

## 5 - Des résultats à l'impact

Dans cette partie délicate mais essentielle de l'approche SROI, sont abordées les questions suivantes :

- **quelle est la durée des effets observés? Sont-ils stables ou diminuent-ils dans le temps?**
- **quelle est la part des effets qui se seraient produits de toute manière, même sans l'intervention?**
- **quelle est la part des effets que j'ai certes rendu possible mais qui viennent aussi de la mobilisation d'autres acteurs/facteurs?**
- **y a-t-il des effets négatifs à mon action que je n'ai pas encore pris en compte? en particulier un éventuel effet de déplacement du problème social sur une autre population ou sur une autre zone géographique?**

Ces interrogations sont légitimes et nécessaires dans la manière d'envisager un projet à vocation sociale.

Néanmoins, le chiffrage de ces éléments sera par essence imprécis et reposera sur des hypothèses et des approximations. Il est donc important d'être conscient de ces limites, de répondre de manière mesurée à ces questions, et pour finir, de reconnaître le caractère contextualisé du ratio SROI in fine produit.

### Point de repère - La Carte des impacts dans une analyse SROI

Jusqu'à maintenant, nous avons abordé la question des réalisations et des résultats, en montrant qu'une analyse SROI porte sur l'identification puis la mesure des résultats de l'action pour les parties prenantes concernées. Dans le cadre du SROI, pour passer des résultats à l'impact social, on prend en compte la durée de ces résultats et on y soustrait ce qui aurait été obtenu même sans l'intervention (le poids mort), les facteurs qui ont conjointement permis d'obtenir l'effet observé (l'attribution) et les éventuels effets de déplacement.



### POUR METTRE EN ŒUVRE

Les questions mises en avant pour passer des résultats à l'impact social sont importantes pour ne pas sur-revendiquer des résultats et donner de la crédibilité aux analyses d'impact. À titre illustratif, la méthode SROI a initialement été développée aux États-Unis avec certains ratios SROI dépassant 100, car ils ne prenaient pas en compte les notions de poids mort et d'attribution. En Europe, les ratios produits s'échelonnent généralement entre 2 et 10.

### Revendiquez avec crédibilité et humilité !

#### • La prise en compte du temps

La prise en compte du temps peut jouer favorablement pour un projet : en effet, on peut ainsi constater que des résultats perdurent au-delà de la participation à un programme donné. Néanmoins, elle peut aussi s'avérer défavorable, si on observe que les changements n'étaient qu'éphémères et, parfois même, ont donné lieu in fine à une aggravation de la situation. On peut prendre, pour caricaturer, l'exemple des régimes qui font perdre beaucoup de kilos en peu de temps mais qui sont suivis par une reprise de poids plus importante. On passerait ici à un impact final négatif.

Dans le guide du SROI, il est recommandé d'estimer la durée du résultat due à l'intervention analysée ainsi qu'une sorte de « taux d'amortissement », c'est à dire le rythme de diminution de l'effet ou bien de la part de l'intervention dans l'effet constaté. Prenons le cas d'une personne qui a acquis des compétences dans un métier grâce à une SIAE. Si elle n'exerce pas de métier correspondant à la sortie, elle va petit à petit perdre ses compétences. Si elle pratique le même métier après son parcours en SIAE, ses compétences resteront mais seront progressivement davantage imputables à son nouvel employeur qu'à la SIAE. Des praticiens du SROI ont pour règle de ne pas revendiquer des effets au-delà de 5 ans. Cela se traduit par un taux d'amortissement annuel simple de 20 %.

Dans le Social E-valuator, outil en ligne permettant de réaliser une analyse SROI en 10 étapes, cette notion d'amortissement n'est pas reprise. On voit ainsi que le sujet est délicat et difficile et qu'on peut l'aborder ou le considérer comme négligeable. Le ratio en sera bien entendu influencé.

### • La notion de poids mort

Le poids mort, traduction un peu malheureuse de *deadweight*, concerne la part des résultats qui auraient pu être obtenus sans l'action analysée. Par exemple, certaines personnes intégrant un parcours en insertion auraient pu gagner en estime en soi ou apprendre à rédiger un CV ailleurs pendant le même laps de temps. Il s'agit en quelque sorte de s'interroger sur les différentes alternatives en présence pour la partie prenante concernée et donc sur la concurrence et la cannibalisation possible des projets à vocation sociale.

Les alternatives n'auront pas forcément exactement le même résultat : on peut se dire qu'une personne aurait su écrire un CV avec Pôle Emploi mais pas de manière aussi aboutie que dans la SIAE. On pourrait alors avoir un poids mort de 75 % par exemple et non de 100 % si les solutions sont identiques.

Le poids mort peut s'avérer particulièrement important aux regards des pouvoirs publics. En effet, les SIAE permettent d'éviter certains coûts à la collectivité et génèrent des revenus pour elle. Néanmoins, est-ce qu'en investissant ailleurs, la collectivité n'obtiendrait pas les mêmes résultats ? Qu'est que la SIAE apporte de différent et en plus ?

### • La notion d'attribution dans la méthode SROI

Dans les SIAE, une partie de l'accompagnement social se fait en collaboration avec des intervenants externes, comme des assistantes sociales ou des médecins. Certains problèmes sont détectés grâce à la mise en situation de travail au sein de la SIAE et le travail des encadrants et des accompagnateurs socioprofessionnels. S'ensuit une prise en charge en interne, en externe ou les deux. La prise en charge n'aurait pas été possible sans la SIAE, le poids mort est donc de zéro. Mais la résolution des problèmes mobilisant des personnes spécialisées en complément du parcours dans la SIAE peut amener à estimer, par exemple, que 50 % de l'amélioration constatée est attribuable à d'autres.

Ce chiffre ne pourra être qu'approximatif. On pourrait estimer le temps passé ou les dépenses effectuées par chaque acteur dans l'accompagnement pour calculer le taux d'attribution. Cela est certes assez logique mais difficile à quantifier étant donné le nombre de moments informels qui jalonnent l'accompagnement d'une personne, ainsi que les limites pratiques et éthiques à demander aux partenaires externes de rendre compte de leur temps et de leurs dépenses.

Par ailleurs, attention à ne pas comptabiliser le même partenaire à la fois en tant que partie prenante contributrice, dont les ressources investies seront au dénominateur du ratio SROI, et dans l'estimation du taux d'attribution.

### • Attribution / Poids mort : une frontière pas toujours nette

Il n'est pas toujours possible de distinguer attribution et poids mort, dans la mesure où certains facteurs peuvent être comptabilisés dans l'un et dans l'autre. Prenons l'exemple de la famille ou des amis des personnes en insertion : même sans la SIAE, ils peuvent contribuer à l'amélioration de l'équilibre de la personne (poids mort) et, lors du parcours en SIAE, leur présence active peut contribuer à l'efficacité de l'accompagnement (attribution). Le principe est de ne pas les comptabiliser deux fois et de les inclure soit dans le taux de poids mort soit dans le taux d'attribution.

### • Les phénomènes de déplacement

Certaines actions déplacent un problème vers une autre population ou zone géographique. Un exemple donné est celui de la délinquance : la diminuer dans un quartier peut signifier l'augmenter dans un autre. Est-ce qu'une SIAE aurait potentiellement des effets de ce type ? Pourrait-elle renforcer le chômage dans les quartiers ne relevant de son périmètre ? Comment le savoir ?

Dans le Social E-valuator, tout comme la notion d'amortissement, le phénomène de déplacement n'est pas mis en avant. En effet, ses concepteurs ont estimé que s'il était important, il fallait ajouter une partie prenante pour laquelle il y avait un effet négatif.

## Comment déterminer ces taux ?

### • Le point de vue des parties prenantes

Souvent, il suffit juste de demander ! Certaines questions permettent d'approcher les taux d'attribution et de poids mort, sans que ceux-ci soient explicitement évoqués. Les salariés en insertion interrogés sont, pour la plupart, capables de dire là où ils penseraient être s'ils n'étaient pas passés par la SIAE et si d'autres personnes en dehors les ont aidés à résoudre certains de leurs problèmes. On peut estimer que les parties prenantes font partie des mieux placées pour estimer leurs différentes opportunités et rendre compte de ce qui constitue leur environnement.

**E** Voici les types de questions, en prenant l'exemple du logement, qui peuvent être posées aux bénéficiaires.

**X** Pour le taux de poids morts:

- E**
- Est-ce que vous auriez pu trouver un logement si vous n'étiez pas passé par la SIAE ?
  - Quelles auraient été vos chances de trouver un logement sans la SIAE: aucune, une chance sur dix, une chance sur deux, trois chances sur quatre, plus ? (Illustrer par des images si besoin, comme celui d'un cercle qui se remplit)

**M** Pour le taux d'attribution:

- P**
- Est-ce que d'autres personnes vous ont aidé à trouver ce logement ?
  - Pour vous, quelle a été la part du rôle joué par la SIAE par rapport aux autres personnes qui vous ont aidé: 0 %, moins de 25 %, moins de la moitié, plus de la moitié, plus de 75 %, 100 % ?

Les partenaires de l'accompagnement socioprofessionnel et les financeurs peuvent aussi être interrogés pour discuter avec eux de leur estimation de ces taux de poids morts et d'attribution. Ils peuvent aussi apporter un éclairage sur la durée des effets qu'ils observent généralement, ainsi que les taux d'amortissement et de déplacement éventuels.

#### • S'appuyer sur des données disponibles et la recherche

Pour donner un peu plus de poids aux hypothèses justifiant les taux appliqués, il est possible de récupérer des données publiques ou d'utiliser des résultats de recherches.

Ainsi, le site de l'INSEE, des études territoriales ou encore l'observatoire des inégalités (<http://www.inegalites.fr/>) permettent d'accéder à des statistiques, comme les chiffres du chômage en fonction de différentes caractéristiques, tel le niveau de diplôme. On peut par exemple en déduire la probabilité que telle personne avec son niveau d'étude soit en emploi ou au chômage dans son territoire et essayer de voir en quoi le passage par la SIAE change la donne.

Par ailleurs, des chercheurs ont étudié et étudient encore les phénomènes du chômage et de la précarité. Certains travaux peuvent nourrir la réflexion sur les facteurs menant à l'un ou l'autre ou permettant d'en sortir, avec potentiellement des statistiques intéressantes. Les études randomisées traitent tout particulièrement de la question de la corrélation entre une action et des résultats observés (pour en savoir plus, voir le site de Jpal, <http://www.povertyactionlab.org/europe>).



### **Ce que peut vous apporter cette étape !**

Passer des résultats à l'impact social permet de replacer un projet dans son écosystème, de se poser la question de la durabilité des résultats obtenus et, finalement, de s'interroger sur sa réelle valeur ajoutée par rapport à l'existant. Cette étape délicate, dont les hypothèses influenceront le ratio SROI produit, doit être abordée avec pragmatisme et transparence sur les options prises.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### De l'approximation à la standardisation

#### • Une approximation à accepter

L'approximation est inéluctable, à moins de déployer des moyens considérables pour mener des études poussées. Cependant, même dans ce cas, il n'est pas certain que ce qui a été suivi un moment donné, dans un lieu donné, soit généralisable et valable quelques années plus tard ailleurs. Dans ce contexte, il est nécessaire d'accepter cette approximation et vain de chercher un taux de poids mort ou d'attribution à la virgule près. Comment savoir précisément la part de ce qui est observé qui vient du projet ou d'autres choses? Comment envisager l'ensemble des alternatives, qui auraient pu se produire mais ne se sont pas produites? Ces questions peuvent soulever des débats sans fin. Pour les éviter, il faut essayer d'avancer des hypothèses suffisamment crédibles pour qu'un consensus relatif puisse se faire.

#### • Se mettre d'accord ?

À défaut de pouvoir obtenir des informations exactes, il peut s'avérer pertinent de déterminer des taux, plus ou moins arbitrairement, qui seront communément utilisés, en particulier dans un secteur donné. Les hypothèses sous-jacentes doivent en contrepartie être crédibles afin d'être acceptées par la majorité des acteurs.

À titre indicatif, dans le cadre de notre expérimentation du SROI, nous avons adopté les principes suivants :

- Fusionner les taux de poids mort et d'attribution pour ne considérer qu'un seul « taux d'impact »
- Taux de 100 % pour les résultats que seul rend possible une originalité particulière à la SIAE analysée
- Taux de 80 % pour les changements générés grâce à l'activité salariée (exemple : augmentation de revenus) en estimant que quelques unes des personnes en insertion auraient pu trouver un emploi ailleurs
- Taux de 50 % pour les résultats qui auraient pu être obtenus, de manière dispersée, par d'autres acteurs ou qui ont été obtenus grâce à une intervention conjointe d'autres acteurs (Pôle Emploi, assistantes sociales etc.)
- Taux de 20 % pour les effets qui pourraient assez facilement être obtenus grâce à d'autres.

Nous n'avons par ailleurs pas estimé de taux de déplacement, ni de taux d'amortissement. Vous pouvez vous inspirer de ces partis pris pour estimer vos propres taux.

### Redonner à d'autres, c'est faire baisser le ratio SROI

Dans le cadre du calcul du ratio SROI, redonner une part des résultats constatés à d'autres acteurs, via le taux d'attribution, implique mécaniquement une baisse du ratio. Cela met en évidence une limite du ratio SROI, qui ne valorise par le travail collaboratif et la capacité d'une SIAE à mobiliser un réseau d'acteurs complémentaires.