

# Quel est l'impact social de votre association ?

La méthode SROI permet de mesurer le rendement social d'une activité ou d'une organisation en termes monétaires: 1 euro investi dans telle structure rapportera ainsi X euros de valeur sociale. Elle permet de montrer l'effet levier de son activité, au regard de l'ensemble des ressources qu'elle mobilise. La démarche d'analyse est aussi importante que le ratio car elle repose sur un travail collaboratif de décomposition de l'activité faisant le lien entre les ressources, les réalisations, les résultats visés et l'impact social obtenu.

## Étape 1

### Définir le périmètre de l'analyse et identifier les principales parties prenantes

Il est essentiel de répondre à quelques questions pour préciser le cadre de l'analyse:

- Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de son impact social ?
  - Quels sont les missions et les objectifs de la structure ?
  - Quel est le champ de l'analyse ? Porte-t-elle sur toute la structure ou sur une partie des activités ?
  - Quelles sont les ressources (humaines, matérielles) et le temps qui pourront y être consacrés ?
- On identifie ensuite les parties prenantes qui seront mobilisées: financeurs, employés, bénévoles, bénéficiaires, usagers, etc. Pour ne pas trop alourdir l'analyse, il est conseillé de ne retenir que les plus importantes.

## Étape 2

### Construire la « carte des impacts »

La carte des impacts, outil principal de l'analyse SROI, prend généralement la forme d'un tableau (voir modèle ci-dessous). Elle décrit le lien

entre les parties prenantes, leurs contributions, les activités réalisées et les résultats escomptés. Les contributions des parties prenantes (apports financiers, bénévolat, etc.) doivent toutes être monétarisées, c'est-à-dire exprimées en euros.

Attention à ne pas confondre les activités réalisées, dites réalisations, et les résultats: par exemple, dans le cadre d'une activité de formation visant le retour à l'emploi, la réalisation correspondra au nombre d'heures de formation et le résultat sera le nombre de bénéficiaires trouvant un emploi.

La notion de résultat est ainsi très proche de la notion d'impact, la différence entre les deux termes dans une analyse SROI étant surtout d'ordre comptable (voir étape 4).

### MODÈLE DE CARTE DES IMPACTS

Étape 1		Étape 2		Étape 3						Étape 4			Étape 5							
Parties prenantes	Changements vécus	Contributions	Réalisations	Résultats						Poids mort (en %)	Attribution (en %)	Diminution (en %)	Impact	Taux d'actualisation retenu :						
Deux qui affectent ou sont affectés par l'activité	Que pensez-vous changer pour eux ?	Ce qu'elles investissent	Valorisation monétaire (en €)	Description (ce que le projet a changé pour eux)	Indicateurs	Source	Quantité	Durée (en années)	Proxy financier	Valeur (en €)	Source	De quoi serait arrivé de toutes façons	Quelqu'un d'autre contribue au changement ?	Comment le résultat s'atténue dans le temps ?	Quantité * valeur des proxy financier - poids mort & attribution	Valeur de l'impact Année 1	Valeur de l'impact Année 2	Valeur de l'impact Année 3	Valeur de l'impact Année 4	Valeur de l'impact Année 5
		Total des contributions:								Total des impacts:			Valeur actualisée par année							
													Valeur actualisée (VA) totale							
													Retour social pour 1 €							

## Étape 3

### Détailler les résultats et leur attribuer une valeur monétaire

Chaque résultat espéré est détaillé en choisissant des indicateurs pour les mesurer, en les quantifiant et en leur appliquant une durée – le nombre

d'années où on espère voir perdurer leur effet. Donner une valeur monétaire aux résultats est le cœur de l'analyse SROI. Cela revient à trouver un équivalent financier (appelé proxy) pour estimer en euros la valeur sociale de chaque résultat. Différentes méthodes existent: l'évaluation contingente (« combien seriez-vous prêt à payer pour obtenir ce résultat ? »), les coûts évités pour la société (par exemple, se baser sur le montant moyen de l'indemnisation chômage pour valoriser le retour à l'emploi d'une personne) ou encore l'utilisation de données statistiques (par exemple, se servir du coût moyen d'une thérapie pour estimer l'amélioration de la santé mentale). Il est nécessaire de s'appuyer sur les parties prenantes pour déterminer les proxys les plus pertinents. Il ne s'agit pas de refléter exactement la réalité mais d'avoir une démarche cohérente et transparente pour élaborer le rapport final.

## Étape 4

### Déterminer l'impact

Pour passer du résultat à l'impact, il faut retrancher des résultats tout ce qui ne dépend pas de l'activité de la structure et notamment:

- l'effet de poids mort: c'est la part du résultat qui serait arrivé si l'activité n'avait pas eu lieu;
- l'effet d'attribution: c'est la part du résultat imputable à une autre activité ou une autre organisation;
- l'effet de diminution: c'est la baisse avec le temps de la valeur de chaque résultat.

Les effets de poids mort et d'attribution dépendent généralement du degré d'exclusion économique et sociale des bénéficiaires: plus les bénéficiaires sont en situation de fragilité, plus ces effets seront faibles, car il sera légitime de considérer que c'est l'activité de la structure qui a eu le plus d'impact sur l'amélioration de leur situation.

Il s'agit toujours d'estimations. L'important est de se rendre compte que l'activité de sa structure n'est souvent pas la seule contributrice au résultat escompté.

## Étape 5

### Calculer l'effet levier

Il faut dans un premier temps calculer la valeur actualisée des impacts pour chaque année, en fonction de la durée qui a été affectée à chaque résultat

dans l'étape 3 et en tenant compte de la « préférence pour le présent » (1). Le ratio final est ensuite calculé en rapportant la valeur actualisée totale des impacts aux contributions:

$$\text{SROI} = \text{valeur actualisée totale} / \text{valeur totale des contributions}$$

Avant de clôturer l'évaluation, il est intéressant de se lancer dans une phase de test, appelée analyse de sensibilité, en faisant varier les valeurs attribuées aux proxys, aux effets de poids mort, d'attribution et de diminution et en effectuant des ajustements s'il s'avère que les arbitrages réalisés au fil de la démarche ne sont finalement pas pertinents. Cette phase permet d'identifier les résultats qui ont le plus d'influence sur le ratio global, afin d'en faire un réel outil de pilotage.

## Étape 6

### Rendre compte, utiliser et intégrer

Cette dernière étape consiste à partager les conclusions de l'analyse avec les parties prenantes et à les intégrer dans le pilotage de l'activité de la structure, pour l'orientation des investissements par exemple.

(1) Notion microéconomique qui stipule qu'un individu préfère recevoir une somme d'argent aujourd'hui plutôt que demain, car il tient compte du risque de ne pas la recevoir et de l'opportunité de placement financier. Cette notion est intégrée dans le calcul de la valeur actualisée en appliquant un taux d'actualisation.

#### En savoir plus

- Réseau SROI, <http://socialvalueuk.org>
- « Évaluer l'impact social avec l'approche SROI », Les cahiers de l'INES <http://bit.ly/1WDYEKV>