
Séminaire France-Amériques

Evaluer ses actions

Le minimum vital...

Mesurer l'atteinte de ses objectifs fondateurs

Le minimum vital

- Retour à la charte fondatrice
 - ⇒ Vision, Mission, OBJECTIFS, principes d'action

- Poser le cadre d'analyse de l'atteinte effective de ces objectifs fondateurs
 - ⇒ Objectifs / Activités (réalisations) / indicateurs de résultats (quantitatifs / qualitatifs)
 - ⇒ Décider du dispositif d'évaluation : responsabilités / outils (entretiens, questionnaires, ponctuels ou ante/post ... ?)

- Evaluer l'atteinte ou non des objectifs fixés (mesurer son « efficacité »)
 - ⇒ résultats / pistes de progrès

Le minimum vital - *exemple référentiel*

Objectifs	Indicateurs de réalisation		Indicateurs de résultats		Dispositif et outils de collecte prévus
	Quantitatifs	Qualitatifs	Quantitatifs	Qualitatifs	
1-					
2-					
...					

Le minimum vital - *exemple résultats*

Objectifs	Réalisations	Résultats	Pistes de progrès (dont efficience)
1-			
2-			
...			

Au delà du minimum vital...

L'utilité sociale

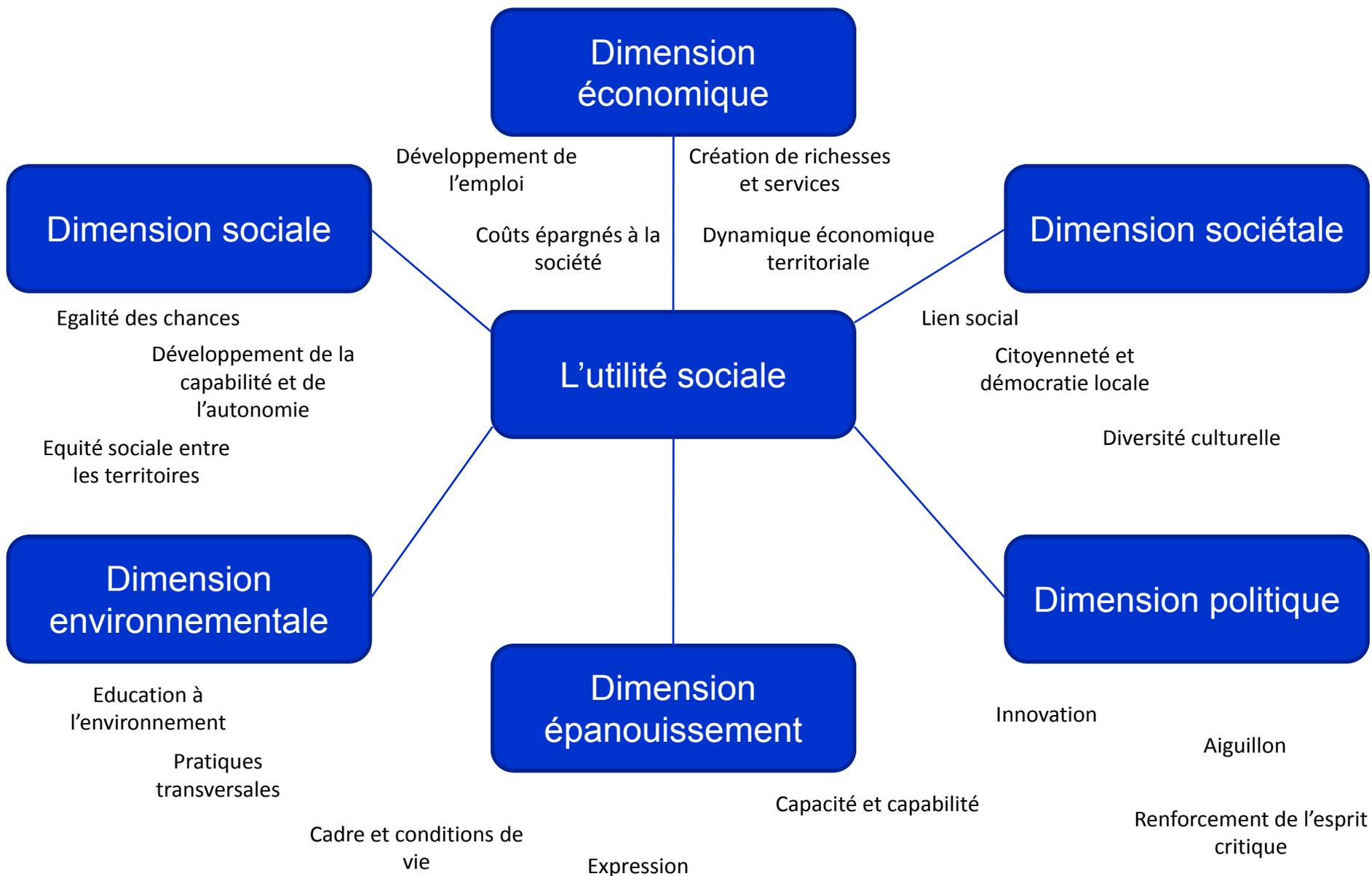
Evaluer son utilité sociale - *Définitions*

- Pas de définition largement reconnue
- Historique de la notion
 - 1973 : décret Conseil d'Etat explique exo fiscale de certaines associations par l'absence de service équivalent sur le marché ou par coût nettement inférieur au marché (notion US non utilisée)
 - 80's : notion d'US utilisée pour justifier principe d'exonération fiscale des asso (cf. lutte contre chômage)
 - Instructions fiscales de 98/99 : évoquent la notion d'US ds critères pour exo fiscales des asso sur secteur marchand.
 - Idem plusieurs lois 90's - peu explicites sur définition de l'US
 - 2000 : A. Lipietz : US = écologique, sociale et sociétale
 - 2003 : J. Gadrey : « Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'éco. sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale, à la solidarité (...) et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable... »
- Projets de label non aboutis

Evaluer son utilité sociale - *Idées clés*

- *L'Utilité Sociale* évoque une contribution positive à la société (territoire, gpe d'individus, société ds son ensemble...)
- Peut être un résultat attendu ou un effet induit
- Dépend des valeurs portés par celui qui la définit
- N'est pas forcément égale à la finalité sociale de la structure
 - Tous les acteurs et non les seuls membres de la structure doivent la définir / l'évaluer
 - Au delà de la finalité et des objectifs fondateurs, l'évaluation de l'US analyse la contribution globale du projet / la structure à la société

Les grandes dimensions de l'utilité sociale



L'analyse « Social Return On Investment » (SROI)

Calculer la valeur économique de son impact social et son ratio « impact social / coût »

L'analyse SROI - *Quid ?*

■ Le ratio SROI

- = valeur financière donnée à la valeur sociale créée par une organisation / une action (« monétisation »)
- = valeur nette des bénéfiques / valeur nette des investissements

■ L'analyse SROI

- Ne se limite pas à la monétisation de l'impact social : processus pour comprendre, mesurer et rendre compte de l'impact social, environnemental & économique, d'une organisation
- Outil pour quantifier la valeur sociale créée, compréhensible par ttes les parties prenantes : de l'investisseur au politique en passant par les bénéficiaires, le staff ou les communautés locales
- Financement de l'action sociale c/o Investissement (avec attente d'un « retour sur investissement »)

■ Analyse SROI évaluative / prospective

■ Historique / sources :

- Roberts Enterprise Development Fund, SF, USA (2000)
- New Economics Foundation, Londres, UK (2003)
- Social Venture Technology Group (SVT)...

L'analyse SROI - *Intérêts & limites*

Intérêts d'une analyse SROI

- Le ratio SROI : outil simple de communication de la valeur sociale
- Outil de pilotage
- Recentrage sur l'essentiel : les impacts critiques
- État d'esprit « investissement » (cf. KR philanthropique)
- Renforcer la bonne gestion / culture du résultat (« accountability »)

Limites

- Des bénéfices non monétisables → l'analyse SROI au delà du ratio
- Se tromper d'indicateurs en allant trop vite au chiffrage monétaire - attention à suivre tout le processus (cf. clarification de la mission & analyse des attentes des parties prenantes)
- Pas de label ou de certification à date
- Assez lourd la première fois
- Difficulté à chiffrer certains impacts : nécessité d'identifier des « proxies » (≈ chiffrage indirect) - sera facilité par le devt de la méthode

L'analyse SROI - *Principes clés*

- **Place centrale des parties prenantes** : avec méthode structurée pour identifier les principaux impacts attendus par chacune
- **Un outil central** : la « **carte des impacts** » (théorie du changement) : explicite comment l'organisation « change le monde » / expose la chaîne « intrants / réalisations / résultats / impacts »
- **Culture de l'essentiel** : se centrer sur l'impact matériel/concrêt le plus important - éviter la surabondance d'informations pas forcément lisibles in fine
- Méthode pour comprendre **l'impact réel de l'organisation** = ce qui peut réellement lui être « *attribué* », déduction faite :
 - ❑ de ce qui « se serait passé sans elle »
 - ❑ des effets induits négatifs

L'analyse SROI - *Méthode*

Etape 1 : préparer le travail

Définir l'étendue de l'analyse souhaitée et élaborer la « carte des impacts » de l'organisation

Etape 2 : réaliser l'analyse SROI

Collecter les données et faire le calcul du retour social sur investissement

Etape 3 : valider l'analyse et rédiger le rapport

Valider la crédibilité de l'analyse et préparer le rapport d'analyse

Etape 4 : utiliser les résultats pour progresser

Tirer des leçons de l'analyse pour l'évolution des opérations, et préparer le dispositif d'analyse continue

L'analyse SROI – *étapes clés*

- Lister les principales parties prenantes de l'organisation
 - Ex. employés, clients/bénéficiaires, investisseurs, fournisseurs, communauté locale, communauté nationale...
 - En France, ne pas oublier les collectivités locales (ex. conseil général) et organismes nationaux (ex. sécu, Etat plus globalement) susceptibles de bénéficier de l'action (notamment via économies ou rentrées indirectes d'impôts générées par le projet)
 - Identifier les principales attentes de chaque groupe v/v l'organisation

- Dérouler la théorie du changement de l'organisation (carte des impacts)
 - Tableau des moyens nécessaires (« inputs »), activités, réalisations, résultats et impacts (part des résultats attribuables à l'organisation)
 - Idem au regard des objectifs de chaque partie prenante retenue
 - Pour la mesure de l'impact : commencer à identifier, pour chaque résultat, ce qui se serait passé si l'organisation n'existait pas
 - Impliquer les parties prenantes retenues pour valider leurs attentes quant à l'impact social de l'organisation

L'analyse SROI – *la théorie du changt*

« **Impact social** » : changement social directement imputable à l'organisation



Ce que chaque PP met dans l'entreprise sociale pour atteindre les objectifs

Les activités conduites par chaque PP

Ce que chaque PP réalise, et qui est mesurable

Les changements sociaux constatés (+ et -) (au-delà des « réalisations »)

Impact social = Résultats – ce qui ne revient pas à l'organisation et ses effets négatifs indirects

Parties prenantes	Contributions (« inputs »)	Activités	Réalisations	Résultats	Impact
<i>Sortants de prison en insertion</i>					
<i>ville</i>					
...					

L'analyse SROI – étapes clés (suite)

- Décider des indicateurs et sources d'information
 - Au regard des résultats attendus, définir les indicateurs clés (quantitatifs, qualitatifs, & « narratifs ») - indicateurs de réalisation & de résultat /d'impact
 - Où trouver l'information sur ce qui se serait passé sans l'organisation ?
 - Où trouver des données chiffrées extérieures proches des indicateurs souhaités (« proxies »)

Exemple :

Partie prenante	Indicateurs d'input	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Participants	Nbre de participants	Nbre d'entretiens obtenus	Nbre de jobs obtenus + ↗ des revenus	<i>Taux « d'attribution » ? Effets négatifs induits ?</i>
Gouvernement	Financement	Nbre d'entretiens obtenus	Jobs obtenus + ↘ aides sociales + ↗ taxes + ↘ récidives + ↘ criminalité	<i>Taux « d'attribution » ? Effets négatifs induits ?</i>

L'analyse SROI – étapes clés (suite 2)

- Collecter les données de résultats
 - Collecter les données sur indicateurs de réalisations et de résultats correspondant aux objectifs des parties prenantes retenues
 - *Options* : système interne de collecte au fil de l'eau, enquêtes auprès des PP (par un tiers ou par staff interne), collecte d'informations « narratives » (par interviews ou observation empirique par le staff encadrant)
 - Si besoin, réduire le champs de l'analyse (si donnée introuvable) : ne retenir que les PP essentielles / impact social + sur lesquelles l'on peut trouver des données

- Evaluer le « taux d'attribution » et les effets négatifs indirects
 - Benchmark pour chaque indicateur de résultat
 - Relever les résultats qui dépendent de l'input d'autres organisations
 - Voir les autres options possibles pour chacune des parties prenantes
 - Estimer la part des résultats qui peut être « attribuée » à l'organisation (75% ? 60% ? 33% ?)
 - Rassembler les données sur les effets négatifs indirects (ce que l'organisation a généré comme « pbs » éventuels autour d'elle)

le « taux d'attribution » définit ce qui peut légitimement être attribué à l'action de l'organisation / ce qui se serait passé même sans elle

L'analyse SROI – étapes clés (suite 3)

- Donner une valeur financière aux indicateurs de résultats (« monétiser » les bénéfices sociaux obtenus)
 - Donner une valeur financière (monétaire) à autant d'indicateurs que possible – via des proxies (valeurs externes parlantes)
 - Dans une présentation écrite comme orale, penser à commenter la valorisation financière faite et à préciser les résultats ou impacts qui n'ont pu être mesurés et monétisés

Partie prenante	Résultat	Indicateurs	Proxies possibles
Collectivité locale	Amélioration de la perception du lieu	Les habitants notent une amélioration de la perception du lieu	↗ des prix immobiliers sur la commune
Handicapés physiques	Amélioration de l'état de santé physique	↘ des consultations médicales + ↗ des exercices physiques...	Coût de la couverture santé, rentrée financière ds les clubs sportifs...
...			

L'analyse SROI – *étapes clés (suite 4)*

- Evaluer le coût de l'activité (ou de la structure) analysée
 - S'agit-il d'évaluer l'impact social d'un financement annuel (coût de fonctionnement) et/ou d'un investissement dont les bénéfices se feront sentir après plusieurs années (« coût d'investissement ») ?
→ Le SROI sera calculé sur 1 ou plusieurs années en conséquence
 - Coût global de l'organisation si analyse globale, coût de l'activité analysée sinon (voir compta analytique)
 - Vérifier que les coûts liés à l'atteinte des objectifs des PP sont bien tous intégrés

- Calculer le SROI
 - $SROI = \text{bénéfice social net (total)} / \text{coût net total}$
 - Expliquer le taux d'attribution (part du résultat attribué à la structure)
 - Si analyse pluri-annuelle : expliquer le taux de dépréciation
 - Tester / vérifier les variables clés et les hypothèses

L'analyse SROI - *exemple de calcul SROI*

Developing Power SROI Example

Social Return on Investment

(in \$1,000 USD)

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	...	Year 15
Number of Projects	1	2	3	5	8	...	83
Cumulative Number of Projects	1	3	6	11	19	...	450
Cumulative Number of Households Served	200	600	1,200	2,200	3,800	...	91,200
Social and Environmental Benefits							
Education and learning potential	\$5	\$5	\$5	\$5	\$62	...	\$11,404
Communication and entertainment	\$12	\$20	\$22	\$132	\$225	...	\$5,172
Productivity in home businesses	\$15	\$45	\$93	\$166	\$287	...	\$6,895
Productivity in households	\$34	\$101	\$202	\$370	\$638	...	\$12,342
Human health benefits	\$0	\$0	\$180	\$340	\$600	...	\$23,460
Environmental benefits	\$0	\$0	\$1	\$2	\$3	...	\$68
Total Social and Environmental Benefits	\$51	\$150	\$293	\$510	\$900	...	\$69,241
Operating and Capital Costs							
Total operating expenses	(\$147)	(\$100)	(\$210)	(\$214)	(\$417)	...	(\$15,328)
Capital expenditures	(\$170)	(\$350)	(\$446)	(\$744)	(\$1,050)	...	(\$11,176)
Total Operating and Capital Costs	(\$317)	(\$450)	(\$656)	(\$958)	(\$1,467)	...	(\$26,504)
Social Purpose Benefit Flow	(\$266)	(\$300)	(\$363)	\$150	\$433	...	\$63,050
Discount rate	11.71%						
NPV of Social and Environmental Benefits	\$93,454,572						
NPV of Project Costs	-\$29,194,411						
Benefit-Cost Ratio	3.2						
Social Purpose Value	\$64,290,161						