

# 1 - Se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social avec l'approche SROI

## Pourquoi évaluer son impact social? En quoi l'approche SROI est-elle adaptée? Sur quel périmètre l'appliquer? Quels sont les moyens disponibles et à déployer?

Avant de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social, il est nécessaire de clarifier ses besoins, les objectifs que l'on cherche à atteindre à travers le recours à telle ou telle méthode et les ressources mobilisées. Il s'agit d'un vrai projet en soi, qui nécessite d'être encadré et planifié.

### POUR METTRE EN ŒUVRE

#### Procéder au cadrage de l'évaluation

Quelques questions préalables permettent de maximiser ses chances de mener une démarche d'évaluation qui soit à la fois réaliste, efficace et utile. Voici un tableau présentant différents éléments à préciser avant de se lancer et permettant de choisir ou non d'utiliser l'approche SROI, de manière complète ou partielle et les modalités d'action (ressources, périmètre, calendrier etc.):

Élément à préciser	Questions associées	Exemples de réponse
L'objectif	Qu'est-ce qui vous pousse à entamer une démarche d'évaluation? Pour répondre à quelles questions? Qu'avez-vous besoin de savoir et/ou de démontrer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- convaincre des financeurs, en phase de lancement, de pérennisation ou de développement,</li> <li>- défendre un modèle ou une activité via du lobbying et de la communication,</li> <li>- nourrir des décisions stratégiques,</li> <li>- améliorer les pratiques,</li> <li>- davantage impliquer les parties prenantes dans la conception et la réalisation du projet social,</li> <li>- etc.</li> </ul>
Le public	Qui sont les destinataires des résultats de la démarche? Quelles décisions ces résultats pourront-ils influencer? Quels types d'informations attendent-ils?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- décideurs internes (conseil d'administration, direction, responsables opérationnels),</li> <li>- décideurs externes (financeurs, législateurs),</li> <li>- grand public (donateurs, presse, société civile),</li> <li>- opérationnels (salariés, bénévoles),</li> <li>- bénéficiaires (directs et indirects),</li> <li>- etc.</li> </ul>
Le cadre	Quelle est la mission sociale de l'organisation? Quels sont ses objectifs? À quoi voulons-nous nous intéresser spécifiquement derrière les termes d'impact social? Voulons-nous tout couvrir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- couvrir l'ensemble des objectifs et des impacts potentiels,</li> <li>- se concentrer sur l'impact pour une catégorie de la population donnée ou sur un volet spécifique (impact sur les bénéficiaires, sur le territoire, économique, social et/ou environnemental, etc.),</li> <li>- etc.</li> </ul>
Les ressources	De quels moyens disposez-vous, en termes financiers et humains (nombre de personnes et compétences), pour l'évaluation? Avez-vous du temps à y consacrer? Disposez-vous déjà de données, processus ou études sur lesquels vous appuyer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de ressources internes et de temps disponible,</li> <li>- forte motivation et investissement en conséquence,</li> <li>- financement et appui externes,</li> <li>- existence de tableaux de bords avec des indicateurs réutilisables,</li> <li>- études récentes de type sociologique sur les perceptions des bénéficiaires,</li> <li>- etc.</li> </ul>
L'équipe en charge de l'évaluation	Qui sera responsable de l'évaluation? Est-elle menée uniquement en interne? Est-elle réalisée par un évaluateur externe? S'agit-il d'une démarche interne avec un appui externe? Y a-t-il une équipe projet dédiée?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- processus interne seul,</li> <li>- processus interne avec appui extérieur ponctuel,</li> <li>- évaluation externe,</li> <li>- projet porté par une équipe avec différentes compétences et soutenu par la direction,</li> <li>- porteur de l'évaluation autonome,</li> <li>- etc.</li> </ul>
La palette d'activités couverte	S'intéresse-t-on à un projet ou une activité en particulier? À toute l'organisation? À un échantillon?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- souhait de mesurer l'impact de l'organisation,</li> <li>- d'une entité,</li> <li>- d'une activité,</li> <li>- d'un projet,</li> <li>- etc.</li> </ul>

La période et la périodicité	L'évaluation porte-t-elle sur une année d'activité ou la période d'un projet ou d'un financement ? S'agit-il d'une évaluation qui se veut ponctuelle ou récurrente ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation correspondant à un projet sur une durée déterminée,</li> <li>- évaluation ponctuelle d'une expérimentation,</li> <li>- évaluation récurrente annuelle,</li> <li>- évaluation en continu,</li> <li>- évaluation à échéance régulière (ex : tous les deux ou trois ans),</li> <li>- etc.</li> </ul>
Analyse projective ou rétrospective	Souhaite-t-on procéder à une estimation de l'impact social qu'on veut créer ou à une évaluation de l'impact social qui a déjà été créé ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse projective pour se fixer des objectifs de création d'impact social ou comparer l'impact social potentiel entre différentes alternatives,</li> <li>- analyse rétrospective pour rendre compte de l'impact créé, analyser les écarts entre l'impact créé et celui attendu,</li> <li>- mise en place d'un processus d'évaluation de l'impact social, mixant estimations et données déjà récoltées,</li> <li>- etc.</li> </ul>
Le calendrier	Quel temps peut-on / souhaite-t-on consacrer à la construction de l'évaluation, à la concertation des parties prenantes, au choix des indicateurs, à leur quantification et à leur monétarisation ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- besoin de données de manière urgente,</li> <li>- choix d'avancer sur certaines dimensions de l'impact social dans un premier temps avant d'élargir à d'autres,</li> <li>- échelonnement du processus dans la durée (ex : quelques semaines pour analyser les attentes des parties prenantes et construire des indicateurs, suivi des indicateurs sur un an, bilan l'année suivante),</li> <li>- etc.</li> </ul>

## Peser le choix de l'approche SROI

Une fois le contexte de la structure posé, on peut arbitrer sur la pertinence des différentes méthodes d'évaluation. L'approche SROI est très riche et a pour ambition de répondre à un grand nombre d'enjeux. Vous pouvez choisir de conduire une analyse SROI de manière complète ou partielle en fonction de vos priorités. Voici trois situations illustrant ce que peuvent vous apporter différentes composantes du SROI.

*- Vous avez besoin de clarifier, au sein de votre organisation et vis-à-vis de vos interlocuteurs externes, le problème social auquel vous vous attelez, votre mission sociale, votre offre de services et les dimensions de votre impact social*

Vous êtes au stade de la définition de votre théorie du changement et de la compréhension des dimensions de votre impact. Prenez avant tout le temps de discuter en interne et d'échanger avec des parties prenantes externes sur leurs attentes et leurs perceptions vis à vis du projet. Cela peut prendre la forme de réunions de brainstorming associant membres du conseil d'administration et salariés, voire bénéficiaires et partenaires. Une enquête via questionnaire auprès de différentes parties prenantes peut également être menée par exemple. Vous pouvez vous fixer comme objectif d'écrire votre théorie du changement et de renseigner, de manière descriptive, votre carte des impacts.

*- Vous souhaitez mettre en place de nouveaux indicateurs permettant de suivre votre « performance sociale » afin d'en rendre compte en externe et d'améliorer votre action*

Pour se faire, vous devez déjà avoir clarifié les dimensions de votre impact social (voir ci-dessus). Vous allez ensuite vous concentrer sur la sélection d'indicateurs, en essayant autant que possible, qu'ils soient à la fois utiles pour votre action et pour vos reportings. Cette étape peut signifier une phase de négociation des indicateurs avec vos financeurs, si ces derniers y sont prêts. Vous serez amenés à concevoir ou mettre en place des instruments de mesure et un processus de collecte de l'information (conception de questionnaires et de référentiels, outil informatique, répartition des rôles dans la collecte etc.). La phase de sélection d'indicateurs peut être relativement courte (un mois par exemple), mais leur mise en œuvre et leur mesure pour obtenir des premiers résultats nécessiteront du temps (un an par exemple).

*- Vous souhaitez prouver la valeur ajoutée sociale de votre projet et convaincre vos financeurs publics ou privés de la pertinence de votre action*

Vous êtes plutôt dans une démarche de communication et de lobbying, pour défendre votre modèle d'intervention ou lever des fonds. La monétarisation peut vous y aider en faisant appel à une unité de mesure commune qui permet d'estimer la valeur relative des différents impacts créés. Le recours aux coûts évités peut particulièrement être parlant pour les pouvoirs publics. En allant jusqu'au calcul du ratio SROI, vous disposez d'un argument additionnel en termes de communication sur la valeur ajoutée de votre projet. Néanmoins, soyez vigilants, car calculer de manière crédible le ratio est plus complexe qu'il n'y paraît et il peut donner l'illusion d'une objectivité, qui est plus qu'aléatoire. Votre résultat dépendra de votre choix d'indicateurs, de votre estimation de la durée des impacts, de vos hypothèses de taux d'attribution, de poids morts et d'actualisation, ainsi que des données monétaires que vous rassemblerez. Le ratio peut être estimé une première fois

rapidement, en quelques jours, mais l'affiner requiert plus de temps. Son intérêt réside davantage dans les questions riches et pertinentes qu'ils soulèvent et les tendances qu'il permet de cerner, que dans une justesse qui ne pourra jamais être garantie. Dans tous les cas, un ratio SROI ne doit jamais être isolé de son analyse. Si vous ne souhaitez pas l'utiliser, vous pouvez choisir de communiquer sur votre théorie du changement, associé à trois ou quatre indicateurs clés, auxquels vous ajoutez quelques informations sur des coûts évités ou la valeur perçue pour les principales parties prenantes.

Les ressources et le temps requis pour l'évaluation dépendra de la taille du périmètre, de la complexité des impacts, du degré d'implication des parties prenantes décidé, de la disponibilité de données relatives aux indicateurs et à la monétarisation, ainsi que du niveau de précision exigé.

## Évaluation ex ante (projective) ou ex post (rétrospective) ?

Une analyse SROI peut être projective, c'est-à-dire qu'on pose des hypothèses et on se fixe des objectifs en termes d'impact social futur, ou rétrospective, c'est-à-dire qu'on étudie l'impact social effectivement créé. Idéalement, il faudrait commencer par une analyse projective, comprenant l'établissement de la théorie du changement, l'identification des impacts et l'estimation de leur valeur, puis mettre en place le suivi des indicateurs identifiés, pour ensuite réaliser des analyses rétrospectives. L'évaluation peut se concevoir comme un processus itératif, les analyses rétrospectives pouvant amener à revoir la théorie du changement, les impacts ou les valeurs monétaires envisagés initialement.

## Disposer de soutiens

Comme pour tout projet, il est préférable d'avoir le soutien des dirigeants, d'autant plus qu'une approche SROI repose grandement sur la sollicitation des parties prenantes internes et externes : elles devront se rendre disponibles, les questions posées peuvent avoir un effet sur leurs relations avec l'organisation et la mise en place de nouveaux indicateurs peut donner lieu à des résistances avant d'être intégrés et acceptés. Ce soutien peut prendre la forme d'un comité de pilotage dédié. Il est déconseillé de considérer une démarche d'évaluation de l'impact social comme relevant de la responsabilité et de la charge d'une seule personne, car elle implique l'ensemble d'un projet ou d'une organisation et les échanges permettent de mieux faire face aux éventuelles difficultés et incertitudes rencontrées.

Par ailleurs, un soutien financier, même si délicat à obtenir, peut être le bienvenu et se justifie pour deux raisons principales : les financeurs demandent eux-mêmes, de plus en plus, des reportings sur le bon usage de leurs ressources, ce qui prend du temps non consacré à la mission sociale, et se lancer dans une telle démarche est gage d'une volonté d'amélioration des pratiques et d'utilisation efficace des moyens alloués.

Une troisième source de soutien peut venir d'experts ou de chercheurs pouvant apporter un appui méthodologique et conduire des études thématiques alimentant votre analyse d'impact.



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

Cette étape préalable à l'évaluation est essentielle pour se lancer dans de bonnes conditions avec des objectifs précis et des contraintes connues, qui faciliteront tout au long du processus les arbitrages.

L'évaluation de l'impact social requiert un mélange subtil de pragmatisme et de rigueur.

L'approche SROI se présente comme pouvant concilier ces deux besoins.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Les différentes origines et les méthodes proches du SROI

L'approche SROI peut s'interpréter comme une synthèse, qui se veut pratique et accessible, de différents courants de l'évaluation appliquée aux effets d'un projet ou d'une organisation sur la société et l'environnement. Cela explique sa richesse et son intérêt mais, pour certains, il peut apparaître plus pertinent d'utiliser directement une de ces méthodes proches. En voici quelques-unes :

- **La prise en compte des parties prenantes dans le SROI et les démarches participatives**

La prise en compte des parties prenantes dans l'approche SROI rappelle les approches pluralistes de l'évaluation. L'impact social n'apparaît pas alors comme une donnée figée et objective, mais comme une construction issue du croisement de différentes perspectives. Ce type de démarche repose sur le dialogue avec les parties prenantes et des réunions collectives pour faire discuter les interprétations et parvenir, si possible, à un consensus.

- **La monétarisation dans le SROI et les analyses Coûts-Bénéfices**

Les méthodes de valorisation monétaire utilisée dans l'approche SROI s'inspirent de techniques économiques, permettant de prendre en compte les externalités positives et négatives d'une activité et de donner une valeur monétaire à des biens ou services non échangés sur le marché. Les analyses coûts-bénéfices, aboutissant à un ratio comme le SROI, sont basées sur des modélisations économiques (à la différence du SROI) et se sont développées dans le domaine de l'environnement mais aussi, dans certains pays principalement anglo-saxons, pour évaluer les politiques publiques au niveau macroéconomique.

- **Les indicateurs de résultats dans le SROI et les tableaux de bord**

L'approche SROI comprend l'identification et la quantification d'indicateurs permettant de rendre compte de l'ampleur des changements observés grâce au projet étudié. Cette mesure nécessite la mise en place de processus de remontées d'informations et tend vers un meilleur pilotage de l'action. Ces éléments renvoient aux modes de fonctionnement et aux objectifs des tableaux de bord issus du monde des outils de gestion. Plus pragmatiques que scientifiques, ils peuvent être financiers mais aussi concerner tous les domaines de l'entreprise, que ce soit sa production ou ses ressources humaines par exemple. Ils s'élargissent depuis quelques années aux impacts sociaux et environnementaux.

- **La détermination de l'impact dans le SROI et les études randomisées**

L'approche SROI aborde la question centrale des études randomisées, celle du passage des résultats observés à l'estimation de l'impact, c'est à dire les résultats moins ce qui ce serait passé de toute manière et ce qui relève de l'influence d'autres facteurs. Les études randomisées s'intéressent aux phénomènes de corrélation en comparant des groupes expérimentaux à des groupes témoins. Pour des raisons pratiques, l'approche SROI propose de traiter cette question de manière plus approximative et immédiate.

### Pas de méthodes idéales mais un changement d'état d'esprit

L'évaluation de l'impact social a donné lieu à l'émergence de nombreuses méthodes, principalement dans les pays anglo-saxons et dans le domaine de l'aide au développement en contrepartie du financement des organisations internationales. Aucune méthode cependant n'est idéale, étant donné la complexité de ce que l'on cherche à appréhender, c'est à dire les changements dans la vie de personnes, dans la société et pour l'environnement. Elles auront toutes des avantages et des limites et seront plus ou moins pertinentes selon les contextes.

C'est pourquoi il est important de clarifier très tôt dans le processus les motivations de la démarche d'évaluation de l'impact social, ses objectifs et les moyens disponibles, de manière à choisir la méthode la plus adaptée.

A défaut de méthode idéale et d'obtention de données exactes incontestables, l'essentiel réside dans les questions soulevées qui poussent à regarder différemment un projet, une organisation et son écosystème. On parviendra à des tendances et à des estimations, qui pourront enrichir les échanges et les prises de décision, mais qu'il faudra prendre pour ce qu'elles sont et dont il ne faudra pas faire dire ce qu'elles ne disent pas.