, elle peut guider les managers au quotidien dans leur gestion des ressources humaines et financières.

Le SROI peut vous aider à améliorer vos actions :

- en facilitant les discussions stratégiques, par une meilleure compréhension de la valeur sociale créée ;
- en intégrant les résultats inattendus, qu'ils soient positifs ou négatifs, dans les prises de décision ;
- en démontrant l'importance de collaborer avec les organisations ou personnes susceptibles de participer à vos côtés au changement que vous souhaitez créer ;
- en identifiant les objectifs communs à l'organisation et à ses parties prenantes, afin d'optimiser la valeur sociale ;
- en établissant un dialogue formel avec les parties prenantes, qui leur permet de suivre l'activité et ses résultats et les implique de façon significative dans la conception de l'activité.

Le SROI peut aider à renforcer la viabilité de votre organisation :

- en donnant une image plus complète ;
- en augmentant sa chance de trouver de nouvelles sources de financement ;
- en rendant ses propositions d'actions et de services plus convaincantes.

Le SROI est moins pertinent :

- si un processus de planification stratégique a déjà été entrepris et mis en œuvre ;
- si les parties prenantes ne sont pas intéressées par les résultats ;
- s'il est mis en œuvre dans le seul but de démontrer la valeur d'une action et sans volonté d'améliorer les pratiques existantes.

¹ Il est recommandé d'évaluer la matérialité sur les critères suivants (www.AccountAbility.org) : le point de vue de vos parties prenantes, les normes sociétales, ce que font vos pairs, l'importance financière, les enjeux de votre organisation.

Comparer le retour social entre plusieurs organisations :

Les organisations sont en contact avec des parties prenantes différentes et recueilleront ainsi des avis différents en analysant leur retour social. En conséquence, les ratios de retour social n'ont pas vocation à être comparés de façon isolée. De la même manière que les investisseurs classiques ne peuvent se contenter du retour financier attendu pour décider d'investir dans un projet ou une entreprise, les investisseurs sociaux auront besoin de prendre connaissance de toutes les informations contenues dans une analyse SROI. Cependant, le retour social d'une organisation constitue un indicateur dont les évolutions doivent être suivies et étudiées au fil du temps. Les organisations doivent aussi s'efforcer de sensibiliser les investisseurs à l'importance de ne pas extraire le ratio d'un contexte d'analyse plus global.

Qui peut utiliser le SROI ?

Types d'organisations

Le SROI peut être utilisé par un large éventail d'organisations, appartenant au secteur de l'économie sociale et solidaire, ainsi qu'aux secteurs public et privé, qu'elles soient petites ou grandes, récentes ou déjà bien établies.

Organisations de l'économie sociale et solidaire et entreprises privées

Les organisations de l'économie sociale et solidaire et les entreprises privées qui créent de la valeur sociale peuvent utiliser le SROI comme un outil de management destiné à améliorer leur performance, contrôler leurs dépenses et souligner leur valeur ajoutée. Il peut s'agir d'organisations nouvellement créées qui élaborent leur business plan ou d'organisations bien établies.

Le SROI peut servir à analyser la valeur sociale générée par des activités marchandes, que l'organisation vende ses produits ou services aux particuliers, au secteur public ou à d'autres entreprises.

Pouvoirs publics et investisseurs

Les acteurs qui délèguent la création de valeur sociale ou qui investissent dans la création de valeur sociale peuvent utiliser le SROI comme outil d'aide à la décision dans un premier temps (dans quoi investir ?), puis, dans la durée, pour évaluer la performance et mesurer les progrès obtenus.

Les investisseurs sociaux et les pouvoirs publics peuvent utiliser le SROI à trois stades du processus de délégation ou d'investissement.

- Définition du besoin/pré-investissement – les analyses SROI prévisionnelles peuvent être utilisées au stade de la planification stratégique pour décider du lancement d'un programme, faire des études de marché et définir la portée et la spécification des appels à projet.
- Candidature/réponse à un appel à projets – les analyses SROI prévisionnelles peuvent être utilisées pour évaluer quel candidat ou prestataire est susceptible de créer le plus de valeur (un SROI d'évaluation peut être utilisé à ce stade si les candidats ou prestataires interviennent déjà dans le domaine concerné).
- Suivi et évaluation/gestion du contrat – les analyses SROI d'évaluation peuvent être utilisées tout au long du contrat ou de l'investissement, pour suivre les performances d'un candidat retenu ou d'un prestataire².

Pour des politiques publiques en développement

Le SROI peut être utilisé par des organisations développant une politique publique, pour laquelle la reconnaissance de la valeur sociale est importante. Par exemple, il a été utilisé en Grande Bretagne pour comparer la valeur d'un investissement dans des peines d'intérêt général en lieu et place de peines de prison pour des femmes délinquantes.

Compétences requises pour mener une analyse SROI

Mener une analyse SROI requiert des compétences diverses. Une expérience préalable dans la mobilisation des parties prenantes et dans le suivi et la valorisation des résultats d'un projet pourra vous faciliter le travail. Une connaissance du logiciel Excel, ainsi que des notions de comptabilité vous seront également d'une aide précieuse. Même si vous disposez d'une certaine expérience dans ces domaines, il vous sera peut-être utile d'effectuer une formation complémentaire. Vous pouvez aussi trouver de l'aide en interne au sein de votre organisation, mais, si ce n'est pas le cas, vous devrez éventuellement recourir à une assistance extérieure.

² L'utilisation du SROI pour rendre compte des décisions de délégation du service public est en conformité avec les recommandations du ministère de l'Économie et des Finances britannique en matière d'évaluation du rapport qualité/prix. Ce ministère affirme que l'évaluation du rapport qualité/prix doit être basée sur « le meilleur rapport possible entre coûts complets et qualité (ou adéquation aux objectifs) des biens ou services pour satisfaire les besoins de l'utilisateur ». Ces coûts et profits doivent aussi prendre en compte les « coûts et profits sociaux et environnementaux qui n'ont pas de valeur marchande ».

Temps

Il est difficile de donner une estimation exacte du temps requis, qui dépend de nombreux facteurs, comme le champ d'application, le niveau de compétence et la disponibilité des données. Cela dépendra aussi de l'utilisation que vous ferez du rapport, entre management interne et reporting externe.

Tout nouveau système de mesure nécessite des ressources pour être mis en place. Cependant, il existe des moyens pour réduire ces ressources. Vous pouvez commencer sur un projet ou un contrat, au lieu de mener une analyse SROI sur l'organisation tout entière. Vous pouvez aussi commencer par une analyse SROI prévisionnelle, en particulier si vous souhaitez entreprendre une nouvelle activité. Une analyse SROI prévisionnelle destinée au management interne, pour aider par exemple à la mise en place du système d'information adéquat, n'aura pas besoin d'être aussi détaillée qu'un rapport destiné à être rendu public.

Une analyse SROI d'évaluation prendra plus de temps et pourra durer plusieurs mois, mais le temps requis est réduit d'autant si l'organisation produit déjà des données fiables concernant les résultats, ou si un système de reporting social est déjà en place.

Comment utiliser ce guide ?

Ce guide décrit le processus de calcul du SROI par étapes. L'élaboration d'un tableau qui structure l'analyse est au cœur de ce processus. Ce tableau s'appelle une carte des impacts. Vous trouverez un exemplaire de la carte des impacts dans la version papier de ce guide ; vous pouvez aussi la télécharger sur le site de l'IIES, www.iies.fr.

Si vous découvrez le SROI, veuillez lire ce guide entièrement avant de commencer votre analyse. Ceci est important, car bien que le guide aborde le processus étape par étape, certaines de ces étapes peuvent être traitées simultanément. D'où l'intérêt de lire le guide dans son ensemble, ce qui peut vous permettre de gagner du temps ultérieurement. Reprenez ensuite au début, en gardant à l'esprit que tout ne sera pas applicable à votre analyse.

Si vous avez déjà un peu d'expérience avec le SROI, vous utiliserez peut-être ce guide comme outil de référence. Les investisseurs sociaux et les commanditaires publics intéressés par l'utilisation du SROI peuvent se concentrer sur l'introduction, les principes et les suppléments disponibles (en anglais pour l'instant), sur le site du Réseau SROI, www.thesroinetwork.org.

Symboles

Tout au long du guide, vous rencontrerez les symboles suivants :



Il est temps de mettre en pratique ce que vous avez appris. À votre tour !



Le « Top astuce » attire votre attention sur un bon conseil qui peut vous faciliter la vie.



Le panneau « Danger » vous met en garde contre les erreurs les plus fréquentes.



Le symbole « Retour » signale des moments clés où vous aurez peut-être besoin de revenir en arrière dans le processus.



Il est important de garder à l'esprit que le SROI est un cadre reposant sur des principes. Souvent, il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse, et vous devrez utiliser votre bon sens pour répondre à la question de façon appropriée. Les endroits où ce sera le cas sont signalés par ce symbole.



« Impliquer ». Ce symbole signale les moments où il serait bon d'impliquer vos parties prenantes, pour affiner et confirmer vos hypothèses.

Vocabulaire utilisé

Par souci de simplicité, nous avons utilisé le vocabulaire suivant dans l'ensemble du guide :

- « Valeur sociale » : terme utilisé pour décrire la valeur sociale, économique et environnementale
- « Le retour social de votre activité » est préféré au « retour social de votre organisation ». Si vous analysez le retour social de toutes vos activités, alors cela équivaudra au retour social de votre organisation
- À chaque fois que le terme « impact » est utilisé, nous entendons par là vos résultats après prise en compte de ce qui se serait passé de toute façon, de la participation éventuelle d'autres organisations ou personnes et du temps que durent les résultats.
- Le guide est écrit pour « vous », que « vous » soyez une personne seule ou une équipe.

Le chemin du repas – étude de cas

Dans tout le guide, nous utiliserons l'exemple fictif du Chemin du Repas, reconnaissable par cet encart.

Il s'agit d'un exemple hypothétique. Nous l'utilisons pour illustrer les principes et le processus du SROI. Certains éléments de la carte des impacts ont aussi été inclus pour faciliter votre compréhension.

Le Chemin du repas est une association caritative qui s'est développée à partir d'un service de livraison de repas à domicile proposé par des bénévoles. Au cours du temps, l'association a pris conscience que ses clients n'avaient pas seulement besoin des bons repas chauds qu'elle leur fournissait, mais aussi, et de façon tout aussi importante, du contact et du lien social avec les bénévoles qui les leur apportaient.

Le Chemin du repas offre désormais un lieu de restauration aux habitants des environs, âgés ou handicapés, par l'intermédiaire de bénévoles, majoritairement des personnes âgées. Ce lieu de restauration est financé par les mêmes ressources qu'un service de repas à domicile traditionnel, sauf que ce sont les bénéficiaires qui sont transportés vers les repas, plutôt que l'inverse. Le service comprend un repas chaud et nutritif, le transport, la possibilité de créer du lien social et des ateliers de gymnastique douce. Le service est prévu pour 30 bénéficiaires maximum, 5 jours par semaine et 50 semaines par an.

Ressources disponibles

Une carte des impacts est jointe à la version papier de ce guide ; elle peut aussi être téléchargée sur le site de l'IIES, www.iies.fr. La section Ressources de la page 55 comprend aussi :

- Le format d'un rapport SROI ;
- Un glossaire ;
- Une note sur la répartition des coûts ;
- Une synthèse sur les liens entre le SROI et d'autres approches ;
- Les sept principes du SROI ;
- Une check-list pour l'analyse SROI – à utiliser pour rayer chaque étape au fur et à mesure qu'elle est franchie ;
- Une carte des impacts pour l'étude de cas.

Mises à jour

Comme la comptabilité financière et d'autres outils de mesure, le SROI continue à être affiné et développé.

Les utilisateurs de ce guide sont invités à se rendre sur le site anglais www.thesroinetwork.org pour connaître les dernières mises à jour de la méthodologie. Les informations importantes seront disponibles en français sur le site www.iies.fr.

Des suggestions de modifications peuvent être faites via le site du Réseau SROI.

Étape 1 :

Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes

Avant de commencer votre analyse SROI, vous devez avoir une idée claire de ce que vous souhaitez mesurer, de la manière dont vous allez vous y prendre et des raisons qui motivent votre démarche.

Il peut s'avérer utile de mettre en place une équipe projet dédiée. Obtenir le soutien du management dès le début du processus peut aussi faciliter la mise à disposition de ressources pour votre analyse SROI et éventuellement vous permettre d'élargir son périmètre.

Cette étape comporte trois phases :

- 1.1 Définir le champ d'application*
- 1.2 Identifier les parties prenantes*
- 1.3 Impliquer les parties prenantes*



Étape 1 : Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes

1.1 - Définir le champ d'application

Le champ d'application d'une analyse SROI consiste en une formulation explicite des limites de ce qui est pris en compte. C'est souvent le résultat d'arbitrages sur ce que vous êtes en mesure d'évaluer et sur ce que vous souhaiteriez pouvoir améliorer ou communiquer. Vous devez vous montrer clairs sur vos raisons d'entreprendre l'analyse et sur les ressources disponibles, et définir les priorités de l'évaluation. Cette étape vous permettra de vous assurer que ce qui est proposé est faisable.

L'exemple ci-dessous illustre comment une association d'aide au logement a décidé du champ d'application de son analyse SROI.

Exemple : Définir le champ d'application pour une association d'aide au logement

Une importante association dans le secteur du logement social était intéressée par un calcul de son retour social, afin de communiquer son impact à ses principaux financeurs. L'association compte 35 employés, elle est impliquée dans beaucoup d'activités, allant du centre de loisirs pour les jeunes au complexe sportif. Comme l'association n'avait pas de budget pour l'analyse SROI, il a été décidé qu'elle serait conduite en interne et prise en charge par le responsable qualité de l'association.

Il a également été décidé que les résultats de l'analyse SROI seraient publiés au moment du bilan comptable de fin d'année, c'est-à-dire quatre mois plus tard. Un calendrier serré, des ressources limitées et une analyse SROI menée en interne imposaient de se concentrer sur un seul projet - les autres projets faisant l'objet d'études au cours des années suivantes. Le projet choisi portait sur le conseil financier aux locataires. Ce projet est en lien direct avec les intérêts du financeur principal de l'association, puisque l'un des résultats de ce projet est d'augmenter le nombre des locataires en mesure de payer leur loyer.

Que prendre en compte dans la délimitation du champ d'application ?

1. L'objectif

Quel est l'objectif de cette analyse SROI ? Pourquoi souhaitez-vous entamer ce processus maintenant ? Le travail est-il motivé par des raisons spécifiques (planification stratégique, exigences de financement) ?

2. Le public

À qui cette analyse est-elle destinée ? La réponse à cette question doit être cohérente avec une évaluation préalable de la manière dont vous allez communiquer avec vos destinataires.

3. Le cadre

Prenez en compte la mission et les objectifs de votre organisation, et comment elle essaie de changer les choses. Si vous vous concentrez sur des activités spécifiques, vous devrez comprendre les objectifs de ces activités. Il est important que vous ayez une idée claire de ce que fait votre organisation et de ce qu'elle espère atteindre par ses activités.

4. Les ressources

Quelles ressources (temps, compétences, budget) seront nécessaires ? Sont-elles disponibles ?

5. Qui sera chargé du travail ?

Pouvez-vous entreprendre l'analyse en interne ou devez-vous faire intervenir une aide extérieure ? Assurez-vous que vous disposez de tout l'éventail des compétences et des bons soutiens dès le départ. En général, vous aurez besoin de compétences ou de conseils dans les domaines de la finance, de la comptabilité, de l'évaluation et de l'implication des parties prenantes.

6. La palette d'activités sur lesquelles vous allez vous concentrer

Allez-vous analyser toutes les activités de votre organisation ou juste certaines ? Peut-être souhaitez-vous isoler les activités liées à une source de financement en particulier ou celles qui constituent une priorité pour vous. Ne travaillez pas sur un champ trop vaste si vous entreprenez votre première analyse SROI.

Décrivez clairement ce que vous entendez mesurer. Par exemple, une activité intitulée « notre travail avec les jeunes » peut toucher plusieurs services au sein de votre organisation, alors qu'en fait, vous envisagez quelque chose de plus précis, comme « conseil et soutien personnalisés aux jeunes ».

7. La période sur laquelle l'analyse est envisagée

L'analyse SROI est souvent annuelle, et tombe en général en même temps que les bilans comptables annuels. Mais cela peut varier. Par exemple, un financeur peut souhaiter une évaluation portant sur un délai spécifique.

8. L'analyse est-elle prévisionnelle ou évaluative ?

S'il s'agit de votre premier rapport SROI, il sera beaucoup moins chronophage pour vous de préparer une analyse prévisionnelle que de mener une analyse d'évaluation, à moins que vous ne disposiez des bonnes données concernant les résultats. Une analyse SROI prévisionnelle vous aidera à mettre en place un système de suivi sur lequel vous pourrez appuyer pour une future analyse SROI d'évaluation.



Top Astuce : Soignez vos registres

Tenir des registres précis est essentiel au succès d'une analyse SROI. Lorsque vous atteindrez l'étape 6, vous verrez que le rapport SROI doit contenir bien plus que les simples chiffres du retour social. Il doit apporter les pièces justifiant les décisions prises et les hypothèses formulées tout au long du travail. Tenir dès le début un registre dédié au planning et à l'avancement des travaux facilitera beaucoup la rédaction du rapport final.

Ajuster le champ d'application

Ajuster votre champ d'application en fonction de nouvelles informations n'est pas chose inhabituelle, c'est une bonne pratique. En particulier, vous aurez peut-être besoin de revoir votre champ d'application après évaluation du nombre et du type de parties prenantes que vous avez besoin d'impliquer. Ceci déterminera les ressources nécessaires, et peut vous obliger à commencer par travailler sur un nombre d'activités plus réduit.

Étude de cas – champ d'application

Le Chemin du Repas est une association caritative qui travaille avec des personnes âgées. Elle offre à ses membres le transport jusqu'à un centre où ils bénéficient de repas chauds et nutritifs. Dans le centre, les membres peuvent tisser des liens avec d'autres membres, participer à des ateliers sur la santé ou des sujets voisins, et faire de la gymnastique douce. Par contrat, la collectivité locale souhaite soutenir cette association et le Chemin du Repas veut contribuer à la mise en place de cette aide en fournissant une démonstration crédible de la valeur sociale qu'elle crée. L'équipe du Chemin du Repas et les membres de son conseil d'administration ont travaillé conjointement à la délimitation du champ d'application de leur future analyse SROI.

Ils ont décidé :

- Qu'elle contribuerait à la mise en place de l'aide de la collectivité locale ;
- Qu'elle couvrirait sur une année calendaire toutes les activités de l'organisation ;
- Qu'il s'agirait d'une analyse prévisionnelle ;
- Qu'elle serait menée en interne par du personnel de l'organisation.

N'oubliez pas qu'il s'agit d'un exemple qui n'a pas valeur d'analyse complète du champ d'application.



À votre tour : Définir le champ d'application et élaborer un plan

Envisagez les questions suivantes en relation avec l'analyse SROI que vous entreprenez :

- 1 - Quel est le but du SROI ?
- 2 - A qui est-il destiné ?
- 3 - Quel est le contexte ?
- 4 - De quelles ressources disposez-vous ?
- 5 - Qui va mener le SROI ?
- 6 - Sur quelles activités allez-vous vous concentrer ?
- 7 - Quelle période votre analyse couvrira-t-elle ?
- 8 - L'analyse est-elle une prévision, une comparaison avec une prévision ou une évaluation ?

Conservez soigneusement vos réponses, vous aurez besoin de vous y référer pendant l'analyse et au moment de rédiger votre rapport.

1.2 Identifier les parties prenantes

Établir une liste des parties prenantes

Maintenant que vous avez clarifié le champ d'application de l'analyse, passez au palier suivant : l'identification et l'implication de vos parties prenantes. **Les parties prenantes** sont définies comme des personnes ou des organisations qui connaissent des changements, positifs ou négatifs, induits par les activités analysées. Dans l'analyse SROI, ce qui nous importe avant tout, c'est de découvrir combien de valeur a été créée ou détruite et pour qui.

Pour identifier les parties prenantes, faites une liste de toutes celles qui pourraient affecter ou être affectées par les activités entrant dans votre champ d'application, que le changement ou le résultat soit positif ou négatif, attendu ou non.

L'exemple qui suit, auquel il est fait référence tout au long du guide, traite d'une organisation appelée *MillRace IT*. Il s'agit d'un exemple réel, contrairement à notre étude de cas *Le Chemin du Repas*. L'exemple qui suit vous montre à quoi ressemble une liste de parties prenantes.

Exemple : Établir une liste des parties prenantes pour MillRace IT.

MillRace IT est une entreprise sociale qui propose un accompagnement vers l'emploi ou du bénévolat aux personnes connaissant des problèmes de santé mentale. Chez *MillRace IT*, on répare des ordinateurs et on les distribue à de nouveaux utilisateurs, ou bien on les utilise comme outils éducatifs dans un programme de formation.

Chaque année, des participants au programme *MillRace IT* accèdent à l'emploi après une formation. Cependant, le profil même de la population cible fait que certains participants n'intégreront peut-être jamais le circuit de l'emploi traditionnel. Pour cette population-là, le but est de proposer une activité de bénévolat sur le long terme. Les personnes en insertion peuvent ainsi exercer une activité productive dans un environnement de travail adapté. En passant du temps chez *MillRace IT*, les participants peuvent éviter une détérioration de leur situation et poursuivre leur projet de réinsertion.

MillRace IT était à la base un projet d'InterAct, autre association caritative spécialisée dans la santé mentale, et les deux organisations travaillent toujours ensemble. *MillRace IT* a aussi un partenariat commercial avec RDC, une entreprise du secteur privé qui recycle des ordinateurs.

Voici une liste de ceux qui influencent ou sont influencés par MillRace IT :

- Les employés
- Les acheteurs individuels d'équipement informatique recyclé
- Les organisations qui achètent des services informatiques
- Les membres de la communauté locale
- Les participants au projet – des patients atteints de maladies mentales
- Les familles des participants
- Les services locaux de santé mentale
- InterAct, en tant qu'organisation fondatrice
- RDC, l'entreprise commerciale qui met à disposition des bureaux
- La collectivité locale
- La Sécurité Sociale britannique
- Le contribuable britannique



À votre tour : Établissez une liste de vos parties prenantes



Ne retenez que les parties prenantes utiles

L'exemple ci-dessus vous montre que le processus SROI deviendrait rapidement trop lourd si vous impliquiez toutes les parties prenantes possibles.

Pour décider si une partie prenante est utile, vous devez envisager quels seront les résultats pour elle. Quelles parties prenantes connaissent des changements significatifs résultant de vos activités ? Le prochain palier vous amènera à les interroger sur leurs attentes et leurs perceptions. Leurs réponses vous obligeront peut-être à revoir les résultats que vous aviez identifiés pour elles. En effet, vous devez avoir, à ce stade, une première vision précise et complète des résultats sur les parties prenantes.

Vous aurez tendance à vous focaliser sur les résultats positifs attendus (ou espérés) pour vos parties prenantes, en particulier si vous vous concentrez uniquement sur les missions ou objectifs de votre organisation, qui n'identifient pas forcément les changements non attendus ou négatifs. N'oubliez pas que les résultats attendus et non attendus, ainsi que les résultats positifs et négatifs sont tous pertinents pour le SROI.

Certains **résultats non attendus peuvent s'avérer positifs**. Par exemple, une association de développement économique local ayant entrepris une analyse SROI découvrit un certain nombre de résultats positifs ayant dépassé le simple retour à l'emploi. Les parents disaient avoir noté une amélioration de la relation avec leurs enfants, leur retour à l'emploi ayant amélioré leur état d'esprit.

Dans certains cas, les bienfaits non attendus peuvent être plus importants pour les parties prenantes que ceux qui étaient attendus.

Cependant, certains **résultats non attendus peuvent s'avérer négatifs**. Par exemple, une association caritative basée à Londres envoie des jeunes gens issus de familles défavorisées en Grèce pendant les vacances d'été. Les enfants bénéficient ainsi d'une expérience éducative et de vacances. En dépit des nombreux résultats positifs pour les jeunes concernés, une conséquence négative non attendue a vu le jour : les émissions de carbone liées au transport aérien. Inclure les émissions carbone met en évidence le compromis et peut faire naître un questionnement : comment atteindre les objectifs en étant moins polluant ?

Un type particulier de changement non attendu survient souvent lorsque votre activité crée un phénomène de « déplacement ». Par exemple, réduire la délinquance dans un quartier peut déplacer l'activité criminelle vers un autre quartier. Dans ce cas, les habitants du quartier voisin doivent être inclus dans la liste des parties prenantes.

Ceci peut vous amener à réévaluer votre champ d'application.



Top Astuce : Conséquences non attendues et prévision

Si vous considérez le retour social prévisionnel, il sera peut-être plus difficile pour vous et vos parties prenantes d'évaluer d'éventuelles conséquences non attendues. Cependant, vous pourrez peut-être utiliser des expériences précédemment réalisées par d'autres dans des domaines d'activités similaires, pour identifier les résultats non attendus.

L'exemple ci-dessous continue l'analyse de *MillRace IT*. Il montre quelles parties prenantes furent intégrées à l'analyse et lesquelles en furent exclues. Vous verrez que chaque décision est motivée par les résultats escomptés pour la partie prenante.

Exemple : Sélection des parties prenantes matérielles pour MillRace IT

Parties prenantes clés	Raison de leur inclusion
Employés	Les gens que l'on a employés ne l'auraient pas été dans une configuration différente. Cela constitue un changement significatif dans leur vie.
Participants au projet – personnes atteintes de maladie mentale	Les principaux bénéficiaires ont de bonnes chances de connaître des évolutions significatives si l'intervention réussit.
Familles des participants au projet	L'amélioration de la situation des participants aura certainement un impact significatif sur les familles, qui assuraient peut-être jusque-là une large part des soins nécessaires à ces derniers.
Collectivité locale	Le recyclage des ordinateurs devrait réduire les frais d'enfouissement pour les autorités locales et les aider à satisfaire les normes environnementales.
Gouvernement national	Les dépenses de santé devraient diminuer si la santé mentale et physique s'améliore. Potentielles réductions des versements de prestations et augmentation des revenus de l'état (prélèvements fiscaux) quand des emplois sont créés.
Parties prenantes exclues	Raisons de l'exclusion
Membres du conseil d'administration	Aucun changement significatif observé pour les membres du CA
Acheteurs d'équipement informatique recyclé	Pourraient acheter leur ordinateur ailleurs
Organisations qui achètent des services informatiques	Pourraient acheter ce service ailleurs
Membres de la communauté locale	Bénéfices probablement trop diffus pour être mesurés dans cette analyse et difficultés à trouver au sein de la communauté un représentant efficace des parties prenantes
Services locaux de santé mentale	Économies déjà allouées au gouvernement national (voir ci-dessus)



Assurez-vous que les résultats pour les parties prenantes sont en lien avec vos activités

Attention à ce que les parties prenantes que vous avez incluses connaissent des changements liés à une activité de votre champ d'application. Une des erreurs fréquentes consiste à intégrer des parties prenantes qui sont pertinentes pour l'organisation, mais pas pour les activités délimitées par le champ d'application. Par exemple, si vous faites l'analyse SROI d'un projet, attention à ne pas intégrer des parties prenantes impactées par un autre projet.

Pourtant, les membres de ces groupes peuvent connaître et désirer des résultats différents, en fonction de leur âge, de leur revenu ou de tout autre facteur. Si vous pensez que ces différences peuvent s'avérer significatives, divisez vos parties prenantes en sous-groupes.

De temps à autre, vous observerez peut-être que les expériences passées ont un effet majeur sur le fait que les participants atteignent un résultat particulier ou non. Par exemple, pour une organisation qui travaille avec de jeunes gens, ceux qui ont bénéficié par le passé du soutien d'une autre organisation réussiront peut-être mieux quand ils travailleront avec vous. Les diviser en sous-groupes dès maintenant devrait vous aider à définir quelle part du résultat observé est vraiment imputable à votre intervention.



Assurez-vous que votre groupe de parties prenantes ne cache pas des différences significatives

Quand les groupes de parties prenantes sont définis, on a souvent tendance à considérer qu'ils ont suffisamment de caractéristiques communes pour former un groupe, comme par exemple « les habitants du quartier », « les participants » ou « les jeunes ».



À votre tour : Décider quelles parties prenantes retenir

Préparez un tableau comme celui que nous avons reproduit ci-dessous. Mettez toutes les parties prenantes de votre liste de départ dans la première colonne, avec votre évaluation initiale de la manière dont ils affectent ou sont affectés par votre activité, que les effets soient positifs ou négatifs. Définissez ensuite quelles parties prenantes connaissent des changements importants et constituent le « matériau » de l'analyse SROI. Notez votre décision et sa raison dans la troisième colonne. Laissez les trois autres colonnes vides jusqu'à l'étape suivante.

Parties prenantes et comment elles affectent ou sont affectées par l'activité	Ce que nous pensons qu'il leur arrive, positif ou négatif	Incluses / exclues ?	Méthode d'implication	Combien ?	Quand ?

1.3 Décider comment impliquer les parties prenantes

Cette section vous présente les méthodes d'implication des parties prenantes. Jusque-là, vous avez fondé votre évaluation des parties prenantes et des changements générés par votre action sur vos connaissances et votre expérience.

En plus de vous aider à trouver ce qui importe vraiment pour vos parties prenantes, les impliquer peut vous aider à mieux appréhender les forces et les faiblesses des activités que vous analysez. Cela peut aussi vous fournir de précieuses informations qui aideront votre organisation à s'améliorer.

Méthodes d'implication des parties prenantes

Le recueil d'informations auprès de vos parties prenantes peut s'avérer très simple (en passant un coup de fil) ou plus complexe (en organisant une discussion collective). Afin de recueillir l'information auprès des participants, il est indispensable de concerter les équipes qui sont à leur contact pour déterminer la meilleure façon de les solliciter.

Voici une liste de méthodes possibles pour impliquer les parties prenantes :

- Rassemblez les parties prenantes en un même endroit et interrogez-les directement ;
- Organisez un atelier, comprenant des discussions informelles et un tableau où consigner les réponses ;
- Demandez aux parties prenantes de remplir un formulaire au cours d'une réunion récurrente – par exemple, la réunion générale annuelle d'une organisation ou tout autre rassemblement fixe ;
- Téléphonnez aux représentants des groupes de parties prenantes clés et interrogez-les ;
- Envoyez un courriel aux représentants des groupes de parties prenantes clés avec un questionnaire ;
- Organisez un événement et demandez aux membres du personnel de naviguer dans la salle et de parler aux parties prenantes ;
- Conduisez des entretiens individuels.

Dans l'idéal, vous devez recueillir les informations directement auprès des parties prenantes. Cependant, le manque de temps ou de ressources peut vous obliger à utiliser des informations provenant de recherches existantes sur les parties prenantes. Dans ce cas, ces sources préexistantes doivent elles-mêmes avoir été élaborées en interrogeant directement vos parties prenantes. Par ailleurs, il peut y avoir des parties prenantes que vous ne pourrez pas impliquer – les générations futures, par exemple. Dans ce cas, vous devez leur choisir des porte-parole.



Top Astuce : Soyez pragmatique dans l'implication des parties prenantes

Il est particulièrement important d'être sensible au temps et aux ressources que les parties prenantes peuvent apporter à ce processus, qu'il s'agisse d'employés, de financeurs ou de participants. Avant les réunions, pensez aux contributions, aux réalisations et aux résultats pour chaque partie prenante, afin que le temps passé soit rentabilisé au maximum. Si vous prévoyez de les revoir pour recueillir d'autres données pour votre analyse, veillez à les en informer, afin qu'ils sachent à quoi s'en tenir.

Pensez aux réunions qui sont déjà prévues, comme les réunions publiques, les stages de formation, et voyez si vous ne pouvez pas utiliser l'une de ces réunions. De plus, quand vous demandez à des gens de donner de leur temps en quantité significative et sans qu'ils y voient un intérêt personnel, n'hésitez pas à offrir des compensations comme le repas ou les frais de déplacement qui les inciteront à participer.

Quelle implication ?

À ce stade, n'essayez pas de toucher un large échantillon qui soit statistiquement représentatif. Vous pouvez arrêter vos recherches quand vous « n'entendez » plus rien de nouveau, car vous pouvez alors conclure que vous avez entendu le plus important. Cette approche est fréquemment utilisée dans la recherche sociale, elle est connue sous le terme de « saturation ».

Utiliser le temps de façon efficace

Impliquer vos parties prenantes n'a pas besoin d'être onéreux ou chronophage, et c'est souvent un moyen de vérifier et d'affiner votre travail.

Cependant, vous pouvez limiter le temps que vous y passerez en vous montrant créatif.

En planifiant longtemps à l'avance, vous pourrez mieux rentabiliser votre temps (et celui de vos parties prenantes) au maximum, en recueillant au même moment les données qui serviront à plusieurs étapes. Ne vous sentez pas obligés de revenir sans cesse vers vos parties prenantes.

Pour les analyses SROI prévisionnelles, vous pouvez généralement recueillir les informations nécessaires aux étapes 2, 3 et 4 en une seule fois.

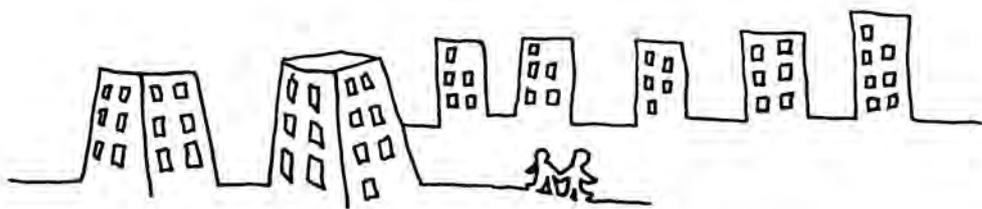
Pour les analyses SROI d'évaluation, vous pouvez recueillir les informations nécessaires aux étapes 2 et 3.1 en une seule fois – mais vous devrez recueillir les informations nécessaires à l'étape 3.2 séparément. Du coup, vous devriez pouvoir recueillir les informations nécessaires pour le reste des étapes 3 et 4 soit pendant la première session, soit quand vous recueillez celles de l'étape 3.2.

Quel que soit le type d'analyse SROI que vous entreprenez, vous devrez aussi réunir vos parties prenantes pour l'étape 6.



À votre tour : Planning de l'implication des parties prenantes

Maintenant que les parties prenantes clés ont été identifiées, complétez les trois colonnes suivantes du plan d'implication que vous avez commencé à remplir dans la section 1.2. Notez-y les détails du processus d'implication, le nombre de parties prenantes que vous impliquerez et le moment. Un résumé de ce plan composera une partie de votre rapport.



Étape 2 : Expliciter le changement

Dans cette section, vous construirez une carte des impacts renseignée par vos rencontres avec les parties prenantes. Celle-ci détaillera les actions que vous analysez, comment elles utilisent certaines ressources (contributions) pour fournir des activités (mesurées en termes de réalisations) qui se traduisent en résultats pour vos parties prenantes. La carte des impacts est un élément central de l'analyse SROI. On rapproche parfois ce lien entre contributions, réalisations et résultats de ce qu'on appelle la « théorie du changement » ou le « modèle logique » – autrement dit, l'histoire qui raconte comment votre intervention change le monde. Vous obtiendrez les informations de vos parties prenantes en utilisant le plan d'implication élaboré lors de l'étape précédente. En impliquant les parties prenantes dans la construction de cette carte des impacts, vous serez sûrs que les résultats qui importent à ceux qui sont directement concernés seront mesurés et évalués.

Une carte des impacts se remplit en cinq étapes :

- 2.1 Débuter la carte des impacts
- 2.2 Identifier les contributions
- 2.3 Valoriser les contributions
- 2.4 Clarifier les réalisations
- 2.5 Décrire les résultats



Étape 2 : Expliciter le changement

2.1 - Débuter la carte des impacts

Une carte des impacts accompagne la version papier de ce guide. Vous pouvez travailler sur celle-ci ou vous fabriquer la vôtre grâce aux logiciels Microsoft Excel ou Word. Une version pdf de la carte des impacts est aussi disponible sur <http://iies.essec.edu>

La partie supérieure de la carte des impacts recueillera les informations relatives à votre organisation et au champ d'application de l'analyse tels que décrits dans votre projet.

En dessous, les deux premières colonnes de la section inférieure (« parties prenantes » et « évolutions attendues ou non attendues ») sont remplies grâce à l'analyse des parties prenantes, effectuée à l'étape 1.3. Dans la dernière colonne de la carte des impacts, vous pourrez noter les choses à faire ultérieurement. Au cours de l'étape 2, vous allez progressivement remplir le reste de la carte des impacts. Chaque phase sera illustrée par l'étude de cas.



Top Astuce : Carte des impacts

Si c'est la première fois que vous réalisez une carte des impacts, il sera peut-être plus facile de travailler sur les contributions, les réalisations et les résultats pour une partie prenante unique dans un premier temps, puis de recommencer le même processus pour chaque partie prenante.

Étude de cas – débiter la carte des impacts

Pour commencer, Le Chemin du Repas a renseigné le champ d'application et divers autres détails comme suit (voir la copie intégrale pages 64 et 65), dans la partie supérieure de la carte des impacts :

SROI Carte des impacts			
Nom de l'organisation	Le Chemin du Repas*		
Mission (s)	Offrir à des personnes âgées des repas chauds et nutritifs, dans un lieu de restauration collectif, donnant la possibilité de créer du lien social.		
Objet de l'analyse SROI	Activité	30 personnes âgées ou handicapées 5 jours par semaine, 50 semaines par an	Objectif de l'activité
	Contrat/Source de financement	Financement de la collectivité locale	But de l'analyse

Ensuite, l'association a rempli les deux premières colonnes. Voir la carte des impacts de Le Chemin du Repas page 64 : la partie orange vous montre comment ces colonnes ont été remplies.

Le Chemin du Repas a pris en compte les parties prenantes qui ont un effet sur son activité et sur lesquelles l'activité a un effet. Mais ils ont décidé de ne pas toutes les intégrer dans le projet.

Par exemple, la caisse d'assurance maladie locale aurait pu être partie prenante, mais elle n'a pas été sélectionnée, car d'autres parties prenantes plus importantes avaient été identifiées, et ils ne disposaient pas des ressources suffisantes pour analyser d'autres parties prenantes représentant une activité relativement réduite.



À votre tour : Débuter la carte des impacts

Remplissez la partie supérieure et les deux premières colonnes de votre carte des impacts.

2.2 - Identifier les contributions

La colonne « Contributions » est la suivante à remplir dans votre carte des impacts. Dans le SROI, l'investissement se rapporte à la valeur monétaire des contributions. Vous devez identifier ce que les parties prenantes apportent pour rendre possible l'activité – c'est ce qui constitue leur contribution. Les contributions sont utilisées pendant le déroulement de l'activité – comme l'argent ou le temps, par exemple.

La valeur des contributions financières, en particulier lorsqu'il s'agit d'une subvention unique, est généralement facile à établir, même s'il est important d'y intégrer la totalité des frais induits par le service rendu. Dans certaines situations, d'autres contributions sont faites, dont des apports en nature, qui doivent être évalués.

Quand on analyse la valeur sociale générée par une activité financée par plusieurs sources, une analyse préalable des coûts de ces activités est nécessaire.



Ne pas en rajouter

Prenez garde à ce que toutes les contributions que vous enregistrez soient effectivement utilisées à la réalisation de l'activité. Votre organisation n'utilise peut-être pas l'intégralité du financement pour une activité ; ce « surplus » est constitué par le montant du financement dont l'activité n'a pas eu besoin. S'il y a un surplus, il faut traiter la contribution différemment : soit vous incluez la valeur sociale supplémentaire qui serait générée si vous dépensiez le surplus, soit vous déduisez le montant du surplus du montant de la contribution.

2.3 - Valoriser les contributions

Au cours du remplissage de votre carte des impacts, vous avez peut-être repéré des contributions non-monétisées ; ce sont les contributions autres que l'investissement financier, comme, par exemple, le bénévolat. Si ces contributions influent sur la réalisation de l'activité et que celle-ci n'aurait pas le même impact sans elles, alors vous devez leur attribuer une valeur. Ceci vous assurera d'être tout à fait transparent sur le coût total du service que vous avez fourni. Cette section s'adresse à ceux qui souhaitent attribuer une valeur à leurs contributions non-monétisées.

On relève deux grands types de contributions non-monétisées importantes dans le SROI : le bénévolat et les contributions en biens ou services en nature. La valorisation du bénévolat peut s'avérer plus difficile.

On attribue généralement aux heures données par les bénévoles une valeur équivalente à celle du taux horaire moyen pour le travail effectué. Par exemple, si un bénévole fait 5 heures de travail administratif par semaine dans une région où le travail administratif est payé en moyenne 10 € de l'heure, sa contribution hebdomadaire sera de 50 €. Cette valeur est attribuée que l'on donne de l'argent au bénévole ou non ; le but étant simplement d'attribuer à la contribution une valeur qui puisse être ajoutée à celle des autres contributions.

Les contributions bénévoles peuvent aussi intégrer une ventilation des frais généraux qui seraient engagés si la personne était salariée. Ces frais couvriraient l'assurance et les cotisations patronales, ainsi que les coûts d'installation (espace de bureau, électricité, etc.).

La convention SROI actuelle décide de ne pas attribuer de valeur financière au temps passé sur un programme par les bénéficiaires eux-mêmes³.

Prévoir le SROI

Si vous êtes dans un processus de prévision de votre retour social, vous pouvez obtenir une estimation de la somme des contributions nécessaires grâce à :

- Votre expérience ;
- Des données provenant des activités des années précédentes (si vous les avez) ; et/ou
- Des recherches basées sur les expériences d'autres personnes concernant le montant approximatif des contributions nécessaires.

Évaluer le SROI

Si vous êtes dans un processus d'évaluation de votre retour social, vous tenterez d'obtenir ces informations par le biais de vos systèmes de gestion, sous la forme de données indiquant le nombre d'heures ou de jours effectués par les bénévoles. Si vous ne pouvez y avoir accès, alors vous pouvez à ce stade vous contenter d'une estimation et vous fixer comme objectif de collecter l'information à l'avenir.

³ Ce point est actuellement en discussion au sein du Réseau SROI.

Étude de cas – les contributions

Voir la carte des impacts du Chemin du Repas, page 64 : la partie en rose vous indique comment la colonne « Contributions » a été remplie.

Les contributions principales sont du temps et de l'argent. Dans cet exemple, le temps engagé par les bénévoles est évalué à 7 € de l'heure – estimation du salaire minimum pour la période envisagée. Il existe plusieurs façons pour évaluer le bénévolat en fonction du travail effectué par les bénévoles. Dans ce cas, la valeur adoptée correspond aux chiffres disponibles pour un employé de cuisine et de restauration.



À votre tour : Les contributions

Une fois que vous avez interrogé vos parties prenantes sur les contributions, remplissez la colonne « Contributions » de votre carte des impacts. Lorsque cela est nécessaire, essayez d'attribuer une valeur à la contribution.

2.4 - Clarifier les réalisations

Les réalisations constituent le résumé quantitatif d'une activité. Par exemple, si l'activité est « nous fournissons de la formation », la réalisation sera « nous avons formé 50 personnes au bac professionnel ». Vous pouvez reprendre votre liste de parties prenantes et décrire les réalisations engendrées par l'activité.

Parfois, la même réalisation peut être répétée pour plusieurs parties prenantes, car elles font partie de leur théorie du changement. Les réalisations ne seront pas comptabilisées dans le calcul final, donc pas de risque de les compter deux fois. Dans les situations où les parties prenantes donnent de leur temps, la réalisation – un nombre d'heures – peut être décrite comme les contributions : un nombre d'heures.

Étude de cas : les réalisations

Voir la carte des impacts de Le Chemin du Repas, page 64 : la partie en rose vous indique comment la colonne « Realisations » a été remplie.

Dans cet exemple, l'activité est la même pour toutes les parties prenantes – participer aux déjeuners. "Participer aux déjeuners" constitue une partie importante de l'histoire mais se traduit par différentes réalisations quantifiables : activités de groupes, transport et repas.



À votre tour : Les réalisations

Une fois que vous avez interrogé vos parties prenantes sur les réalisations, remplissez la colonne réalisations de votre carte des impacts.

2.5 - Décrire les résultats

Le SROI est un outil de mesure orienté sur les résultats, car la seule façon d'être sûr que vos parties prenantes connaissent en effet des changements, c'est de mesurer ces résultats. Attention à ne pas confondre réalisations et résultats. Par exemple, si un programme de formation a pour objectif d'aider au retour à l'emploi, alors la formation est une réalisation et l'obtention d'un emploi est un résultat. L'identification des résultats n'est pas toujours intuitive dès le début. Assurez-vous de passer suffisamment de temps à vous familiariser avec la théorie du changement, afin d'être certain que vous mesurez les bons éléments.



Vous avez déjà précisé les résultats attendus ou non attendus que vous prévoyez. À présent, vous devez vérifier auprès de vos parties prenantes que vos prévisions étaient correctes. Il se peut qu'elles vous décrivent les résultats différemment, peut-être même de façon surprenante. Vous aurez peut-être besoin d'intégrer une nouvelle partie prenante. C'est pourquoi la colonne « Description des résultats » ne peut être remplie qu'après discussion avec vos parties prenantes. Poser des questions à vos parties prenantes peut vous aider à identifier des résultats. Par exemple : « Comment décririez-vous les changements survenus dans votre vie ? », « Que faites-vous différemment désormais ? »

N'oubliez pas que ce symbole apparaît régulièrement dans le guide, mais que cela ne vous empêche pas de recueillir des informations se référant à plusieurs étapes du processus au même moment auprès de vos parties prenantes (voir page 11).



Attribuer les résultats à la bonne partie prenante

Ne notez pas les résultats d'une partie prenante dans la case destinée à une autre partie prenante. Par exemple, si à l'étape 1.3 vous avez reporté la « progression de l'intégration des réfugiés » dans les évolutions attendues pour votre financeur, vous devez vous assurer qu'il s'agit bien d'un résultat attribué aux réfugiés. Si ce résultat est également reporté dans la case destinée au financeur, c'est un doublon. Parfois, même si une partie prenante contribue à une activité, cette activité ne la change pas de façon significative. Dans les cas où l'État est le financeur, vous pouvez intégrer les éventuels changements sociétaux. Dans l'exemple ci-dessus, l'intégration des réfugiés peut induire une réduction des versements de prestations, ce qui peut donc être considéré comme une évolution pour l'État en tant que partie prenante.



Juger des résultats

Quand vous prenez des décisions sur les résultats, vous devez tenir compte d'autres facteurs, comme les objectifs de l'organisation, ainsi que du point de vue de vos parties prenantes. Le point de vue des parties prenantes est critique, mais il n'est pas le seul facteur à prendre en compte quand on décide quels résultats sont significatifs. Dans ce domaine, le SROI est décrit comme « informé par ses parties prenantes », et non comme « dirigé par ses parties prenantes ».

Ceci entraîne des implications pratiques. Par exemple, un toxicomane peut exprimer le désir de continuer à se droguer. Dans ce genre de cas, vous pouvez choisir de ne pas intégrer les résultats demandés par l'une de vos parties prenantes, car ils vont à l'encontre des résultats et des valeurs attendus par votre organisation.



Top astuce : Résultats tangibles ou intangibles

Certaines personnes utilisent parfois les termes de résultats tangibles ou intangibles – les premiers désignant les résultats les plus faciles à mesurer ou ceux sujets à des méthodes de mesure plus traditionnelles. Mieux vaut éviter cette terminologie, car si un résultat diffus est considéré comme significatif pour les parties prenantes, il devra être intégré à votre analyse SROI, et vous devrez donc trouver le moyen de le mesurer.

Résultats intermédiaires ou distance parcourue

Les résultats prennent parfois des années à apparaître – comme par exemple le ralentissement du changement climatique – mais des évolutions peuvent être observées en cours de route.

Vous avez peut-être entendu parler de ce phénomène, parfois décrit comme la distance parcourue, le résultat intermédiaire ou la chaîne d'événements. Il est important de définir ce qu'est cette chaîne d'événements, pour la bonne raison que votre activité pourrait ne déclencher des changements qu'à l'intérieur de cette chaîne.

Quand un nouveau résultat est identifié par les parties prenantes, par votre évaluation ou par tout autre facteur, vous devez déterminer s'il s'agit d'un résultat entièrement inédit ou s'il fait en réalité partie d'une chaîne d'événements préexistants.

Étude de cas : Décrire les résultats

Voir la carte des impacts du Chemin du Repas, page 64 : la partie en rose vous indique comment la colonne « Description » a été remplie.

Quand l'analyse initiale a été engagée, on estimait, entre autres hypothèses, que les résidents connaîtraient moins de problèmes de santé, sans savoir précisément lesquels. Les discussions avec les parties prenantes montrèrent clairement ce que beaucoup de résidents voyaient comme effets positifs. Grâce à leurs cours de gymnastique, les résidents étaient aussi en meilleure forme physique, ce qui entraîna une baisse du nombre de chutes. Lorsqu'on leur demanda quels changements ils constataient depuis qu'ils fréquentaient la structure de restauration, plusieurs résidents donnèrent des réponses comme : « Eh bien, pour commencer, je me retrouve moins souvent à l'hôpital ! ». Ce résultat n'avait pas été identifié comme significatif jusque-là, mais il se révéla un point important pour beaucoup des membres de ce groupe de parties prenantes.

Pour comprendre ce phénomène, Le Chemin du Repas étudia la « chaîne d'événements » qui découlait des réalisations. Donc, pour cet exemple de la baisse du nombre de chute, la chaîne d'événements était :

Activité	Exemple de réalisation	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3
Club Déjeuner	Activités de groupe, dont cours de gymnastique	Résultat : les résidents sont en meilleure forme physique	Résultat : ils tombent moins	Résultat : ils se retrouvent moins souvent à l'hôpital

Ces trois résultats décrivent tous des étapes différentes d'un même changement. Dans la carte des impacts, l'activité et la/les réalisation(s) sont résumées dans la colonne "Réalisation" et les résultats sont résumés dans la colonne "Résultats"

En impliquant les parties prenantes, Le Chemin du Repas identifia aussi un résultat négatif important : en venant au club, certains résidents avaient perdu le soutien de voisins qui, auparavant, venaient leur rendre visite et leur faisaient quelques courses. Les voisins sont donc devenus un nouveau groupe de parties prenantes, une nouvelle ligne a été ajoutée à la carte des impacts et les contributions, les réalisations et les résultats de ce groupe ont été comptabilisés.

En étudiant une chaîne d'événements, vous remarquerez qu'à l'intérieur d'un même groupe de parties prenantes, il est possible d'observer différentes chaînes. Si cela arrive, vous trouverez peut-être des différences significatives qui vous amèneront à diviser un groupe de parties prenantes en un ou plusieurs groupes, chacun avec une chaîne différente.

C'est aussi un bon moment pour vérifier votre carte des impacts, afin de vous assurer que vous n'avez intégré que des résultats déterminants et que vous avez apporté les modifications nécessaires si besoin. Vérifiez que vous n'oubliez rien d'important et que tout ce que vous avez intégré est bien pertinent. Prenez un moment pour revoir votre carte des impacts et choisissez ce que vous allez intégrer de façon définitive avant de passer au calcul. Si vous décidez d'exclure un résultat, assurez-vous de bien justifier votre choix et d'en donner les raisons dans votre rapport SROI.



À votre tour : Finalisez ce qu'il faut mesurer

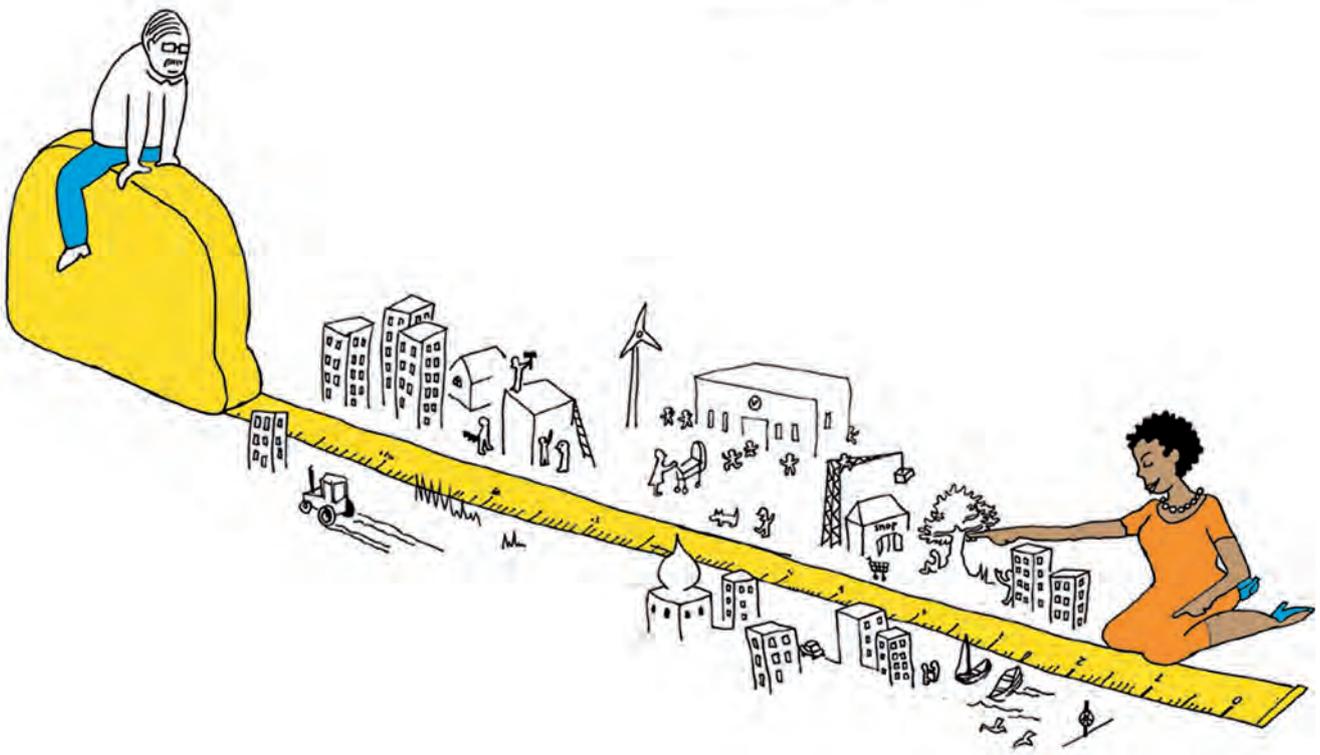
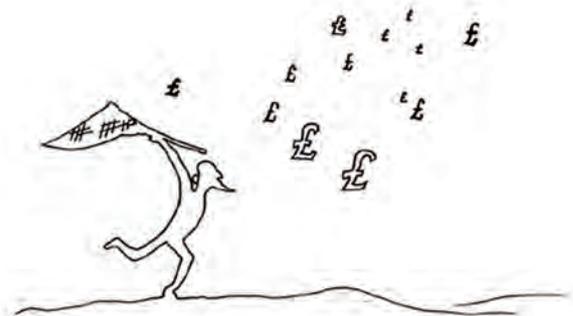
Une fois que vous avez interrogé vos parties prenantes sur les résultats, remplissez la colonne "Résultats" de votre carte des impacts. Cette chaîne d'événements est souvent décrite comme une théorie du changement. Vous pouvez noter la théorie du changement pour chaque partie prenante et le lien existant avec l'activité couverte par votre champ d'application. Ceci fera partie de votre rapport.

Étape 3 : Attester les résultats et leur attribuer une valeur

Jusqu'ici, vous avez analysé et décrit les résultats obtenus pour les parties prenantes. Au cours de cette nouvelle étape, vous allez développer des indicateurs de résultat et les utiliser pour rassembler les preuves du résultat obtenu.

L'étape 3 comprend 4 phases :

- 3.1 Définir des indicateurs de résultats*
- 3.2 Collecter les données*
- 3.3 Déterminer la durée des résultats*
- 3.4 Attribuer une valeur aux résultats*



Étape 3 : Attester les résultats et leur attribuer une valeur

3.1 - Définir des indicateurs de résultat

Les indicateurs permettent de savoir qu'un changement s'est produit. Dans le cadre du SROI, on les applique aux résultats, dans la mesure où ce sont eux qui mesurent le changement qui nous intéresse.

Pour avancer dans votre carte des impacts, il s'agit maintenant de déterminer un ou des indicateur(s) pour chacun des résultats de votre carte. Vous aurez besoin d'indicateurs susceptibles de vous dire à la fois si le résultat a été obtenu et de le quantifier.



Un moment propice pour impliquer vos parties prenantes

Les parties prenantes sont souvent les personnes les mieux placées pour vous aider à identifier les indicateurs. Aussi, demandez-leur comment, à titre personnel, ils savent qu'un changement s'est produit pour eux.

Si, par exemple, le résultat visé était un accroissement de la confiance en soi, interrogez les personnes qui expriment une meilleure confiance en elles et déterminez avec elles comment cela se manifeste ou ce qu'elles entendent par confiance en soi. En procédant ainsi, vous avez plus de chance d'arriver à quelque chose de mesurable. Vous récolterez peut-être des réponses comme : « Avant [l'activité], je ne serais jamais sorti de chez moi, mais maintenant, je prends le bus pour retrouver mes amis en ville. » Dans cet exemple, l'indicateur de confiance en soi pourrait être : les personnes sortent-elles davantage ou passent-elles plus de temps avec d'autres gens ?



Établir un équilibre entre indicateurs subjectifs et objectifs

Vous avez parfois besoin d'utiliser plus d'un indicateur. Essayez de mélanger indicateurs subjectifs (ou déclarés par les intéressés) et objectifs, qui se complètent. Il est risqué de s'appuyer uniquement sur des mesures établies à partir des déclarations des intéressés, mais ceci peut être compensé en ajoutant des indicateurs objectifs. Vérifiez vos indicateurs avec les parties prenantes. La fréquence des consultations médicales est par exemple un indicateur communément utilisé pour mesurer les résultats en matière de santé, mais elle peut être un indicateur positif ou négatif, selon le contexte (ex. : une augmentation du nombre de consultations médicales est souvent un résultat positif pour les SDF, qui sont moins susceptibles de s'y présenter en cas de problèmes de santé).

L'exemple ci-dessous concerne un service psychiatrique de jour.

Exemple : choisir des indicateurs	
Résultat	Indicateur
Diminution de l'isolement social	<ul style="list-style-type: none">• Les participants prennent-ils part à de nouvelles activités ? (ex : pratiquent-ils de nouveaux sports ou hobbies ? fréquentent-ils de nouveaux endroits ?)• Les participants déclarent-ils avoir plus d'amis ?• Retour des participants sur leur comportement en société• Les participants ont-ils accès à des services publics qu'ils n'utilisaient pas auparavant, comme les transports publics ?
Baisse de la stigmatisation des personnes ayant des problèmes de santé mentale	<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'activités, en dehors des services de santé mentale, dans lesquelles sont impliqués les participants.• Nombre de cas de discrimination déclarés par les participants• Implication de la communauté locale dans les activités de l'organisation• Changement d'attitude au sein de la communauté locale

Étude de cas – les indicateurs

Regardez la carte des impacts réalisée pour *Le Chemin du Repas*, page 64 : la partie en bleu vous montre comment a été remplie la colonne Indicateur.

Les indicateurs pour certains résultats étaient assez simples. Par exemple, le résultat « Moins d'hospitalisations » a un indicateur simple : le nombre d'hospitalisations.

Dans d'autres cas – des résidents en meilleure santé, par exemple –, on a dû identifier des indicateurs pour mesurer le résultat décrit. Dans ce cas, *Le Chemin du Repas* a choisi un indicateur objectif (« Moins de visites chez le médecin généraliste ») et un indicateur subjectif (« Nombre de résidents déclarant être en meilleure santé »). Les indicateurs subjectifs et objectifs se renforcent mutuellement.

Vérifier vos indicateurs

Maintenant que vous disposez d'indicateurs pertinents pour les parties prenantes de votre champ d'application, vous devez vérifier non seulement qu'ils sont mesurables, mais aussi que vous pourrez les mesurer avec les ressources disponibles.

Si vous rédigez un rapport SROI prévisionnel, vous devez vous assurer que vous serez à même de mesurer correctement vos indicateurs le moment venu. Si vous procédez à une analyse SROI d'évaluation, vous devez vérifier combien il vous coûtera de recueillir l'information, si celle-ci n'est pas disponible. L'opération peut s'avérer onéreuse, dans la mesure où vous devrez peut-être enquêter auprès de personnes qui ne sont plus impliquées dans votre organisation. Si, par ailleurs, une enquête n'est pas possible, envisagez de modifier la manière dont vous recueillerez l'information à l'avenir.

Vos parties prenantes n'atteindront parfois le résultat escompté qu'après avoir cessé de travailler avec vous. Vous devrez rester en contact avec vos parties prenantes pour être certains de recueillir ce résultat et d'avoir des indicateurs appropriés à vos parties prenantes. Vous pouvez procéder par enquêtes postales ou téléphoniques et vous limiter à un échantillon représentatif. Il se peut que vous deviez inciter financièrement vos parties prenantes pour qu'elles répondent.



Mesurer ce qui est important

Une erreur courante consiste à interpréter de manière erronée ce que nous entendons par mesurable. Mesurer et évaluer les choses importantes sont des principes élémentaires du SROI. Le terme de mesurabilité signifie que l'indicateur de résultat est exprimé en des termes mesurables, plutôt que choisis parce que facile à mesurer. Ne tombez pas dans le piège qui consiste à utiliser des indicateurs simplement parce qu'ils sont facilement disponibles. Si le résultat est important, vous devrez trouver une manière de le mesurer.



Top astuce : connaître les chiffres

Sur une carte des impacts, les indicateurs sont souvent exprimés au moyen de termes comme « plus », « moins », « en baisse » ou « en hausse » – comme « une baisse de 20 % des exclusions scolaires ». Stricto sensu, l'indicateur est le « nombre d'exclusions ». Afin de savoir si le nombre d'exclusions a évolué, vous aurez besoin de connaître le nombre exact d'exclusions avant et après l'activité.



À votre tour : choisir les indicateurs

Revenez à votre carte des impacts. Pour chaque résultat, choisissez les indicateurs qui vous indiqueront si le résultat a été obtenu et dans quelles proportions. Essayez d'envisager plus d'un indicateur par résultat afin de consolider ce que vous trouverez et de vous assurer que le résultat a été obtenu.

3.2 - Collecter les données

Vous devrez recueillir des données pour vos indicateurs. Elles peuvent être trouvées dans des sources existantes (internes ou externes). Si ce n'est pas le cas, vous devrez recueillir de nouvelles données.

Si vous procédez à une analyse SROI prévisionnelle, utilisez les données existantes qui sont disponibles. Si l'activité est déjà en place, vous pouvez baser votre estimation sur votre expérience antérieure. Si le projet est au stade du développement, vos estimations s'appuieront sur des travaux de recherche ou sur l'expérience d'autrui pour des activités similaires.

Recherchez des informations :

- Auprès d'associations, d'administrations, de cabinets de conseils, d'organisations partenaires ;
- Dans les articles publiés par les universités, les administrations et les organismes de recherche.

Un SROI prévisionnel permettra de définir les données à recueillir pour un SROI d'évaluation ultérieur. Réfléchissez à la façon dont vous pouvez inclure cette collecte dans vos activités quotidiennes afin qu'elle soit aussi économique que possible. Par exemple, si vous êtes responsable d'une garderie, vous pouvez échanger régulièrement avec des parents au moment où ils viennent récupérer leurs enfants et recueillir des résultats de cette manière.

Si vous menez un SROI d'évaluation, passez en revue et utilisez les données que l'organisation recueille déjà et les informations disponibles auprès d'autres sources. Il est plus chronophage et coûteux de réunir après coup des données sur un impact, et il se peut que vous deviez vous contenter des données existantes et des changements déclarés par les intéressés.

Les données nouvelles viendront en général des personnes directement impliquées dans la création de valeur sociale – les participants au projet ou les employés par exemple – et seront rassemblées par votre organisation. Vous aurez peut-être à convaincre une autre organisation, comme une collectivité locale, de vous permettre d'inclure certaines questions dans un de ses questionnaires standards.

Les techniques les plus communément utilisées pour recueillir des données de base sont notamment :

- Les entretiens individuels
- La tenue de dossiers (comme les dossiers administratifs)
- Les groupes de discussion encadrés
- Les ateliers et séminaires
- Les questionnaires (en tête-à-tête, par téléphone, par voie postale, par Internet).

On se demande souvent quelle doit être la taille d'un échantillon de répondants. Il n'y a pas de règle absolue en la matière. Si vous travaillez avec vingt personnes, vous devrez consulter et interroger chacun d'eux. Si vous travaillez avec des milliers de personnes, vous devrez recourir à un échantillon représentatif et des tests statistiques pour étayer vos arguments.

Si ce n'est pas faisable, il est recommandé de choisir un échantillon dont la taille vous semble défendable et conforme à votre budget.

Trouver des données pertinentes peut être difficile. Il faut donc utiliser la meilleure information disponible ou bien faire des hypothèses ou des estimations. Ne vous inquiétez pas si vous ne parvenez pas à recueillir absolument toutes les données.

Il se peut même que vous soyez amenés à conclure qu'il est préférable de revenir à l'étape 1 et de redéfinir votre champ d'application, jusqu'à ce que des ressources supplémentaires soient disponibles et que les priorités organisationnelles le permettent.

Rappelez-vous qu'afin d'être transparents, vous devrez expliquer ce que vous avez utilisé. Le tableau ci-dessous vous donne quelques exemples.

Partie prenante	Résultat	Indicateur	Données collectées
Chômeur	Obstention et conservation d'un emploi	A-t-il un emploi 12 mois plus tard ?	Enquête annuelle par voie postale auprès des parties prenantes et suivi téléphonique
Handicapé physique	Diminution de l'isolement social	Fréquence du contact social avec les amis	Recueil systématique, lors du bilan semestriel entre le bénéficiaire et l'accompagnateur
Jeune	Amélioration du comportement	Nombre et type d'exclusions scolaires	Rapport effectué par le professeur
Autorité locale	Augmentation du recyclage	Quantité de déchets allant à la décharge	Suivi du changement dans la quantité de déchets
Communauté locale	Diminution de la peur liée à la criminalité	Nombre d'habitants déclarant se sentir plus en sécurité	Outil de cartographie de la criminalité du ministère de l'Intérieur



Top astuce : exploitez les innovations en matière de mesure des résultats

Il se peut que vous trouviez un jour un indicateur, mais qu'il n'y ait encore aucun moyen de le mesurer et que de nouvelles méthodes doivent être développées. Il était jadis courant de penser que la confiance en soi, l'estime de soi et autres résultats de l'expérience n'étaient pas mesurables. Or il y a en fait plusieurs techniques pour mesurer une série de mieux-être, qui sont désormais largement acceptées par le gouvernement et les organisations caritatives. Examinez ce qui a déjà été fait dans ce domaine et qui puisse être utilisé ou adapté à vos objectifs, ou bien demandez-vous comment vous pourriez travailler avec d'autres pour développer de nouvelles manières de mesurer les résultats.

En Grande Bretagne, Local Multiplier (LM3) est, par exemple, un outil qui a été développé par nef (the new economics foundation) afin de mesurer les flux monétaires locaux. Voir : www.procurementcupboard.org pour des informations supplémentaires. Un outil appelé the Outcomes Star a été développé pour aider les associations caritatives travaillant avec des SDF à appréhender la distance parcourue par leurs clients. Il s'agit d'un exemple révélateur de la manière dont vous pouvez mesurer un progrès conduisant à un résultat. Vous trouverez davantage d'informations concernant the Outcomes Star sur www.homelessoutcomes.org.uk



Ne comptez pas deux fois un résultat

Quand vous avez affaire à une série d'événements, veillez à ne pas compter deux fois un même résultat. Par exemple : dix personnes veulent obtenir un travail à l'issue d'une formation et toutes augmentent leur qualification. Mais seulement cinq d'entre elles trouvent un travail. Lorsque vous allez évaluer le résultat des cinq personnes qui ont trouvé du travail, si vous évaluez la qualification et l'emploi, vous comptez deux fois la valeur de la formation.

Il y a également un risque de double comptage lorsque vous examinez les économies faites par l'État. Une étude SROI pourrait par exemple s'intéresser aux économies réalisées par l'État en réduisant le nombre de SDF. Toutefois, ce genre de calcul peut prendre en compte les économies réalisées par la Sécurité sociale sur les services de santé. Vous ne devriez pas, dans ce cas, considérer séparément les économies réalisées par la Sécurité sociale, dans la mesure où elles seraient ainsi comptées deux fois. Mais notez que la question est subtile. Si, par exemple, une personne handicapée trouve un travail, le bénéfice peut lui être affecté (exprimé en partie dans son revenu), être affecté à son aide-soignante (qui bénéficie d'une pause) ou à l'État (impôts et bénéfices). Le compter pour chacun d'entre eux n'est pas considéré comme redondant dans le SROI, parce que la valeur est éprouvée séparément par les trois parties prenantes.

Pour distinguer les cas où il y a double comptage et ceux où il n'y en a pas, demandez-vous si vous comptez deux fois la même valeur pour la même partie prenante.



À votre tour : collecter les données

Complétez la colonne « Source » de votre carte des impacts. Une fois que vous avez recueilli vos données, complétez la colonne « Quantité ».

N'oubliez pas que ce document sera communiqué à différents publics et que vous pourrez avoir besoin de plusieurs types d'informations. Si vous êtes en mesure de présenter brièvement l'histoire d'une ou deux personnes (ou organisations) pour chaque groupe de parties prenantes, cela aidera vos lecteurs à comprendre ce que vous faites et vous permettra d'expliquer comment vous créez du changement. Ceci constituera une partie du rapport SROI complet.

Étude de cas – source et quantité des indicateurs

Regardez la carte des impacts réalisée pour Le Chemin du Repas, page 64 : la partie en bleu vous indique les sources d'information utilisées et la manière dont les indicateurs ont été quantifiés.

3.3 - Déterminer la durée des résultats

Certains résultats auront un effet plus durable que d'autres. Certains résultats relèvent d'une activité continue et d'autres non. Si, par exemple, vous aidez quelqu'un à créer une entreprise, il est logique de s'attendre à ce que cette entreprise perdure un certain temps au-delà de votre intervention.

À l'inverse, si vous fournissez un service visant à ce que les gens consultent moins fréquemment leur médecin généraliste, il se peut que le résultat dépende de la disponibilité permanente (ou non) de ce service.

Dans les cas où vous pensez que le résultat va perdurer une fois que l'activité a cessé, il continuera alors à générer de la valeur. L'échelle de temps utilisée est généralement le nombre d'années où vous espérez voir perdurer l'effet bénéfique de votre intervention, une fois qu'elle aura cessé.

Ceci est appelé « durée du résultat » ou « période de bénéfice ».

Il vous faut une estimation de la durée de chacun de vos résultats. Idéalement, vous devez pouvoir la déterminer en demandant aux personnes combien de temps l'effet de l'intervention a duré pour elles – ceci vous donnera un témoignage de la durée.

Toutefois, si l'information n'est pas disponible sur la pérennité des différents résultats, vous pouvez utiliser des travaux de recherche menés auprès d'un groupe similaire afin de prévoir la période de

bénéfice (comme, par exemple, la probabilité que d'anciens délinquants commettent à nouveau des actes délictueux ou que des gens perdent leur emploi). Justifiez ce que vous aurez choisi par les articles de recherche que vous aurez trouvés. Il est important d'utiliser des données qui soient aussi proches que possible de l'intervention en question, afin de ne pas généraliser abusivement. C'est un domaine où vous serez tentés de surestimer votre cas et où vous pourriez perdre en crédibilité.

Il arrive que la durée d'un résultat ne soit que d'une année ou ne corresponde qu'à la durée de l'intervention. Dans d'autres cas, elle peut être de 10 ou même 15 ans. Une intervention éducative auprès d'enfants de milieux défavorisés, par exemple, peut avoir des effets qui perdurent jusqu'à l'âge adulte. Vous aurez besoin de données pour justifier la durée que vous attribuez au résultat et vous devrez réfléchir à la façon de procéder pour le suivre dans le temps (si vous n'êtes pas déjà en train de le faire). Si vous ne disposez pas de l'information, vous devrez justifier votre choix à partir de ce que vous aurez trouvé dans un autre travail de recherche. Plus longue est la durée, plus il est probable que le résultat dépendra d'autres facteurs, et moins il est crédible que le résultat puisse être revendiqué par vous seul. Ceci s'analyse en examinant à quel rythme baisse le résultat. Nous examinons ce point à l'étape 4.4.

Bénéficiaires	Durée	Raisonnement
Des personnes participant pendant un an à un programme de formation en informatique afin de retrouver le chemin de l'emploi	4 - 5 ans	Décrocher un emploi peut amorcer un parcours de carrière chez les participants. Bien qu'ils puissent suivre ce parcours pendant un certain temps (15 ans par exemple), la période est maintenue à 4-5 ans, dans la mesure où l'effet de la formation ira en diminuant et où leur expérience ira en augmentant.
Aidant à domicile qui bénéficie d'une courte pause (1 semaine)	Jusqu'à 1 an	Les prises en charge temporaires à l'extérieur doivent être régulières pour que le bénéfice soit durable.
Des enfants qui bénéficient d'une intervention préscolaire	10 - 15 ans	L'expérience d'interventions antérieures auprès d'enfants suggère que le bénéfice peut se faire sentir longtemps, en orientant les enfants dans des voies différentes.
Des entreprises soutenues par l'octroi d'un lieu de travail peu cher	3 - 4 ans	Le soutien peut aider au démarrage d'entreprises qui durent plus de 3-4 ans. Toutefois, il est probable qu'après le démarrage, d'autres facteurs (le climat économique général par exemple) vont devenir prépondérants.
Des participants qui obtiennent des fauteuils roulants de meilleure qualité	2 ans	Le bénéfice d'un nouveau fauteuil roulant diminuera à l'instar d'autres biens.



Durée et espérance de vie sont deux choses différentes

Dans le cas de projets d'investissement, il est important de faire la différence entre la durée du bénéfice et l'espérance de vie du bien. Un nouveau bâtiment, par exemple, peut durer 20 ans et engendrer chaque année des bénéfices qui durent plusieurs années.

Gardez une trace du raisonnement que vous avez utilisé pour déterminer la période de bénéfice pour chaque résultat. Ceci devra figurer dans votre rapport SROI.

Jusqu'ici, on a convenu, dans le cadre du SROI, de comptabiliser les résultats sur la période suivant l'activité, même s'ils ont été obtenus en cours d'activité⁴.

• Baisse du nombre de visites chez le médecin généraliste

Ici, le changement est dû à une prise de conscience accrue des problèmes de santé et des facteurs déterminants. Les résidents ont acquis des connaissances. Quand ils cessent de se rendre aux séances animées par les infirmières dans la structure de restauration, ils ne perdent pas leurs connaissances. Il se peut qu'ils les utilisent moins au fil du temps (leur effet sur notre analyse est présenté plus loin, dans « Diminution »), mais le changement demeure. Le bénéfice perdure donc au-delà de l'activité. Nous avons estimé sa durée à 5 ans.

Étude de cas – durée

Regardez la carte des impacts réalisée pour Le Chemin du Repas, page 64 : la partie en bleu vous montre comment a été complétée la colonne concernant la durée du résultat.

Pour Le Chemin du Repas, le bénéfice principal est obtenu au cours de l'activité et ne perdurerait pas si la salle de restauration cessait de fonctionner. Toutefois, étant donné ce qui est convenu pour le SROI, il est comptabilisé comme s'il était obtenu après l'activité. Nous allons prendre deux exemples : une baisse du nombre des chutes, comme résultat d'une pratique de la gymnastique douce, et une baisse du nombre de visites chez le médecin généraliste, comme résultat de séances animées par des infirmières.

- **Baisse du nombre des chutes**
Les activités avaient été conçues pour maintenir et améliorer le bien-être général des personnes âgées et à mobilité réduite. Nous avons supposé que les résidents ne pratiqueraient pas de gymnastique douce s'ils ne se rendaient pas à la salle de restauration, si bien que pour notre carte des impacts, les résidents cesseront de pratiquer ces séances à la fin de l'année, et le bénéfice ne durera pas. La durée est d'une année.



À votre tour : durée des résultats

Remplissez la colonne « Durée » de votre carte des impacts.

3.4 - Attribuer une valeur au résultat

Maintenant que vous avez les chiffres pour chaque indicateur de résultat, le stade suivant consiste à attribuer à chaque résultat une valeur financière. N'oubliez pas que vous êtes en train d'identifier la valeur du résultat et non de l'indicateur. Vous serez alors en mesure de compléter les colonnes de la carte des impacts liées aux proxys financiers, leur valeur et leurs sources.

En quoi consiste l'attribution de valeur ?

Le processus de valorisation est souvent assimilé à une monétisation, parce que vous assignez une valeur monétaire à des données qui n'ont pas de prix de marché. Tous les prix que nous utilisons dans notre vie quotidienne sont des approximations – des « proxys » – de la valeur que l'acheteur et le vendeur gagnent et perdent dans la transaction. La valeur que vous obtiendrez sera différente selon les personnes et les situations.

Pour certaines denrées, comme un litre de lait, il y a consensus et une régularité assez importante dans le prix. Pour d'autres denrées, comme une maison, il existe un plus large éventail de prix possibles. Pour d'autres encore – un nouveau produit qui n'a encore jamais été vendu par exemple – il peut n'y avoir aucun élément de comparaison.

⁴ Il y a un risque que la simplification utilisée pour le SROI déforme le calcul de la valeur sociale dans certaines situations. Bien que le SROI utilise cette simplification, il est parfaitement possible de calculer le SROI en se basant sur la période au cours de laquelle le résultat est obtenu, et dans ces cas, il est important de préciser ce qui a été fait.

Toute valeur est, en définitive, subjective. Les marchés se sont principalement développés pour arbitrer entre les perceptions subjectives différentes que les individus peuvent avoir concernant la valeur des choses. Dans certains cas, le phénomène est plus évident que dans d'autres. Mais même quand les prix sont stables et présentent un semblant de valeur « objective » ou « vraie », ce n'est pas vraiment le cas.

Si l'on reprend l'exemple de la maison, sa valeur dépend de la personne dont on parle. Si vous vendez une maison, vous avez une idée de la somme que vous êtes disposés à accepter : combien elle vaut pour vous. Si je songe à acheter votre maison, j'ai ma propre idée de ce que je suis disposé à payer : combien elle vaut pour moi. Ce que fait le marché – c'est en effet pour cela qu'il est fait –, c'est réunir des gens dont les évaluations coïncident. Cette « coïncidence » est appelée « recherche de prix », mais il s'agit moins de découvrir une valeur « véritable » ou « essentielle », que de faire se rencontrer des personnes qui s'accordent (dans les grandes lignes) sur ce que vaut un bien.

On parvient presque de la même manière à une estimation de valeur sociale. La seule différence réside dans le fait que les biens ne sont pas échangés sur le marché et donc qu'il n'y a pas de processus de « recherche de prix ». Mais ceci ne signifie pas pour autant que ces « biens » sociaux n'ont pas de valeur pour les personnes. Si je veux acquérir une maison, mais qu'il n'y a pas de vendeurs, ceci ne signifie pas qu'une maison n'a pas de valeur pour moi ou que je n'ai pas la moindre idée de cette valeur. De la même façon, si une autorité locale crée un parc pour ses résidents, où j'ai la possibilité d'aller, celui-ci a également une valeur pour moi. Le fait que je n'aie pas à payer pour cela n'invalide pas ce fait.

Dans le cadre du SROI, on utilise des proxys financiers pour estimer la valeur sociale des biens qui ne font pas l'objet d'un échange pour différentes parties prenantes. Tout comme deux personnes peuvent ne pas s'entendre sur la valeur d'un bien échangé (et donc décider de ne pas procéder à l'échange), différentes parties prenantes peuvent avoir des perceptions différentes de la valeur qu'ils tirent de différents biens. En estimant cette valeur par le biais de proxys financiers, et en combinant ces valorisations, on arrive à estimer la valeur sociale totale créée par une intervention.

Sur le principe, ce n'est pas différent des valorisations à l'œuvre sur le marché boursier, lesquelles sont simplement un reflet des valorisations subjectives cumulées des acheteurs et des vendeurs. Néanmoins, avec le SROI, la valorisation totale obtenue doit être plus complète. Pourquoi ? Parce que le cours des actions ne reflète que les valorisations d'un groupe très limité de parties prenantes (les investisseurs individuels et institutionnels), alors que, pratiquée correctement, une analyse SROI appréhende les différents types de valeurs liées à une activité, une

intervention ou une organisation, quand elles sont envisagées dans la perspective de ceux qui sont concernés, c'est-à-dire les parties prenantes.

Le processus de valorisation existe depuis longtemps dans les domaines économiques liés à l'environnement et à la santé ; le SROI part de cette méthodologie et l'étend à d'autres champs. Même si cela peut sembler intimidant au départ, c'est relativement simple et cela devient de plus en plus facile à force de pratique. Comme le SROI se généralise, le processus de monétisation va s'améliorer et il sera possible de mettre en commun les proxys financiers pertinents. Nous allons maintenant vous donner quelques repères.

Proxys aisés à trouver

La monétisation est parfois un processus assez simple : lorsqu'il s'agit d'effectuer des économies, par exemple. Ce peut être le cas quand vous vous intéressez à la valeur induite par une amélioration sanitaire du point de vue de l'État ; vous pouvez décider d'utiliser le coût d'une consultation chez le généraliste.

Parfois, la monétisation ne résultera pas d'une économie effectivement réalisée, parce que l'échelle de l'intervention est trop faible pour affecter les coûts de manière significative (voir ci-dessous la section sur les coûts marginaux), mais elle n'en a pas moins une valeur.

On fait aussi des économies de coût quand nos revenus augmentent. Les augmentations de revenus via le salaire (pour les personnes) ou via les hausses d'impôts (pour l'État) sont des exemples évidents. Toutefois, veillez à ne pas les compter deux fois. Par exemple, si un individu trouve du travail, il augmente son revenu et l'État perçoit davantage d'impôts. Dans ce cas, l'augmentation de revenus devra être enregistrée après déduction des impôts.

L'augmentation de revenus peut également ne pas être additionnelle pour l'individu et l'État. Pour l'individu, l'augmentation de son revenu peut être annulée par une augmentation de ses impôts ou une perte de bénéfices. Pour l'État, plus d'impôts augmentent simplement les ressources du gouvernement, si personne d'autre ne perd son emploi et que le niveau global de l'emploi augmente. Néanmoins, le fait que cette personne ait trouvé du travail peut encore constituer une valeur à inclure pour l'État – ne serait-ce que parce que l'inégalité a été réduite.

Gardez à l'esprit que nous parlons ici de proxys, puisque certains de ces résultats ne consisteront pas en économies effectives. Toutefois, pour certaines parties prenantes, tels les financeurs, il sera peut-être important pour vous de faire la preuve d'économies d'argent. Si vous voulez être crédible à ce sujet, vous devrez procéder de manière rigoureuse. Nous vous

conseillons de consulter le guide sur les coûts marginaux et le déplacement. L'information que vous recueillerez sur les coûts vous aidera sur ce point, mais il sera peut-être nécessaire de faire des calculs séparés.

Proxys plus problématiques

Le SROI attribue aussi des valeurs à des biens qui sont plus difficiles à évaluer, et qui sont donc traditionnellement laissés de côté par l'estimation économique traditionnelle. Plusieurs techniques sont à votre disposition.

Lors d'une **évaluation contingente**, on demande directement aux personnes comment elles évaluent les biens. Cette approche revient à estimer combien une personne est prête à payer ou quelle compensation elle est disposée à accepter pour un bien ou service hypothétique. Par exemple, vous pouvez demander à des personnes d'évaluer une diminution des nuisances sonores causées par les avions dans leur ville : combien elles seraient prêtes à payer pour l'obtenir. Inversement, vous pouvez leur demander combien elles demanderaient pour accepter une augmentation de la criminalité.



Top astuce : Le Value Game

Vous rassemblez un groupe de bénéficiaires auquel vous montrez des cartes de produits ou services différents, dont on connaît la valeur et qui sont pertinents par rapport à l'environnement de la partie prenante. Insérez une carte représentant l'impact que vous voulez valoriser et demandez aux participants de classer les cartes selon leurs priorités.

Vous savez ainsi que la valeur de l'impact se trouve entre celles des deux cartes l'entourant.

Les techniques de la **préférence révélée** consistent à déduire des valorisations à partir des prix des biens échangés sur le marché. L'une des techniques de la préférence révélée définit une valeur à partir de celles que les composantes du service ou du bien considéré ont sur le marché. Cette méthode pourrait être utilisée pour évaluer les conditions environnementales qui influent sur le prix des résidences privées. Elle peut par exemple aider à valoriser la propreté de l'air (et le coût de la pollution), en estimant la surprime affectant le prix des maisons dans des zones où l'air est propre (ou le rabais qui frappe des maisons identiques, mais situées dans des zones polluées).

Autre exemple : examiner les différentiels de salaire qu'exigent les personnes pour prendre certains risques permet de calculer comment ils valorisent

différents aspects de leur vie. C'est ce que l'on appelle le prix hédonique.

Une autre approche s'appuie sur le constat que les gens acceptent en général de parcourir une certaine distance pour accéder aux biens et aux services auxquels ils accordent une valeur. Ce désagrément peut être converti en argent pour en déduire l'estimation des bénéfices qu'ils tirent de ces biens et services. C'est ce que l'on appelle la **méthode des frais de transport**.

Vous pouvez également observer la **consommation moyenne des ménages**, notamment pour les catégories « loisirs », « santé » ou « aménagement du domicile », pour faire apparaître la valeur que les gens accordent à ce type d'activités, par rapport aux autres. Ce type de données est souvent disponible dans les enquêtes gouvernementales.

Lorsque vous identifiez des proxys, il est important d'avoir à l'esprit que peu nous importe de savoir si de l'argent change effectivement de mains. De même, le fait que les parties prenantes envisagées puissent se permettre ou non d'acheter un bien n'a pas d'importance : elles peuvent quand même lui attribuer une valeur. On part de l'hypothèse que la santé a la même valeur pour les personnes, quels que soient leurs revenus. Ainsi, par exemple, vous utiliserez peut-être le coût moyen de l'assurance santé comme proxy pour mesurer l'amélioration de la santé chez les enfants en garderie. Le fait que ces enfants ne soient pas en mesure de prendre une telle assurance n'a aucune importance : elle offre une indication globale sur la manière dont les gens valorisent la santé.

Aucune de ces techniques n'est parfaite et il n'existe pas de règle facile et rapide à utiliser dans telle ou telle situation. Nous vous en proposons pour vous aider à trouver des proxys. Néanmoins, cette étape requiert créativité et recherche de votre part, de même que la consultation de vos parties prenantes pour identifier les valeurs les plus appropriées. Le tableau ci-dessous donne des exemples de proxys qui ont déjà été utilisés dans des analyses SROI. Pour la plupart des résultats, nous suggérons une série d'autres proxys possibles afin de faciliter votre propre réflexion.

Partie prenante	Résultat	Indicateur	Proxys possibles
Personne ayant une maladie mentale	Amélioration de la santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> • Temps passé à la socialisation • Niveau de participation à de nouvelles activités • Niveau du recours aux services de santé mentale 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de l'appartenance à un club/un réseau social • Pourcentage du revenu normalement dépensé en loisirs • Coût de séances avec une psychologue
Communauté locale	Amélioration de l'accès aux services locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Souscription à ces services, et par quel type de souscripteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Économie en temps et en frais de transport si l'on est capable d'accéder localement à ces services
Personne ayant un problème physique	Amélioration de la santé physique	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visites chez un médecin généraliste • Degré d'amélioration de la santé (déclaré par l'intéressé) • À quelle fréquence pratiquent-ils une activité physique ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de la consultation chez un généraliste • Coût de l'assurance santé • Coût d'une adhésion à un club de sport
Aide à domicile	Amélioration du bien-être	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heures de pause / passées à des activités de loisirs 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur des heures passées à pratiquer ces activités
L'environnement	Réduction des déchets	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité de déchets allant à la décharge • Niveau des émissions carbone 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des frais de traitement des déchets • Coût des émissions de CO²
Familles de prisonniers	Amélioration des relations avec la famille et du lien social	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visites de la famille • Satisfaction liée aux visites de la famille 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût et temps dépensés dans le trajet
Jeunes	Baisse de la consommation de drogue	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de consommation de drogue 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant moyen dépensé par les jeunes gens dans l'achat de drogues
Délinquants	Baisse de la récidive	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des délits pour lesquels le participant est inculpé • Nature du délit 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire perdu en raison du temps passé en prison ou à des travaux d'utilité collective
Personne quittant un programme de soins	Baisse du nombre de sans-logis	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à un logement au moment où la personne quitte le programme de soins • Le logement correspond-il aux attentes de la personne ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyer • Coût d'un hébergement en foyer
Femme délinquante	Amélioration des relations familiales	<ul style="list-style-type: none"> • L'enfant continue à vivre dans la maison familiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant dépensé annuellement par les parents pour leurs enfants • Valeur du temps passé avec ses enfants • Frais de garderie
Communauté locale	Amélioration de la façon dont est perçue la localité	<ul style="list-style-type: none"> • Les résidents constatent des améliorations dans leur localité 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution dans les prix de l'immobilier • Montants dépensés dans l'amélioration des logements



Identifier vos proxys financiers

Vos parties prenantes seront un bon point de départ pour trouver vos proxys, parce qu'elles seules savent ce à quoi elles accordent de la valeur. Elles savent donc mieux comment celle-ci peut être appréhendée.

Même si elles peuvent ne pas être en mesure d'attribuer une valeur tangible, elles peuvent vous guider vers ce que le changement vaut pour elles. Quand vous vérifiez le proxy avec les parties prenantes et que vous notez un

consensus croissant, le proxy peut être perçu comme plus fiable. Quand il y a désaccord sur la valeur, il est possible que les résultats doivent être explicités différemment, ou alors il peut être nécessaire de recourir à des valeurs moyennes. Vous trouverez beaucoup d'articles universitaires ou d'autres travaux de recherches qui ont déjà assigné une valeur monétaire au résultat auquel vous vous intéressez. Vous devrez quand même vérifier que ces travaux correspondent à votre cas.

L'information sur les coûts unitaires peut être trouvée :

- Sur le site web de la partie prenante qui est susceptible de réaliser l'économie (ex : les administrations, comme les ministères du Travail ou de la Santé ;
- Dans les travaux de recherche sur les coûts effectués par le gouvernement ou des entités indépendantes ;
- Dans vos propres estimations ou recherches auprès de la partie prenante sur le montant de l'économie qui devrait être réalisée.

L'information sur les changements de revenus peut être obtenue de multiples sources, parmi lesquelles :

- Les données fournies par les parties prenantes ;
- L'augmentation moyenne des revenus dans un échantillon de vos parties prenantes ;
- D'autres travaux de recherche sur les augmentations moyennes découlant d'activités similaires, et visant les mêmes résultats.



Soyez attentifs aux coûts unitaires dans votre calcul des économies effectives

L'information sur les économies est souvent disponible sous forme de coûts unitaires. Les coûts unitaires sont parfois calculés en divisant le coût total d'une activité par le nombre de personnes bénéficiant de l'activité. Ils incluent aussi bien les coûts fixes (comme le coût d'une construction) que les coûts variables (ex : le coût de fonctionnement). Les coûts fixes peuvent demeurer identiques, quel que soit le nombre de participants à une activité. Par exemple, le coût unitaire pour l'hébergement d'un prisonnier (en Grande Bretagne) se situe aux environs de 40 000 € par an lorsque l'on divise le coût total d'un établissement pénitentiaire par le nombre de prisonniers. Mais si 100 personnes évitent la prison, ceci n'affecte pas les coûts fixes, et il est peu probable que cela induise une réduction du coût unitaire par prisonnier.

Lorsque vous utilisez les coûts unitaires, veillez à ne pas surestimer les économies. Les économies que vous utilisez doivent correspondre au changement dans les coûts qu'engendre votre activité, appelés **coûts marginaux**. Les coûts marginaux varieront en fonction de l'échelle de l'activité.

Le problème découle du fait que les données sur les coûts marginaux sont plus difficiles à obtenir, alors que les coûts unitaires sont plus systématiquement calculés.

N'oubliez pas non plus que l'administration qui fait l'investissement n'est pas forcément celle qui réalise l'économie au final. Il est assez courant que le gouvernement central bénéficie

d'économies résultant d'une initiative promue par une collectivité locale (ex : des économies sur le fonctionnement des prisons, suite à une réduction de la criminalité) et vice versa. Et au sein même d'une organisation, il est possible que l'économie de coût ne soit pas réalisée par le département à l'origine de l'activité, mais par un autre. Il est nécessaire de séparer les parties prenantes pour éviter toute confusion et faciliter la communication.



Choisir des proxys financiers crédibles

Lorsque vous communiquez sur la valeur sociale, il est important de comprendre que certains proxys sont plus crédibles que d'autres pour les différentes parties prenantes. Les proxys les plus crédibles ont déjà été utilisés (par des sources indépendantes jouissant d'une certaine crédibilité) ou sont au moins fondés sur une recherche entreprise par votre organisation.

Des comparaisons avec le marché (ce qu'il faudrait payer pour atteindre le même résultat) ou des hypothèses de travail, qu'il faudra approfondir dans le futur, peuvent aussi servir de proxys. Ces deux derniers proxys peuvent être nécessaires, mais sont en général moins crédibles.

Quand nous en viendrons à une analyse de la sensibilité, vous aurez la possibilité de tester l'impact global des proxys sur votre analyse. Si vous hésitez entre deux proxys, notez-les et testez ultérieurement quelle différence résulte de leur utilisation respective.



Top astuce : proxys et double comptage

Il est possible de disposer du même proxy financier pour différents indicateurs sans qu'il y ait double comptage. Par exemple, si une activité améliore les relations entre les membres d'une famille, le même proxy (prenons la proportion du revenu familial consacrée aux enfants) peut être applicable pour les parents comme pour les enfants, parce qu'il représente la valeur de l'intervention pour chacun d'eux. La valeur totale est donc la somme des deux.

Étude de cas – proxys financiers

Regardez la carte des impacts réalisée pour Le Chemin du Repas, page 64 : la partie en bleu vous montre comment a été remplie la colonne « Proxys financiers ».

Par exemple, pour le résultat « Réduction du nombre d'hospitalisations », une recherche documentaire a montré que celui-ci n'était pas comptabilisé dans un seul chiffre. Une hospitalisation est constituée de plusieurs interventions, de l'admission jusqu'aux soins suivis. En outre, les coûts varient pour les différents groupes de patients. Aussi les proxys choisis par Le Chemin du Repas ne concernaient-ils que les personnes plus âgées. Ils avaient pris les comptes de la Sécurité Sociale comme source.

Ces proxys sont des exemples d'économies de coût indirectes. Le changement ne va pas se traduire par un budget ou des dépenses réduites dans les hôpitaux environnants au cours des prochaines années, dans la mesure où bien plus de personnes auront besoin de ces services. Aussi sept hospitalisations de moins n'entraîneraient-elles pas de différence significative parmi tous les autres facteurs affectant les budgets. Toutefois, les coûts identifiés sont de bons proxys pour ce résultat et offrent une solution pertinente pour évaluer le changement.

D'autres proxys ont été envisagés pour valoriser le résultat « Diminution des soins entre voisins/Raréfaction des courses effectuées dans le quartier et dislocation de réseaux communautaires informels ». Le Chemin du Repas s'est par exemple demandé si la valeur du temps d'un voisin pouvait être considéré comme un proxy financier plus pertinent. Ils ont trouvé un salaire médian. Si un voisin était allé quoi qu'il en soit faire des courses, le temps pris en compte serait le temps qu'il aurait passé avec les résidents avant et/ou après ses courses ; on a évalué que ce temps total se monterait à près d'une demi-heure. Avec un salaire horaire médian de 11,8 € pour une heure de courses, ceci ferait 5,9 € par course. Comme il s'agissait de la même valeur que celle utilisée sur la carte des impacts du coût pour la livraison d'un supermarché en ligne, ils se sont sentis plus sûrs d'eux en utilisant ce dernier proxy.



À votre tour : les proxys financiers

Vous pouvez compléter les colonnes de la carte des impacts liées aux proxys financiers.

Étape 4 :

Déterminer l'impact

Cette section propose plusieurs manières pour déterminer si les résultats que vous avez analysés proviennent bien de vos activités. Ces méthodes proposent un moyen d'estimer la part du résultat qui aurait été obtenue quoi qu'il en soit et la proportion du résultat qui peut être isolée comme provenant de vos activités. C'est ce que nous entendons par impact.

Il est important d'établir l'impact, car cela réduit le risque que vous revendiquiez plus que ce qui a été généré par votre activité et augmente la crédibilité de votre histoire. Le seul moyen de découvrir l'impact qu'a votre activité est de mesurer et de comptabiliser tous ces facteurs. Sans cela, vous courrez le risque de mener ou de financer des programmes qui ne fonctionnent pas, ou fonctionnent moins bien que ce que vous attendiez. Comme vous le verrez, établir l'impact peut aussi vous aider à identifier d'importantes parties prenantes que vous auriez laissées de côté.

Cette section comprend quatre parties :

- 4.1 Poids mort et déplacement*
- 4.2 Attribution*
- 4.3 Diminution*
- 4.4 Calculer votre impact*



Étape 4 : Déterminer l'impact

4.1 - Poids mort et déplacement

Le poids mort mesure la part du résultat qui aurait été obtenue si l'activité n'avait pas eu lieu. On le calcule en termes de pourcentages. L'évaluation d'un programme de réhabilitation d'un quartier a par exemple montré une hausse de 7 % de son activité économique depuis le début du programme. Mais l'économie nationale avait connu une croissance de 5 % sur la même période. Les analystes devront définir dans quelle proportion la croissance économique locale a été le fruit de changements économiques plus larges et dans quelle proportion elle a résulté de l'intervention spécifique qu'ils sont en train d'analyser.

Pour calculer un poids mort, on fait référence à des groupes de comparaison ou indicateurs de référence. Dans l'idéal, on devrait faire cette comparaison avec le même groupe d'individus que celui que vous avez touché, en regardant ce qui lui serait arrivé s'il n'avait pas bénéficié de votre intervention.

La mesure du poids mort sera donc toujours une estimation, puisqu'une comparaison idéale n'est pas possible. Faute de quoi, vous devez rechercher l'information la plus proche possible de votre population. Plus le groupe de comparaison se rapproche du vôtre, meilleure sera l'estimation.



Interrogez les parties prenantes sur les services auxquels elles recourent

Dans un SROI d'évaluation, l'information sur le poids mort peut être recueillie pendant la phase de collecte des données. Par exemple, vous pouvez interroger les parties prenantes sur les autres services auxquels elles ont accès et en quoi elles les trouvent utiles. Ou alors elles peuvent vous dire si elles étaient en mesure d'accéder à d'autres organisations oeuvrant dans votre secteur.

Toutefois, vous devrez souvent trouver ailleurs le genre d'information dont vous avez besoin. Des sources gouvernementales, que ce soient des services spécifiques ou des organisations comme l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) vous fourniront des données sur certains indicateurs. D'autres informations sont parfois disponibles auprès de réseaux qui représentent les intérêts de parties prenantes particulières.

La manière la plus simple pour estimer un poids mort serait d'observer la tendance de l'indicateur sur le long terme, pour voir s'il y a une différence entre la tendance avant le début de l'activité et la tendance après qu'elle a démarré. Tout accroissement dans la tendance après le démarrage de l'activité indique la part du résultat qui découle de l'activité.

Il se peut que le même changement de tendance se produise, dans une population globale à laquelle appartient votre groupe de parties prenantes. Il est donc préférable de comparer également la tendance de l'indicateur avec les tendances de la population globale.

Il reste malgré tout un risque : même si on ne note pas de changement dans l'indicateur pour la population globale, le changement peut s'être produit dans des groupes similaires ailleurs, sans intervention ou activité identiques à la vôtre. La solution, dans ce cas, consisterait à calculer et à comparer les changements respectifs survenus dans le groupe de vos parties prenantes et dans un autre groupe aux caractéristiques similaires.

Voici quelques exemples de données que vous pouvez utiliser pour calculer le poids mort de différents types de résultats.

Résultat	Indicateur de référence
Baisse des taux de récidive parmi de jeunes ex-délinquants (16-24 ans) participant à un programme de réinsertion	Moyenne nationale de la récidive parmi les 16-24 ans
Amélioration des résultats scolaires chez des jeunes hébergés dans des établissements de soins de haute qualité	Résultats scolaires chez les enfants dans toute la population vivant en établissements de soins
Augmentation du nombre de chômeurs de longue durée qui trouvent un travail après avoir suivi un programme de formation professionnelle	Périodicité moyenne avec laquelle les chômeurs de longue durée cessent de recevoir des allocations, dans la même région
Baisse de la criminalité dans un quartier après un programme visant à augmenter le nombre de policiers dans les rues	Évolution du taux de criminalité dans un quartier ayant le même profil socio-économique, mais ne bénéficiant pas d'un programme visant spécifiquement la baisse de la criminalité



Si vous voulez comprendre votre impact, ou être plus crédible au cours des discussions que vous aurez avec vos parties prenantes, le calcul du poids mort a notamment pour avantage de faire peser davantage la valeur sociale des résultats où le poids mort est faible. Pour ceux que l'on appelle parfois les groupes « difficiles à atteindre », il est probable que le poids mort sera plus faible que pour les autres groupes. Par exemple, la probabilité qu'un individu ayant longtemps été SDF trouve un emploi sans y être aidé est faible ; il est probable qu'une large part du changement, si ce n'est sa totalité, soit la conséquence de l'aide reçue. Ceci signifie que si deux groupes obtiennent les mêmes résultats, l'impact sera supérieur pour le groupe le plus difficile à atteindre.

Plus le poids mort augmente, et plus votre contribution au résultat diminue. Quand le poids mort est élevé, ceci peut signifier que le résultat n'est plus matériel pour votre analyse.

Le poids mort sera mesuré en termes de pourcentages, puis ce pourcentage de résultat sera déduit du chiffre total du résultat.

Le **déplacement** est une autre composante de l'impact. Il s'agit d'une évaluation de la quantité de résultat qui a déplacé d'autres résultats. Il ne s'applique pas à toutes les analyses SROI, mais il est important d'avoir conscience que cette possibilité existe. Les deux exemples ci-dessous vous montrent où le déplacement est le plus pertinent :

- 1 - L'évaluation d'un programme d'éclairage des rues, subventionné par l'État, dans un quartier a montré une réduction de la criminalité. Toutefois, l'arrondissement voisin a signalé une augmentation de la criminalité sur la même période. Il est possible que la baisse de la criminalité ait simplement été déplacée.
- 2 - Un projet visant à aider d'ex-délinquants à trouver du travail a inclus, dans son analyse, sa contribution au rendement de l'économie, à une baisse des allocations à verser et à une augmentation des impôts. Du point de vue de l'État, ces avantages auraient un taux de déplacement élevé, puisqu'il s'agirait fort probablement d'emplois désormais inaccessibles à d'autres personnes. Ce point de vue ne tient pas compte des autres avantages économiques que ce projet pourrait générer pour les individus ou la communauté.

Si vous pensez que le déplacement est pertinent et que vos activités déplacent des résultats, vous détecterez peut-être qu'il y a désormais une autre partie prenante touchée par votre action. Vous pouvez revenir en arrière et faire figurer la nouvelle partie prenante dans votre carte des impacts ou vous pouvez estimer le pourcentage de vos résultats qui est compté en trop, du fait du déplacement. Calculez le montant en utilisant le pourcentage et déduisez-le du total.

Top astuce : Gérez votre temps pour rassembler les données destinées à établir l'impact

Ne passez pas trop de temps à chercher l'information que vous pensez disponible. Vous pouvez envisager de vous fixer un délai pour cette étape. N'oubliez jamais : quand vous établissez un impact, votre objectif est d'aider votre organisation à gérer un changement. Évitez de passer trop de temps à poursuivre une exactitude illusoire. Ceci veut dire que vous ne devez pas vous en faire du moment que vos estimations sont basées sur la meilleure information disponible et que vous êtes transparent sur vos choix.

Étude de cas – poids mort et déplacement

Regardez la carte des impacts pour Le Chemin du Repas, page 64 : la partie en jaune montre comment la colonne « Poids mort » a été remplie. Par exemple, pour le résultat « bénévoles en meilleure santé », même si la structure de restauration a un effet démontrable sur l'activité physique déclarée par tous les bénévoles, on a considéré que s'ils n'avaient pas été bénévoles pour Le Chemin du Repas, ils auraient pu l'être ailleurs ou faire autre chose de leur temps (comme se promener), ce qui aurait conduit au même résultat. Toutefois, lorsqu'ils ont participé à l'évaluation annuelle des bénévoles, ces derniers ont noté que la structure de restauration leur faisait faire plus d'exercice physique qu'ils n'en auraient fait sans cela. On a donc demandé aux bénévoles d'estimer cette augmentation. La moyenne tournait autour de 45 %. Ainsi, si le repère est 100 %, parce que tous les bénévoles auraient fait de l'exercice quoi qu'il en soit, l'augmentation est donc de 145 %. L'estimation du poids mort est de 100 % / 145 % soit 70 %. On l'a utilisée comme estimation de l'activité qui se serait produite de toute façon. Pour le résultat « Les participants ont accès à des repas nutritifs », l'alimentation nutritive et l'amélioration consécutive de la santé ont été répertoriées dans les changements attendus par la mairie. Toutefois, ce changement se serait produit quand même : si Le Chemin du Repas n'avait pas assuré ce contrat, la mairie l'aurait attribué à un autre fournisseur, du type livraison de repas à domicile, avec un standard nutritionnel similaire (spécifié dans le contrat). Le poids mort est donc de 100 %. Ceci ne générera aucun impact sur notre carte des impacts pour cet item. Néanmoins, nous continuons à faire figurer cet item puisqu'il constitue une partie de l'histoire du changement.

Dans cet exemple, le déplacement n'a pas été pris en compte.



À votre tour : poids mort et déplacement

Vous pouvez désormais compléter les colonnes de votre carte des impacts concernant le poids mort et le déplacement. Bien qu'il n'y ait pas de place pour faire figurer votre raisonnement et vos sources, gardez-en une trace, de façon à ce qu'ils puissent apparaître dans votre rapport.

4.2 Attribution

L'attribution est une estimation de la part du résultat redevable à la contribution d'autres personnes ou organisations. L'attribution est calculée en termes de pourcentages (c'est-à-dire la proportion du résultat que l'on peut attribuer à votre organisation).

Par exemple, une nouvelle initiative en faveur du vélo s'accompagne d'une baisse des émissions de CO₂ dans un arrondissement. Toutefois, dans le même temps, un péage urbain et un programme de sensibilisation à l'environnement ont été mis en place. Bien que le programme de développement du vélo sache qu'il a contribué au résultat, en raison du nombre d'automobilistes qui sont passés au vélo, il devra déterminer quelle part il peut revendiquer dans la réduction des émissions et ce qui revient aux autres programmes.

Il ne sera jamais possible d'avoir une estimation complète et exacte de l'attribution. Cette étape vous invite surtout à prendre conscience que votre activité peut ne pas être la seule contributrice au changement observé, plutôt qu'à tenter d'obtenir un chiffre exact. Il s'agit de vérifier que vous avez pris en compte toutes les parties prenantes pertinentes.



Reconsidérez vos parties prenantes

La première chose à vous demander, c'est s'il y a d'autres personnes ou organisations contribuant aux résultats et que vous n'avez pas pris en compte – autrement dit des parties prenantes manquantes.

Il se peut également que vous deviez prendre en compte les contributions effectuées par des personnes ou organisations dans le passé. Par exemple, une personne en recherche d'emploi peut en trouver un grâce à la formation pour laquelle vous l'avez aidée, mais aussi grâce à l'aide fournie par d'autres organisations pour élaborer un CV ou assimiler des techniques d'entretien.

Quand différentes parties prenantes ont bénéficié d'autres soutiens dans le passé, il peut être utile de les envisager comme des groupes de parties prenantes différents. Par exemple, des enfants en garderie peuvent avoir des parcours différents dans le système, en fonction de leur expérience avant d'entrer à la garderie.

En conséquence, il se peut que vous souhaitiez reconsidérer vos parties prenantes, et les scinder en différents groupes, en fonction de leur expérience avant qu'elles ne soient impliquées dans votre activité. Si vous ne revenez pas en arrière et ne prenez pas en compte les nouvelles parties prenantes et leur contribution, vous devrez estimer l'attribution soit vous augmentez le taux d'attribution dans la carte des impacts, soit vous réduisez le résultat attribué aux contributions existantes.



Trois approches principales sont possibles

pour estimer l'attribution. Vous serez peut-être amenés à combiner ces méthodes pour que votre estimation soit la plus solide possible :

- 1 -** Basez votre estimation sur votre expérience. Vous avez, par exemple, collaboré avec d'autres organisations pendant plusieurs années et avez une bonne idée de vos contributions respectives aux résultats.
- 2 -** Interrogez les parties prenantes – aussi bien celles qui existent déjà que celles que vous venez d'identifier – sur le pourcentage du résultat qui provient de votre activité. Dans un SROI d'évaluation, ceci peut être effectué au cours de la phase de collecte de données, via des enquêtes, groupes de discussion ou entretiens.
- 3 -** Consultez les autres organisations pour lesquelles vous pensez qu'il y a attribution. Vous pouvez préciser combien chacune a dépensé pour atteindre l'objectif et déterminer l'attribution en fonction du montant dépensé sur une unité de résultat. Bien sûr, ceci suppose que toute dépense ait la même efficacité. Vous pouvez aussi discuter avec ces organisations (lors d'une réunion conjointe) pour comprendre en quoi chacune contribue au parcours du bénéficiaire et ainsi déterminer les pourcentages pouvant être revendiqués sur cette base.



Erreurs courantes d'attribution

Trois erreurs sont courantes dans l'attribution :

- 1 -** N'oubliez pas que l'objectif de l'estimation d'une attribution est d'aider votre organisation à gérer un changement. Mais il s'agit d'une estimation. Aussi ne passez pas trop de temps là-dessus, mais expliquez comment vous avez atteint votre estimation.
- 2 -** Veillez à ne pas attribuer de résultats à des personnes ou organisations au titre des contributions (investissement) que vous avez enregistrées à l'étape 2.
- 3 -** Comme l'attribution a peut-être été prise en compte dans votre estimation du poids mort, veillez à ne pas retirer plus que vous ne devriez de vos résultats. Ceci dépendra de la qualité de l'indicateur de référence que vous avez utilisé.

Étude de cas – attribution

Regardez la carte des impacts pour *Le Chemin du Repas* page 64 ; la partie en jaune vous montre comment la colonne « Attribution » a été remplie.

Par exemple : pour l'attribution du résultat « Meilleure socialisation », *Le Chemin du Repas* a utilisé un questionnaire, demandant aux résidents s'ils s'étaient inscrits à des clubs ou groupes, suite à l'intervention de la structure de restauration. Comme il est difficile de démontrer que ce résultat est entièrement dû au *Chemin du Repas*, le questionnaire demandait également si d'autres amis ou organisations avaient recommandé ou fait la publicité de clubs ou de groupes, et le cas échéant, quelle importance avaient eu ces recommandations dans la décision de s'y inscrire. Sur la base des résultats de ce questionnaire, il a été possible d'estimer que 35 % du résultat était dû à la contribution d'autres entités.



À votre tour : Attribution

Vous pouvez désormais compléter la colonne de votre carte des impacts concernant l'attribution, en y inscrivant un pourcentage. Bien qu'il n'y ait pas de place pour faire figurer votre raisonnement concernant votre attribution et ses sources, gardez-en une trace quelque part, de façon à ce qu'ils puissent apparaître dans votre rapport.

Conservez une description de toute personne ou organisation ayant un lien avec l'attribution et une description de leur relation à votre travail. Ceci constituera une partie de votre rapport.

4.3 Diminution

Dans l'étape 3.3, nous avons envisagé la durée des résultats. Au cours des années suivantes, il est probable que le montant du résultat baisse ou, s'il demeure identique, qu'il soit sans doute davantage influencé par d'autres facteurs, de sorte que l'attribution de votre organisation sera inférieure. La diminution est utilisée pour comptabiliser ce phénomène et n'est calculée que pour les résultats qui perdurent plus d'un an.

Par exemple, un projet d'amélioration du rendement énergétique d'un habitat social remporte sur le court terme un beau succès, en faisant baisser les factures énergétiques et les émissions de carbone. Toutefois, au fil du temps, les systèmes s'usent et sont moins efficaces. Hormis si vous vous êtes constitué un historique des données pour mesurer la baisse du résultat sur la durée, vous devrez estimer le montant de la diminution, et nous vous recommandons une approche standard, en l'absence d'autres informations. Vous pouvez appuyer votre estimation sur des travaux de recherche, comme des articles universitaires, ou sur des discussions avec des personnes ayant été impliquées dans ce genre d'activités par le passé.

La diminution est en général calculée en déduisant un pourcentage fixe du niveau de résultat restant à la fin de chaque année. Par exemple : un résultat de 100 qui dure trois ans, mais diminue de 10 % par an, serait de 100 la première année, 90 la deuxième (100 moins 10 %) et 81 la troisième (90 moins 10 %).

Sur le long terme, vous aurez besoin d'un système de gestion qui vous permette de mesurer la valeur en cours plus précisément. Il est toutefois probable que vous devrez de toute façon suivre vos participants lors de votre collecte de données, si bien que des questions permettant d'attester la diminution peuvent être incluses.



À votre tour : diminution

Vous pouvez désormais compléter la colonne de votre carte des impacts concernant la diminution, en y inscrivant un pourcentage. Bien qu'il n'y ait pas de place pour faire figurer votre raisonnement concernant votre diminution et sa source, gardez-en une trace, de façon à ce qu'ils puissent apparaître dans votre rapport. Vous ne l'utiliserez pas avant l'étape 5, lors du calcul du SROI.

4.4 - Calculer votre impact

Tous les éléments de votre impact sont normalement exprimés en pourcentages. À moins de disposer d'une information plus précise, on accepte que vous arrondissiez vos estimations aux 10 % approchant. Dans certains cas, vous pouvez considérer qu'il y a une augmentation de la valeur plutôt qu'une baisse. Néanmoins, nous vous déconseillons d'augmenter votre impact sur la base de ce constat. Dans cette situation, ne faites pas de déduction, tout simplement. Votre carte des impacts doit maintenant comporter des pourcentages pour le poids mort, l'attribution, la diminution et (si c'est possible) le déplacement. Vous pouvez calculer votre impact pour chaque résultat, de la façon suivante :

- Le proxy financier multiplié par la quantité correspondant au résultat vous donne une valeur totale. Vous déduisez de ce total les pourcentages de poids mort et/ou d'attribution ;
- Refaites ce calcul pour chaque résultat (afin d'obtenir l'impact de chacun)
- Additionnez ces totaux (pour obtenir l'impact global des résultats que vous avez pris en compte).

Étude de cas – calculer l'impact

Voici comment l'équipe de Le Chemin du Repas a calculé l'impact de l'un des indicateurs « S'est inscrit à des clubs ou des groupes ».

Ils ont commencé par prendre la quantité correspondant à chaque résultat et l'ont multipliée par le proxy financier. On obtient par ce calcul la valeur totale du résultat.

Résultat total $16 \times 57 \text{ €} = 912 \text{ €}$

Ils ont ensuite déduit le poids mort, ou ce qui aurait eu lieu de toute façon.

Poids mort $912 \text{ €} - 10 \% \text{ de poids mort}$

$90 \% \text{ de } 912 \text{ €}$

$0,9 \times 912 \text{ €} = 820,80 \text{ €}$

Ensuite, ils ont pris en compte l'attribution, soit la part du changement due à d'autres.

Attribution $820,80 \text{ €} - 35 \% \text{ d'attribution}$

$65 \% \text{ de } 820,80 \text{ €}$

$0.65 \text{ €} \times 820,80 = 533,52 \text{ €}$

Pour cette ligne, il s'agit de la valeur de l'impact créé au cours de la période envisagée – l'année au cours de laquelle la structure de restauration a été analysée.

Regardez la carte des impacts pour Le Chemin du Repas, page 64 : la partie en jaune montre comment ces colonnes ont été remplies.



À votre tour : impact

Vous pouvez désormais compléter la colonne de votre carte des impacts concernant l'impact.

Étape 5 : Calculer le SROI

À ce stade, vous avez recueilli et rassemblé toutes les informations vous permettant de calculer le SROI. Vous avez aussi collecté des informations qualitatives et quantitatives nécessaires au rapport. Votre but étant que votre rapport soit lu, pensez à réduire les informations que vous intégrerez au final. Cette étape vous indique comment résumer les informations financières que vous avez amassées au cours des étapes précédentes. L'idée de base est de calculer la valeur financière de l'investissement et la valeur financière des coûts et bénéfices sociaux. Vous obtiendrez ainsi deux chiffres, et il existe plusieurs façons de rendre compte du lien entre ces chiffres.

Si vous menez un SROI d'évaluation, l'évaluation doit idéalement avoir lieu à l'issue de la période où l'on espérait obtenir des résultats. Cependant, des évaluations intermédiaires seront toujours utiles pour évaluer le bon fonctionnement de l'intervention et pour fournir des informations destinées à soutenir tout changement. Si vous comparez les résultats réels à ceux prévus, vous aurez besoin des informations liées aux périodes sur lesquelles vos résultats sont censés durer.

Il y a quatre étapes pour le calcul de votre ratio, plus une cinquième en option :

- 5.1 Projection dans le futur
- 5.2 Calcul de la valeur actuelle nette
- 5.3 Calcul du ratio
- 5.4 Analyse de sensibilité
- 5.5 Période de retour sur investissement

Toutes ces étapes seront abordées ci-dessous. Nous en expliquerons chaque phase avant de vous demander de faire vos propres calculs.



Étape 5 : Calculer le SROI

5.1 - Projections dans le futur

La première étape dans le calcul de votre ratio est la projection dans le futur de la valeur de tous les résultats obtenus. Dans la section 3.3, vous avez spécifié combien de temps durerait un résultat. Reprenez à présent ces données et :

- Établissez la valeur de l'impact (à partir de la section 4.4) de chaque résultat sur une période donnée (généralement un an) ;
- Reportez la valeur de chaque résultat sur autant de périodes que nécessaire (selon indiqué dans la colonne « Durée » de votre carte des impacts) ;
- Soustrayez toute diminution identifiée (section 4.3) pour chaque période à venir après la première année.

Dans l'étude de cas, le calcul a été réalisé sur Excel. Nous n'avons pas joint d'exemple de feuille Excel vierge parce que chacun a son utilisation d'Excel et parce que nous avons remarqué que les approches standard n'étaient pas faciles à réutiliser dans des situations différentes. Il est plus aisé de constituer votre propre tableur en utilisant l'étude de cas et les explications pour vous guider⁵.

Étude de cas - diminution et impact : projection dans le futur

Voir la carte des impacts de *Le Chemin du Repas*, page 64 : la partie en jaune vous indique comment les colonnes « Impact » ont été remplies.

Si l'on prend la ligne correspondant aux « sessions de groupe animées par des infirmières », la durée est de 5 ans et la diminution de 10 %. Ces 10 % sont une estimation de la probabilité que les résidents utilisent de moins en moins leurs connaissances au fil du temps puisqu'ils oublient les sessions.

Donc, la règle de calcul que *Le Chemin du Repas* a utilisée pour définir l'effet de la diminution sur l'impact prévu dans les années à venir est la suivante : I

Impact pour l'année 1 = 1814.00 €

Le chiffre est le même que celui de l'impact calculé à la fin du projet. On ne tient compte que des résultats de l'année suivant la mise en place de l'activité, et on ne calcule la diminution que les années suivantes.

Impact pour l'année 2 = impact année 1 moins diminution
= 1 814 € moins 10%
= 1 814 € x 0,9
= 1632,60 €

Impact pour l'année 3 = impact année 2 moins diminution
= 632,60 € moins 10%
= 632,60 € x 0.9
= 1 469,34 €

Impact pour l'année 4 = impact année 3 moins diminution
= 1 469,34 € moins 10%
= 1 469,34 € x 0.9
= 1 322,40 €

Impact pour l'année 5 = impact année 4 moins diminution
= 1 322,40 € moins 10%
= 1 322,40 € x 0,9
= 1 190,16 €

⁵ Voir <http://www.thesroinetwork.org/> pour plus d'informations sur les développements de logiciels qui vous aideront à mener à bien cette étape.

5.2 - Calcul de la valeur actualisée nette

Pour calculer la Valeur Actualisée Nette (VAN), il faut additionner les coûts et bénéfices au cours de différentes périodes. Pour rendre ces coûts et bénéfices comparables, on utilise un procédé appelé actualisation. L'actualisation admet que les gens préfèrent généralement recevoir une somme d'argent aujourd'hui plutôt que demain, à cause du risque encouru (ex : que la somme ne soit pas versée) ou à cause d'un coût d'opportunité (ex : bénéfices qui pourraient être réalisés dans un autre investissement). Ce concept est connu sous le terme de « valeur temps de l'argent ». Un individu peut accepter un taux d'actualisation élevé – par exemple, si vous acceptez 2 € dans un an, au lieu de 1 € tout de suite, cela donne un taux d'actualisation de 100 %.

Il s'agit là d'une question controversée et des recherches et discussions sont toujours en cours sur le sujet. Le problème principal quand on utilise l'actualisation dans le SROI, c'est que cela encourage le court terme en actualisant l'avenir. C'est particulièrement problématique en ce qui concerne les résultats environnementaux, dont la valeur peut même augmenter. Ce n'est pas représentatif de la valeur que les gens attribuent à leur avenir et à l'avenir de leurs enfants.

Il existe une vaste gamme de taux. Pour le secteur public, le taux de base recommandé dans les comptes du ministère de l'Économie et des Finances britannique est de 3,5 %.

Le rapport Stern sur l'économie du changement climatique affirme qu'il n'est pas défendable d'un point de vue éthique d'appliquer la préférence temporelle pure aux calculs coûts-bénéfices quand ces derniers impliquent d'importants transferts de richesses du futur vers le présent et utilisent des taux plus bas.

Suivant les préconisations du rapport Stern, le ministère de l'Économie et des Finances britannique a publié une série de conseils sur les transferts de richesses intergénérationnels, où un taux d'actualisation revu à la baisse de 3%, qui élimine de fait l'élément de préférence temporelle pure, est appliqué en parallèle avec le taux d'actualisation habituel.

Ce problème est actuellement à l'étude au sein du *Measuring Social Value consortium* (Consortium travaillant sur la mesure de la valeur sociale), le but étant d'aboutir en temps utile à d'autres préconisations sur l'actualisation.

Le processus consiste à actualiser les valeurs prévisionnelles, comme vu dans la section 5.1 ci-dessus. Cela peut être facilement réalisé si vous utilisez Excel, qui propose des fonctions permettant le calcul de la Valeur Actualisée et de la Valeur Actualisée Nette.

Même si ce calcul est automatique dans Excel (=VAN, taux d'actualisation, valeur 1, valeur 2...), il vous sera utile de connaître la règle de calcul de la Valeur Actualisée.

Vous la trouverez ci-dessous (« r » indique le taux d'actualisation) :

Valeur Actualisée	=	Valeur de l'impact pour Année 1 $\frac{\quad}{(1+r)}$	+	Valeur de l'impact pour Année 2 $\frac{\quad}{(1+r)^2}$	+	Valeur de l'impact pour Année 3 $\frac{\quad}{(1+r)^3}$	+	Valeur de l'impact pour Année 4 $\frac{\quad}{(1+r)^4}$	+	Valeur de l'impact pour Année 5 $\frac{\quad}{(1+r)^5}$
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Ci-dessous, l'exemple fictif d'une organisation travaillant sur l'emploi des jeunes, pour laquelle $r = 3,5 \%$, ou 0,035.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Bénéfices	448 875 €	414 060 €	389 935 €	355 648 €	319 005 €
Valeurs = Actualisées	$\frac{448\,875\,€}{(1,035)}$	$+$ $\frac{414\,060\,€}{(1,035)^2}$	$+$ $\frac{389\,935\,€}{(1,035)^3}$	$+$ $\frac{355\,648\,€}{(1,035)^4}$	$+$ $\frac{319\,005\,€}{(1,035)^5}$
Valeur = Actualisée	1 750 444				

Une fois calculée la Valeur Actualisée de vos bénéfices, vous pouvez déduire la valeur de vos contributions (l'investissement) pour obtenir la Valeur Actualisée Nette (VAN).

$$\text{VAN} = [\text{Valeur Actualisée des bénéfices}] - [\text{Valeur des investissements}]$$

Dans l'exemple précédent, l'investissement était égal à 576 000 €. La valeur actualisée nette sera donc calculée comme suit :

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= 1\,750\,444\,€ - 576\,000\,€ \\ &= 1\,174\,444\,€ \end{aligned}$$

5.3 - Calcul du ratio

Vous êtes à présent prêts à calculer le ratio initial du SROI. L'opération est très simple : vous divisez la valeur actualisée des bénéfices par l'investissement total.

$$\text{Ratio du SROI} = \frac{\text{Valeur actualisée}}{\text{Valeur des contributions}}$$

On peut aussi calculer le ratio du SROI net, en divisant la VAN par la valeur de l'investissement. Les deux calculs sont acceptables, mais vous devez annoncer clairement lequel vous avez utilisé.

$$\text{Ratio du SROI net} = \frac{\text{Valeur Actualisée Nette}}{\text{Valeur des contributions}}$$

Étude de cas – calcul du SROI (valeur actualisée nette)

Voir la carte des impacts de *Le Chemin du Repas*, page 65 : la partie en vert vous indique la valeur des bénéfices actualisés.

En utilisant Excel et sa fonction de calcul de la VAN, la valeur actualisée totale de notre exemple a été calculée selon la méthode ci-dessus. *Le Chemin du Repas* a aussi utilisé le taux d'actualisation de 3,5 %.

Valeur actualisée totale = 96 445 €

Valeur actualisée nette =
valeur actualisée totale - total des contributions
96 445 € - 50 000 € = 46 445 €

SROI =
valeur actuelle totale/total des contributions
96 445 € / 50 000 € = 1,93 € / 1 €

Donc pour *Le Chemin du Repas*, la valeur est de 1,93 € pour 1 € investi.

5.4 - Analyse de sensibilité

L'un des intérêts de la feuille de calcul est la possibilité qu'elle offre d'évaluer relativement aisément l'importance des éléments du modèle : changez les chiffres et le tableur effectuera les calculs pour vous. Après avoir calculé le ratio, il est important d'évaluer dans quelle mesure vos résultats seraient altérés si vous changiez certaines des hypothèses émises au cours des étapes précédentes. L'objectif d'une telle analyse est de tester quelles hypothèses ont le plus d'effet sur votre modèle.

Il est impératif de vérifier les changements :

- Pour les estimations de poids morts, attribution et diminution ;
- Pour les proxys financiers ;
- Pour la quantification des résultats ;
- Pour la valeur des contributions, quand vous avez évalué des contributions non-financières.

Nous recommandons d'adopter l'approche suivante : calculer de combien vous devez changer chacune de vos estimations pour que le retour social atteigne le ratio de 1 € de valeur pour 1 € investi. En faisant ce calcul, vous montrerez la sensibilité de votre analyse aux changements d'estimations. Ceci vous permet de rendre compte de la somme de changement nécessaire pour faire évoluer le ratio du positif vers le négatif ou vice versa.



Il est intéressant de savoir quels changements ont un impact significatif sur le ratio global. Ce sont ces changements-là que vous devrez considérer comme les zones prioritaires dans la gestion de la valeur que vous créez. Par exemple, si votre résultat est sensible aux changements pour un indicateur en particulier, vous aurez sans doute intérêt à investir en priorité dans les systèmes qui gèrent cet indicateur (et dans des ressources qui en améliorent la performance).

En général, plus le changement à apporter pour que le SROI atteigne le 1 € pour 1 € investi est important, plus il y a de chances pour que le résultat n'y soit pas sensible. Il se peut aussi qu'un choix fait plus tôt entre deux proxys soit à présent résolu parce que le choix n'affecte pas le ratio global. Toutes ces conclusions doivent être abordées dans le rapport SROI final.

Vous concentrer sur les problèmes importants vous aidera à faire un rapport concis.

Étude de cas – analyse de sensibilité

Voyons, à titre d'exemple, comment Le Chemin du Repas a étudié la sensibilité de la première ligne de sa carte des impacts, celle qui regroupe le résultat « Moins de chutes » (il faudra étudier toutes les lignes). Cette ligne était importante, puisqu'elle constituait la plus grosse valeur financière de la carte des impacts. Il fallait donc l'observer de près.

- **Impact : poids mort et attribution faibles sur cette ligne.** Cela pourrait être un problème. Et si c'était faux ? Si, par exemple, certains changements étaient dus à autre chose qu'à l'intervention du Chemin du Repas ? Quel devrait être le chiffre de l'attribution pour que le SROI tombe à 1 € pour 1 € ? Grâce à la feuille de calcul, en modifiant les entrées et en refaisant les calculs, on trouve que l'attribution aurait dû être de 53% pour que le SROI soit à 1 € pour 1 €, au lieu des 5% identifiés. Si c'était bien le cas, l'impact tomberait d'un total de 96 341 € pour cette ligne (pour les trois proxys financiers additionnés) à 47 664 €, baissant le SROI à 1 € pour 1 €. Le passage de 5% à 53% pour l'attribution représente une hausse de 960%.
- **Proxys financiers : il y a trois proxys financiers sur cette ligne.** À titre d'exemple, voyons comment Le Chemin du Repas a évalué la sensibilité du proxy financier d'après les comptes de la sécurité sociale concernant les « Hospitalisations de longue durée dans les services de gériatrie ». Le changement nécessaire sur ce chiffre (dans ce cas c'est une baisse) pour que le SROI tombe à 1 € pour 1 € implique que le proxy financier baisse de 8 519 € par admission par séjour à 1 290 €, soit un changement de 85%. Ce chiffre est donc plus sensible, même si la valeur devrait encore changer de façon significative. Le Chemin du Repas a donc considéré que les proxys qu'ils avaient choisis étaient adéquats.

N'oubliez pas que le chiffre du SROI est basé sur un exemple incomplet, ce qui a des conséquences sur l'analyse de la sensibilité. Le but de cet exemple est de vous montrer comment on l'applique.

On pourrait aussi à ce stade présenter les résultats sous un autre angle. Par exemple, si le coût de l'admission par séjour tombait à un chiffre à peine supérieur à 1 290 €, le retour social du Chemin du Repas serait toujours au-dessus de 1 € pour 1 €.

5.5 - Période de retour sur investissement (optionnel)

La section « Période de retour sur investissement » décrit combien de temps cela prendrait pour qu'un investissement soit remboursé. Plus précisément, elle répond à la question : à quel moment la valeur du retour social commence-t-elle à dépasser l'investissement ? De nombreux investisseurs utilisent ce genre de calcul pour évaluer le risque d'un projet. Si une période de retour sur investissement courte peut s'avérer moins risquée, une période de retour sur investissement longue est souvent caractéristique d'activités pouvant générer des résultats à long terme significatifs, ce qui nécessite un financement principalement sur le long terme.

La plupart du temps, l'investissement sera remboursé au bout de quelques mois et non des années. On exprime donc la période de retour sur investissement en mois. Partant du principe que l'impact annuel est le même chaque année, commencez par diviser l'impact annuel pour tous les participants par 12, pour obtenir l'impact par mois. Divisez ensuite l'investissement par l'impact par mois, pour obtenir la période de retour sur investissement en mois.

La formule de base est la suivante :

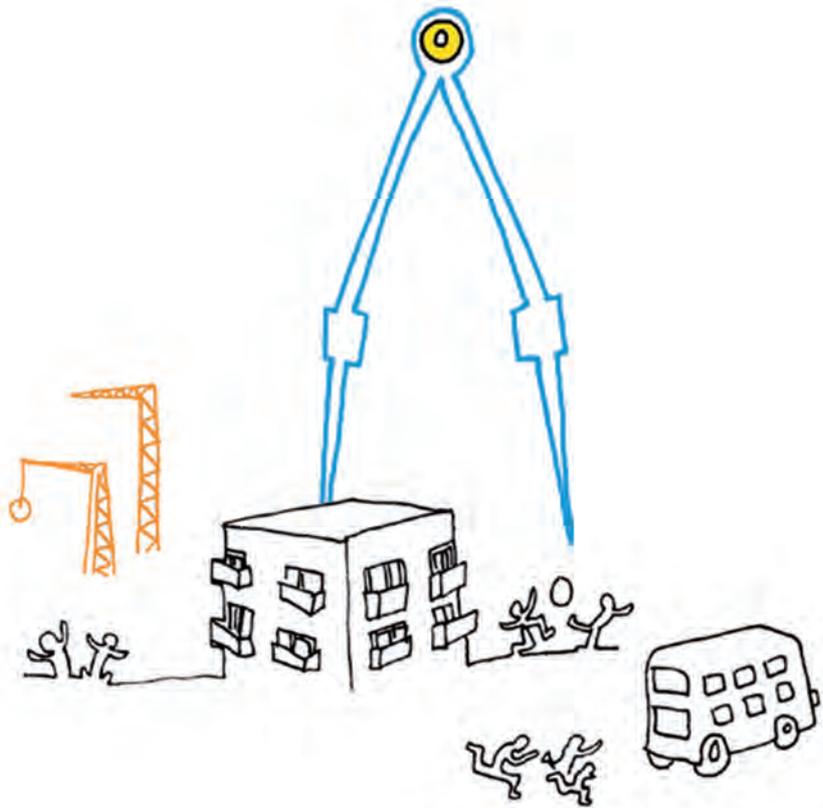
Période de retour sur investissement en mois

$$\frac{\text{Investissement}}{\text{Impact annuel}/12}$$



À votre tour : Projections financières

Vous pouvez à présent reporter vos projections financières sur votre carte des impacts.



Étape 6 :

Rendre compte, utiliser et intégrer

Félicitations ! Vous avez désormais mené à bien une analyse SROI.

Le processus n'est toutefois pas terminé. Il reste une dernière étape importante : faire le rapport de votre analyse, communiquer et utiliser les résultats, ainsi qu'intégrer le processus SROI dans votre organisation. Cette étape vous aidera à tirer le meilleur profit du difficile travail que vous avez accompli jusque-là.

Les trois questions à considérer sont :

- 6.1 Rendre compte aux parties prenantes*
- 6.2 L'utilisation des résultats*
- 6.3 Certifier l'information*



Étape 6 : Rendre compte, utiliser et intégrer

6.1 - Rendre compte aux parties prenantes

Vous devez vous assurer que la manière dont vous communiquez les résultats correspond aux publics que vous avez choisis quand vous avez délimité votre champ d'application. Vos conclusions peuvent être destinées à un usage managérial interne, à une diffusion publique ou servir de base à différentes discussions avec vos parties prenantes. Préparer un rapport est utile parce que vous pouvez y faire des recommandations destinées à influencer le développement de votre organisation.

Le SROI vise à créer une responsabilité envers les parties prenantes. Aussi est-il important que les résultats soient communiqués aux parties prenantes d'une manière adaptée. Ceci implique plus qu'une publication des résultats sur votre site Internet. Vous pourriez bien trouver des parties prenantes externes très intéressées par votre travail sur le SROI : par le processus que vous avez suivi aussi bien que par vos résultats.

Votre rapport final ne doit pas, loin de là, se limiter au calcul des retours sociaux. Le rapport SROI doit inclure des aspects qualitatifs, quantitatifs et financiers afin de fournir à l'utilisateur les informations importantes sur la valeur sociale qui a été créée au cours d'une activité. Il raconte l'histoire d'un changement et explique les décisions que vous avez prises au cours de votre analyse.

Le rapport doit inclure suffisamment d'informations pour que quelqu'un d'extérieur puisse s'assurer de la solidité et de la précision de vos calculs. Autrement dit, il doit inclure toutes les décisions et estimations que vous avez faites au cours de votre travail. Pour aider votre organisation à progresser, votre rapport doit inclure toutes les informations que vous avez été en mesure de trouver concernant la performance de l'organisation. Ceci pourrait lui être utile pour sa planification stratégique et orienter sa façon de conduire ses activités. Vous devez aussi veiller à ménager les susceptibilités de vos parties prenantes lorsque vous décidez ce que vous incluez dans le rapport.

Un rapport SROI doit être aussi bref que possible tout en répondant aux principes de transparence et de matérialité. Il doit aussi être cohérent et utiliser un cadre structuré qui rende possible une comparaison avec d'autres rapports. Vous trouverez des détails sur le contenu du rapport SROI dans la section Ressources.

Ceci étant, les informations quantitatives et qualitatives suivantes sont en général incluses dans un rapport SROI complet et raisonné :

- Une information concernant votre organisation, comprenant notamment une présentation de sa mission, de ses principales parties prenantes et de ses activités ;
- Une description du champ d'application de l'analyse, des précisions sur l'implication des parties prenantes, les méthodes utilisées pour recueillir les données et toutes les estimations et limites qui sous-tendent l'analyse ;
- La carte des impacts, avec les indicateurs pertinents et tous les proxys nécessaires ;
- Les études de cas, ou les déclarations des participants, qui illustrent les conclusions spécifiques ;
- Les détails de vos calculs et une réflexion sur toutes les estimations et valorisations. Cette section peut éventuellement inclure l'analyse de sensibilité et une description de l'effet produit par une variation de vos valorisations sur les retours sociaux ;
- Un historique de vos choix, précisant quels parties prenantes, résultats ou indicateurs ont été pris en compte et lesquels ne l'ont pas été, ainsi que le raisonnement ayant conduit à chacune de ces décisions ;
- Une note de synthèse à destination d'un plus large public, y compris les participants.

Essayez de présenter vos conclusions de manière équilibrée. La manière dont vous formulez vos recommandations peut affecter la façon dont elles sont reçues. Il est donc important de mettre l'accent sur vos conclusions positives comme négatives et de les présenter avec tact.

Il est également important d'être en mesure de distinguer entre les bénéfices qui ne se sont pas produits et les bénéfices qui se sont peut-être produits, mais ne peuvent être attestés. Vérifiez que vous avez fait figurer des recommandations sur la façon d'améliorer la collecte de données et préconisé comment mieux attester les résultats.



Top astuce : présentation des calculs du retour social

Se focaliser sur le ratio de retour social est un risque, si ce n'est une tentation. Toutefois, le chiffre en lui-même ne signifie pas grand chose – c'est simplement une manière synthétique d'exprimer la valeur que vous avez calculée jusque-là. De la même façon, les investisseurs financiers ont besoin de plus qu'un ratio : il serait imprudent de la part d'un investisseur de fonder sa décision d'investissements sur un seul chiffre. Le ratio doit en conséquence être accompagné d'autres informations, comme l'histoire du changement qui a été créé et des exemples concrets émanant des participants.

Exemple : note de synthèse de MillRace IT

Voici un extrait de la note de synthèse du rapport SROI de MillRace IT. Cet exemple montre comment associer le reste de l'histoire de la création de valeur sociale et les chiffres résultant des calculs.

« D'après les projections, la valeur sociale globale créée par MillRace IT chaque année est approximativement de 76 825 €. Un ratio SROI de 7,4/1 pour MillRace IT implique que pour chaque euro investi, 7,40 € de valeur sociale sont créés chaque année pour la société, via une réduction des coûts liés à la santé, une baisse des allocations versées et une augmentation des impôts perçus. »

Comme le montre l'analyse SROI, MillRace IT crée de la valeur principalement de deux façons. Premièrement, en rejoignant MillRace IT, les personnes obtiennent une aide sur le long terme et évitent de rechuter dans leur état initial. Deuxièmement, de nombreux participants quittent MillRace IT pour un emploi. En créant un environnement facilitateur et en délivrant des compétences reconnues sur le marché, dans un secteur où la demande est forte, MillRace IT mêle efficacement viabilité financière et aide performante pour des personnes atteintes de maladie mentale, mais en voie de guérison.



À votre tour : préparation du rapport SROI

Préparez votre rapport SROI. Incluez-y vos conclusions, analyses et recommandations, afin que l'organisation puisse tirer profit de l'information produite par le processus SROI dans son entier.

6.2 - Utilisation des résultats

Si vous n'utilisez pas les résultats de votre analyse SROI, alors ce n'était pas la peine de la faire. C'est l'une des parties les plus importantes du processus, mais souvent l'une de celles auxquelles on consacre le moins de temps et de ressources. Il est aisé de l'ignorer après l'« excitation » liée à la recherche du ratio SROI.

Pour être utile, l'analyse SROI doit être source de changement. Celui-ci peut résider dans la façon dont ceux qui investissent dans vos activités comprennent et soutiennent votre travail, ou dans la façon dont ceux qui recourent à vos services décrivent, déterminent et gèrent la relation qu'ils ont avec vous. Toutefois, pour votre organisation, les conséquences ne seront pas les mêmes selon que vous aurez procédé à un SROI prévisionnel ou d'évaluation.

Changements consécutifs à un SROI prévisionnel

Les résultats d'une analyse SROI prévisionnelle peuvent vous amener à revoir les activités que vous avez planifiées, afin de vous aider à maximiser la valeur sociale que vous projetez de créer. Ses conclusions peuvent aussi vous inciter à revoir les systèmes que vous avez planifiés pour recueillir l'information sur le résultat, le poids mort, l'attribution et le déplacement. Vérifiez s'ils doivent être adaptés pour votre prochaine analyse SROI et modifiez-les en conséquence. Suite à un SROI prévisionnel, vous souhaitez peut-être avoir dorénavant la possibilité de :

- Parler systématiquement avec vos parties prenantes des résultats qu'elles attendent et qu'elles constatent ; et
- Échanger avec vos partenaires pour estimer la participation de chacun aux résultats obtenus.

Changements consécutifs à un SROI d'évaluation

Une analyse SROI d'évaluation doit normalement conduire à des changements au sein de votre organisation. Celle-ci devra réagir à vos conclusions et bien réfléchir à leurs implications pour les objectifs organisationnels, la gouvernance, les systèmes de gestion et les pratiques au quotidien. Assurez-vous que l'organisation se conforme aux recommandations et que les conclusions soient intégrées à votre processus de planification stratégique.

Vos ratios seront très utiles dans vos communications avec les parties prenantes. Néanmoins, il est plus utile de considérer l'évolution du ratio dans le temps. Elle peut vous indiquer de manière précise si les résultats de vos activités s'améliorent ou non.

L'analyse SROI devrait aussi donner à votre organisation des informations sur la manière de modifier ses services pour maximiser la valeur sociale à l'avenir.

Il est important d'obtenir des engagements pour d'autres analyses SROI. La façon de vous y prendre dépend de votre rôle dans l'organisation. Vous pouvez commencer par présenter les conclusions de votre étude à l'équipe, aux administrateurs et aux parties prenantes, en insistant sur les bénéfices ainsi que sur les défis du processus. Ceci vous donnera l'opportunité de présenter aussi un plan dont l'objectif serait de faire de l'analyse SROI une routine et une composante régulière du reporting de l'organisation. Un tel plan doit permettre un recueil des données régulier, notamment en ce qui concerne les résultats, et peut inclure :

- Un processus de formation de l'équipe, qui garantirait que les connaissances et l'expertise demeurent au sein de votre organisation ;
- Un historique clair pour la prochaine analyse SROI ;
- Une description des ressources qui seront nécessaires au suivi permanent du SROI ;
- Une réflexion sur la manière d'assurer la fiabilité des données.

Le changement peut être difficile, surtout si vous êtes une organisation importante, avec des systèmes de gestion complexes. Rappelez-vous que la façon dont vos recommandations seront prises en compte par votre organisation dépendra du degré d'adhésion dont vous bénéficiez de sa part. C'est pourquoi nous avons insisté sur l'implication des parties prenantes tout au long du processus. Il est important de décider qui aura la responsabilité des analyses SROI ultérieures. Il pourrait se faire qu'une fois les mécanismes de collecte des données en place, votre équipe financière soit responsable de l'évaluation du SROI et que cette responsabilité devienne une partie intégrante du processus comptable. N'oubliez pas que ces changements n'ont pas à être mis en place sur-le-champ. En conséquence, fixez-vous un calendrier réaliste.



Top astuce : comparaisons des rapports SROI par les parties prenantes externes

La façon dont les parties prenantes externes et le grand public utilisent les rapports SROI à leur publication varie. Il est peu probable que la comparaison des ratios de retour social soit pertinente, alors qu'est bien plus utile une analyse des diverses opinions et décisions énoncées au cours de l'élaboration d'un rapport SROI spécifique. Les changements que les responsables de l'activité projettent de mettre en œuvre parmi ceux qui sont proposés et la manière dont ils affecteront les ratios SROI dans le temps serviront de guide aux investisseurs en ce qui concerne le rythme des améliorations auxquelles procèdent les organisations. Ceci souligne combien il est important que l'information, dans sa présentation, réponde aux exigences de différentes parties prenantes et que sa qualité soit garantie.



À votre tour : communiquez et utilisez vos conclusions, et intégrer le SROI

Lorsque vous présentez les résultats de votre analyse, tenez compte de votre public et adaptez vos propos à chaque groupe de parties prenantes. Les parties prenantes ont des objectifs différents et chaque partie prenante entretient avec votre organisation des relations différentes. Planifiez l'utilisation de vos conclusions et l'intégration du processus au sein de votre organisation.

6.3 - Certifier l'information

La garantie est le processus par lequel l'information contenue dans votre rapport est vérifiée. En principe, il doit y avoir une garantie indépendante appropriée, qui certifie ce que revendique votre rapport. Il y a deux niveaux de garantie :

Type 1 : La garantie certifie uniquement que l'analyse s'est conformée aux principes de bonne pratique en SROI.

Type 2 : La garantie couvre aussi bien les principes que les données.

Pour plus d'informations sur les processus de garantie et les sources sur lesquelles ils s'appuient, se reporter à www.thesroinetwork.org.

Ressources

Cette partie contient un certain nombre de ressources auxquelles vous pourrez avoir recours tout au long de votre calcul de SROI.

- 1. Format d'un rapport SROI*
- 2. Glossaire*
- 3. Note sur l'allocation des coûts*
- 4. Résumé de la relation entre le SROI et d'autres approches.*
- 5. Les sept principes du SROI*
- 6. Liste des points à valider pour une analyse SROI*
- 7. Exemple*



Format d'un rapport SROI

Les éléments ci-dessous vous permettront de bâtir la structure de votre rapport SROI. Au sein de la structure en 6 parties, les informations peuvent être présentées avec davantage de flexibilité. Un équilibre devra être trouvé entre les informations qualitatives, quantitatives et financières, qui, dans leur ensemble, devront décrire la valeur créée par les activités du périmètre choisi. Le but sera de fournir suffisamment d'informations pour prouver la conformité aux principes du SROI et le respect du processus.

Synthèse

1 - Périmètre et parties prenantes

Décrivez votre organisation : sa mission, ses valeurs, l'activité analysée, en incluant la zone géographique concernée et les participants ou bénéficiaires.

Expliquez le type d'analyse SROI choisi (évaluation ou prévisionnelle), le but de l'analyse et la période couverte.

Intégrez une ou deux études de cas sur l'histoire du changement vécu par les parties prenantes.

Décrivez la théorie du changement : comment l'activité est-elle censée atteindre les objectifs et brièvement les organisations impliquées dans l'attribution.

Analysez les parties prenantes et les groupes de parties prenantes.

Présentez votre méthode d'implication des parties prenantes.

Indiquez le nombre de personnes et d'organisations de chaque groupe qui ont été impliquées dans la création de la théorie du changement.

2 - Résultats et preuves

Décrivez les contributions, les réalisations et les résultats pour chaque groupe de parties prenantes. Les résultats devront inclure les changements positifs, négatifs, attendus et inattendus.

Décrivez les indicateurs et les sources de données pour chaque résultat.

Quantifiez les contributions, les réalisations et les résultats atteints pour chaque groupe de parties prenantes.

Explicitiez l'investissement nécessaire à l'activité.

Indiquez le temps que les résultats sont censés durer, et pendant lequel les résultats restent attribuables à l'activité.

Décrivez les proxys financiers utilisés pour chaque résultat, ainsi que la source d'information associée pour chaque proxy.

3 - Impact

Décrivez les autres groupes à partir desquels le poids mort est calculé.

Décrivez les autres organisations et personnes auxquelles des résultats ont été attribués.

Indiquez les hypothèses et sources de chaque estimation d'attribution et de poids mort.

Indiquez les pourcentages d'attribution, de poids mort et de diminution pour chaque indicateur de résultat avec un proxy.

Décrivez le déplacement, s'il fait partie de l'analyse. Donnez l'impact total.

4 - Calcul du retour social

Présentez le calcul du retour social, en montrant les sources d'information et en incluant une description du ou des types de calcul utilisés.

Décrivez les analyses de sensibilité que vous avez menées et les raisons pour lesquelles vous les avez menées.

Décrivez les changements de quantités résultant de l'analyse de sensibilité.

Comparez le retour social dans les analyses de sensibilité.

5 - Informations complémentaires

Indiquez les parties prenantes identifiées mais non prises en compte, et les raisons qui ont motivées ce choix.

Indiquez les résultats identifiés mais non pris en compte et les raisons qui ont motivées ce choix.

Indiquez les proxys identifiés mais non pris en compte et les raisons qui ont motivées ce choix.

Glossaire

Actualisation	Processus permettant de calculer la valeur actuelle de flux financiers futurs et de les rendre comparables
Analyse de sensibilité	Processus évaluant l'effet sur le ratio SROI de modifications de différentes variables
Allocation de coûts	L'allocation des coûts et des dépenses pour des activités reliées à un programme, un produit ou une activité donnés
Attribution	Évaluation de la part du résultat relevant de l'intervention d'autres organisations ou personnes
Carte des impacts	Tableau représentant la manière dont une activité crée un changement, en utilisant des ressources pour fournir des activités créant des résultats pour différentes parties prenantes
Contribution	Argent, temps, dons de chacune des parties prenantes qui sont nécessaires à la réalisation de l'activité
Déplacement	Phénomène pendant lequel le problème, auquel on apporte une solution, touche désormais un autre groupe de parties prenantes ou dont la résolution a créé des effets négatifs sur d'autres dimensions
Diminution	Baisse du résultat dans le temps
Distance parcourue	Progrès réalisés par un bénéficiaire sur une période donnée
Durée	Période (généralement en années) sur laquelle se fait sentir un résultat après l'intervention comme par exemple le temps qu'un participant passera dans un nouvel emploi
Impact	Différence entre les résultats pour les participants et le calcul de ce qui serait arrivé dans tous les cas de la part relevant de l'intervention d'autres personnes ou organisations et de la durée des résultats
Indicateur de résultat	Mesure définie d'un résultat
Matérialité	Information matérielle si son omission a le potentiel d'affecter les décisions des lecteurs ou des parties prenantes
Monétiser	Allouer une valeur en unités monétaires (euros, dollars etc.) à quelque chose
Parties prenantes	Personnes et organisations qui subissent un changement positif ou négatif résultant de l'activité
Période de retour sur investissement	Temps en mois ou en années, pour que la valeur de l'impact excède celle de l'investissement
Périmètre	Activités, échelle de temps, type et frontières définis pour l'analyse SROI
Proxy	Approximation d'une valeur pour laquelle une mesure exacte est impossible à obtenir
Poids mort	Mesure du niveau de résultats qui se serait produit quoi qu'il arrive
Ratio de retour social net	Valeur présente nette de l'impact divisée par l'investissement total
Réalisation de chaque partie prenante	Description de l'activité en termes quantitatifs découlant des contributions des parties prenantes
Résultat	Changements pour les parties prenantes résultant d'une activité. Ils peuvent être attendus et inattendus, positifs et négatifs
Revenus	Revenus financiers qu'une organisation tire de ventes, dons, contrats ou subventions
Taux d'actualisation	Taux d'intérêt utilisé pour calculer les coûts et bénéfices futurs à leur valeur actuelle
Ratio de retour social	Valeur présente totale de l'impact divisée par l'investissement total
Valeur financière	Le surplus financier généré par une organisation dans la pratique de son activité
Valeur Présente Nette	Valeur actuelle d'un flux financier attendu dans le futur minorée de l'investissement nécessaire à l'activité

Note sur l'allocation des coûts

La valeur de la contribution de chaque financeur sera généralement facile à calculer (ex : lorsque l'activité est complètement financée par une ou plusieurs sources, la valeur de la contribution est alors connue).

Si l'analyse concerne une partie de l'organisation, alors le calcul de l'investissement risque d'être plus difficile. Il est important de le faire précisément pour que le coût de production de la valeur sociale ne soit pas sous-estimé. Il en est de même pour la prise en compte des coûts complets dans le calcul du retour sur investissement dans une demande de financement. A moins d'identifier les coûts complets de votre activité (pas seulement le financement par exemple) vous n'aurez pas un ratio précis.

Par exemple, prenons une organisation comprenant deux départements, mais dont l'analyse ne concerne que l'un des deux. Il sera nécessaire de commencer par calculer les coûts associés à ce département. La plupart des coûts pourront être identifiés via des relevés bancaires. Le calcul se compliquera si les deux départements ont des frais communs (achat d'électricité, directeur de l'organisation). Il faudra dans ce cas déterminer les coûts alloués au département analysé et ensuite identifier qui fournit la contribution (l'investissement qui couvre les coûts). Cela pourrait nécessiter un dosage entre les sources de financement. L'intervention de votre comptable, si vous en avez un, pourra être utile.

Même lorsque vous analysez le retour social d'un financement, par exemple, vous devrez faire attention à ce que l'activité ne dépende pas d'autres contributions au sein de l'organisation, et qui n'auraient pas la même source de financement.

Les étapes sont les suivantes :

- A. Identifier les coûts des biens et services qui sont nécessaires pour l'activité analysée.
- B. Identifier et allouer les coûts des biens et services qui sont partagés par différents départements.
- C. Identifier les sources de revenus liés à ces biens et services.
- D. Si nécessaire, identifier les proportions de revenus des différentes sources.

A. Identifier les coûts des biens et services qui sont nécessaires pour l'activité analysée.

En règle générale, cela peut être fait à partir des données comptables de l'organisation. Si les dépenses ne sont pas réparties entre les différents départements, vous devrez analyser chaque type de dépense et identifier les coûts complètement attribuables au département concerné.

B. Identifier et allouer les coûts des biens et services qui sont partagés par différents départements.

Pour les coûts partagés, vous devrez décider d'une méthode d'allocation. Voici les trois principales :

Les **coûts salariaux** peuvent être alloués en fonction du temps passé par les membres de l'équipe à travailler pour chaque département. Si vous avez des feuilles de suivi des temps, vous y trouverez l'information. Sinon, vous aurez recours à une estimation. Certains salariés, comme le directeur général, peuvent travailler pour l'ensemble des départements. Dans ce cas, vous pourrez allouer leurs coûts en fonction des budgets de chaque département.

Les **frais généraux** pourront être alloués en fonction d'une mesure de l'activité au sein du département (ex : les frais d'électricité pourront être répartis en fonction des dépenses générales de biens et services).

Toutefois, le **coût du loyer** pourra être alloué en fonction de la surface au sol occupée, par rapport à la surface globale des locaux.

Exemple 1 :

Coûts en €	Coûts totaux	Dépt 1	Dépt 2
Directeur (voir 1 ci-dessous)	45 k€	26 k€	19 k€
Responsable de formation (voir 2 ci-dessous)	40 k€	24 k€	16 k€
Responsable de dépt (1 par dépt)	30 k€	15 k€	15 k€
Frais généraux (20 pour le dépt 1 et 10 pour le dépt 2)	30 k€	20 k€	10 k€
Sous-totaux dépt	60 k€	35 k€	25 k€
Chauffage et lumière (voir 3 ci-dessous)	20 k€	13 k€	7 k€
Loyer (voir 4 ci-dessous)	20 k€	5 k€	15 k€
Total	185 k€	103 k€	82 k€

Les coûts ont été arrondis au plus proche.

1 - Les coûts liés au directeur peuvent être alloués en fonction des coûts relatifs du projet.

Dans leur globalité, les coûts du projet représentent 60 000 €, dus pour moitié aux frais de personnel, et pour moitié aux frais généraux.

Cependant, ces coûts ne sont pas répartis également entre les deux départements. Ils s'élèvent à 35 000 € pour le département 1 (15 000 € pour les frais de personnel et 20 000 € pour les autres frais), et à 25 000 € (15 000 € pour les frais de personnel et 10 000 € pour les autres frais) pour le département 2.

Les coûts imputés au département 1 sont donc : $45\,000 \times (35\,000 / 60\,000) = 26\,250$ €

Les coûts imputés au département 2 sont donc : $45\,000 \times (25\,000 / 60\,000) = 18\,750$ €

Ce sont donc les coûts que l'on retrouve arrondis dans le tableau d'allocation des coûts.

2 - Le responsable de formation, pour lequel les charges salariales s'élèvent à 40 000 €, passe 60% de son temps dans le département 1 et 40 % dans le département 2. 60% de 40 000 € sont imputables au département 1, soit 24 000 €.

3 - L'organisation ne peut pas mesurer les dépenses d'électricité par département, et a donc alloué les coûts en fonction de la répartition des frais généraux.

Pour le département 1 :

$20\,000 \times (20\,000 / 30\,000) = 13\,333$ €.

4 - Pour le loyer, 20 % de l'espace disponible est utilisé par le département 1 et 70% par le département 2. Les 10 % restants sont utilisés par le directeur.

Pour le département 1 : $20\% \times 20\,000 = 4\,000$ €

Pour le département 2 : $70\% \times 20\,000 = 14\,000$ €

Les 2000 € restants (20 000 € moins 14 000 € moins 4 000 €) sont liés à l'activité du directeur.

En allouant cette somme en fonction de la répartition du budget entre les deux départements (ex : 35 000 € sur un total de 60 000 € pour le département 1), on obtient respectivement 1 200 € et 800 €. Le loyer total du département 1 est donc de 5 200 € (arrondi à 5 000 €). Le loyer total du département 2 est donc de 14 800 € (arrondi à 15 000 €).

C. Identifier les sources de revenus liés à ces biens et services.

Ces coûts doivent désormais être alloués une seconde fois, à ceux qui financent l'activité. Dans l'exemple 2 ci-dessous, un des financeurs a établi que l'ensemble des fonds devait être utilisé pour couvrir les coûts du département 1 et a accepté la méthode d'allocation des coûts, présentée ci-dessus. L'autre source de financement complète les coûts du département 1 et ceux du département 2.

Exemple 2 :

Coûts en €		Dépt 1	Dépt 2
Source 1	100 k€	100 k€	
Source 2	85 k€	3 k€	82 k€
Total	185 k€	103 k€	82 k€

D. Si nécessaire, identifier les proportions de revenus des différentes sources.

À la différence de l'exemple 2, dans l'exemple 3 ci-dessous, les fonds peuvent être utilisés indifféremment pour toutes les dépenses de l'organisation.

$(100\,000 / 185\,000) \times 103\,000 = 56\,000$ €

Exemple 3 :

Coûts en €		Dépt 1	Dépt 2
Source 1	100 k€	56 k€	44 k€
Source 2	85 k€	47 k€	38 k€
Total	185 k€	103 k€	82 k€

Vous pouvez maintenant intégrer les parties prenantes finançant l'activité 1 et 2, et les contributions de 100 000 € et 3 000 € selon l'exemple 2 ou 56 000 € et 47 000 € selon l'exemple 3 peuvent être inscrites dans la colonne contributions de la carte des impacts.

Résumé de la relation entre le SROI et d'autres approches

Analyse coûts/bénéfices

Le fait que le SROI est conçu comme un outil pratique de gestion, utilisable à la fois par les petites et les grosses organisations et non dans une perspective macroéconomique comme cela peut être le cas dans des évaluations de politiques publiques. Le SROI se concentre sur la mesure de la valeur créée pour les parties prenantes, alors que certaines évaluations des politiques publiques, notamment en Grande Bretagne, visent à mesurer les coûts et les bénéfices pour l'ensemble de la société. Les deux méthodes ont cependant en commun le recours à la valeur monétaire comme proxy pour les coûts et les bénéfices induits par un investissement, une activité ou une politique.

Reporting social

Le SROI et le Reporting social ont tous deux pour but de rendre compte de la création de valeur sociale. Le SROI se concentre sur le changement attendu qui touche les différentes parties prenantes du fait de l'activité. Le Reporting social découle des objectifs sociaux affirmés d'une organisation. Le SROI et le Reporting social ont de nombreux principes communs, mais le Reporting social ne préconise ni l'utilisation de proxys financiers, ni celle d'un ratio de retour. Le SROI et le Reporting social sont en outre compatibles : la rédaction d'un rapport SROI sera plus facile si elle s'appuie sur une base de données de reporting social, par exemple.

Évaluation des résultats

Le processus de mesure des résultats en tant que partie de la théorie du changement est commun à d'autres approches. L'implication des parties prenantes est également une des caractéristiques clés du SROI mise en avant, avec plus ou moins de force, dans d'autres modèles. La principale différence entre le SROI et de nombreux autres approches résultats réside dans l'importance de donner une valeur financière aux résultats.

Le socle commun entre les premières étapes du SROI et d'autres évaluations des résultats signifie que les organisations qui ont déjà réalisé un travail sur les résultats pourront trouver plus facile l'analyse SROI que les organisations qui étudieront leurs résultats pour la première fois.

Rapports de développement durable

Le SROI dispose de principes communs avec des approches comme la Global Reporting Initiative et les standards AA1000 d'AccountAbility⁶, comme l'importance d'impliquer les parties prenantes. Le SROI s'en distingue par le développement de théories du changement simplifiées mettant en avant les changements majeurs vécus par la valorisation de ces impacts.

Autres méthodes d'évaluation économiques

Le SROI se rapproche d'autres analyses économiques, ayant pour objectif de valoriser et comparer les coûts et les bénéfices de différents types d'activités, non pris en compte dans les prix effectifs. Cette approche est particulièrement développée dans l'économie environnementale.

Évaluation de l'impact environnemental

La méthodologie d'évaluation de l'impact environnemental, permet d'anticiper les conséquences environnementales significatives d'un projet. Elle permet la prise en compte du facteur environnemental, en plus des facteurs économiques et sociaux. Le recours à cette méthode est obligatoire dans la planification de projets majeurs, selon la définition de législation européenne. Comme pour le SROI, il est essentiel de définir ce qui est « significatif ».

⁶ Les standards d'Accountability AA1000 ont vocation à fournir les lignes directrices pour améliorer la performance des organisations en termes de développement durable. Elles sont applicables aux organisations de tous les secteurs, y compris le secteur public et la société civile, de toutes les tailles et de toutes les régions.

Les sept principes du SROI

1 - Impliquer les parties prenantes

Impliquer les parties prenantes pour décider ce qui doit être mesuré et comment le quantifier et le valoriser.

Les parties prenantes sont les personnes ou les organisations qui vivent le changement résultant de l'activité ; elles seront donc les mieux placées pour décrire ce changement. Ce principe signifie que les parties prenantes doivent être identifiées, puis impliquées tout au long de l'analyse, de façon à ce que la valorisation et le processus d'évaluation, soient renseignés par ceux et celles qui sont touchés par l'activité ou qui ont une influence sur celle-ci.

2 - Comprendre ce qui change

Expliquer comment le changement est créé et l'évaluer en réunissant des données, qui témoignent de changements positifs et négatifs, attendus ou inattendus.

La valeur est créée pour ou par différentes parties prenantes, et il y a plusieurs types de changements : ceux que les parties prenantes attendent et ceux qu'elles n'attendent pas, des changements positifs, comme des changements négatifs. Ce principe implique que l'histoire de ces changements soit détaillée et appuyée par des preuves. Ces changements, qui sont les résultats de l'activité, sont rendus possibles par les contributions des parties prenantes et peuvent être des résultats économiques, sociaux ou environnementaux. Ce sont ces résultats qui devront être mesurés afin de démontrer que le changement a eu lieu.

3 - Évaluer ce qui compte

Utiliser des proxys financiers pour que la valeur des résultats puisse être reconnue.

Les proxys financiers devront être employés dans le but de reconnaître la valeur des résultats obtenus et de donner une voix à ceux qui sont exclus du marché mais qui sont les premiers concernés par les activités. Cela aura une influence sur l'équilibre des pouvoirs entre les différentes parties prenantes.

4 - N'inclure que ce qui est « matériel »

Déterminer les données qui doivent être incluses dans les calculs afin de donner une image réaliste et honnête de l'impact, permettant aux parties prenantes de tirer des conclusions pertinentes.

Ce principe nécessite une évaluation des conséquences de la suppression d'une information sur les décisions qui pourraient être prises pour l'activité. Définir ce qui est « matériel » suppose de faire référence à la stratégie de l'organisation, aux autres organisations du secteur, aux normes sociétales et aux impacts financiers. Une garantie extérieure devient importante pour donner aux utilisateurs du calcul, l'assurance que les problématiques « matérielles » ont été prises en compte.

5 - Ne pas surévaluer

Ne revendiquer que la création de valeur dont l'organisation est responsable.

Ce principe nécessite de se référer à des tendances générales et à des études de marché, pour permettre d'évaluer le changement du à l'activité, et non à d'autres facteurs, et de prendre en compte ce qui se serait passé quoi qu'il arrive. Cela nécessite aussi de considérer l'apport d'autres personnes ou organisations aux résultats relevés.

6 - Être transparent

Donner les éléments permettant de considérer l'analyse comme précise et sincère.

Le rapport explicitera les décisions relatives au choix des parties prenantes, des résultats, des indicateurs et des références utilisées pour le calcul de l'impact. Les sources d'information et les méthodes de collecte seront aussi documentées, ainsi que la manière dont les résultats seront communiqués aux parties prenantes. Le rapport détaillera également ce que les responsables de l'activité compte entreprendre suite à l'étude du SROI. L'analyse aura plus de crédibilité si les raisons justifiant les décisions sont transparentes.

7 - Vérifier les résultats

Apporter une garantie indépendante appropriée.

Bien qu'une analyse SROI donne l'opportunité de comprendre plus en détails la valeur créée par une activité, elle implique inévitablement une part de subjectivité. Une garantie indépendante appropriée peut être nécessaire pour aider les parties prenantes à évaluer la pertinence des décisions prises par les responsables de l'analyse.

Liste des points à valider pour une analyse SROI

Cette liste est destinée à un usage personnel, pour valider votre avancement dans le processus. Pour plus d'informations sur le processus de garantie, vous pouvez aller sur www.thesroinetwork.org.

Liste	Réalisé ?
Étape 1 : Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes	
• Avez-vous fourni des informations pour comprendre votre organisation ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous expliqué pourquoi vous menez cette analyse et pour qui, ainsi que la façon dont vous communiquerez avec les destinataires ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous décidé si vous analyserez tout ou partie de l'organisation ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous décidé si vous analysiez le retour social lié à une source de revenus spécifique ou pour des activités ayant plusieurs sources de financement ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous décidé s'il s'agissait d'une évaluation du passé ou d'une analyse prévisionnelle ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous déterminé l'échelle de temps concernée ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous identifié les ressources nécessaires (ex : temps, ressources financières et compétences) ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous fait l'inventaire des parties prenantes et rempli le tableau des parties prenantes ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous considéré que certains changements pourraient affecter des parties prenantes que ne font pas partie de votre périmètre et que vous pourriez revoir le périmètre de l'étude ?	<input type="checkbox"/>
Étape 2 : Exposer le changement	
• Avez-vous complété les deux premières colonnes de la carte des impacts sur les parties prenantes ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous expliqué vos décisions sur le choix de parties prenantes matérielles ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous impliqué les parties prenantes pour remplir les colonnes suivantes ?	<input type="checkbox"/>
• Pour chaque partie prenante, avez-vous inclus leur contribution à l'activité (certaines parties prenantes n'auront pas de contribution) ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous donné une valeur aux contributions ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous vérifié que les contributions que vous avez enregistrées comprennent tous les coûts du service (ex : loyer, frais généraux) ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous identifié les contributions et les réalisations pour les parties prenantes ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous inclus une description des réalisations ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous inclus les changements attendus et inattendus ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous inclus les changements positifs et négatifs ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous complété les colonnes de la carte des impacts relatives aux contributions, réalisations et résultats ?	<input type="checkbox"/>
• À ce point de votre analyse, souhaitez-vous ajouter ou retirer des parties prenantes ou des groupes de parties prenantes ?	<input type="checkbox"/>
Étape 3 : Attester les résultats et leur attribuer une valeur	
• Avez-vous identifié des indicateurs pour les résultats ?	<input type="checkbox"/>
• Combien de temps durent les résultats ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous déjà des informations sur chaque indicateur ?	<input type="checkbox"/>
• Si non, avez-vous un plan de recueil des informations ?	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous complété la colonne relative à la source d'information ?	<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous complété la colonne pour chaque indicateur ? • Pour chaque résultat pour lequel vous n'avez pas déterminé un indicateur, avez-vous donné les raisons dans votre rapport ? • Pouvez-vous déterminer ou prévoir le niveau de changement pour chaque indicateur ? • Avez-vous identifié un proxy financier pour chaque résultat ? • Avez-vous complété la colonne des proxys financiers ? • Avez-vous complété la colonne relative à la source des proxys ? • Y a t'il des indicateurs pour lesquels vous n'avez pas déterminé de proxys financiers ? L'avez-vous inclus dans votre rapport ? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Étape 4 : Déterminer l'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous des informations sur le poids mort relatif à chaque résultat ? • Pensez-vous que certaines de vos estimations pour le poids mort peuvent être expliquées par l'attribution ou le déplacement ? • Si une partie du poids mort peut être expliquée par le déplacement, avez-vous décidé d'impliquer une nouvelle partie prenante (et/ou de changer le périmètre)? • S'il y a attribution, cela signifie-t-il que vous avez oublié des apports d'autres parties prenantes, qui devraient désormais être incluses ? • Avez-vous estimé l'attribution et détaillé comment vous l'aviez estimée ? • Si les résultats durent plus longtemps que la période analysée, que se passe-t-il après la fin de la période (diminution) ? • Avez-vous calculé l'impact (indicateur multiplié par le proxy financier moins les pourcentages de poids mort, déplacement, et attribution) ? • Avez-vous calculé une diminution ? • Par conséquent, y a-t-il des changements pour lesquels l'activité ne contribue pas à un changement significatif ? • Avez-vous complété les colonnes pour le poids mort, l'attribution, le déplacement et la diminution ? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Étape 5 : Calculer le SROI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déterminé la valeur financière des indicateurs pour chaque période ? • Avez-vous choisi un taux d'actualisation ? • Avez-vous une valeur totale pour les contributions ? • Avez-vous calculé : a) le ratio de retour social, b) le ratio de retour social net, c) la période de retour sur investissement ? • Avez-vous vérifié la sensibilité de votre résultat aux changements de données ? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Étape 6 : Rendre compte, utiliser et intégrer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous résumé les changements nécessaires dans les systèmes de l'organisation, la gouvernance ou les activités de façon à améliorer la capacité à calculer et gérer la valeur sociale créée ? • Avez-vous prévu un plan pour la mise en place de ces changements ? • Avez-vous prévu le format adapté à vos interlocuteurs pour communiquer la valeur obtenue ? • Si vous avez décidé de produire un rapport complet, est-ce qu'il permet la vérification de toutes les hypothèses et de toutes vos sources ? • Si vous avez décidé de produire un rapport complet, avez-vous inclus des éléments qualitatifs sur les hypothèses et les limites qui sous-tendent votre analyse ? • Avez-vous vérifié que votre communication créait l'effet désiré sur vos interlocuteurs, et s'ils appréciaient le contenu et le format ? • Avez-vous décidé comment la qualité de votre rapport sera contrôlée ? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Exemple

SROI									
Nom de l'organisation		Le Chemin du Repas*							
Mission (s)		Offrir à des personnes âgées des repas chauds et nutritifs, dans un lieu de restauration							
Objet de l'analyse SROI		Activité			30 personnes âgées ou handicapées 5 jours par semaine, 50 semaines par an				
		Contrat/Source de financement			Financement de la collectivité locale				
ÉTAPE 1		ÉTAPE 2				ÉTAPE 3			
Parties prenantes	Changements vécus (volontairement ou non)	Contributions		Réalizations	Résultats				
		Description	Valeur (€)		Description	Indicateurs	Source	Quantité	Durée
Sur qui avons-nous un impact ? Qui a un impact sur nous ?	Que pensons-nous changer pour eux ?	Que nous apportent-ils ?	Combien vaut ce qu'ils nous apportent ?	Qu'est-ce qui est fait concrètement ?	Comment décrivions-nous ce que le projet a changé pour eux ?	Comment mesurer les changements constatés ?	Comment allons-nous collecter(l'information) ?	Quel est le résultat chiffré du changement ?	Combien d'années dure ce changement ?
Participants	Ils ont moins recours aux services de santé	Du temps	0 €	Organisation de déjeuners : Activités de groupe (jeux, exercices thérapeutiques, sessions d'information) Transport de 30 personnes	Les exercices thérapeutiques ont amélioré la condition physique des participants, diminué le nombre de chutes et les hospitalisations.	Nombre de chutes et d'hospitalisations	Recherche ponctuelle	7	1 an
					Les sessions d'information sur la santé ont permis aux participants d'être plus attentifs à leurs symptômes et leur santé s'est améliorée.	Nombre de consultations médicales et retour des participants sur leur condition physique générale	Questionnaire et entretiens	90	5 ans
	Les participants ont fait des rencontres et passé plus de temps en collectivité				Nombre d'adhésions à des clubs/groupes et retour des participants sur leur bien-être	Questionnaire	16	1 an	
	Les participants ont eu accès à des repas nutritifs 3 fois par semaine et sont en meilleure forme				Nombre de visites d'infirmière à domicile et retour des participants sur la durée de leur activité physique hebdomadaire (au moins 3h par semaine)	Questionnaire	14	2 ans	
Collectivité locale	Les participants reçoivent des repas nutritifs	Contrat annuel	28760 €		Tous les résultats concernent les participants, et sont cités ci-dessus				
Les bénévoles (retraités)	Conservation d'une activité	Du temps : 4 pers * 3h * 5j * 50sem * 7 €	21240 €	7500 repas annuels	La santé des bénévoles s'est améliorée	Retour des bénévoles sur la pratique d'activité physique (au moins 3h par semaine)	Evaluation annuelle des bénévoles	4	1 an
Voisins des participants	Diminution des contacts avec les participants	Du temps	0 €		Réduction des aides de voisinage et dégradation des réseaux de voisinage informels	Nombre d'assistance aux courses parmi les voisins	Enquête ponctuelle	275	3 ans
TOTAL			50 000 €						

* Le Chemin du Repas est une organisation fictive, et les chiffres présentés ne sont pas réels

Carte des impacts

		Nom	
collectif, donnant la possibilité de créer du lien social.		Date	
Objectif de l'activité		Période concernée	1 an
But de l'analyse		Prévision ou évaluation	Prévision

			ÉTAPE 4				ÉTAPE 5					
			Poids mort	Attribution	Diminution	Impact net	Calcul du Retour Social					
Proxy financier	Valeur en €	Source	%	%	%	%	Taux d'actualisation	3.5 %				
Quelle proxy utiliser pour valoriser économiquement le changement ?	Quelle est la valeur du changement constaté ?	Comment allons-nous collecter(é) l'information sur cette valeur monétaire ?	Que ce serait-il passer sans notre action ?	Quelle est la part du changement ne relevant pas de notre projet ?	Est-ce que le résultat peut s'amenuiser dans le temps ?	Quantité x proxy financier - (poids morts et attribution)	Année 1 (après l'activité)	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
Coût de prise en charge en service d'urgences	111 €	Coût de la sécurité sociale	0 %	5 %	50 %	737 €	737 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coût d'hospitalisation pour un examen complet en gériatrie	5 858 €					38 952 €	38 952 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
Hospitalisation de longue durée en service de gériatrie	8 519 €					56 651 €	56 651 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
Consultation chez un médecin généraliste	22 €	Coût de la sécurité sociale	0 %	10 %	10 %	1 814 €	1 814 €	1 633 €	1 470 €	1 323 €	1 190 €	
Coût annuel moyen des inscriptions / abonnements	57 €	Dépenses moyennes en transport en commun, loto et clubs de travaux manuels	10 %	35 %	0 %	533 €	533 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Visites d'infirmières à domicile	40 €	Coût de la sécurité sociale	100 %	0 %	0 %	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	0 €					0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Abonnements annuels des retraités à la piscine	192 €	Collectivité locale	70 %	10 %	35 %	207 €	207 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coût de la livraison d'un supermarché en ligne	-6 €	Site internet d'un supermarché	5 %	0 %	5 %	-1 541 €	-1 541 €	-1 464 €	-1 391 €	0 €	0 €	0 €
						97 354 €	97 354 €	169 €	79 €	1 323 €	1 190 €	

Valeur présente	94 062 €	157 €	71 €	1153 €	1002 €
Valeur présente totale					96 445 €
Valeur présente nette					46 445 €
Retour social pour 1€					1.93 €

Les cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social sont une création et une propriété de ESSEC IIES. L'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC met ses publications à la disposition de tous en version électronique, afin d'encourager une large circulation de ses travaux. Il demeure propriétaire des droits d'auteur de ces publications.

L'Institut édite 4 collections d'ouvrages :

- la **Collection Recherche et Études**, où sont publiés des articles, synthèses de travaux de recherche rédigés par les chercheurs et professeurs de l'Institut
- la **Collection Actes de Colloques** qui rassemble des contributions à des colloques ou congrès organisés ou co-organisés par l'Institut
- la **Collection Rapports et Mémoires d'Étudiants** qui valorise les travaux menés par les étudiants de la Chaire Entrepreneuriat Social
- la **Collection Ouvrages et Guides Pratiques** qui propose la traduction française d'ouvrages étrangers et des guides pratiques issus des expérimentations du laboratoire d'innovation de l'Institut.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ces publications, selon les conditions suivantes :

- Indiquer que l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC en est l'éditeur.
- Citer le ou les auteurs (personnes physiques).
- Mentionner l'adresse du site internet de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC.
- Ne pas utiliser le texte à des fins commerciales, sous réserve du droit de courte citation.

Les opinions présentées et les erreurs éventuelles demeurent de la seule responsabilité du ou des auteurs (personnes physiques).

Les publications de ces collections sont disponibles sur le site Internet ESSEC IIES : <http://iies.essec.edu>

ESSEC Business School
Avenue Bernard Hirsch
BP 50105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France

Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
Fax +33 (0)1 34 43 30 01

www.essec.edu

ESSEC Executive Education
CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France

Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
Fax +33 (0)1 46 92 49 90

<http://formation.essec.fr>

ESSEC Business School
Singapore Campus
100 Victoria Street
National Library Building # 13-02
Singapore 188064

essecasia@essec.fr

Tél. +65 6884 9780

Fax +65 6884 9781

www.essec.edu

Informations

ESSEC IIES

Institut de l'Innovation
et de l'Entrepreneuriat Social

Tél. +33(0)1 34 43 32 05

Fax +33 (0)1 34 43 32 10

morkel@essec.fr

<http://iies.essec.edu>

Sur l'évaluation de l'impact social

Emeline Stievenart

stievenart@essec.fr



Ce programme est cofinancé par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en Ile-de-France avec
le Fonds européen de développement régional

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

