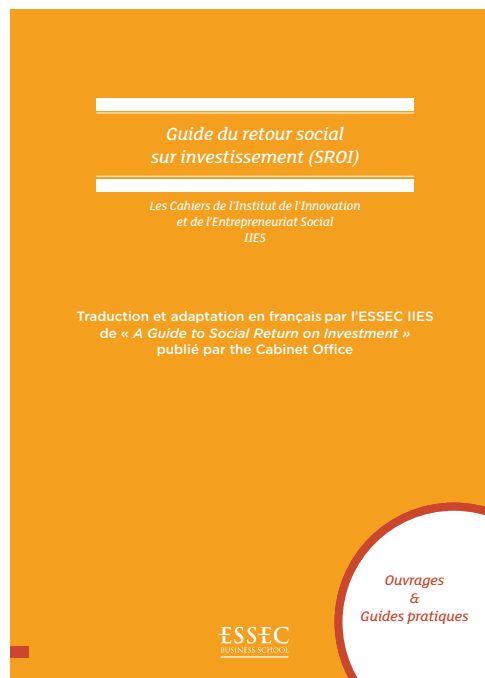

Évaluer l'impact social avec l'approche SROI

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

**Application au secteur de l'Insertion
par l'Activité Économique**

*Ouvrages
&
Guides pratiques*

Pour en savoir plus sur l'approche SROI,
vous trouverez la traduction et l'adaptation en français du guide SROI sur le site Internet d'ESSEC IIES :
<http://iies.essec.edu>



Édito

Connaître son impact social et pouvoir en rendre compte devient progressivement incontournable pour les entreprises sociales, notamment dans leur relation avec leurs financeurs. Néanmoins, le sujet reste complexe et les outils insuffisants. Pour y remédier, l'approche SROI (*Social Return on Investment*), développée aux États-Unis puis en Grande Bretagne, propose un cadre pour comprendre, mesurer puis valoriser l'impact social créé par une organisation pour un montant d'investissement donné.

L'ESSEC IIES a décidé de tester cette approche ambitieuse, afin d'en cerner les atouts et les limites mais aussi la manière dont elle peut concrètement s'appliquer. Ce présent rapport vous présente ainsi les résultats de son expérimentation dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE).

Les structures de l'IAE donnent un nouvel élan à ceux et celles qu'elles accompagnent. Elles proposent des solutions concrètes aux enjeux d'emploi, de formation, d'autonomie et d'intégration des personnes éloignées du marché du travail et souvent à la frontière de l'exclusion sociale. De plus, nombreuses sont celles à agir dans le domaine de l'environnement ou à jouer un rôle local significatif dans des zones géographiques sinistrées sur le plan économique. Néanmoins, l'Insertion par l'Activité Économique peut apparaître coûteuse, dans la mesure où des subventions sont nécessaires pour compenser la sous-productivité des salariés en insertion, couvrir les dépenses en formation, rémunérer le sur-encadrement et financer l'accompagnement à la fois professionnel et social. Appliquée à l'IAE, l'approche SROI vise à mettre en lumière ce que les structures du secteur apportent aux personnes en insertion et à la société dans son ensemble, en passant de la notion de coût à celle de rentabilité.

Ce rapport s'adresse aux acteurs de l'IAE mais aussi à toute personne s'intéressant à l'évaluation de l'impact social. Étape par étape, de la théorie du changement à la monétarisation, en passant par la concertation des parties prenantes, vous y découvrirez des conseils pratiques, des exemples de mise en œuvre et des pistes de réflexion pour aller plus loin. Nous remercions les structures, les financeurs et les réseaux du secteur ayant participé à l'étude pour la richesse de leurs contributions et le temps qu'ils nous ont accordé.



Bonne lecture!

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

Ce que vous trouverez dans ce Cahier de l'IIES

Nous vous présentons ici notre retour d'expérience sur l'expérimentation de l'approche du Social Return on Investment (SROI) ou Retour Social sur Investissement dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE). Vous y découvrirez la manière dont nous avons procédé, les outils mobilisés, des exemples concrets d'application étape par étape, des pistes d'approfondissement possibles et les réflexions qui ont jalonné notre travail. L'un des atouts de l'approche SROI étant son exhaustivité, nous abordons dans les faits des questions nombreuses liées à l'évaluation de l'impact social, allant du plus qualitatif avec la compréhension de la mission sociale au plus quantitatif en aboutissant à un ratio monétaire.

Après une présentation du contexte de l'expérimentation, dans laquelle vous trouverez une description synthétique de la méthode SROI, six parties thématiques vous sont proposées (voir le sommaire ci-contre). Elles suivent un ordre logique mais peuvent aussi être lues indépendamment.

Chacune des parties thématiques propose :

DES CONSEILS PRATIQUES POUR METTRE EN ŒUVRE

DES PISTES DE RÉFLEXION ET D'APPROFONDISSEMENT POUR ALLER PLUS LOIN

Ce présent Cahier de l'IIES est à destination :

- des acteurs du secteur de l'IAE :
 - les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), se posant la question de l'évaluation de leur impact social,
 - les réseaux de l'IAE, afin de les accompagner dans leur mission de renforcement du secteur et les financeurs publics ou privés, qui cherchent à optimiser l'allocation de leurs ressources financières
- de tous ceux (étudiants, experts, acteurs d'autres secteurs) souhaitant découvrir les modalités et les résultats concrets d'une démarche d'évaluation d'impact social se fondant sur l'approche SROI.

**Ce cahier a été rédigé par Émeline STEVENART,
chargée de mission au sein de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC.**

Sommaire

Édito	3
Ce que vous trouverez dans ce Cahier de l'IIES	4
Contexte de l'expérimentation	6
Le SROI: une approche ambitieuse d'évaluation de l'impact social à expérimenter.....	8
Un secteur de l'IAE multiforme à fort potentiel de valeur ajoutée sociale.....	10
L'approche SROI appliquée à l'Insertion par l'Activité Économique	14
1 - Se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social avec l'approche SROI.....	15
2 - Comprendre la raison d'être et les objectifs de la SIAE.	19
3 - La nature des impacts de la SIAE pour ses parties prenantes.....	26
4 - La sélection et le suivi des indicateurs de résultats	38
5 - Des résultats à l'impact.....	53
6 - La monétarisation et le ratio SROI.....	57
Conclusion.....	77
Annexes	78
La carte des impacts.....	78
Le Glossaire du SROI.	79
Approfondissements sur les indicateurs de résultats et les thématiques associées.....	80

Contexte de l'expérimentation

La rencontre d'une approche de l'évaluation de l'impact social...

L'intérêt pour l'évaluation de l'impact social a connu un essor grandissant ces dernières années. En question, l'efficacité mais aussi la légitimité des actions menées par les organisations à finalité sociale, ainsi qu'une meilleure allocation des ressources investies dans le secteur de l'entrepreneuriat social. À la recherche d'outils de sélection, de suivi, de valorisation, de communication, de gestion ou bien encore de maximisation... les acteurs expriment des attentes diverses, tout en étant confrontés à un dilemme commun : comment rendre compte du changement social, de son importance et de la contribution d'une organisation à celui-ci ? Aucune méthode ne rencontre l'unanimité, alors même que les initiatives se multiplient.

Conformément à ses missions d'enseignement, de recherche et d'expérimentation dans le domaine de l'entrepreneuriat social, l'ESSEC IIES a lancé un programme d'étude dédié à l'évaluation de l'impact social. Son ambition est de faire progresser la connaissance sur les enjeux de l'évaluation, mais aussi de contribuer à l'analyse, à la diffusion et au développement de méthodes qui soient adaptées aux besoins et aux contraintes des entreprises sociales et des financeurs.

L'ESSEC IIES s'est notamment penché sur l'approche du SROI, en raison de l'exhaustivité des questions qu'elle soulève et de sa vocation pratique. Une analyse SROI consiste à identifier, mesurer puis valoriser monétairement les impacts significatifs générés par un projet ou une organisation à finalité sociale pour ses principales parties prenantes et à établir un ratio de la somme de ces impacts sur la somme des ressources qui ont été mobilisées pour les générer. À travers son expérimentation, l'ESSEC IIES a souhaité étudier les avantages et les limites du SROI, mais aussi analyser chacune de ses étapes afin d'en cerner la pertinence et la faisabilité.

et d'un secteur de l'économie sociale et solidaire: l'insertion par l'activité économique

L'Insertion par l'Activité Économique a été choisie comme domaine d'étude à la suite d'échanges avec des représentants du secteur, qui ont exprimé un fort besoin de disposer de moyens et d'outils pour connaître et démontrer la valeur ajoutée sociale des Structures de l'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) dans un contexte de réflexion sur leurs modalités de financement et des montants associés. Un des réseaux de l'IAE s'est exprimé en ces termes : « *les SIAE doivent renforcer leur légitimité en prouvant qu'elles coûtent moins cher que ce qu'elles apportent à la société* ». La question des indicateurs de performance des SIAE est aussi au cœur des discussions entre financeurs et structures, alors que, comme l'indique un autre représentant, « *le retour à l'emploi est certes l'ambition partagée mais il passe dans les faits par des étapes de progression intermédiaires qu'il faut objectiver* ». Les pouvoirs publics souhaitent de leur côté encourager les structures les plus efficaces et s'interrogent sur la rentabilité, qu'elle soit économique ou sociale, des subventions dédiées à l'IAE en comparaison de celles versées à d'autres programmes.

Les obstacles à une démarche de type SROI sont apparus sous deux aspects : d'un côté, les limites en soi d'une méthode ambitieuse et exhaustive, qui soulève un nombre important de questions clés mais sans forcément apporter de réponses satisfaisantes face à la complexité du sujet ; de l'autre côté, la faisabilité pratique de certaines étapes confrontée à la réalité du quotidien des organisations. Cependant, la rencontre d'une approche, celle du SROI, et d'un secteur, celui de l'IAE, a été l'opportunité de donner une nouvelle perspective aux outils, études et pratiques d'évaluation déjà développés dans ce secteur depuis un certain nombre d'années et de regarder ce que pouvait apporter en plus le SROI.

Méthodologie de l'étude conduite sur 2010 et 2011

• Collecte de données

Axe 1 : test des étapes de l'approche SROI avec la contribution de 7 SIAE

Sept SIAE ont été mobilisées dans le cadre de l'étude. Une moyenne de 20 personnes par structure ont été interviewées, soit autour de 8 salariés en insertion, 5 salariés permanents ou administrateurs et 7 représentants de parties prenantes externes. L'approche SROI a été appliquée complètement pour deux SIAE (Envie Île de France et le Potager de Marianne). Pour les autres, nous avons approfondi plus particulièrement certaines étapes. Les échanges avec les responsables de structure ont également permis de recueillir leurs points de vue sur leurs pratiques d'évaluation, les outils mis en place et les indicateurs suivis.

Nom	Type	Ville	Activité	Site internet
Envie Île de France	Entreprise d'insertion	Gennevilliers	Collecte et recyclage d'équipement électronique et ménager	http://www.envie.org/
Le Potager de Marianne	Chantier d'insertion	Rungis	Revalorisation de fruits et légumes invendus et distribution aux épiceries solidaires et aux réseaux d'aide alimentaire	http://www.epiceries-solidaires.org/potager_de_marianne.shtml
Abeilles Aide et Entraide	Association intermédiaire	Draveil	Services aux particuliers et professionnels	http://www.abellesaideetentraide.fr/
ADC Propreté	Entreprise d'insertion	Nantes	Nettoyage et entretien	http://www.adcproprete.com/
L'UCIE Intérim	Entreprise de travail temporaire d'insertion	Valenciennes	Intérim (principalement dans le Bâtiment)	http://www.groupevitaminet.com/nosentreprises/pole-services/lucie/
Régie de quartier de Blanc-Mesnil	Chantier d'insertion Et entreprise d'insertion	Blanc-Mesnil	Repasserie Nettoyage urbain, espaces verts, petits travaux...	http://www.blancmesnil.fr/regie_de_quartier.html
Plaine de vie	Chantier d'insertion	Ezanville	Maraîchage	http://www.plainedevie.org/

Axe 2 : rencontre de financeurs et de représentants des réseaux du secteur

Nous avons sollicité individuellement la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP), la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), le CNEI, le COORACE, le réseau Chantier-École, le CNLRQ, le CNIAE, le CNAR IAE et la Fédération Envie. Nous les avons ensuite réunis dans un comité d'orientation, qui s'est réassemblé à deux reprises afin d'échanger sur les avancées de l'expérimentation. Cette implication avait pour objectif de comprendre les enjeux actuels du secteur de l'IAE et les besoins, divergents ou convergents, des acteurs en termes d'évaluation mais aussi de connaître les outils développés par les financeurs et les réseaux.

• Méthode d'évaluation

Nous nous sommes appuyés sur « A Guide to Social Return on Investment », le guide officiel de l'approche SROI portée par le SROI Network et publié par The Cabinet Office britannique en mars 2009. Nous avons également bénéficié des conseils de Peter Scholten, spécialiste hollandais de l'évaluation de l'impact social, dans le cadre de notre partenariat avec l'entreprise sociale Social E-valuator. Par ailleurs, au cours de l'étude, nous avons recouru à des références méthodologiques complémentaires lorsque cela s'est avéré opportun et nous avons mené des recherches documentaires spécifiques aux indicateurs d'impact de l'IAE, afin d'approfondir la manière dont ils pouvaient être suivis et monétarisés.

• Équipe

L'expérimentation a été conduite par Émeline Stievenart, chargée de mission sur la Mesure de l'Impact Social au sein de l'ESSEC IIES, sous la direction de Thierry Sibieude et avec l'appui de Marie Trelu-Kane, Céline Claverie et Anne-Claire Pache. Les étudiantes Laura Mouliade, Laëticia Buffet et Coralie lung ont contribué au test de la méthode SROI dans différentes structures. La mise en page, quant à elle, a été réalisée par Véronique Zisswiller. Nous remercions chaleureusement l'ensemble des personnes impliquées dans l'expérimentation pour le temps qu'ils lui ont accordé et la richesse de leurs suggestions et témoignages.

Le SROI : une approche ambitieuse d'évaluation de l'impact social à expérimenter

Nous vous proposons ici une présentation succincte de l'approche SROI, autour de trois thèmes : le ratio SROI, l'analyse SROI et le cadre de réflexion proposé par le SROI. Pour en savoir plus, la traduction et l'adaptation en français du guide officiel du Retour social sur investissement est disponible sur le site de l'ESSEC IIES (<http://www.iies.fr/?q=fr/content/entrepreneuriat-social>). Vous pouvez également vous référer aux sites du SROI Network (<http://www.thesroinetwork.org/>) et du Social E-evaluator (www.socialevaluator.eu, accès à l'outil en ligne payant). Vous trouverez en annexe un glossaire reprenant les mots-clés du SROI.

Remarque : le terme « projet » dans les paragraphes suivants désigne indifféremment un projet spécifique ou une organisation.

• Un ratio

Le SROI reprend le principe du ratio financier souvent utilisé par les entreprises classiques, à savoir le ROI ou retour sur investissement. Dans le cadre du SROI, il s'agit d'estimer la valeur créée pour les parties prenantes d'un projet, que cette valeur soit économique, sociale ou environnementale, et de la comparer à la somme des ressources (en argent, temps ou nature) qui ont rendu possible les activités.

En résumé, on cherche à établir le ratio : valeur des impacts sociaux / coût des activités. Afin d'y parvenir, on recourt à une unité de mesure commune qui est l'unité monétaire, comme l'euro ou le dollar.

Des ratios ont déjà été calculés dans le secteur de l'IAE indiquant que pour 1€ versé par les pouvoirs publics, entre 2€ et 3€ étaient récupérés en économies de prestations sociales et en impôts et taxes. Le ratio SROI intègre ce type de calculs mais va au-delà car il vise à prendre en compte les contributions de toutes les parties prenantes, et pas seulement les subventions, ainsi que la valeur créée pour chacune de ces parties prenantes, dont les salariés en insertion. Par ailleurs, un de ses principes est d'inclure uniquement la part de la valeur qui est explicitement attribuable à l'action conduite et n'aurait pu être générée sans elle. Par exemple, il est possible que certains salariés en insertion aient pu accéder de nouveau à l'emploi sans le passage par une structure d'insertion par l'activité économique, mais grâce à l'intervention d'un autre acteur, comme le PLIE, la Maison de l'emploi ou la Mission locale. La valeur créée liée à ce retour à l'emploi est ainsi équivalente et ne sera pas comptabilisée dans le ratio SROI. On s'intéresse à ce qui différencie le projet ou l'organisation, afin de dégager ce qui constitue sa valeur *ajoutée*.

• Une analyse

Le ratio SROI repose sur un certain nombre d'hypothèses et de choix, notamment d'indicateurs et de modes de monétarisation, qui invitent à l'utiliser avec précaution et à ne pas l'isoler du contexte de l'analyse SROI. Cette dernière est une source riche d'informations sur la réponse qu'un projet tente d'apporter à des besoins sociaux et la manière dont la mission sociale se concrétise en termes d'activités puis de résultats.

Une analyse SROI est un processus pour comprendre, mesurer et rendre compte des changements significatifs générés par un projet sur ses principales parties prenantes. L'ampleur de ces changements et leur importance pour les parties prenantes peuvent être plus ou moins grandes et ces changements peuvent se faire sentir à court, moyen ou long terme.

Voici une liste non exhaustive de types d'impacts :

- évolutions des savoirs, compétences, attitudes, comportements ou capacités
- mieux-être et épanouissement personnels
- amélioration de la santé
- génération de revenus ou d'économies
- préservation de l'environnement
- réduction d'inégalités sociales et renforcement de la cohésion sociale
- influence sur un secteur, la législation ou des politiques publiques

On peut distinguer trois niveaux d'analyse dans l'approche SROI.

1 - La théorie du changement

Le premier niveau d'analyse consiste en une étape préalable, dont l'objectif est de clarifier, au travers notamment d'une théorie du changement, les besoins sociaux auxquels l'organisation étudiée tente de répondre et les modalités de cette réponse (voir partie 2 - Comprendre la raison d'être et les objectifs de la SIAE, page 19).

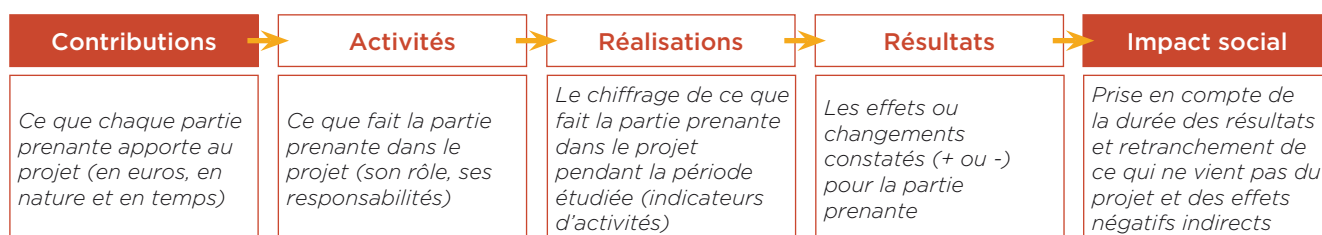
2 - La carte des impacts par partie prenante

Le cœur de l'analyse SROI consiste ensuite à réaliser une carte des impacts avec les contributions, les activités, les réalisations, les résultats et les impacts pour chaque groupe de parties prenantes identifié.

Dans le secteur de l'IAE, ces parties prenantes sont généralement (voir partie 3 - La nature des impacts de la SIAE pour ses parties prenantes, page 26) :

- les salariés en insertion,
- leur entourage,
- les financeurs publics et privés,
- les prescripteurs et partenaires de l'accompagnement social et professionnel,
- les clients et les fournisseurs,
- les entreprises potentiellement recruteuses.

Les praticiens du SROI conseillent de renseigner cette carte des impacts en concertation avec des représentants des parties prenantes, afin de prendre en compte leurs véritables attentes et perceptions et non celles « présumées » par l'évaluateur. Les retours des parties prenantes sont la source de validité des informations contenues dans un rapport SROI.



Pour rendre compte des effets des actions menées et de leur ampleur, une phase cruciale de la démarche concernera la sélection et la quantification d'indicateurs de résultats (voir partie 4 - La sélection et le suivi des indicateurs de résultats, page 38).

Pour passer des résultats à l'impact (voir partie 5 - Des résultats à l'impact, page 53), il faut procéder à une estimation de la part effective des changements constatés relevant des activités étudiées et celle relevant de l'intervention d'autres facteurs (attribution), à une estimation de ce qui serait arrivé quoi qu'il arrive (poids mort) et s'interroger sur la possibilité d'effets négatifs indirects (ex : phénomène de déplacement du problème sur une autre population). La valeur monétaire actualisée de l'impact social correspondra au numérateur du ratio SROI et la valeur monétaire des contributions à son dénominateur (voir partie 6 - La monétarisation et le ratio SROI, page 57).

3 - L'utilisation du ratio

Il est par ailleurs important d'attirer l'attention des lecteurs sur le fait que le ratio obtenu n'est pas une fin en soi : il a pour vocation de nourrir la discussion en apportant un nouvel éclairage sur l'impact créé et différents types d'analyse peuvent être conduits à partir du ratio. Il est déconseillé, au stade actuel, de classer des structures en fonction de leur ratio SROI, dans la mesure où il est fort probable que les pratiques d'évaluation ne soient pas homogènes. Néanmoins, on peut comparer son évolution d'une année sur l'autre pour une structure donnée ou le niveau atteint par rapport à un niveau fixé comme objectif. Des analyses de sensibilité peuvent également être intéressantes pour tester l'effet de variations de facteurs sur le ratio (exemples : combien faut-il de salariés en insertion pour obtenir un ratio égal à 1 ? À quel point le ratio est-il modifié si on change les hypothèses concernant le nombre de salariés en insertion ayant obtenu une certification à la suite d'une formation ? Quels sont les effets sur le ratio si la valeur accordée à tel ou tel impact varie ?).

Les étapes d'une analyse SROI

- Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes
- Expliciter le changement
- Attester les résultats et leur attribuer une valeur
- Déterminer l'impact
- Calculer le SROI
- Rendre compte, utiliser et intégrer

Les principes d'une analyse SROI

- 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

Source : le Guide du Retour Social sur Investissement

• Un cadre de réflexion

Un des atouts majeurs de l'approche SROI, telle qu'elle est aujourd'hui portée par le SROI Network, est de soulever un nombre important de questions à se poser lorsqu'on s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact social. Parmi ces questions, on peut citer :

- Qui sont mes parties prenantes ?
- Quelles sont leurs attentes et perceptions ?
- Quels sont les bénéfiques que je leur apporte ?
- Comment se traduisent concrètement ces bénéfiques ?
- Sont-ils réellement significatifs ?
- Sont-ils durables ?
- Quels sont les éventuels effets inattendus et effets négatifs de mon action ?
- Dans quelle mesure d'autres acteurs auraient pu avoir le même impact ?
- Dans quelle mesure les changements observés sont-ils corrélés à mon action ?
- Quelle est la valeur ajoutée (sociale) de mon action par rapport à son coût ?

Les étapes et principes de la méthode SROI, comme l'implication des parties prenantes, le choix d'indicateurs pertinents et réalistes ou la monétarisation des impacts, peuvent être perçus comme autant de points de repères auxquels se référer, sans nécessairement s'engager dans une analyse SROI complète. Il est en effet recommandé que toute démarche d'évaluation, indépendamment de la méthode utilisée, débute par un questionnement préalable sur les objectifs et les destinataires de l'évaluation, le périmètre couvert, les dimensions que l'on souhaite privilégier, les outils utilisés et les ressources mobilisées (voir partie - Se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social avec l'approche SROI - page 10). Le SROI peut ainsi s'avérer pertinent pour un projet en particulier mais pas pour une organisation dans son ensemble ou bien une structure peut décider d'initier une démarche de consultation des parties prenantes pour comprendre son impact et choisir de suivre des indicateurs de résultats sans aller jusqu'au calcul du ratio.

L'approche SROI, relativement récente, propose un cadre à ceux, entrepreneurs sociaux ou financeurs, qui souhaitent se lancer dans une démarche de mesure et de valorisation de l'impact social. Elle demande aujourd'hui à être nourrie par l'expérimentation, la pratique et le partage d'expériences, afin d'être confrontée à la réalité de ce qui est faisable, avec quels outils, quelles compétences et quels moyens.

Dans les définitions, conseils et retours d'expérience contenus dans la suite du rapport, nous avons montré la manière dont l'ESSEC IIES avait appliqué l'approche SROI. Vous pourrez constater certains écarts, notamment dans le cadencement des étapes, et des ajouts par rapport au Guide SROI. Le réseau SROI international accepte ces divergences pratiques, tant que les principes fondateurs de la méthode sont respectés.

Un secteur de l'IAE multiforme à fort potentiel de valeur ajoutée sociale

Pour les lecteurs n'étant pas familiers avec le secteur de l'IAE, voici quelques éléments de repères sur le secteur de l'Insertion par l'Activité Économique, permettant d'en cerner sa taille, ses acteurs et son contexte.

Selon l'article L5132-1 du Code du travail, « l'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires. »

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont de quatre types :

	Associations intermédiaires	Entreprises d'insertion	Entreprises de travail temporaire d'insertion	Ateliers et chantiers d'insertion
Lien avec Pôle Emploi	L'agrément préalable à l'embauche (délivré par Pôle Emploi) est obligatoire pour les mises à disposition d'une durée supérieure à 16 heures dans les entreprises.	Les personnes embauchées sur des postes d'insertion doivent avoir reçu au préalable l'agrément de Pôle Emploi (agrément d'une durée de 24 mois pendant laquelle le salarié peut être embauché dans plusieurs structures d'insertion).	Les personnes embauchées sur des postes d'insertion doivent avoir reçu au préalable l'agrément de Pôle Emploi (agrément d'une durée de 24 mois pendant laquelle le salarié peut être embauché dans plusieurs structures d'insertion).	Selon le type de contrat proposé au salarié en insertion, l'employeur doit préalablement à l'embauche avoir signé une convention avec Pôle emploi.
Modalité d'intervention	Salariés mis à disposition de particuliers, associations, collectivités locales, entreprises, pour la réalisation de travaux occasionnels.	Salariés participant à la production de biens ou de services destinés à être commercialisés sur un marché.	Salariés mis à disposition d'entreprises clientes, dans le cadre de missions d'intérim.	Salariés qui participent essentiellement au développement des activités d'utilité sociale, répondant à des besoins collectifs non satisfaits.
Missions des structures	<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir et orienter les demandeurs d'emploi • Embaucher des personnes en difficulté et les mettre à disposition d'utilisateurs • Recevoir et traiter les offres d'emploi • Assurer le suivi personnalisé des demandeurs d'emploi embauchés 	Insertion par l'offre d'une activité productive assortie de différentes prestations définies selon les besoins de l'intéressé (réentraînement au rythme du travail, formation, accompagnement social...)	Insertion professionnelle, suivi social et professionnel pendant et en dehors des missions.	Suivi, accompagnement, encadrement technique et formation des personnes en contrats aidés
Contrat de travail, mise à disposition proposés aux salariés en insertion	CDI à temps partiel ou CDD. La durée totale des mises à disposition ne peut excéder 240 heures au cours des 12 mois suivant la 1 ^{re} mise à disposition lorsque celle-ci s'effectue auprès d'une entreprise. S'il s'agit d'une mise à disposition auprès d'une association (...) aucune limitation d'heures	CDD limité à 24 mois (renouvellement compris) visé à l'article L.5132-5 du code du travail; rémunération égale au moins minimum au Smic ou au minimum conventionnel.	Contrat de travail temporaire ou contrat de mission qui respectent les règles régissant le travail temporaire limité à 24 mois (renouvellement compris); rémunération au moins égale au Smic horaire ou au salaire minimum de l'entreprise d'accueil.	Salariés embauchés sous contrat aidé. Durée de contrat de travail au minimum de six mois; durée hebdomadaire de 20 heures minimum.
Nature de l'aide de l'État	Exonération de cotisations patronales de sécurité sociale, de TVA, d'impôts sur les sociétés, de taxe professionnelle et de taxe d'apprentissage, dans la limite de 750 heures rémunérées par an et par salarié; L'aide à l'accompagnement n'est pas attribuée systématiquement et son montant est modulable en fonction du projet d'accompagnement proposé par l'AI; aide annuelle maximale de l'État de 30 000 € par association, depuis le 1 ^{er} juillet 2005.	Allègement des cotisations patronales de sécurité sociale (allègement Fillon) depuis le 1 ^{er} juillet 2005 pour les salariés agréés par Pôle emploi. L'aide au poste d'insertion prend en charge la rémunération et l'accompagnement des salariés agréés et embauchés par l'EI; Son montant est égal à 9 681€ par poste à temps plein. Mesure généralement cofinancée par le FSE à hauteur de 50 %.	Allègement des cotisations patronales de sécurité sociale (allègement Fillon) pour tous les salariés en mission de travail temporaire agréés par Pôle emploi. L'aide au poste d'accompagnement prend en charge la rémunération des salariés permanents de l'entreprise qui assurent l'accueil, le suivi, et l'accompagnement des salariés en insertion agréés par Pôle emploi. Le montant annuel est de 51 000 € pour 12 salariés à plein temps.	Prise en charge par l'État d'une partie significative de la rémunération du salarié en contrat aidé; exonérations de certaines cotisations à la charge des employeurs pour ces mêmes contrats; L'aide à l'accompagnement n'est pas attribuée systématiquement à la structure porteuse et son montant est modulable en fonction du projet d'accompagnement proposé par la structure. Le montant annuel est limité à 15 000 € par ACI, dans une limite totale de 45 000 € par structure porteuse.

Source : L'Insertion par l'activité économique en 2008, DARES Analyses n° 19, mars 2011

En 2008, on dénombrait 3400 SIAE pour 112 000 salariés en insertion¹.

	Nombre de structures	Nombre moyen de personnes en insertion
Mise à disposition de personnel		
ETTI	225	10 146
AI	782	59 106
Production de biens et services		
EI	989	13 130
ACI	1 460	30 450

Source : L'Insertion par l'activité économique en 2008, DARES Analyses n° 19, mars 2011

Les SIAE recrutent des personnes en difficulté sur le marché de l'emploi, avec des caractéristiques variables selon le type de structures, avec par exemple une plus forte propension d'allocataires des minima sociaux dans les ACI et proportionnellement plus d'hommes et de jeunes de moins de 26 ans dans les ETTI. Plus de 80 % des personnes passant par une SIAE ont un niveau de formation en-dessous du bac.

Les caractéristiques des salariés nouvellement embauchés dans les structures de l'IAE en 2008 (en %) :

Salariés nouvellement embauchés en...	...Ateliers et chantiers d'insertion	Entreprises d'insertion	Entreprises de travail temporaire d'insertion	Associations intermédiaires
Sexe				
Homme	66,4	62,3	71,6	40,0
Femme	33,6	36,9	28,4	60,0
Âge				
Moins de 26 ans	25,8	23,8	38,0	30,0
De 26 à 49 ans	61,7	64,6	54,8	55,0
50 ans et plus	12,6	11,6	7,3	15,0
Niveau de formation				
Inférieur au CAP (niveaux Vbis et VI).....	40,7	42,6	36,5	39,7
Niveau CAP-BEP (niveau V).....	46,9	42,9	45,6	41,4
Niveau Bac (niveau IV).....	8,6	10,5	12,3	12,4
Supérieur au Bac (niveaux I, II, III)	3,7	4,0	5,6	6,5
Situation avant l'embauche				
Sans emploi				
Non	3,5 *	8,0	17,6	22,5
Oui	96,5 *	92,0	82,4	77,5
depuis: moins de six mois	22,5	24,7	36,6	22,8
de 6 à moins de 12 mois	16,2	22,3	25,5	28,3
de 12 à moins de 24 mois	23,2	24,5	21,3	21,5
24 mois et plus.....	38,2	28,5	16,6	27,4
Allocataire du RMI.....	57,6	38,0	21,7	19,0
depuis: moins de six mois	16,3	22,7	41,7	24,0
de 6 à moins de 12 mois	19,9	25,3	23,1	20,0
de 12 à moins de 24 mois	24,3	24,3	18,3	22,2
24 mois et plus.....	63,9	27,7	17,0	33,8
Allocataire de l'ASS.....	7,7	7,0	3,8	3,8
depuis: moins de six mois	17,6	24,0	35,3	24,7
de 6 à moins de 12 mois	20,3	29,7	26,5	23,7
de 12 à moins de 24 mois	62,1	23,8	21,5	23,0
24 mois et plus.....	62,1	22,5	16,8	28,5
Allocataire de l'API.....	1,6	2,8	2,1	2,7
Travailleur handicapé.....	8,6	6,4	6,3	5,1
Personnes relevant d'un suivi spécifique (1).....	6,4	6,4	10,7	28,0
Personnes prises en charge au titre de l'aide sociale (2)	4,2	4,2	3,9	2,1
Jeunes en grande difficulté et ne relevant pas des catégories (1) et (2).....		6,3	8,2	5,8

Source : L'Insertion par l'activité économique en 2008, DARES Analyses n° 19, mars 2011

* Pour les bénéficiaires de CAE dans les ACI, « sans emploi » avant l'embauche regroupe ceux ayant déclaré être inscrits à Pôle emploi et ceux qui n'étaient pas inscrits mais qui étaient sans emploi.

Lecture : 66,4 % des salariés nouvellement embauchés dans un ACI sont des hommes contre 62,3 % des salariés des EI, 71,6 % des salariés des ETTI, et 40 % des salariés des AI.

Champ : France entière

¹ En moyenne en fin de mois dans les EI ou ACI ou ayant effectué au moins une mission au cours du mois dans les AI ou ETTI

Les SIAE opèrent dans un cadre réglementaire, qui conditionne leurs aides publiques. De nouvelles modalités de conventionnement² ont été mises en place depuis le 1er janvier 2009. Elles posent le cadre du dialogue de gestion entre les SIAE et les représentants locaux de la Direction du Travail, au sein duquel les projets d'insertion des SIAE sont analysés autour de 4 axes d'intervention principaux pour l'obtention ou le renouvellement de leur conventionnement :

- l'accueil et l'intégration en milieu de travail
- l'accompagnement social et professionnel
- la formation des salariés en insertion
- la contribution à l'activité économique et au développement territorial

Par ailleurs, l'efficacité des SIAE est aujourd'hui regardée par les pouvoirs publics au travers de la notion de sorties dynamiques, à l'issue d'un parcours d'insertion normalement d'une durée maximale de 2 ans. Les sorties dynamiques se déclinent en nombre de sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD de plus de 6 mois), nombre de sorties vers un emploi de transition (CDD moins de 6 mois, autre SIAE) et nombre de sorties positives (formations qualifiantes, retraite). L'objectif serait que chaque SIAE atteigne au minimum un taux de sorties dynamiques de 60 %, pour un taux de retour vers l'emploi durable de 25 %.

Née d'initiatives innovantes il y a plus d'une trentaine d'années, l'IAE accompagne au quotidien plus de 100 000 personnes et s'inscrit désormais dans un cadre réglementaire précisé, avec un financement par l'État relevant de la politique de lutte contre le chômage. Néanmoins, pour beaucoup d'acteurs, les sorties dynamiques ne couvrent pas l'ensemble de l'impact des SIAE et ne valorisent pas pleinement les bénéfices apportés par le secteur.

Se pose alors la question de l'identification et du suivi d'indicateurs permettant d'objectiver et de valoriser les freins à l'emploi que les SIAE contribuent à soulever, sans forcément qu'il y ait retour à l'emploi immédiat (exemples : estime de soi, augmentation des compétences).

Pour aller plus loin :

Lectures

- L'Insertion par l'activité économique en 2008, DARES Analyses n° 19, mars 2011
- Alternatives Économiques Poche n° 44, L'Insertion par l'Activité Économique, mai 2010

Les réseaux de l'IAE

Association Chantier école : www.chantierecole.org

CNAR IAE (Centre National d'Appui et de Ressources dédié à l'Insertion par l'Activité Économique) : www.cnariae.fr

CNIAE (Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique) : <http://www.portail-iae.org/>

CNEI (Comité National des Entreprises d'Insertion) : www.cnei.org

CNLRQ (Comité National de Liaison des Régies de Quartier) : <http://www.cnlrq.org>

COORACE (Comités et organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi) : www.coorace.org

FNARS (Fédération Nationale d'Accueil et de Réinsertion Sociale) : www.fnars.org

L'approche SROI appliquée à l'Insertion par l'Activité Économique

Les conseils et réflexions issus de l'expérimentation de l'approche SROI dans le secteur de l'IAE sont présentés à travers six parties, liées les unes aux autres mais pouvant se lire de manière indépendante:

- Se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social avec l'approche SROI
- Comprendre la raison d'être et les objectifs de la SIAE
- La nature des impacts de la SIAE pour ses parties prenantes
- La sélection et le suivi des indicateurs de résultats
- Des résultats à l'impact
- La monétarisation et le ratio SROI

Pour rappel, chaque partie est composée:

De conseils pratiques pour mettre en œuvre, avec une présentation d'outils, des définitions utiles et des exemples d'application.

De pistes de réflexion et d'approfondissement pour aller plus loin, avec le partage de constats sur l'approche SROI et les pratiques d'évaluation du secteur

Il est possible de procéder à une lecture rapide en se focalisant uniquement sur les conseils pratiques et de revenir sur certains points d'approfondissement en cas de besoin.

Quelques remarques préalables sur nos partis pris:

- *Choix du périmètre*: une analyse d'impact peut porter sur une activité en particulier, un projet ou une organisation dans son ensemble. Le niveau adopté ici est celui de la Structure d'insertion par l'activité économique (EI, ACI, ETTI ou AI).
Par ailleurs, des SIAE ont des activités avec une utilité sociale ou environnementale au-delà du projet d'insertion. Ainsi, certaines d'entre elles ont des activités de recyclage, de production de biens ou services d'intérêt général, comme les chantiers d'insertion, ou bien encore favorisent la cohésion sociale sur leur territoire, comme les Régies de quartier. Ces dimensions doivent être prises en compte dans une évaluation exhaustive, mais elles ne sont pas traitées dans ce présent rapport.
- *Respect des principes du SROI mais liberté dans son application*: les chapitres suivants s'articulent autour de questions soulevées par l'approche du SROI mais ne suivent pas fidèlement les chapitres du « Guide du Retour Social sur Investissement ». Aux moments opportuns, nous ferons un point « Carte des impacts » afin de montrer les liens entre nos développements et le remplissage de cette carte au cœur d'une analyse SROI.

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"> - convaincre des financeurs, en phase de lancement, de pérennisation ou de développement, - défendre un modèle ou une activité via du lobbying et de la communication, - nourrir des décisions stratégiques, - améliorer les pratiques, - davantage impliquer les parties prenantes dans la conception et la réalisation du projet social, - etc.
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"> - décideurs internes (conseil d'administration, direction, responsables opérationnels), - décideurs externes (financeurs, législateurs), - grand public (donateurs, presse, société civile), - opérationnels (salariés, bénévoles), - bénéficiaires (directs et indirects), - etc.
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"> - couvrir l'ensemble des objectifs et des impacts potentiels, - 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.), - etc.
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"> - peu de ressources internes et de temps disponible, - forte motivation et investissement en conséquence, - financement et appui externes, - existence de tableaux de bords avec des indicateurs réutilisables, - études récentes de type sociologique sur les perceptions des bénéficiaires, - etc.
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"> - processus interne seul, - processus interne avec appui extérieur ponctuel, - évaluation externe, - projet porté par une équipe avec différentes compétences et soutenu par la direction, - porteur de l'évaluation autonome, - etc.
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"> - souhait de mesurer l'impact de l'organisation, - d'une entité, - d'une activité, - d'un projet, - etc.

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"> - évaluation correspondant à un projet sur une durée déterminée, - évaluation ponctuelle d'une expérimentation, - évaluation récurrente annuelle, - évaluation en continu, - évaluation à échéance régulière (ex: tous les deux ou trois ans), - etc.
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"> - analyse projective pour se fixer des objectifs de création d'impact social ou comparer l'impact social potentiel entre différentes alternatives, - analyse rétrospective pour rendre compte de l'impact créé, analyser les écarts entre l'impact créé et celui attendu, - mise en place d'un processus d'évaluation de l'impact social, mixant estimations et données déjà récoltées, - etc.
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"> - besoin de données de manière urgente, - choix d'avancer sur certaines dimensions de l'impact social dans un premier temps avant d'élargir à d'autres, - 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), - etc.

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.

2 - Comprendre la raison d'être et les objectifs de la SIAE

Quelle est la vocation de la structure ? Comment définit-elle sa mission sociale et la met-elle en œuvre ? En réponse à quels problèmes ? Dans quel but ?

L'évaluation de l'impact social ne peut faire abstraction d'une analyse de la raison d'être, de la finalité sociale et des objectifs de l'organisation. Ce qui a expliqué son développement et oriente au quotidien ses acteurs constituent les conditions de création de son impact social.

POUR METTRE EN ŒUVRE

Il est recommandé de débiter une étude d'impact par une phase de clarification de la mission de la SIAE, des besoins auxquelles elle tente d'apporter des réponses, de ses principes d'action et de son fonctionnement. Cette partie permet de comprendre la manière dont est généré l'impact social et de commencer à en cerner les différentes dimensions.

Pour cela, nous proposons de faire appel à deux outils de formalisation complémentaires (optionnels dans le cadre de la méthode SROI) :

- **La théorie du changement³**

Il s'agit de décrire avec précision le problème⁴ social auquel on souhaite répondre, en indiquant en quoi il est urgent d'agir et l'ampleur de la situation. De là découle la solution proposée, accompagnée d'une définition des objectifs d'impact recherchés. À travers la théorie du changement, on aborde la question de la cohérence externe entre un problème identifié et la solution avancée. La valeur de l'impact social sera d'autant plus grande qu'on apporte une solution complète et adaptée à un problème crucial pour les bénéficiaires et la société.

E Exemples de description du problème social, adapté au secteur de l'IAE :

X **Générique :** « L'exclusion du marché de l'emploi est souvent au cœur de la spirale de l'exclusion sociale et de la précarité, le travail étant un vecteur essentiel de l'intégration et de la citoyenneté. Or, certaines personnes font face à de telles difficultés qu'elles ont besoin de se stabiliser sur le plan personnel et d'acquérir (ou réacquérir) des comportements et compétences professionnels afin de réintégrer le marché du travail classique. »

M **Pour une population précise :** « Les personnes issues de l'immigration rencontrent des difficultés pour trouver du travail en raison principalement de leur faible maîtrise de la langue, de la culture et des pratiques professionnelles françaises, de l'absence ou du manque de reconnaissance de leur qualification et de leur non accès aux entreprises potentiellement recruteuses. Cette situation les met dans une situation précaire, humainement difficile, coûteuse pour les pouvoirs publics et risquée pour la société en termes de cohésion sociale. »

L **Pour un territoire donné :** « Les fermetures d'usines et d'entreprises locales ont sinistré le bassin d'emploi, entraînant une fort taux de chômeurs longue durée dont la qualification n'est plus recherchée et qui connaissent une démotivation et des difficultés personnelles les empêchant de se reconvertir et de valoriser leurs compétences, ainsi qu'un manque de perspectives professionnelles pour les jeunes peu ou pas qualifiés, qui ont un rapport précaire au monde du travail ou s'en éloignent durablement, les empêchant de construire sereinement leur vie d'adultes. »

³ Telle que présentée dans l'outil en ligne Social E-evaluator, la théorie du changement peut en effet prendre des formes diverses.

⁴ Nous utilisons ici indifféremment les notions de « problème » et de « besoin ». La description précise du problème social aboutit à une définition du besoin auquel l'organisation apporte une solution.

E Exemples de présentation synthétique de la solution apportée:

- X** « Accompagnement global et personnalisé de personnes en situation ou en risque d'exclusion vers l'emploi classique grâce à un contrat de travail spécifique permettant une requalification progressive à la fois sociale et professionnelle, dans le cadre d'activités offrant des opportunités de débouchés professionnels. »
- E**
- M** « Redonner de la dignité et de la confiance à des personnes longtemps exclues du marché du travail et confrontées à des difficultés multiples, en les mettant dans un contexte professionnel respectueux, adapté et valorisant le sens du travail, et leur donner les ressorts personnels et les compétences favorisant leur autonomie future sur le plan social et professionnel. »
- P**
- L**
- E**

Des données chiffrées (exemples: nombre de personnes au RSA sur le territoire, taux de chômage longue durée local ou pour une catégorie de la population, nombre et type de SIAE et d'acteurs de l'insertion présents), ainsi que des témoignages, citations ou références peuvent venir étayer la théorie du changement et la rendre plus convaincante.

• **La logique d'intervention⁵**

Elle n'est pas proposée en tant que tel dans la méthode SROI mais l'ESSEC l'utilise depuis longtemps dans le cadre du Business Plan Social⁶. Elle formalise la solution que la structure propose en allant du plus abstrait au plus concret. Il s'agit de faire le lien entre une vision pour la société, une mission définissant la raison d'être de la structure, des objectifs directeurs et les actions mises en œuvre. On est ici dans une démarche de compréhension de la cohérence *interne* de la solution avancée, entre ce qui motive l'existence du projet ou de l'organisation, la stratégie définie et les activités menées. On teste ici la solidité de la réponse apportée au problème posé.

Exemple de logique d'intervention pour une entreprise d'insertion dans le secteur du recyclage

E	Vision	Une société dans laquelle toute personne peut travailler et à sa place quelles que soient ses difficultés sociales et professionnelles passées					
X	Obj. Général/mission	Accompagner des personnes en situation d'exclusion vers un emploi durable grâce à une requalification sociale et professionnelle au sein d'une entreprise d'insertion collectant et traitant les déchets électroménagers					
E	Objectifs spécifiques	Mettre des personnes en difficulté en situation de travail	Réduire les freins à l'emploi	Renforcer leurs compétences professionnelles	Accompagner leur sortie vers un emploi durable	Contribuer au développement économique du territoire	Concilier l'action sociale avec une activité économique viable et favorable pour l'environnement
M	Objectifs opérationnels (Actions)	Recruter des personnes en situation d'exclusion	Rencontrer régulièrement les personnes pour assurer un suivi socioprofessionnel	Proposer une formation qualifiante : compétences spécifiques, compétences transférables à d'autres métiers et connaissance générale de l'entreprise	Aider à la définition du projet professionnel	Créer des emplois locaux	Gérer des activités de logistique, de traitement et de recyclage
P		Les intégrer et immerger dans l'entreprise	Effectuer des démarches pour résoudre leurs problématiques personnelles (logement, santé,...)	Aider à définir et suivre l'évolution du parcours au sein de l'entreprise	Aider à la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, entretien, recommandation)	S'impliquer dans une dynamique de partenariats locaux (politique locale de l'emploi, acteurs sociaux, coopération industrielle)	S'adapter au marché concurrentiel : productivité, normes, démarche qualité
L		Adapter le cadre de travail : sécurité, temps de travail, exigence de productivité, gestion des ressources humaines	Responsabiliser et valoriser les employés	Evaluer et valider l'acquisition de compétences	Animer un réseau d'entreprises partenaires employeurs	Promouvoir le respect de l'environnement et l'économie solidaire	Contribuer à la protection de l'environnement : solution locale de traitement et valorisation des déchets
E							

L'intérêt d'une démarche SROI dépendra largement de la minutie avec laquelle ce cadre initial est posé, dans la mesure où il définit le périmètre analysé, constitué d'une part du ou des problèmes sociaux que l'on cherche à résoudre (là où on vise à créer de l'impact social) et d'autre part de la solution proposée (ce qui génère cet impact social).

⁵ Comme la théorie du changement, elle peut prendre différentes formes
⁶ Pour en savoir plus sur le Business Plan Social, voir *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, par Marie Trelu-Kane et Thierry Sibieude, Juin 2011

Quelques recommandations pratiques

Le recours à des outils de formalisation comme la théorie du changement ou la logique d'intervention est une opportunité pour prendre du recul par rapport au quotidien, se réinterroger sur le sens des actions conduites et se rappeler d'éventuels axes possibles d'amélioration. Synthétiques, et pouvant s'appuyer sur une documentation déjà disponible, ils peuvent s'avérer pertinents en cas de recherche de fonds auprès de financeurs privés et plus globalement pour communiquer sur la mission sociale de la structure et son offre.

• Repartir de l'existant!

De la matière est certainement déjà présente et prête à être réutilisée. La structure peut disposer d'une charte, d'un projet associatif, de rapports moraux ou d'autres documents sur son historique, ses valeurs et son mode de fonctionnement qui donnent un éclairage sur ce qu'elle souhaite apporter aux personnes qu'elle accompagne et à la société. Les SIAE doivent notamment, dans le cadre de leur conventionnement, présenter leur projet d'insertion au financeur public et cet exercice a pu les amener à expliciter leur vision, leurs principes fondateurs et l'ensemble de leurs objectifs.

• Se questionner de manière collective!

En l'absence d'informations suffisantes et à jour ou bien de consensus au sein de la structure, un travail de réflexion en Conseil d'Administration et avec l'équipe de salariés permanents peut s'avérer utile et riche d'enseignements afin de mettre à plat les différentes perceptions et s'accorder sur une présentation commune de l'ambition de la structure et de sa déclinaison en actions.

E Voici une liste de questions pouvant alimenter ce travail de réflexion :

E *Quelle est la vision portée par la SIAE?*

X Il est souvent avancé une vision de la société dans laquelle « Nul n'est inemployable ». Est-ce la vôtre? Si oui, peut-elle être précisée? Si non, quels termes utiliseriez-vous?

E *Comment définiriez-vous la mission sociale de la structure?*

M Un brainstorming autour de mots clés, suivi d'un classement par grande famille et d'une sélection de ceux les plus récurrents, peut être une façon ludique d'avancer. Une mission sociale doit être composée d'une à trois phrases maximum. Elle devra également être en phase avec la manière dont le problème social est présenté.

P *Quels sont vos principaux objectifs?*

L Il s'agit de préciser, en lien avec la vision et la mission, ce que vous cherchez concrètement à atteindre. Ces axes stratégiques orienteront toutes vos actions. Pour vous aider, demandez-vous à quoi vous jugeriez que vos actions ont été un succès. Ces objectifs peuvent être vus comme des objectifs d'impact social.

E *Dans le panorama de ce qui est attendu des SIAE, sur quels leviers mettez-vous principalement l'accent?*

Comme toute organisation, vous avez votre manière de fonctionner, vos arbitrages, vos points forts et vos axes d'amélioration. Quelles actions mettez-vous en œuvre et comment s'organisent-elles autour de vos principaux objectifs?



Ce que peut vous apporter cette étape!

Cette étape a pour apport principal d'encourager une réflexion qui dépasse la logique réglementaire, même si elle s'y appuie, pour s'interroger plus largement sur ce qui fait la différence d'une structure donnée et sur le sens de son action.

POUR ALLER PLUS LOIN

Un problème social en trois dimensions ?

Dans le cadre de l'expérimentation, il nous a semblé que trois niveaux d'argumentation pouvaient être mobilisés pour décrire le problème social justifiant la mission des SIAE :

• Le problème du chômage et du cumul des difficultés éloignant de l'emploi

Le niveau de chômage en France, quelle que soit la région, ainsi que le nombre de chômeurs longue durée et de bénéficiaires des minima sociaux sont tels qu'ils appellent en eux-mêmes la mobilisation de ressources pour essayer d'apporter des solutions. Cette situation est coûteuse pour la société et l'économie. Elle exclut du marché de l'emploi des personnes, dont les difficultés, pouvant être d'ordre professionnel, matériel, psychologique, physique, familial ou social, se cumulent.

Concrètement, de nombreuses personnes peinent à être recrutées par des entreprises classiques pour des raisons diverses : faible qualification, manque d'expérience professionnelle, expertise non demandée, méconnaissance des comportements attendus dans l'entreprise, contraintes personnelles trop lourdes, démotivation, etc. Elles s'inscrivent dans une spirale de l'échec par rapport au monde professionnel et leur situation personnelle ne peut s'améliorer, voire se détériore. Ce problème social des « personnes éloignées de l'emploi » est bien présent et peu contestable.

Sources d'informations utilisables : chiffres et rapports sur le chômage longue durée et les bénéficiaires des minima sociaux au niveau local et national (Insee, Direccte, Dares, Observatoire des inégalités) ; études d'experts et de chercheurs sur le chômage et ses conséquences ; témoignages de salariés en insertion

• L'absence d'alternatives mêlant dimensions professionnelle et sociale

De nombreuses initiatives ont été prises pour lutter contre le chômage avec comme acteur principal Pôle Emploi⁷ et d'autres intervenants comme les PLIE. Sur le plan social, le dispositif RSA comprend l'accompagnement des bénéficiaires dans la résolution de leurs difficultés et la construction d'un projet personnel.

Un des problèmes soulevés par l'Insertion par l'activité économique n'est pas tant celui du chômage ou de l'exclusion sociale, mais celui de l'absence d'une prise en charge des personnes éloignées de l'emploi qui soit globale, personnalisée, continue dans la durée et qui leur permette d'être acteurs de leur réinsertion en levant progressivement « leurs freins » à l'emploi par une mise en situation de travail.

Les SIAE apparaissent ainsi comme une passerelle entre les dispositifs d'aide existants, qui sont souvent uniquement soit sur le volet social, soit sur le volet professionnel, et le monde de l'entreprise.

Sources d'informations utilisables : mission reconnue de l'IAE dans la législation ; règles de conventionnement ; témoignages de prescripteurs et partenaires

• Des besoins spécifiques locaux

Au-delà des enjeux du chômage et de la place de l'IAE dans les dispositifs d'insertion, il semble opportun de préciser ce qui justifie l'intervention d'une SIAE donnée sur son territoire et la situation particulière dans laquelle elle s'inscrit. Elle pourra ainsi mieux rendre compte de ce qu'elle apporte en plus de l'existant et de la pertinence des actions menées.

Selon son contexte, elle peut choisir d'apporter un éclairage sur l'histoire sociale et économique du territoire expliquant les caractéristiques du chômage local, le panorama des acteurs de l'insertion présents et en quoi elle vient combler un manque, ou bien encore les opportunités d'emploi à proximité.

Par ailleurs, la SIAE peut fournir, si elle considère que c'est pertinent, des informations sur les besoins des personnes en insertion qu'elle recrute et leur niveau d'éloignement à l'emploi (de manière agrégée et confidentielle bien entendu). Certes, la logique de parcours d'insertion, positionnant les plus éloignés de l'emploi en ACI et les plus proches en ETTI, est loin d'être toujours vérifiée et au sein d'une même structure les situations peuvent varier. Néanmoins, si de grandes tendances se dégagent, les mettre en exergue ne pourra qu'enrichir la compréhension de la structure et de son impact social.

Par exemple, une ETTI emploie uniquement des personnes aptes à être envoyées en mission dans une entreprise classique, ce qui présuppose qu'elles soient motivées par le travail et capable de s'y adapter rapidement. Elle aura par ailleurs tendance à recruter plus de jeunes de moins de 26 ans que les autres types de SIAE et peut donc mettre en avant leurs attentes particulières (même si chaque cas reste unique).

Sources d'informations utilisables : dialogues de gestion, échanges réguliers avec les prescripteurs et partenaires de l'accompagnement social et professionnel, études territoriales, études de type sociologique/psychosociale

⁷ Pour en savoir plus, voir « Les Mesures pour l'Emploi », Pôle Emploi, Janvier 2011

Une homogénéité sur le rôle de l'Insertion par l'Activité Économique mais des nuances dans les objectifs et les modalités d'actions

Pour rappel, la deuxième partie de la théorie du changement consiste en une présentation courte de la solution proposée face au problème identifié et la logique d'intervention détaille cette solution.

Globalement, on constate au sein des structures étudiées un discours homogène et maîtrisé sur le caractère unique de l'outil IAE permettant un accompagnement à la fois social et professionnel autour de la mise en situation de travail de personnes éloignées de l'emploi. Cette concordance est favorisée par l'histoire du secteur, qui s'est mobilisé à travers ses réseaux pour défendre son originalité et dont la mission a été progressivement encadrée sur le plan légal.

Ce cadre réglementaire a notamment donné lieu à la mise en place de nouvelles règles de conventionnement, dans lesquelles les pré-requis de l'Etat sont clairement exprimés en termes de présentation du projet d'insertion et de remontées d'informations. Les activités conduites par la structure y sont présentées autour de quatre axes :

- accueil et intégration en milieu de travail,
- accompagnement social et professionnel,
- formation des salariés en insertion,
- contribution de l'activité économique au développement territorial.

Les nouvelles règles de conventionnement mises en œuvre suite au Grenelle de l'insertion (2007) et en application depuis le 1er janvier 2009

Le rôle attendu et les missions des SIAE

Dans l'introduction de la circulaire du 10 décembre 2008, relatives aux nouvelles modalités de conventionnement, il est écrit : « La hausse du taux d'activité de la population est un enjeu social et économique majeur pour répondre à la dynamique économique de nombreux secteurs. Dans ce contexte, les SIAE apportent des solutions pertinentes pour un accès et un retour à l'emploi des personnes durablement éloignées du marché du travail, par la combinaison unique d'un accompagnement social et professionnel fondé sur le contrat de travail qu'elles offrent. Elles sont ainsi pour vocation d'adapter les emplois qu'elles proposent à la situation des personnes au moment de leur recrutement puis de les faire progresser pour qu'elles puissent satisfaire aux critères d'embauche des autres employeurs et ainsi regagner, au terme de leur parcours d'insertion, le marché ordinaire du travail. »

Cette vision de l'IAE au service de l'emploi découle de l'inscription de ses crédits publics, dans le contexte de la LOLF, au programme « accès et retour l'emploi » de la mission Travail.

Le préambule de la convention-type revient sur l'objet de l'IAE dans l'article L. 5132-1 du code du travail « l'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires. ». Puis ajoute : « à ce titre, les SIAE mettent en place un accompagnement global des salariés en insertion, combinant un suivi des problématiques sociales avec une mise en situation de travail dans un contexte productif. Le projet d'insertion mis en œuvre est adapté aux besoins des salariés, à la situation du marché du travail local et à la stratégie d'animation et de pilotage de l'offre d'insertion arrêtée en CDIAE. »

Des projets d'insertion analysés autour de 4 axes

Le référentiel d'appui à la formalisation du projet d'insertion, en annexe 2 de la circulaire sur les nouvelles modalités de conventionnement, propose une grille d'analyse exhaustive dans lequel les actions relatives à la mission d'insertion des SIAE étudiées se retrouvent, quel que soit le type de structures.

Les quatre axes du projet d'insertion (accueil et intégration en milieu de travail, accompagnement social et professionnel, formation des salariés en insertion, contribution de l'activité économique et au développement territorial) se déclinent en fonctions puis en actions auxquelles sont rattachées des compétences et outils requis.

Exemple

Fonctions	Actions	Compétences et outils requis
Accompagnement socio professionnel	Désigner un référent au sein de la structure chargé d'assurer le suivi des salariés en insertion en lien avec le référent de parcours extérieur à la structure	Qualification des référents et formation à l'accompagnement socioprofessionnel

On notera que les leviers d'action privilégiés différencieront les SIAE. La circulaire est d'ailleurs explicite « Le projet d'insertion de la structure ne doit pas reprendre tous les items mais il doit être suffisamment détaillé pour présenter clairement les spécificités du projet. »

Cette formalisation favorise un certain rapprochement des projets d'insertion. Néanmoins, les termes pour désigner les objectifs des SIAE et ce qu'elles apportent aux personnes en insertion, ainsi que les actions précises mises en place démontrent des nuances. Ces dernières peuvent être liées au type de structure (ETTI, EI, AI, ACI), à la culture, au contexte et à l'activité de l'organisation ou bien encore aux caractéristiques des populations accompagnées.

Quatre types de structures de l'IAE conventionnées par l'Etat

PRODUCTION ET VENTE DE BIENS ET DE SERVICES

ACI - Ateliers et Chantiers d'Insertion

Les ACI sont des dispositifs ponctuels ou permanents, portés par des associations ou des collectivités locales.

Ils associent un encadrement technique formatif et un accompagnement social et professionnel individualisé afin de permettre aux salariés d'accéder à moyen terme à un emploi dans les conditions ordinaires du marché du travail.

Ils s'appuient pour cela sur des activités d'utilité sociale qui ne sont rentables ni dans les conditions de droit commun, ni dans le cadre d'une entreprise d'insertion.

EI - Entreprises d'Insertion

Les EI se situent dans l'économie marchande concurrentielle : elles produisent donc des biens et des services destinés au marché et ses ressources proviennent essentiellement de ses ventes.

Les aides de l'Etat viennent compenser l'effort spécifique qu'elles consentent pour l'embauche de personnes en difficulté : surcoûts liés à la rotation des personnes en difficulté, coût de leur encadrement et de l'accompagnement socioprofessionnel.

Elles peuvent adopter toute forme juridique notamment celle d'une société anonyme, d'une société à responsabilité limitée (coopérative ou non) ou d'une association régie par la loi de 1901.

MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL

AI - Associations Intermédiaires

Les AI ont pour objectif la mise à disposition de salariés **à titre onéreux mais à but non lucratif** auprès de particuliers, d'associations, de collectivités, et de manière limitée en entreprise tout en étant suivis par des permanents. Elles oeuvrent à l'acquisition d'une autonomie et d'une polyvalence suffisantes pour occuper des emplois successifs de courte durée qui peuvent être: du ménage, bricolage et autres services à la personne, manutention...

ETTI - Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion

Les ETTI ont pour objectif la mise à disposition de personnel auprès d'entreprises exclusivement. Leurs salariés bénéficient obligatoirement d'un agrément par Pôle Emploi qui reconnaît ainsi la nécessité de poursuivre un accompagnement avant d'envisager un accès au marché de l'emploi traditionnel. Ces missions en entreprises constituent donc un des derniers maillons du parcours d'insertion.

Elle peut adopter toute forme juridique notamment celle d'une SARL (coopérative ou non) ou d'une association régie par la loi de 1901.

Source: L'I.A.E, L'Insertion par l'Activité Économique, brochure de la FNARS

Si le retour à l'emploi est une ambition partagée, certaines SIAE le mettent clairement en avant, tandis que d'autres privilégient la réhabilitation de la personne accueillie et sa faculté à reprendre « sa vie » en main, que ce soit via un projet d'accès au travail ou une autre solution (exemple: reconnaissance du statut handicapé, parcours de soin, maternité, retour au pays d'origine).

En termes d'actions, différentes configurations sont possibles. Des SIAE mettront un accent particulier sur la formation professionnelle et l'obtention de qualifications et de certifications, tandis que d'autres auront un processus de suivi individualisé important et formalisé sur le plan professionnel et social. Certaines SIAE auront par exemple noué des partenariats avec des associations d'aide au logement ou pour faciliter l'obtention du permis de conduire, alors que d'autres mèneront des sessions de sensibilisation et d'information régulières sur des problématiques variées (exemple: addiction, respect de l'environnement, éducation).

E
X
E
M
P
L
E

Exemples de spécificités propres à une SIAE au-delà du type de structure concerné :

Entreprise d'insertion dans le nettoyage	Entreprise d'insertion dans une régie de quartier
<i>Dans cette entreprise d'insertion, certification ISO 9001 et 14001 obligeant à une formation systématique des salariés en insertion avec pour effet une sensibilisation élevée à la qualité et aux gestes éco-citoyens</i>	<i>Dans cette régie de quartier, remobiliser, via le travail, des personnes issues du quartier, avec comme objectif de participer au dynamisme et à la cohésion sociale locaux</i>

Tous uniques ?

Parler du problème social et de la solution apportée par les SIAE, c'est dans les faits parler de besoins concrets de personnes auxquels on tente au quotidien d'apporter une réponse. À cette question des besoins des personnes en insertion accompagnées et des parcours généralement constatés, des typologies plus ou moins formalisées ont pu être évoquées lors de discussions, contribuant à expliquer les actions mises en place et les taux de sortie obtenus. Néanmoins, « l'unicité de chaque cas » revient de manière quasiment systématique. Les SIAE mettent particulièrement en avant leur capacité à s'adapter aux besoins individuels de chaque personne accueillie et à la considérer dans sa globalité.

Par ailleurs, si les rapports d'activité contiennent, de manière agrégée, des informations sociodémographiques sur les personnes en insertion (âge, genre), leur situation (niveau de qualification, RSA, durée du chômage), leur origine (prescripteurs, modes de candidature) et même les problèmes rencontrés (santé, logement, illettrisme etc.), le lien n'est pas établi directement entre les parcours proposés et ces critères. Cela peut s'expliquer par la complexité des situations (multiplicité et cumul des difficultés, motivation et capacités individuelles variables), et une résistance compréhensible à classer des personnes en fonction de leurs difficultés. Ce sujet sera abordé à nouveau dans le chapitre sur les impacts par parties prenantes.

3 - La nature des impacts de la SIAE pour ses parties prenantes

Nous venons de voir le point de vue de la structure, la manière dont ses acteurs conçoivent leurs activités pour répondre à un besoin social. **Mais qu'en pensent les parties prenantes? Qu'attendent-elles réellement? Quels effets bénéfiques ou négatifs retirent-elles de l'action?**

L'impact social est en effet une notion floue qui se traduit au travers de résultats concrets pour les personnes ou les organisations qui sont en lien avec la structure. Afin de définir la nature de ces effets ou résultats, qui seront par la suite mesurés à l'aide d'indicateurs, l'approche SROI encourage la sollicitation des parties prenantes de l'organisation, afin qu'elles expriment elles-mêmes leurs attentes et perceptions.

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

Comme indiqué en introduction, le cœur de l'approche SROI repose sur la constitution d'une carte des impacts. Sont principalement abordés ici le choix des parties prenantes et l'identification de la nature des effets des actions conduites sur chacune d'entre elles. Les contributions seront traitées dans le chapitre sur la monétarisation. Les activités et réalisations ne seront pas traitées en tant que tel, car non centrales dans l'approche SROI. L'estimation des taux d'attribution et de poids morts permettant de passer des résultats à l'impact social est abordée plus en détail dans le chapitre « Des résultats à l'impact ».



Attention, dans l'approche SROI, il n'y a pas de différence de nature entre les résultats et l'impact social. La différence est plus d'ordre « comptable », avec principalement l'application de taux d'attribution et de poids mort permettant de cerner ce qu'apporte réellement en plus le projet analysé. Ainsi, dans cette sous-partie, la nature des résultats et celle des impacts sociaux sont identiques. Parler des uns revient à parler des autres.

POUR METTRE EN ŒUVRE

Qu'est-ce que l'impact dans le cadre du SROI ?

Pour les praticiens de la méthode SROI, l'impact social correspond aux **résultats significatifs d'un projet ou des activités d'une organisation pour ses principales parties prenantes, à l'exclusion de ce qui se serait passé de toute manière et de ce qui relève de l'intervention d'autres acteurs**. On peut se référer au concept de changement, avec une question finalement très simple: concrètement, qu'est-ce qui change dans la vie d'individus (ou d'un groupe d'individus, voire dans la société dans son ensemble) grâce aux activités déployées ?

• Une diversité d'effets

Ces résultats peuvent être positifs ou négatifs. Ils se traduisent généralement, mais non exclusivement, au niveau individuel en termes d'évolution dans les comportements, les compétences, les savoirs, les attitudes, la santé ou bien les conditions sociales et économiques. A la suite de la participation à un programme, qu'est-ce qui est différent dans ce qu'un participant sait, pense, ressent, est capable de faire, dans la manière dont il agit dans ses relations aux autres, son statut social, ses moyens matériels ? À un niveau plus global, l'impact social peut inclure les effets sur l'environnement, mais aussi sur les pratiques d'un secteur, les décisions publiques ou la réglementation.

Tenter de délimiter plus précisément l'ensemble des types d'impacts possibles de manière théorique risquerait d'aboutir à une liste sans fin. Les caractéristiques de l'impact social demandent à être abordées de manière spécifique au problème social qu'on cherche à résoudre et aux actions mises en œuvre.

• Une distinction entre des réalisations et des résultats

Les résultats que l'on cherche à identifier, mesurer et valoriser se distinguent des réalisations, qui sont le fruit immédiat chiffrable des activités menées. C'est un peu se demander : nous avons fait ça, et alors ?

Des participants peuvent assister à 10 heures de formations (réalisations), mais quels en sont les effets (résultats) ? Ont-ils obtenu une certification qui sera reconnue pour un futur emploi ? Ont-ils acquis une expertise les rendant plus efficaces dans leur travail ou leur permettant d'en changer ? Ont-ils repris confiance dans leur capacité à apprendre ?

On peut raisonner de manière similaire pour la partie prenante État. Une subvention a été versée suite au recrutement d'une personne en insertion dans le cadre d'un parcours sur deux ans. Grâce à cela, pendant combien de temps la personne anciennement au chômage va-t-elle rester en emploi ?

• Un arbitrage

La référence aux résultats significatifs et aux principales parties prenantes est une précaution face à la multitude possible des effets d'une action et, encore plus, d'actions conjointes. Pour ne pas se disperser et utiliser au mieux le temps et les ressources à disposition, il est prudent de procéder à des arbitrages afin de sélectionner les résultats les plus représentatifs de l'impact de la structure et dont l'absence de mesure serait préjudiciable à l'évaluation. Cet arbitrage peut s'appuyer sur les effets les plus couramment relevés par les parties prenantes, sur l'exclusion des bénéficiaires isolés (même s'ils sont bien réels, ce qui n'est pas contesté) et sur une interrogation sur le degré de corrélation entre l'action et ce qui est constaté.

On rejoint ici la différence entre les résultats et l'impact social. Dans le cadre du SROI, ce dernier ne prend pas en compte la part des résultats qui auraient pu être obtenue sans l'action de la structure (poids mort) et qui relève d'autres facteurs simultanés (attribution). Si cette part est particulièrement importante au point d'annuler pratiquement le rôle joué par la structure, le résultat identifié est certainement à modifier.

Prenons deux exemples :

- E** - dans votre SIAE, vous avez constaté que les enfants de deux salariés en insertion que vous accompagnez ont de meilleures notes à l'école. L'embauche de leurs parents a semble-t-il amélioré la situation familiale, avec pour conséquence a priori, un plus grand bien-être des enfants et donc une progression des résultats scolaires. Néanmoins, seulement 5 personnes en insertion sur 30 ont des enfants. Vous n'êtes pas intervenus sur le volet éducatif. Ces deux enfants sont dans la même école, au sein de laquelle un programme d'aide scolaire vient d'être mis en place. Vous avez très certainement participé, dans une certaine mesure, au changement vécu par les enfants, mais cela est très indirect, difficile à démontrer et peu représentatif de ce qui fait votre différence. Il est donc recommandé de ne pas le prendre en compte.
- X**
- E**
- M**
- P**
- L**
- E** - dans votre structure, plus de 50 % des personnes en insertion suivent une formation (réalisation), comprise dans votre plan de formation, et 75 % parmi celles-ci en sortent avec une certification reconnue dans votre secteur d'activités (résultat). Il s'agit bien d'un résultat significatif sur une de vos principales parties prenantes.

Une approche par parties prenantes : ce qu'en pensent les principaux concernés

Il s'agit ici :

- de sélectionner les groupes de parties prenantes principales
- de réfléchir aux impacts qu'on suppose avoir sur eux
- d'aller à leur rencontre, afin de recueillir leurs attentes et perceptions
- de choisir les catégories d'impacts qui seront conservés pour la suite de l'analyse

Cette phase d'identification des parties prenantes et des effets des actions menées sur ces parties prenantes peut et même devrait être un exercice mené en interne. Il s'agit en effet de repositionner la structure dans son environnement et de mettre en lumière ce qu'elle apporte à ses différents acteurs. Tout comme la théorie du changement, cette prise de recul est l'opportunité de redonner du sens au travail réalisé. Une ressource extérieure peut s'avérer néanmoins pertinente, en cas de besoin, pour aider au traitement des informations, mais également pour conduire des interviews spécifiques auprès des parties prenantes avec un regard distancié.

• La sélection des parties prenantes

A partir du travail effectué sur la définition du problème social et la caractérisation de la solution apportée, la structure peut mener une réflexion pour identifier ses principales parties prenantes. Les parties prenantes sont définies comme les organisations et les personnes sur lesquelles l'organisation a un impact et/ou qui rendent possibles ses activités (par leur travail bénévole ou rémunéré, leur financement, leurs dons en nature).

Exemple de sélection de parties prenantes:

Le tableau suivant montre une manière de procéder pour sélectionner les parties prenantes sur lesquelles mettre particulièrement l'accent au cours de l'analyse. Un brainstorming est réalisé pour lister les parties prenantes, suivi d'un questionnaire sur leur importance relative fondée sur leurs contributions à la mission sociale et les bénéfices qu'elles en retirent a priori. Dans cet exemple, l'importance relative des contributions et des bénéfices est représentée par un nombre de croix, allant de zéro à trois, puis on procède à la somme de ces croix pour visualiser les parties prenantes prioritaires dans la démarche d'évaluation.

E En fonction des activités de la SIAE et de ses autres objectifs sociaux ou environnementaux, ces parties prenantes et leur importance relative peuvent bien entendu varier. Par exemple, on a estimé ici que les fournisseurs intervenaient uniquement pour la conduite de l'activité économique, tout comme ils le feraient pour d'autres clients. Néanmoins, dans d'autres cas, une politique d'approvisionnement soucieuse de l'environnement pourrait jouer un rôle significatif dans l'impact social global de la SIAE, au-delà de sa mission d'insertion.

X Par ailleurs, la place de Pôle Emploi, des prescripteurs et des autres partenaires de la mission d'insertion dépendra de la nature et de l'intensité de la collaboration avec la SIAE, mais aussi des situations des personnes en insertion. Par exemple, la contribution des Missions Locales et les bénéfices qu'elles retirent varieront avec le nombre de jeunes de moins de 26 ans pris en charge par la SIAE. Le groupe de parties prenantes « Financeurs publics » pourra être affiné, en fonction des modalités de financement de la mission d'insertion.

Parties prenantes	Constitutrices de la mission d'insertion	Impactées par la mission d'insertion	Importance
Personnes en insertion	xx*	xxx	5
Entourage des personnes en insertion	x	x	2
Pôle Emploi	xx	x	3
Autres prescripteurs et acteurs de l'accompagnement: PLIE, Missions Locales, Maison de l'emploi	xx	x	3
Financeurs publics (État, Conseils régional et général, Mairie)	xxx	xx	5
Assurance santé	-	x	1
Fondations et autres financeurs	xx	-	2
Banques	-	-	-
Clients	x	x	2
Fournisseurs	-	-	-
Employeurs potentiels	x	x	2
Fédérations / Réseau IAE	x	x	2
Salariés	xxx	-**	3
Bénévoles	xx	-**	2

* la contribution des personnes en insertion se traduit par leur présence, leur motivation et leurs progrès.

**par convention dans le cadre du SROI, les impacts sur les salariés permanents d'une structure et ses bénévoles ne sont pas comptabilisés. Ceci s'explique notamment par le fort taux de poids mort: on part du présupposé que ces personnes auraient eu une activité ailleurs.

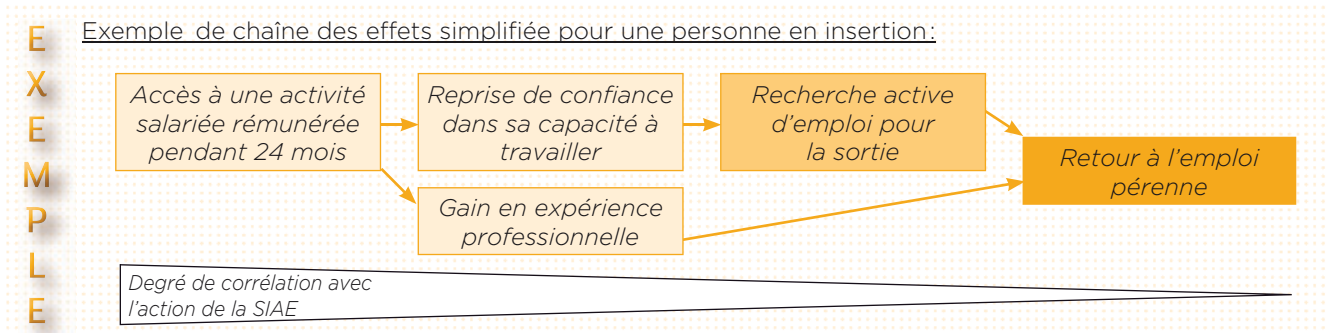
Dans la conduite d'une analyse SROI, il est recommandé de s'interroger sur la pertinence des groupes de parties prenantes. Ainsi, il peut s'avérer que des parties prenantes que l'on pensait distinctes peuvent être regroupées, si finalement leurs attentes et les impacts sur elles sont identiques. A l'inverse, on peut créer des sous-groupes de parties prenantes si on réalise que leur carte des impacts diffère et qu'elles ne retirent pas les mêmes bénéfices du projet (exemple: jeunes de moins de 26 ans et seniors chez les personnes en insertion).

Vous pouvez par ailleurs bénéficier de ressources d'une partie prenante avec laquelle vous avez peu de contacts et créer de l'impact pour une partie prenante relativement abstraite (exemple: sécurité sociale). Il ne faut pas hésiter, au moment du brainstorming sur la sélection des parties prenantes, à aller au-delà des personnes rencontrées concrètement. Vous pouvez également réfléchir à des parties prenantes futures que vous souhaiteriez solliciter (exemple: fondation privée si vous êtes en phase de levée de fonds).

L'interview des parties prenantes puis la quantification et la valorisation des impacts dans la suite de l'analyse SROI pourront vous amener à revenir sur ce travail préparatoire de sélection des parties prenantes.

• Pré-identification des impacts par partie prenante

Afin de rendre plus efficace la concertation des parties prenantes, la SIAE peut se préparer en clarifiant les effets qu'elle pense avoir sur elles et les décliner dans une chaîne allant du court terme au long terme. Il est également intéressant de mettre en lumière ceux dépendant directement de ses actions (ce qu'elle peut le plus aisément contrôler et donc améliorer) et ceux vers lesquels elle tend, mais pour lesquels de multiples facteurs rentreront en compte.



Concernant l'impact sur les salariés en insertion, ce travail peut s'appuyer sur différents éléments :

- Des catégories d'impacts ou, autrement dit de freins à l'emploi à lever pour les salariés en insertion, sont communément utilisées dans le secteur de l'IAE, que ce soient via les réseaux du secteur ou leurs financeurs (santé, addiction, logement, mobilité etc.).
- De plus, des études spécifiques, de type sociologique ou économique, ont pu être menées dans la structure ou via les fédérations et réseaux afin de suivre les parcours des salariés en insertion et peuvent être reprises.
- Avant même la conduite d'études spécifiques, dans le cadre de l'accompagnement des personnes en insertion, un diagnostic de la situation de la personne est généralement réalisé à son arrivée et au fil du temps lors d'entretiens ou par l'observation. Il n'est pas forcément formalisé mais il explique la mise en place d'actions en réponse aux besoins constatés. Ainsi, au travers du suivi et de l'action au quotidien, la structure dispose d'une multitude d'informations pour nourrir son analyse des principaux besoins et impacts pour les personnes en insertion. Le traitement de cette information peut être réalisé par les salariés permanents de la structure eux-mêmes en repartant de leur expérience, de l'étude des dossiers à leur disposition et au travers de réunions d'échanges.

Par ailleurs, concernant les représentants des pouvoirs publics ou les divers partenaires de la structure, ils ont, dans la plupart des cas, une mission officielle qui leur est assignée et connue, donnant un premier niveau d'information sur ce qu'ils peuvent attendre de la structure (ex: emploi, cohésion sociale du territoire, etc.).

• Interview des parties prenantes

Même si un certain nombre d'éléments et de données sont déjà disponibles, ainsi qu'une intuition des attentes et des perceptions des parties prenantes, il est préconisé d'interroger directement celles-ci sur leur vision des bénéfices retirés de leur relation avec la SIAE, mais aussi sur d'éventuels effets négatifs constatés ou craints. Cette étape de concertation et de dialogue est extrêmement riche d'enseignements. Elle permet d'appréhender les résultats générés au delà des objectifs initiaux de l'organisation. Vous pouvez être amenés à revoir votre théorie du changement, votre logique d'intervention et les effets que vous pensiez avoir sur vos parties prenantes à la suite de ces échanges. Ils nourriront également les étapes suivantes sur le choix des indicateurs et les taux de poids mort et d'attribution.

Pour les salariés en insertion

Des entretiens individuels ou collectifs peuvent être conduits avec les salariés en insertion. En cas d'entretiens collectifs, il peut être intéressant d'utiliser des techniques d'animation, sur la base de jeux par exemple, afin de libérer la parole. L'effet de groupe peut être un frein mais, si cela est bien mené, les personnes se livrent, l'échange permet de rebondir sur les idées des uns et des autres et cela peut être révélateur de la confiance réciproque au sein des équipes favorisée par le mode de fonctionnement des SIAE.

Lors des entretiens avec les salariés en insertion, il est préconisé de moduler le vocabulaire employé en fonction des capacités de compréhension et d'expression des personnes. Par ailleurs, dans cette phase exploratoire, les questionnaires trop fermés apparaissent difficiles à utiliser et il est souvent préférable de laisser les personnes raconter leur parcours en étant attentif aux éléments relatifs à l'impact de la SIAE sur leur vie. Ce choix permet d'avoir une compréhension qualitative des impacts sociaux, mais limite la possibilité d'établir ensuite des statistiques précises.

Exemples de questions destinées aux salariés en insertion

- Quelle était votre situation avant d'arriver dans la SIAE ?
- Quelles étaient vos attentes par rapport à la structure ?
- E** - Que vous a-t-elle apporté ?
- Qu'est-ce qui a changé pour vous depuis que vous travaillez pour la SIAE ?
- X** - Qu'est-ce qui est différent ici de ce que vous avez connu avant ?
- Qu'auriez-vous fait si vous n'aviez pas été recruté par la SIAE ?
- D'autres personnes vous ont-elles aidé à résoudre vos difficultés ?
- E** - Comment envisagez-vous l'avenir ?
- Est-ce que vous pensez que ce sera plus facile par la suite de trouver un travail ?
- M** - Voyez-vous des effets négatifs à votre passage dans la SIAE ?
- À quel point le passage dans la SIAE a-t-il été important pour vous ?

Des questions plus précises peuvent être posées relatives à l'encadrement, aux formations et aux différents volets possibles de l'accompagnement social :

- P** - Est-ce que vous avez plus le moral qu'avant ? Est-ce que vous êtes moins stressé ?
- Votre situation financière s'est-elle améliorée ? Avez-vous pu acheter des choses inaccessibles avant ?
- L** - Les démarches administratives sont-elles devenues plus faciles ?
- Est-ce que votre vie de famille se passe mieux depuis que vous êtes ici ?
- Comment se passent les relations avec vos collègues ? Avec votre responsable ?
- E** - Avez-vous changé de logement ? Est-ce grâce à l'aide de la structure ?
- Comment faites-vous pour vous déplacer ? Avez-vous été aidé pour passer le permis de conduire ?
- Est-ce plus facile pour vous aujourd'hui de communiquer avec les autres et de dire ce que vous pensez (particulièrement pour les personnes d'origine étrangère) ?

Lors des échanges, il est recommandé de demander aux personnes d'illustrer leurs propos par des faits et des exemples concrets.

Ces interviews peuvent être conduites par des salariés permanents de la structure, avec l'avantage d'établir un rapport différent avec les salariés en insertion, mais aussi l'inconvénient d'une relation hiérarchique ou d'accompagnant - accompagné pouvant biaiser les propos recueillis. Il peut ainsi s'avérer être plus opportun de faire appel à des bénévoles, par exemple, ou à un intervenant extérieur (ex : consultant, stagiaire).

Pour les financeurs et autres partenaires

Par leur originalité, les SIAE sont en contact avec un nombre important d'acteurs, relevant de champs divers : celui du politique dans la recherche de financements, celui de l'économie dans la conduite de l'activité et celui du social dans la résolution des difficultés des personnes en insertion. Leur écosystème est relativement complexe et le fonctionnement partenarial, en particulier sur le volet social, essentiel. S'interroger régulièrement sur les termes de l'échange entre la SIAE et ses parties prenantes (que me donnent-elles ? qu'est-ce que je leur donne ?) est une démarche utile pour définir la stratégie de la structure vis-à-vis de chacune d'entre elles et pour développer la qualité et la transparence des collaborations.

Exemples de questions destinées aux financeurs et autres partenaires :

- E** - Quels sont la mission et les objectifs de votre organisation ?
- Quels sont vos liens avec la SIAE ?
- X** - Quelles sont vos attentes par rapport à la SIAE ?
- Qu'apportez-vous à la SIAE ?
- E** - Pour vous, à quels besoins répond-t-elle ?
- À quoi diriez-vous que la SIAE remplit correctement sa mission ?
- M** - Pour vous, quels bénéfices apporte-t-elle aux personnes en insertion ?
- Selon vous, que ce serait-il passé pour les personnes en insertion, si elles n'avaient pas été dans la SIAE ?
- P** - Dans quelle mesure intervenez-vous également pour aider à la résolution des difficultés des personnes en insertion ? Combien de temps et de ressources y consacrez-vous ?
- Que retire votre organisation de l'action de la SIAE ?
- L** - La SIAE a-t-elle des effets négatifs ? Si oui, lesquels ?
- Pouvez-vous nous fournir des informations complémentaires sur les caractéristiques du chômage et de l'emploi locales, ainsi que l'offre d'insertion du territoire ? Quel rôle joue la SIAE dans ce paysage ?
- E**

Les réunions pour définir les conditions d'un partenariat ou d'une collaboration et les attentes de chacun en termes de résultats ne sont pas toujours possibles. Néanmoins, il n'est pas forcément nécessaire de conduire des interviews formelles sur ce thème précis, pour avoir une idée de ce que pense telle ou telle partie prenante. À l'occasion de rencontres sur d'autres sujets, des attentes et perceptions en termes d'impact peuvent en effet être exprimées.

Des parties prenantes lointaines (exemple: la sécurité sociale) ou relativement abstraites pourront par ailleurs ne pas être joignables physiquement.

• Quels résultats conservés pour la suite de l'analyse ?

À la suite de ces réflexions et des entretiens avec les parties prenantes, donnant potentiellement lieu à un masse importante d'informations, il est nécessaire de les analyser et de procéder à un filtrage pour sélectionner les résultats qui semblent les plus représentatifs de l'action conduite et qui seront précisément mesurés par des indicateurs.

Voici une liste de questions facilitant cette sélection :

- Les résultats envisagés sont-ils représentatifs du cœur de votre action ?
- Les influencez-vous réellement ?
- Sont-ils exprimés en termes de changement de situation - les choses vont-elles croître, décroître ou rester stables ?
- Vont-ils au-delà de la satisfaction de vos parties prenantes ?
- Y a-t-il une chaîne logique entre vos résultats à court, moyen et long termes ?
- Quels sont ceux constatables dans le laps de temps de votre évaluation ?
- Notez-vous des incohérences ou des manques importants dans vos résultats ?
- Avez-vous considéré des effets négatifs, que vous devriez prendre en compte ?

Il s'agira d'un exercice de conciliation entre une recherche d'exhaustivité dans l'identification des impacts de la SIAE et une nécessaire phase de synthèse pour se concentrer sur les éléments les plus significatifs.



Ce que peut vous apporter cette étape !

Cette étape permet de se positionner dans son écosystème et de clarifier « ce qui se passe » concrètement et généralement pour les personnes éloignées de l'emploi accompagnées par la SIAE et pour ses autres parties prenantes importantes. Descriptive et explicative, elle s'appuie sur l'expérience de la SIAE, de la documentation interne ou externe et la concertation des parties prenantes pour nourrir la compréhension de la richesse de l'impact social de l'organisation.

Tous les effets relevés ne seront pas quantifiés et valorisés monétairement pour des raisons de faisabilité et dans la mesure où seront privilégiés ceux relevant le plus directement des actions de la SIAE. Néanmoins, il est intéressant de mettre en exergue les chaînes d'effets du court au long terme: elles sont le reflet de l'ambition de la SIAE et de l'ensemble des conséquences possibles de son action.

POUR ALLER PLUS LOIN

Doit-on distinguer les personnes en insertion ?

Dans l'identification des parties prenantes des SIAE, se pose la question de l'homogénéité, de l'hétérogénéité ou même de l'unicité des besoins des personnes en insertion et de leurs parcours. Pour résumer, doit-on considérer un seul groupe de salariés en insertion ou y a-t-il en réalité des sous-catégories, pour lesquelles la carte des impacts serait différente ?

Trois options sont envisageables :

1 - Considérer chaque situation comme unique et s'arrêter ici car on considère, pour des raisons de faisabilité ou éthiques, qu'on ne peut agréger des situations particulières ou même en dégager des tendances.

2 - Tenter d'identifier des catégories rendant compte de situations et de parcours récurrents au sein de la structure.

Par exemple, pour certains salariés en insertion, « la chance d'avoir un travail » suffit, tandis que d'autres profiteront de l'accompagnement proposé pour résoudre certaines de leurs difficultés personnelles ou mettre en place un parcours de formation. La création de sous-groupes pour la partie prenante « personnes en insertion » a particulièrement du sens si la SIAE a formalisé une palette d'accompagnements déclinés en fonction des besoins, capacités et attentes des personnes.

Prenons à titre d'illustration les engagements du référentiel Cèdre, élaboré par le COORACE, qui proposent différents objectifs et parcours selon les situations.

Les engagements du référentiel Cèdre

Coup de pouce

Il s'agit d'apporter, par des Mises En Situation de Travail Salarié et d'autres actions associées, une réponse immédiate à une situation difficile vécue par le demandeur d'emploi. C'est aussi le premier pas d'un parcours d'insertion et qui se caractérise par :

- un manque de ressources financières pouvant entraîner d'autres difficultés;
 - une détresse psychologique provoquée par un événement social ou familial;
 - la nécessité d'acquérir ou de réacquérir dans un court délai des droits sociaux minimum;
 - un risque de rupture dans un parcours d'insertion;
- La capacité par la personne à occuper un emploi immédiatement.

Découverte

Il s'agit, par la construction d'un parcours d'insertion comportant des Mises En Situation de Travail Salarié et d'autres actions associées, d'aider un demandeur d'emploi qui présente des difficultés particulières d'accès ou de retour à l'emploi :

- à découvrir ou redécouvrir ses potentialités (capacités, compétences), à clarifier ses motivations, à exprimer et construire un projet professionnel;
- à se revaloriser, à reprendre confiance en soi et /ou;
- à découvrir ou redécouvrir une tâche, un poste de travail, un métier.

Validation professionnelle

Il s'agit, par la construction d'un parcours d'insertion comportant des Mises en Situation de Travail Salarié et d'autres actions associées, de contribuer à la requalification professionnelle d'un demandeur d'emploi, c'est à dire :

- conforter ou réacquérir des compétences et des savoirs directement utiles sur le marché de l'emploi et les faire reconnaître et valider;
- dynamiser ses démarches d'insertion socioprofessionnelle, de recherche d'emploi.

Soutien actif

Il s'agit, par la construction d'un parcours d'insertion comportant des Mises en Situation de Travail Salarié et d'autres actions associées, de contribuer à la résolution des problèmes sociaux (santé, famille, logement, mobilité...) ou des discriminations qui freinent ou bloquent l'accès à l'emploi :

- en proposant une activité professionnelle rémunérée garantissant des ressources financières, contribuant au maintien d'un équilibre personnel, de liens et de reconnaissance sociale;
- en assurant un soutien personnalisé à la résolution des problèmes ou de la discrimination;
- en mobilisant les partenaires pouvant être impliqués dans cette résolution.

TEMPLUS

Il s'agit, par la construction d'un parcours d'insertion à long terme comportant des Mises en Situation de Travail Salarié et d'autres actions associées, d'assurer dans la durée au demandeur d'emploi en grande difficulté :

- une activité rémunérée nécessaire à la préservation de droits sociaux (acquisition de points de retraite, couverture sociale...);
- une activité rémunérée qui sera productrice d'équilibre, de lien et de reconnaissance sociale;
- un suivi ou un accompagnement favorisant une intégration associative, une intégration dans la collectivité et à long terme une intégration professionnelle.

Mobilisation et préparation professionnelle

Il s'agit, par la construction d'un parcours comprenant des Mises en Situation de Travail Salarié et d'autres actions associées, de permettre aux personnes de réamorcer une démarche d'insertion. Cette construction propose :

- un contenu de travail valorisant et / ou des activités (sociales, culturelle, sportives, éducatives...) dans une continuité mobilisant progressivement leurs capacités d'autonomie, d'intégration à un collectif de travail, de développer leurs compétences sociales une rémunération, un ou des statuts qui permettent de s'affranchir d'une dépendance des aides sociales; un accompagnement socioprofessionnel adapté et structuré hors du temps de travail ou d'activité sous une forme individualisée ou collective; une prise de risque mesuré de retour dans un emploi en secteur « ordinaire » en fonction de son évolution.

Source: Référentiel Cèdre, version 2, février 2008

Les critères sociodémographiques peuvent-ils servir de critères de différenciation? Le risque de telles classifications réside dans la stigmatisation qu'elles peuvent engendrer et le fait qu'elles sous-entendent des niveaux a priori d'éloignement à l'emploi déterminés par des caractéristiques personnelles. Néanmoins, nous avons tenté l'exercice au cours de l'expérimentation. Sept situations nous ont semblé revenir de manière récurrente, même si certains besoins pouvaient être transversaux et au risque de la simplification. Nous les présentons ici, avec toutes les précautions nécessaires dans la mesure où cette mise en perspective est délicate :

- Jeune homme avec un faible niveau de qualification et peu d'expérience professionnelle, souvent sans permis de conduire ou véhicule
- Jeune femme avec un faible niveau de qualification et peu d'expérience professionnelle, souvent avec un ou plusieurs enfants en bas âge
- Immigrés primo-arrivants cherchant à intégrer le marché du travail français
- Personne retournant à l'emploi après une longue période d'interruption ou en reconversion, suite à un licenciement économique ou en raison d'une qualification qui ne peut plus être mise en pratique (plus recherchée, obsolescence, handicap, perte de motivation pour le métier etc.)
- Mère de famille n'ayant jamais ou peu travaillé devant gagner son autonomie, généralement suite à une séparation/un deuil/la non activité du conjoint
- Senior, proche de la retraite, pour lequel il s'agit vraisemblablement du dernier emploi
- Personnes en situation d'addiction, de souffrances psychiques ou d'exclusion fortes

Pour que de telles distinctions soient pertinentes, il faut s'assurer de la différenciation effective des attentes, des parcours proposés et de la nature des résultats obtenus.

3 - Ne pas distinguer les personnes en insertion lors de cette étape, mais lors de la quantification des indicateurs. Exemples: 10 % ont eu une formation qualifiante, 15 personnes ont accédé à un meilleur logement.

Dans les analyses SROI que nous avons conduites, étant donné les délais et les données à disposition, nous avons opté pour la 3ème option consistant à ne pas distinguer les personnes en insertion lors de cette étape. La contrepartie est une perte d'informations sur les typologies de parcours possibles.

Que savons-nous de la nature des impacts pour les salariés en insertion ?

La nature des impacts pour les personnes en insertion est un thème abordé depuis longtemps par les réseaux de l'IAE et ses financeurs : des études ont été conduites et des recommandations et outils existent.

Concernant la nature des problèmes personnels rencontrés et donc des impacts potentiels, le reporting annuel demandé par la DDTEFP (Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) reprend 10 catégories. Le sociogramme des Jardins de Cocagne retient aussi 10 domaines d'action possibles. On constate ainsi un certain consensus sur la nature des freins à l'emploi à lever lors du parcours d'insertion.

	Reporting DDTEFP	Sociogramme Jardin de Cocagne
Analphabétisme/illettrisme/ Français Langue étrangère	x	x
Handicap		x
Addiction	x	x
Santé (hors addiction et souffrances psychologiques)	x	x
Souffrances psychologiques	x (+handicap psychique)	x
Isolement social		x
Logement	x	x
Mobilité	x	x
Justice	x	x
Surendettement	x (+finances)	x
Administratif et accès aux droits	x	
Manque de disponibilité (liée à la garde d'enfant ou d'ascendant)	x	

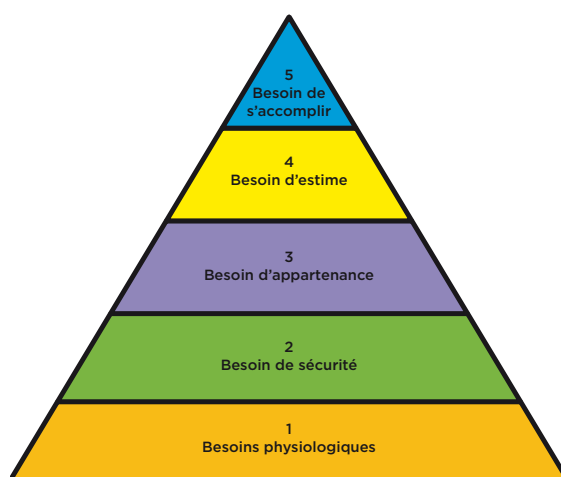
Par ailleurs, des études ont déjà été menées auprès des personnes en insertion. Des SIAE font appel de temps en temps à des étudiants ou experts en sciences sociales (sociologie, psychologie, anthropologie, économie) afin de conduire des enquêtes. Des questionnaires de satisfaction, dont certaines questions concernent l'impact de la SIAE sur les personnes en insertion, ont également pu être administrés. Il s'agit d'un matériau riche sur lequel s'appuyer et à partager entre SIAE.

Prenons l'exemple de l'étude soutenue par le CNIAE et l'Avise et réalisée par Fusio en 2006 « Étude de l'impact de l'insertion par l'économique sur les bénéficiaires par le recueil de la parole » (disponible sur le site de l'Avise, www.avise.org). Voici quelques constats mis en exergue dans le rapport :

- les personnes en insertion ne se voient pas comme des personnes en difficulté ;
- pour elles, la SIAE est entreprise classique plus ouverte que les autres, permettant de reprendre une activité et donc d'avoir du travail et de gagner de l'argent ;
- elles apprécient l'accueil, l'écoute et le respect en usage dans la SIAE ;
- l'accompagnement social est faiblement valorisé lors des interviews et cela peut s'expliquer par sa dimension informelle et personnelle et l'intervention d'autres acteurs ;
- la notion de « parcours d'insertion » ne leur parle pas particulièrement et un certain pessimisme reste prégnant.

L'étude propose un classement des apports de la SIAE en fonction de la satisfaction exprimée par les personnes en insertion. On retrouve ainsi les apports personnels (confiance, équilibre), professionnels (compétences, expérience), relationnels (sentiment d'intégration, maîtrise de soi) et matériels (soulagement financier).

Un lien est notamment établi avec la célèbre pyramide des besoins de Maslow.



Le « TOP » des résultats perçus lors de notre expérimentation

La synthèse ci-dessous présente ce qui a globalement été recueilli auprès des parties prenantes interrogées. Il ne s'agit ni d'une représentation statistique du secteur de l'Insertion par l'Activité Économique dans son ensemble, même si on retrouve des éléments fréquemment partagés au sein du secteur, ni des résultats obtenus pour une structure en particulier.

• Des financeurs et partenaires de la mission sociale soucieux de la qualité de la relation et pour lesquels l'impact social concerne avant tout les salariés en insertion

Au cours de l'expérimentation, on a pu noter que les financeurs et les partenaires de la mission sociale s'accordaient sur le positionnement original et nécessaire des structures d'insertion par l'activité économique, en tant que pont entre assistance sociale et accompagnement vers l'emploi. La mise en situation de travail couplée à un accompagnement social et professionnel offre une solution concrète de réinsertion pour des personnes éloignées de l'emploi. Sans la SIAE, elles seraient prises en charge par d'autres acteurs n'ayant pas cette double approche.

« La structure permet à des personnes en grande difficulté de mettre le pied à l'étrier de l'emploi », responsable RSA d'un Conseil Général

« Là-bas, ils prennent le temps d'écouter et de comprendre la personne pour lui proposer un parcours qui lui correspond », responsable insertion d'une Maison de l'Emploi

Leurs attentes par rapport aux SIAE étudiées sont souvent de deux ordres :

- La qualité et, pour certains, l'efficacité des actions mises en œuvre pour les personnes en insertion relevant de leur périmètre
- Des modalités de collaboration permettant à chacun de remplir au mieux sa mission (exemples : mise en place de fiches de suivi, proposition réciproque de candidats, co-participation aux entretiens de recrutement, appels téléphoniques réguliers)

Voici les attentes d'une responsable insertion de Pôle Emploi : *« mon souhait est de poursuivre notre collaboration, je suis très contente, qu'on ait envie de progresser, de s'améliorer et d'avancer ensemble. Il manque quelques outils à construire ensemble et pourquoi pas les harmoniser entre toutes les SIAE. Il faudrait également que la SIAE n'hésite pas à nous alerter pour placer ou former un candidat, et trouver ensemble des solutions à des problèmes qui ne relèvent plus seulement d'elle. »*

Nous avons par ailleurs constaté que les acteurs interrogés avaient des difficultés à estimer le gain de temps permis par l'action de la SIAE ou la charge additionnelle occasionnée. Cela peut s'expliquer par un travail, dont la répartition change mais qui, en soi, n'est pas modifié et la quantification délicate d'appels, de discussions, d'échanges aux durées et à la fréquence variables. *« Ça fait des années qu'on essaie de quantifier le travail social, mais c'est impossible » (assistante sociale d'un CCAS).*

Les coûts évités, par exemple en termes d'allocations, de dépenses en formation ou santé, sont également peu évoqués spontanément par les acteurs opérationnels locaux rencontrés. On peut en trouver une raison dans le fait qu'ils ne sont pas directement responsables de ces budgets et qu'il s'agit de conséquences indirectes d'un impact en premier lieu sur les salariés en insertion. Nous traiterons de ces points plus précisément dans la partie sur la monétarisation.

• Les clients et recruteurs potentiels inégalement sensibles à la mission sociale

Les clients des structures étudiées expriment majoritairement une satisfaction concernant la qualité de la prestation. Elle s'explique en grande partie par le sur-encadrement en usage dans les SIAE, l'accent mis sur la qualité et la sécurité, ainsi que l'accompagnement des personnes en insertion permettant de détecter rapidement les éventuelles difficultés. Un gardien d'immeuble pour lequel une SIAE effectue quelques missions de nettoyage a ainsi manifesté sa satisfaction pour le travail effectué : *« c'est réglo, ça se passe bien et on se voit, on discute »*. Une accompagnatrice socioprofessionnelle qui se déplace sur les chantiers témoigne également de cette relation particulière : *« A 98 % ça se passe super bien... c'est une relation extrêmement différente, sympathique, avec de la proximité. L'entreprise doit être accompagnée, pas autant, mais comme les intérimaires. »*

Cela ne constitue pas forcément un impact positif de la mission sociale sur les clients, qui auraient pu, pour la plupart, faire appel à d'autres fournisseurs, prestataires ou agences d'intérim, mais montre l'absence d'impact négatif sur ce volet.

La situation est différente dans le cas des clauses d'insertion lors des appels d'offre publics⁸. Les SIAE permettent aux entreprises de respecter la clause et donc, de ne pas être pénalisées. En cas d'une qualité égale aux autres prestataires ne relevant pas de l'insertion, l'impact est alors positif.

Certaines entreprises clientes sont particulièrement engagées dans la mission d'insertion. Cette dernière peut faire écho à leurs valeurs et leur politique de responsabilité sociale, mais aussi aboutir au recrutement de personnes dont la qualification et l'expérience correspondent aux besoins de l'entreprise. Les attentes deviennent alors proches de celles des partenaires de la mission sociale (offre d'insertion adaptée, bonnes relations partenariales). Une entreprise cliente raconte le parcours d'un jeune en contrat de professionnalisation porté par la SIAE et travaillant pour elle : *« il y avait le jeune, l'agence et nous. En fait quelque part on a joué le jeu. Pour nous faut savoir que ça été un coup financier. Mais je dirais que la personne en valait la peine. Donc on l'a mis en formation tout en sachant qu'éventuellement il n'y aurait pas eu de poste chez nous. C'était pas sûr. D'autant plus qu'on l'a embauché et on est tombé dans la crise tout de suite après. Mais d'un autre côté, si on ne le prenait pas, pour nous quelque part c'est un échec, pour l'agence également mais pour l'homme c'est encore pire. »* S'il s'agit d'un marché où la main d'œuvre qualifiée est rare, l'entreprise réalisera également des gains de temps et de coûts dans son processus de recrutement et d'intégration qui pourront venir compenser son investissement dans l'accompagnement.

⁸ Pour en savoir plus sur les clauses d'insertion, référez-vous à la documentation disponible sur les sites de vos collectivités locales et de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine. Un passage de l'Alternatives Économiques Poche dédiée à l'IAE porte sur ces clauses.

Dans le cadre de l'étude, nous avons également rencontré des recruteurs potentiels, qui n'ont pas exprimé d'attentes particulières. Différentes raisons ont été évoquées : absence de problème de recrutement dans le secteur, recrutement d'une personne ayant suivi un parcours en insertion considéré comme risqué et manque de collaboration concrète avec des SIAE.

• Les salariés en insertion : d'un « boulot » à un véritable changement de vie

À la question « que vous a apporté la SIAE ? », la première réponse a été, pratiquement à chaque fois, « du travail », voire « du travail plus stable ». Il s'agit de l'activité immédiate, au sein de la SIAE, et non celle potentielle au bout d'un parcours d'insertion de plusieurs mois. Pour beaucoup, on « leur a donné une chance », dont ils profitent dans le présent, et ils en expriment un soulagement.

Le fait de travailler peut être vécu par un salarié en insertion comme une manière d'avoir un meilleur revenu. D'autres bénéfices liés au travail sont évoqués : le rythme de vie (« ça occupe la journée, tu ne restes pas à la maison »), le statut social et une capacité à vivre de manière décente. Voici ce qu'exprime une salariée en insertion sur sa longue période sans emploi : « On est en bas, on a du mal à ressortir. J'avais l'impression que je n'étais pas dans la société. On est mal jugé par les gens, qui croient qu'on ne veut pas travailler. On ne peut pas faire de projets, manger correctement, s'habiller correctement ».

Les parcours sont ensuite variables en fonction des actions mises en œuvre par les structures et la situation des personnes en insertion.

Un des résultats perçus par les personnes en insertion, qui découlent directement de l'accès à un travail sur plusieurs mois, est le gain d'expérience professionnelle dans un ou plusieurs métiers. Pour un salarié en insertion dans le bâtiment, « j'avais besoin de boulot le plus rapidement possible pour les acquis, pour le métier, vu que moi je n'ai pas de diplôme. Fallait un petit bagage pour aller plus loin. ». Néanmoins, ils n'ont pas tous un projet professionnel et des perspectives précises d'avenir et leur connaissance réelle des possibilités d'emploi est variable. L'aptitude à rechercher un emploi et des liens développés avec des employeurs potentiels ressortent ponctuellement.

L'accès à des formations, et encore plus, lorsque celles-ci débouchent sur une certification ou une qualification, apparaît quant à lui comme un apport important et une source de fierté (de bien faire son travail, d'avoir un « diplôme comme les autres »). Formation courte en interne sur le repassage, formations externes sur le nettoyage ou les espaces verts, obtention du permis nacelle ou d'une VAE etc., ces opportunités semblent être un facteur clé de remobilisation d'un certain nombre de personnes en insertion. L'impact sera d'autant plus grand que ces formations ont une application concrète et directe dans le cadre de l'activité professionnelle et sont vues comme un atout pour l'avenir. Un salarié en insertion interrogé lors d'une formation témoigne de l'apport de celle-ci : « C'est un métier que je ne connaissais pas du tout et c'est un métier qui m'intéresse. C'est pour ça que la formation, j'ai accepté. Ça me plaît bien. C'est ça qui est bien et au moins j'aurai de l'expérience avec mes missions. Demain je veux travailler dedans. » L'apport des formations sera néanmoins à nuancer si elles replacent les personnes en situation d'échec, dans un cadre trop scolaire et théorique pour les personnes avec une faible maîtrise écrite et orale de la langue française.

L'augmentation de revenus et le maintien ou l'ouverture de droits sont ponctuellement mis en avant, avec l'accès à de nouveaux biens (exemples : capacité à payer un abonnement mensuel à un forfait téléphonique, rénovation d'une cuisine). Néanmoins, cela est contrebalancé par le souhait de certains d'une rémunération plus élevée et des stratégies d'heures de travail permettant de ne pas perdre leurs allocations, avec in fine un revenu équivalent par mois.

Les interventions des SIAE dans la résolution de problèmes personnels les plus fréquemment citées sont :

- l'aide administrative (papiers divers, maintien de l'inscription à Pôle Emploi)
- l'aide dans le changement de logement, relevant souvent d'une aide administrative et d'un rôle de médiation entre le salarié en insertion et les propriétaires ou bailleurs
- l'aide dans l'obtention du permis de conduire ou pour s'orienter dans les transports en commun

Des démarches suite à l'identification de problèmes de santé, d'addiction et tout particulièrement d'alcoolisme ont aussi été mises en place pour certains des salariés en insertion rencontrés, ainsi que des accompagnements dans des situations de surendettement, d'illettrisme ou d'analphabétisme et de difficultés familiales (divorce, deuil, éducation des enfants).

Au-delà des besoins précis d'accompagnement, à plusieurs reprises, ont été évoquées l'importance du sentiment d'être soutenu et une capacité plus grande à se prendre en mains et à effectuer des démarches.

L'épouse d'un des salariés en insertion interrogée partage sa reconnaissance vis-à-vis de la SIAE « s'il y a un problème, je peux les appeler. Quand on a une difficulté, généralement, on trouve une solution. Ils sont présents. Quand on n'arrivait pas à quelque chose, elle intervenait et ça se passait bien, comme pour les Assedic par exemple.

Même lui il a eu des périodes difficiles, et ils étaient là pour lui, moralement, tout ça. » Pour un autre salarié en insertion, « ça m'a apporté de savoir faire mes papiers, Pôle Emploi, tout ça, je connaissais pas trop. »

La reprise de confiance en soi, mais aussi, dans l'avenir, n'a pas toujours été abordée par les salariés en insertion. Néanmoins, lorsqu'elle l'a été, les témoignages montrent un changement important dans la vie des personnes interrogées : « J'ai beaucoup changé: j'ai pas peur, je vivais dans la crainte, j'étais dans un tunnel. Aujourd'hui, j'ai confiance en moi », « je me sens bien », « j'ai confiance dans l'avenir maintenant, c'est excellent ».

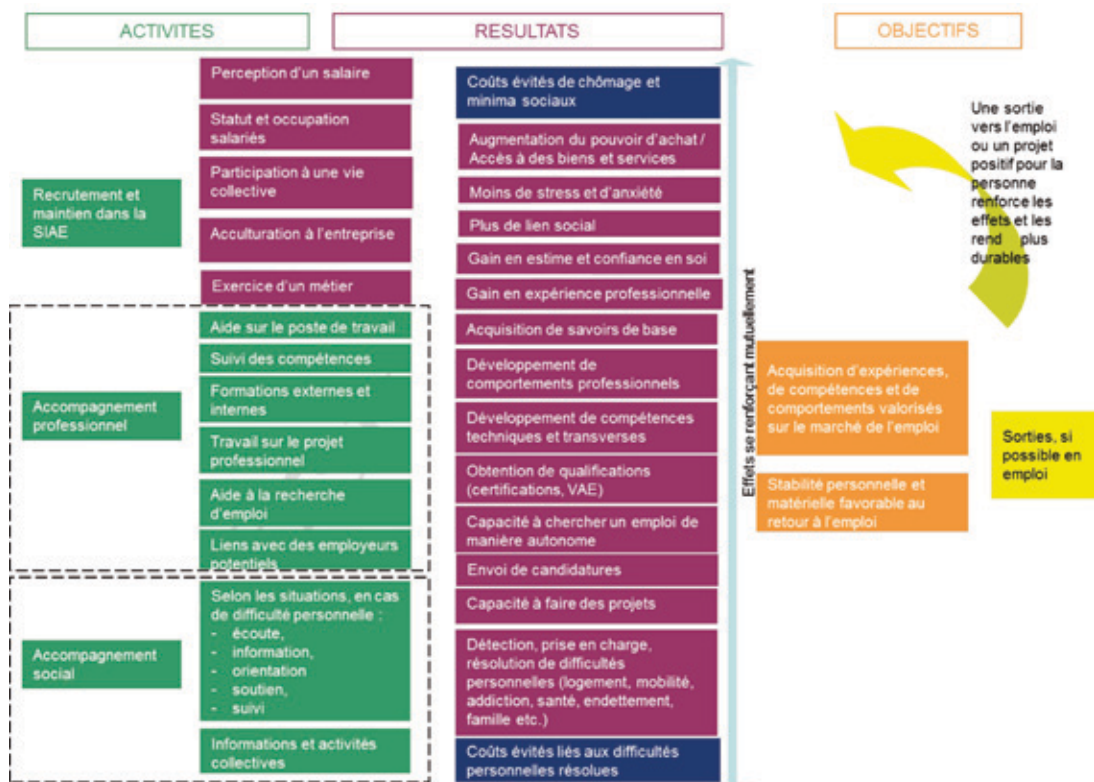
Pour certains, le parcours en SIAE a aussi été une occasion particulière pour nouer des relations amicales avec des collègues ou avoir l'impression de faire partie d'une équipe, avec des moments de partage informels au cours de déjeuners notamment. Ces échanges contribuent à leur « faire oublier leurs soucis » ou à en discuter. Ceci est plus souvent constaté lors d'activités centralisées sur un lieu fixe, comme les chantiers d'insertion (ex: repasserie, maraîchage). Néanmoins, des salariés en insertion interrogés ont aussi exprimé leur préférence pour un travail isolé. Les contacts avec des clients permettent également d'ouvrir de nouveaux horizons et une certaine revalorisation. Un salarié en insertion parle du changement dans la manière dont il est considéré « C'est vrai que par rapport à rester à la maison, on voit des gens, on discute avec les clients. Surtout que moi j'ai pas le physique de beau gosse, les gens ils ont des a priori. Là chez les clients quand je viens, ils ont un peu moins peur, ils ont plus confiance. »

Un impact additionnel relevé est celui du sentiment d'utilité développé chez les personnes en insertion travaillant dans des activités avec une dimension environnementale comme le recyclage ou d'intérêt général local comme les Régies de quartier. Un salarié en insertion explique qu'il a le sentiment de contribuer à améliorer la vie dans son quartier : « Moi j'aime quand c'est propre, la saleté ça ne me dérange pas de m'en occuper ». Une autre exprime sa fierté de contribuer à la préservation de l'environnement: « Protéger la nature, ça me plaît. J'ai fait une formation ici pour tout ce qui est lavage, les produits qu'on met dans les toilettes, sur le savon noir et les produits à l'ancienne au lieu de mettre de l'eau de javel. »

Un des effets négatifs perçus est celui de la fin du parcours, qui est acceptée avec difficulté, en raison de l'environnement protecteur de la SIAE et de l'incertitude qui reste présente sur la suite « J'aimerais pouvoir rester là tout le temps ». Un risque potentiel est qu'un nouvel échec soit vécu d'autant plus durement que l'expérience de la SIAE aura fait émerger des espoirs de réussite.

À noter un biais de l'étude: les seules personnes sorties du parcours d'insertion depuis un temps significatif que nous avons interviewées sont celles travaillant encore dans la SIAE en tant que salariés permanents.

Vision d'ensemble des activités et résultats potentiels d'une SIAE



4 - La sélection et le suivi des indicateurs de résultats

Comment prouver la réalité du résultat revendiqué? Quelle est l'ampleur des changements observés? Sur quelles données peut-on concrètement s'appuyer?

Une fois les dimensions de l'impact social de la SIAE clarifiées, il s'agit de quantifier les résultats identifiés pour chacune des parties prenantes. Pour cela, on s'appuie sur des indicateurs qui permettent, d'un côté, de se projeter en se fixant des objectifs et, de l'autre, de réaliser un suivi dans le temps pour mesurer l'impact social effectivement créé.

POUR METTRE EN ŒUVRE

Indicateurs, mode d'emploi!

Nous vous proposons ici une sorte de mode d'emploi des indicateurs, reprenant un ensemble de définitions et de points de repères pour choisir et suivre vos indicateurs.

Voici les thématiques traitées:

- À quoi ressemble un indicateur de résultats?
- Comment choisir ses indicateurs de résultats?
- Définir des méthodes de collecte pour suivre les indicateurs
- Se fixer des objectifs grâce aux indicateurs
- Ne pas oublier les effets négatifs et les effets inattendus!

• À quoi ressemble un indicateur de résultat?

Un indicateur est une information permettant de porter un jugement sur une réalité que l'on cherche à appréhender. Les indicateurs sont essentiellement utilisés dans une optique d'évaluation et d'aide à la décision. Dans notre contexte, les indicateurs de résultats devront:

- apporter la « preuve » que la situation des parties prenantes a changé du fait de l'intervention de la SIAE
- donner une estimation de l'ampleur de ces changements, de leur qualité et du nombre de parties prenantes concernées.

À titre d'illustration, pour le résultat « amélioration des compétences », on pourra avoir comme indicateur le nombre de salariés en insertion ayant obtenu une certification au cours de leur parcours dans la SIAE. La situation pour ces salariés en insertion a changé, car ils ont quelque chose en plus: une certification. En sachant le nombre de personnes impactées, on passe d'une série de cas individuels à l'impact de la SIAE sur ce volet. Un autre indicateur pourra par exemple être, pour le résultat « augmentation des revenus », l'augmentation moyenne de revenus des salariés en insertion lors de leur parcours dans la SIAE que l'on multipliera par le nombre de salariés en insertion.

Certains indicateurs sont directement quantifiables, comme l'obtention d'une certification, qui se traduit par un acte tangible, ou l'augmentation d'un revenu, qui correspond déjà à un chiffre.

D'autres indicateurs, plus « qualitatifs » ou « subjectifs », s'appuient sur:

- des observations:

le changement de situation est apprécié par un regard extérieur, comme par exemple un responsable d'équipe évaluant la progression moyenne des compétences des salariés sous sa responsabilité en se basant sur ce qu'il observe. Un accompagnateur socioprofessionnel peut aussi estimer que la situation familiale d'un certain nombre de salariés en insertion s'est améliorée, d'après l'ensemble des éléments qu'il a pu rassembler. Ces observations laissent une place à l'interprétation, néanmoins elles peuvent être encadrées par des référentiels ou des points de repères communément admis.

- ou des déclarations :

on peut demander directement aux participants d'un programme les bénéfices qu'ils en ont retirés. On peut par exemple s'intéresser au nombre de salariés en insertion déclarant se sentir moins isolés grâce à la SIAE. On peut aussi demander aux répondants de se positionner, par rapport à un certain nombre de questions relatives à une problématique donnée (ex : niveau de confiance en soi, qualité des relations sociales, satisfaction par rapport à sa vie en général), sur une échelle allant par exemple de 1 pour la situation la plus négative à 5 pour une situation excellente. En comparant les réponses à deux moments distincts, on peut estimer une amélioration ou une dégradation de la situation.

Pour un même résultat, il est possible de mobiliser plusieurs indicateurs afin d'affiner la compréhension du changement et l'estimation de son ampleur mais aussi de sa qualité. Par exemple, pour le résultat « amélioration du logement », on peut suivre le nombre de personnes ayant changé de logement avec l'appui de la SIAE et le nombre de personnes déclarant que ce changement leur a permis de retrouver un meilleur équilibre de vie.

L'évaluation de l'impact d'un programme ou d'une structure nécessite d'agrèger des situations individuelles ou d'estimer une situation « moyenne ». Par ces processus, on perd en subtilité, mais on parvient ainsi à établir des tendances et à dépasser les cas individuels pour regarder un programme ou une structure dans sa globalité. Attention, les chiffres en soi, pris isolément, n'ont pas beaucoup de sens : c'est leur variation, dans le temps et selon les contextes, ainsi que leur comparaison avec un niveau considéré comme satisfaisant ou avec ceux d'autres actions, internes et externes, qui sont source d'enseignements.

• **Comment choisir ses indicateurs de résultats ?**

Au-delà des indicateurs imposés, comme les taux de sorties dynamiques (sorties vers l'emploi durable, vers un emploi de transition et positives) définis par le financeur public, la SIAE peut élaborer un ensemble d'indicateurs lui permettant de mesurer ses impacts sur ses parties prenantes et d'en rendre compte.

Pour cela, elle peut s'appuyer sur des pratiques existantes et capitaliser sur des travaux conduits par les réseaux et fédérations de l'IAE. Ainsi, des référentiels d'évaluation des compétences ont été conçus pour suivre la progression des compétences des salariés en insertion. Un autre exemple est celui du sociogramme des Jardins de Cocagne permettant de visualiser le niveau de résolution de différents freins à l'emploi (voir page 50). La structure peut aussi décider de construire ses propres indicateurs à partir de son expérience. Sa réflexion pourra se nourrir des attentes des futurs utilisateurs de ces indicateurs et du recours éventuel à des experts sur des thématiques particulières (ex : estime de soi, lien social). Il est même envisageable de mettre autour d'une même table des représentants de différents groupes de parties prenantes pour sélectionner ou définir collectivement des indicateurs qui fassent consensus⁹.

Notons qu'il n'existe pas de grille idéale d'indicateurs, dans la mesure où des avantages et limites peuvent être trouvés pour chacun d'eux. Il s'agit avant tout de s'accorder sur des mesures communes et de parvenir à des indicateurs répondant au mieux aux critères suivants :

- **Utilité :** l'indicateur apporte-t-il une information qui sera utile pour quelqu'un ? Aidera-t-il à comprendre les changements créés par la SIAE ? À convaincre ? À prendre une décision ? À améliorer des pratiques ? Cela renvoie notamment à une exigence de simplicité et de lisibilité pour le futur utilisateur, mais aussi à un nécessaire lien de causalité explicite entre les actions conduites et la variation de l'indicateur. Par exemple, savoir combien de personnes en insertion ont appris à utiliser un ordinateur, alors qu'aucune action spécifique n'a été conduite dans ce sens et que le métier exercé n'est pas informatisé, n'est pas forcément pertinent. Inversement, cette information peut devenir importante s'il s'agit d'un axe prioritaire de l'accompagnement des salariés en insertion.
- **Disponibilité :** l'information sera-t-elle accessible ? Pour qui ? Comment ? À quelle échéance de temps ? Il s'agit d'être réaliste sur les ressources nécessaires et les implications dans la conduite du projet et pour l'organisation de la SIAE d'une mise en place d'un nouveau processus de collecte d'informations. Un problème souvent soulevé par les SIAE ou les financeurs concerne le suivi des bénéficiaires à la sortie : cela nécessite un investissement en temps, à budgéter et dont la responsabilité doit être clarifiée, pour rester en contact avec les anciens salariés en insertion, sans garantie que ces derniers acceptent de rester joignables et de donner de leurs nouvelles. Lorsque l'impact recherché est à long terme pour les bénéficiaires, et donc difficile à mesurer, on peut rechercher des indicateurs à plus court terme, en tant qu'étapes vers ce changement plus lointain ou d'une durée plus importante, et s'appuyer sur la littérature existante et d'autres exemples pour expliciter la corrélation entre ce qui est observé et la survenance probable du résultat recherché.

9

On pourra utiliser des méthodes d'animation et d'aide à la décision tels le Metaplan ou l'Abaque de Régnier

- . **Acceptabilité** : est-il légal et éthique de collecter cette information ? Quelles seront les résistances potentielles au suivi de l'indicateur ? Toute donnée sur une personne ne peut être requise et conservée. Cela est encadré par la CNIL en France. Par ailleurs, on peut estimer, même si cela s'avère légal, qu'on ne souhaite pas rentrer dans certains détails, qui pourraient notamment être contre-productifs dans la démarche d'accompagnement des personnes. Les bénéficiaires eux-mêmes peuvent ne pas vouloir divulguer certaines informations. La relation de confiance est souvent primordiale entre un salarié en insertion et l'équipe permanente et pourrait être mise à mal par le sentiment de questions intrusives ou de non respect de la confidentialité, sur les questions de santé notamment ou de relations familiales. La charge de travail peut être un frein également, car l'évaluation s'ajoute aux activités existantes. Il faut être en mesure de démontrer la pertinence et l'utilité de la collecte d'information auprès des personnes impliquées.
- . **Fiabilité** : l'information collectée sera-t-elle d'une qualité et d'une précision suffisantes d'un point de vue technique ? Sera-t-elle interprétée de manière homogène par tous les acteurs ? La sensibilité de l'indicateur à la réussite ou à l'échec du projet est-elle également attestée ? À quel point la conclusion à en tirer sera-t-elle discutable ? Par exemple, le manque de précision dans les reportings DDTEFP qui demandent si les situations problématiques ont été « résolues », « partiellement résolues » ou « non résolues », empêche un réel traitement des informations remontées. De nombreuses difficultés peuvent peser sur la crédibilité des démarches d'évaluation d'impact : manque de données, subjectivité des « évalués » et des « évaluateurs », questions mal formulées, indicateur disant finalement peu de choses, etc. Il faut ainsi chercher à réduire ces biais et être transparent sur l'origine et la qualité de l'information communiquée.
- . **Comparabilité** : l'indicateur peut-il être utilisé pour différents programmes au sein de la SIAE et en externe ? Rend-t-il possible des comparaisons qui ont du sens ? Ce critère est valable si on cherche effectivement à évaluer des programmes les uns par rapport aux autres. Même s'ils peuvent être critiqués sur certains points, les indicateurs de taux de sorties dynamiques ont l'avantage d'offrir aux différents territoires et à l'Etat une vision d'ensemble de l'efficacité de l'IAE par rapport aux politiques publiques en faveur de l'emploi.

Par ailleurs, le recours à plusieurs indicateurs (ou ce qu'on appellera un « faisceau d'indicateurs ») permet de contrebalancer l'illusion d'optique générée par un indicateur pris isolément. Il permet d'offrir une vue d'ensemble plus fidèle de l'impact de la structure et de sa performance sur le volet social.

Une certaine stabilité est nécessaire pour mettre en relief des évolutions. Néanmoins, il y a de fortes chances pour que vous soyez amenés à revoir vos indicateurs à échéances régulières : un indicateur peut s'avérer avoir des effets négatifs inattendus sur les pratiques, être d'une qualité insuffisante du fait de difficultés à collecter les données nécessaires, ne pas être utilisé in fine par la structure ou ses financeurs dans leurs décisions, ou bien devenir obsolète car vos objectifs ont changé. Une certaine souplesse est requise pour permettre des remises en cause et une amélioration de la démarche d'évaluation.

• Définir des méthodes de collecte pour suivre les indicateurs

Suivre un indicateur signifie collecter et traiter un certain nombre d'informations. L'indicateur et la méthode de collecte sont intrinsèquement liés.

Pour les indicateurs relatifs aux changements vécus par les salariés en insertion, on peut envisager par exemple :

- d'utiliser un même questionnaire ou une même grille d'analyse à deux moments distincts afin de comparer un avant et un après et estimer le chemin parcouru,
- ou de manière moins contraignante, de réaliser un bilan de fin de parcours permettant de revenir sur ce que la SIAE a apporté à la personne.

Idealement, il faudrait capitaliser au maximum sur les informations recueillies par les salariés permanents lors du recrutement de la personne et tout au long de son accompagnement social et professionnel (informations administratives, diagnostic initial et continu des besoins, livret de suivi, observations renseignées), dans le respect des règles de confidentialité. Par ailleurs, si de nouveaux indicateurs doivent être suivis par les salariés permanents des structures, il faudrait s'assurer qu'ils leur soient également utiles pour mener à bien leur propre activité, afin qu'ils soient motivés pour les mettre en œuvre.

L'information peut provenir :

- des salariés en insertion eux-mêmes (témoignage, documents fournis),
- des équipes d'accompagnement qui constatent des évolutions (dans les comportements, les compétences, les problèmes personnels) et notifient les étapes clés du parcours dans la SIAE,
- d'interlocuteurs externes (assistante sociale, Pôle Emploi, organismes de formation, clients, etc.)
- ou d'un évaluateur externe (expert, chercheur, auditeurs, etc.).

Le croisement de regards est riche d'enseignements. Ainsi, il peut être intéressant de procéder à des entretiens où les participants doivent se mettre d'accord sur les progrès réalisés. On peut envisager une telle démarche pour les SIAE, avec des points d'étapes ou des bilans qui rassembleraient le salarié en insertion, son encadrant technique et son accompagnateur socioprofessionnel. Si opportun, on pourrait y inclure également un client ou un partenaire externe de l'accompagnement.

Il est par ailleurs possible de travailler sur l'ensemble des bénéficiaires ou sur un échantillon. Pour être pertinent, l'échantillon doit être représentatif de la population d'ensemble ou d'une population spécifique sur laquelle on souhaite se concentrer.

Pour les autres parties prenantes que les salariés en insertion, le choix des indicateurs et de la méthode de collecte dépendra généralement d'un accord avec ces dernières pour qu'elles transmettent les informations nécessaires et diffusables au rythme souhaité (vous pouvez par exemple prévoir un questionnaire annuel). Certains indicateurs pourront par ailleurs être communs à différentes parties prenantes (par exemple, une baisse des problèmes de santé concerne le salarié en insertion et la sécurité sociale) et ainsi nécessiter une seule collecte.

Voici un résumé des options possibles de suivi des indicateurs :

Acteurs donnant l'information	<ul style="list-style-type: none"> - salariés en insertion - salariés permanents: encadrant technique et/ou accompagnateur socioprofessionnel - clients - partenaires de l'accompagnement socioprofessionnel - financeurs - expert externe
Outils de collecte	<ul style="list-style-type: none"> - questionnaire (ouvert, semi-ouvert, fermé) - tests (ex: test psychologique pour estimer la confiance en soi) - grilles d'évaluation (ex: compétences) - entretien individuel (libre ou avec grille d'entretien) - entretien de groupe (libre ou avec grille d'entretien) - dossiers/fiches/livret de suivi - documentation officielle (ex: rapport annuel) - données comptables et administratives
Temporalité	<ul style="list-style-type: none"> - collecte à échéance régulière, avec les mêmes outils, pour estimer le chemin parcouru - informations notifiées au fur et à mesure des événements (ex: obtention d'une qualification) - collecte ad hoc retraçant le passé

• Se fixer des objectifs grâce aux indicateurs

Dans le cadre d'une analyse SROI projective, la quantification des indicateurs correspond à une estimation de l'impact social que l'on pense générer dans le futur. Différents scénarios peuvent être imaginés. Cette opportunité peut être saisie pour fixer des objectifs précis d'impact, à court, moyen ou long terme, guidant la stratégie et les actions de l'organisation. À échéance, dans le cadre d'une analyse SROI rétrospective, on mesurera les écarts entre le niveau atteint et le niveau attendu grâce au suivi des indicateurs mis en place. On pourra chercher à comprendre les causes de succès ou d'échec, dans une logique d'apprentissage.

• Ne pas oublier les effets négatifs et les effets inattendus !

Rendre compte de vos impacts négatifs éventuels contribue grandement à la crédibilité de votre évaluation. Des indicateurs peuvent donc être également définis pour suivre ces impacts. Par exemple, est-ce que votre mission d'insertion crée un impact environnemental négatif ? Un des risques soulevés régulièrement dans l'IAE concerne l'effet « cocooning » : en offrant un cadre sécurisant aux salariés, les SIAE rendent le départ des salariés en insertion difficile, voire douloureux. Des actions préventives, comme la transparence sur « le contrat » entre le salarié en insertion et la SIAE et la préparation vers la sortie peuvent diminuer cet impact potentiel. Des questions posées aux salariés en insertion, à leur sortie et un peu après, peuvent servir à cerner l'ampleur de cet effet négatif.

Pour les effets inattendus, il est délicat d'anticiper leur mesure, vu qu'ils n'ont pas, par définition, été prévus. Ils pourront être mesurés par de nouveaux indicateurs au cours de l'avancée du projet.

Liste suggestive d'indicateurs

Nous vous proposons ci-dessous une liste suggestive d'indicateurs, dans laquelle vous pouvez piocher selon votre contexte ou qui peuvent vous aider à concevoir vos propres indicateurs. Attention, il s'agit ci-dessous d'une liste longue, mais non exhaustive, d'indicateurs possibles avec des « nombres », « parts », « augmentations ». Cela ne signifie en aucun cas une négation de la dimension humaine du parcours en SIAE et une volonté de tout quantifier. On est ici dans l'exercice de l'évaluation et du reporting qui nécessite ce recours aux chiffres. La liste est donnée à titre indicatif et le choix des indicateurs, ainsi que leur affinement, dépendra des responsables de l'évaluation. Ils peuvent les passer au tamis des 5 critères (utilité, disponibilité, acceptabilité, fiabilité, comparabilité) afin de déterminer ceux les plus adaptés à leur contexte. Certains domaines relèvent d'expertise particulière, comme l'évaluation de la santé mentale, et il est conseillé de recourir à des spécialistes en interne ou externe pour établir la manière d'en rendre compte, si cela est souhaité.

Pris seul, un indicateur est souvent réducteur dans le message qu'il porte. Le recours à plusieurs d'entre eux pour rendre compte d'un résultat) peut être judicieux. Néanmoins, il faut en même temps se limiter aux plus pertinents pour éviter la charge de travail et des usines à gaz avec un trop grand nombre de données.

Des points d'approfondissements par thématique vous sont proposés en annexe.

• Pour les salariés en insertion

La liste est organisée autour de 6 thématiques que vous pouvez consulter de manière indépendante. Vous trouverez ainsi des indicateurs liés :

- 1 - à l'emploi
- 2 - au développement professionnel des salariés en insertion
- 3 - à la capacité à rechercher un emploi
- 4 - à l'amélioration des conditions matérielles
- 5 - au bien-être et à l'épanouissement personnels
- 6 - aux effets négatifs potentiels des SIAE.

Certains indicateurs ci-dessous sont repris du Guide pratique de la FNARS : Comment valoriser l'insertion sociale et professionnelle des SIAE ? publié en novembre 2009.

1 - Indicateurs liés à l'emploi

Résultats	Exemples d'indicateurs
Pérennité du retour à l'emploi	Durée moyenne du parcours dans la SIAE (attention : un court ou long parcours ne signifie pas un échec ou une réussite)
	Nombre des salariés en insertion obtenant un CDD ou un CDI à la sortie
	Nombre moyen de mois travaillés, en CDD ou CDI, dans les deux ans après la sortie de la SIAE (si suivi possible)
Qualité de l'emploi contribuant à l'amélioration des conditions de vie	Heures de travail, hebdomadaires ou mensuelles, moyennes dans la SIAE
	Nombre de temps partiels et de temps pleins dans la SIAE
	Nombre de salariés en insertion se déclarant satisfaits/insatisfaits de leur temps de travail (pour mettre en lumière les temps partiels subis)
	Types de contrats de travail obtenus à la sortie de la SIAE : CDI / CDD - temps plein / temps partiel (si suivi possible et données disponibles)
	Différentiel moyen de revenus (salaires nets + allocations) entre la situation en emploi dans la SIAE et celle sans emploi (si données disponibles)
	Différentiel moyen de revenus (salaires nets + allocations) entre la situation en emploi après la SIAE et celle sans emploi (si suivi possible et données disponibles)
	Droits acquis du fait d'être en emploi (ex : cotisations retraite, mutuelle santé) et droits « perdus » (ex : CMU) pour les salariés en insertion

Adhésion au parcours et amélioration du rapport au travail	Nombre de départs de la SIAE sans solutions : pendant la période d'essai, au cours du parcours, au bout de deux ans (« sans solutions » à préciser: la maternité, le retour au pays etc. peuvent être considérées comme des solutions)
	Nombre de salariés en insertion ayant des problèmes de retards ou d'absentéisme (ex: au cours du 1er mois ou plus tard) et nombre d'entre eux n'en ayant plus au bout de quelques mois (ex: 3 ou 6 mois) et à la fin de leur parcours (voire si statistiques disponibles sur le nombre de jours d'absence et de retards par mois selon ancienneté du parcours)
	Nombre de salariés en insertion déclarant avoir (ré) trouvé goût au travail et être motivé pour venir travailler le matin grâce à la SIAE au bout de quelques mois (ex: 3 ou 6) et à la fin du parcours
	Nombre de salariés en insertion ayant eu des comportements à risque sur le lieu de travail (agressivité, conflits, non-respect des règles de sécurité, casse de matériel) ayant nécessité une intervention de l'encadrement et nombre d'entre eux ayant amélioré significativement leurs comportements au bout de quelques mois (ex: 3 ou 6) et à la fin du parcours
	Nombre de salariés en insertion montrant des signes importants de retrait à leur arrivée et nombre d'entre eux montrant des signes de sentiment d'appartenance « mon équipe », « mon travail » et de coopération et d'entraide avec leurs collègues au bout de quelques mois (ex: 3 ou 6) et à la fin du parcours
	Nombre moyen de participants aux événements collectifs organisés (formations, réunions d'informations, déjeuners, dîners, fêtes de quartier)

On l'a déjà noté, le suivi des anciens salariés en insertion n'est pas aisé et pourtant, il est essentiel pour réellement connaître la durée des effets du parcours dans une SIAE. Ceci pose la question de la responsabilité de ce suivi: de qui relève-t-il? Est-ce qu'il fait partie de la mission d'insertion? Si oui, qui le finance? Il y a également des freins pratiques, dans la mesure où ces personnes n'ont pas forcément d'adresse mail ou peuvent être amenées à changer de téléphone ou de domicile. Elles peuvent aussi ne pas souhaiter rester en contact avec la SIAE, étant passées à autre chose. Cependant, des actions peuvent faciliter la démarche pour une partie des salariés en insertion: leur annoncer au moment de leur départ qu'ils seront recontactés dans 6 mois par exemple pour prendre de leurs nouvelles et leur demander de tenir la SIAE au courant de leurs éventuels changements d'adresse ou de téléphone. Des événements collectifs, comme l'organisation d'un déjeuner, peuvent aussi être l'occasion d'inviter des anciens.

2 - Indicateurs liés au développement professionnel des salariés en insertion

Résultats	Exemple d'indicateurs
Gain en expérience professionnelle	Nombre moyen de postes occupés (ou missions pour ETTI et AI) par salarié en insertion pendant le parcours
	Durée moyenne dans chaque poste (ou mission)
	Nombre de salariés en insertion ayant obtenu une promotion
	Nombre de salariés en insertion ayant fait un stage d'immersion dans une entreprise classique (hors mission)
Remise à niveau dans les savoirs de base	Nombre de salariés en insertion participant à des formations dans les savoirs de base, durée moyenne et types des formations
	Nombre de salariés en insertion bénéficiant de formations dans les savoirs de base ayant suivi les formations jusqu'au bout
	Nombre de salariés en insertion ayant bénéficié de formations dans les savoirs de base déclarant que les formations leur ont été utiles
	Nombre de salariés en insertion ayant reçu des attestations / certifications / diplômes à la suite de leur participation à des formations dans les savoirs de base
	Progression moyenne du positionnement des salariés en insertion dans un référentiel de compétences clés pendant le parcours dans la SIAE (processus d'évaluation à mettre en place en interne ou recours à une évaluation externe)
Acquisition de compétences transverses et techniques	Nombre de salariés en insertion participant à des formations préqualifiantes et qualifiantes, durée moyenne et types des formations (internes et externes)
	Nombre de salariés en insertion participant à des formations préqualifiantes et qualifiantes ayant suivi les formations jusqu'au bout
	Nombre de salariés en insertion ayant participé à des formations préqualifiantes et qualifiantes déclarant que les formations leur ont été utiles
	Nombre de salariés ayant reçu une attestation de compétences signée par la SIAE ou par un organisme extérieur
	Nombre de salariés ayant validé leurs formations préqualifiantes et qualifiantes et reçu une certification / un diplôme / un titre professionnel
	Progression moyenne du positionnement des salariés en insertion dans un référentiel de compétences métiers ou transversales (processus relevant plutôt de la responsabilité de l'encadrement technique interne)
Orientation pour le futur	Nombre de sortants de la SIAE s'orientant vers un parcours de formation

Pour en savoir plus sur les compétences et les savoirs de base, les référentiels et l'attestation des compétences et le capital humain, vous reportez à la page 80 en annexe.

3 - Indicateurs liés à la capacité à rechercher un emploi

Résultats	Exemple d'indicateurs
Capacité à se projeter	Nombre des salariés en insertion au moment de quitter la SIAE ayant un discours motivé, réaliste et construit pour la suite
Adaptation des compétences et du projet professionnel au marché du travail	Taux de chômage local pour les postes recherchés par les salariés en insertion
Connaissance du marché de l'emploi local	Nombre de salariés en insertion connaissant les entreprises locales vers lesquelles s'orienter en fin de parcours grâce à leur parcours dans la SIAE
Activation du réseau des acteurs de l'emploi	Nombre de salariés toujours inscrits à Pôle Emploi
	Nombre de salariés en contact actif avec d'autres acteurs de l'emploi (Mission Locale, Maison de l'Emploi etc.)
Maîtrise des outils de candidature	Nombre de salariés sachant consulter les offres d'emploi en ligne et y répondre grâce à leur parcours dans la SIAE
	Nombre de salariés sachant écrire une lettre de motivation grâce à leur parcours dans la SIAE
	Nombre de salariés sachant mettre à jour leur CV grâce à leur parcours dans la SIAE
	Nombre des salariés ayant appris à se présenter et à présenter leur projet professionnel grâce à leur parcours dans la SIAE
Démarche active de recherche	Nombre moyen de candidatures envoyées avant la fin de parcours en SIAE
	Nombre moyen d'entretiens de recrutement suite aux candidatures
	Nombre moyen de proposition d'embauches suite aux entretiens
	Nombre de recrutements effectifs (CDD ou CDI)

Pour en savoir plus sur les compétences à maîtriser dans sa recherche d'emploi, vous reporter à la page 82 en annexe.

4 - Indicateurs liés à l'amélioration des conditions matérielles

Résultats	Exemple d'indicateurs
Augmentation du pouvoir d'achat	Augmentation moyenne du revenu disponible (réelle ou estimée) des salariés en insertion lors du parcours dans la SIAE par rapport à une situation sans emploi
	Niveau moyen du revenu disponible (réel ou estimé) des salariés en insertion dans les deux ans après la sortie de la SIAE (si suivi possible)
Sortie d'une situation de pauvreté	Nombre de salariés en insertion (ou leurs ménages) étant passé d'en dessous au dessus du seuil de pauvreté lors de leur parcours dans la SIAE
	Nombre de salariés en insertion (ou de leurs ménages) étant passés d'en dessous au dessus du seuil de pauvreté lors de leur parcours dans la SIAE conservant cette nouvelle situation dans les deux ans après la sortie de la SIAE (si suivi possible)
Désendettement	Nombre de salariés en insertion ayant entrepris des démarches pour sortir du surendettement lors de leur parcours dans la SIAE
	Nombre de ces salariés sortis d'une situation de surendettement lors de leur parcours dans la SIAE conservant cette nouvelle situation dans les deux ans après la sortie de la SIAE (si suivi possible)
Meilleure gestion du budget	Nombre de salariés en insertion ayant bénéficié d'une formation ou d'un accompagnement relatif à la gestion budgétaire
	Nombre de ces salariés en insertion déclarant mieux gérer leur budget grâce à la SIAE
	Nombre de salariés en insertion n'ayant plus de problèmes d'impayés à la fin du parcours, alors qu'ils en avaient au départ
Amélioration du logement	Nombre de salariés en insertion en situation de logement inadéquat à l'entrée ou au cours de leur parcours dans la SIAE, ayant vu leur situation de logement amélioré (sans abri, sans logement, logement précaire, logement inadéquat) grâce à la SIAE
	Nombre de ces salariés en insertion ayant vu leur situation de logement amélioré (sans abri, sans logement, logement précaire, logement inadéquat) grâce à la SIAE conservant cette nouvelle situation dans les deux ans après la sortie de la SIAE (si suivi possible)
	Nombre de ces salariés en insertion étant satisfaits de leurs nouvelles conditions de logement
Amélioration de la mobilité	Nombre des salariés en insertion qui avaient besoin du permis de conduire l'ayant passé grâce à la SIAE
	Nombre des salariés ayant eu accès à une voiture grâce à la SIAE (intermédiation pour crédit par exemple)
	Nombre des salariés en insertion qui avaient des freins pour se déplacer en transport en commun, ayant appris à s'y repérer et n'ayant plus peur de les utiliser

Pour en savoir plus sur les définitions de « revenus », de « pauvreté » et de « surendettement », et les typologies de logement, vous reporter à la page 82 en annexe.

5 - Indicateurs liés au bien-être et à l'épanouissement personnels

Résultats	Exemple d'indicateurs
Amélioration du bien-être personnel	Nombre de salariés en insertion exprimant une amélioration de leur état émotionnel (moins de tristesse, plus de sentiments positifs que négatifs)
	Nombre de salariés en insertion exprimant une plus grande satisfaction par rapport à leur existence et aux différents éléments la composant (famille, amis, travail, loisir etc.)
Amélioration de l'estime de soi	Nombre de salariés en insertion pour lesquels une amélioration de l'estime de soi est constatée ou exprimée
Amélioration des relations familiales	Nombre de salariés en insertion ayant reconnu des difficultés familiales (couple, éducation ou parents)
	Nombre de ces salariés en insertion ayant entrepris des démarches pour résoudre leurs difficultés familiales (couple, éducation ou parents)
	Nombre de ces salariés en insertion exprimant une amélioration de leur situation familiale (couple, éducation ou parents)
Augmentation des liens sociaux et de leur qualité	Nombre de salariés en insertion déclarant être sortis d'une situation de solitude
	Nombre des salariés en insertion déclarant se sentir plus à l'aise en groupe
	Nombre des salariés en insertion se sentant plus à l'aise avec des représentants de « l'autorité » (employeur, agent administratif etc.)
	Augmentation moyenne estimée de la taille et de la densité des réseaux des salariés en insertion (ex : nombre de proches - famille et amis - de nouveau en contact régulier, nombre de nouvelles connaissances issues d'autres milieux, nombre d'activités et sorties en groupe)
	Nombre de salariés en insertion ayant une plus grande confiance dans autrui, qu'il soit proche ou éloigné
	Augmentation moyenne du nombre de personnes vers lesquels les salariés en insertion pensent pouvoir se tourner pour les aider sur le plan personnel et professionnel
Amélioration (voire stabilisation) de la santé mentale / Diminution de la souffrance psychique	Nombre de salariés en insertion avec des problèmes relatifs à la santé mentale nécessitant une prise en charge médicale (dépression, anxiété généralisée etc.) ayant reconnu leur situation et initié/accepté/suivi des démarches spécifiques grâce à la SIAE
	Nombre de salariés en insertion avec des problèmes relatifs à la santé mentale ne relevant pas nécessairement d'une prise en charge médicale (gestion des émotions, stress, agressivité, apathie, indécision, attitude de retrait, etc.) ayant reconnu leur situation et initié/accepté/suivi des démarches spécifiques grâce à la SIAE
	Nombre de salariés en insertion ayant vu leur santé mentale s'améliorer au cours de leur parcours dans la SIAE
Amélioration (voire stabilisation) de la santé physique	Nombre de salariés en insertion ayant reconnu leurs problèmes de santé physique et initié/accepté/suivi des démarches (RDV chez le médecin, prise de traitement, précautions) grâce à la SIAE
	Nombre de salariés en insertion ayant vu leur santé physique progresser au cours de leur parcours dans la SIAE
	Nombre d'accidents du travail pour les salariés en insertion (par rapport à une norme dans le secteur)
	Nombre de salariés en insertion ayant amélioré leur hygiène alimentaire
Situations relatives à l'addiction améliorées	Nombre des salariés en insertion ayant reconnu leurs problèmes d'addiction et initié/accepté/suivi des démarches grâce à la SIAE
	Nombre de salariés en insertion quittant leur situation d'addiction au cours de leur parcours dans la SIAE
Diminution ou résolution de problèmes liés à la justice	Nombre de salariés en insertion avec un suivi judiciaire (sous main de justice, probation, procédure en cours)
	Nombre de salariés soutenus dans leurs démarches avec la justice par la SIAE
	Nombre de délits de salariés en insertion survenus au cours du parcours dans la SIAE (pour évaluer notamment l'absence de récidive si ce nombre est égal à zéro)

Pour suivre les différents changements relatifs au bien-être de la personne, il peut s'avérer opportun de faire appel à des expertises externes pour mener des études ou aider à la mise en place de questionnaires adaptés au contexte des SIAE et pouvant être utilisés par les accompagnateurs socioprofessionnels. Ces derniers, néanmoins, de par leur formation et expérience, peuvent être tout à fait en mesure d'établir un suivi sur ces dimensions. Cela se justifierait d'autant plus qu'une grande partie du travail des SIAE consiste à aider les salariés en insertion à se reconstruire autour de la mise en situation de travail et à lever les freins à l'emploi personnels. Ils disposent ainsi d'une connaissance précise des situations rencontrées et peuvent être sources de propositions riches sur les manières possibles d'en rendre compte.

Cela n'a pas été repris pour chaque indicateur, mais idéalement, il serait intéressant d'avoir une visibilité sur la stabilité et la pérennité des changements. Une personne peut en effet reprendre confiance en elle pendant son parcours dans la SIAE et s'écrouler une fois sortie si elle retourne dans une situation d'échec. Comme pour la durée du retour à l'emploi, on retourne à la question de la responsabilité et de la faisabilité de ce suivi. L'évaluation doit par ailleurs être conduite dans le respect des règles de confidentialité en n'allant pas forcément dans le détail des actions mises en place et de leur efficacité, quitte à devoir renoncer à une certaine précision.

Pour en savoir plus sur la mesure du bien-être et de la santé et le capital social, vous reporter à la page 83 en annexe.

6 - Indicateurs liés aux effets négatifs potentiels des SIAE

Résultats	Exemple d'indicateurs
Effet « cocooning »	Part des salariés en insertion à la sortie exprimant ne pas se sentir prêt à intégrer une entreprise classique
	Part des salariés en insertion à la sortie exprimant du ressentiment vis-à-vis de la SIAE de devoir partir
Renforcement de la précarité	Part des salariés en insertion utilisant le parcours en SIAE pour accéder à des aides ou les maintenir
	Part des salariés en insertion considérant le passage dans la SIAE comme un emploi précaire comme les autres

Certains effets négatifs potentiels apparaîtront également au travers d'autres indicateurs, comme ceux relatifs au bien-être de la personne ou à sa capacité à rechercher un emploi ailleurs, si on constate une dégradation ou l'absence de progression.

Pour les autres parties prenantes

La liste est plus courte que pour les salariés en insertion, puisque la plupart des impacts notamment, monétaires, sont des conséquences indirectes des effets sur les salariés en insertion. Par ailleurs, il sera certainement nécessaire de travailler sur des indicateurs propres au contexte de la SIAE.

Résultats	Exemple d'indicateurs
Aide dans la réalisation des missions des acteurs de l'insertion et de l'emploi	Nombre de personnes relevant du périmètre de la partie prenante (ex: Pôle Emploi, conseil général, mission locale) prises en charge par la SIAE
	Nombre de personnes relevant du périmètre de la partie prenante (ex: Pôle Emploi, conseil général, mission locale) ayant une situation à la sortie du parcours de la SIAE considérée comme plus positive que celle initiale et durabilité de cette amélioration (si suivi possible)
	Nombre de partenariats actifs avec des acteurs locaux de l'insertion
	Niveau de satisfaction exprimé par les partenaires locaux de l'insertion
Coûts épargnés du fait de l'accompagnement des salariés en insertion	Prestations de chômage ou de solidarité plus versées ou diminuées
	Temps d'accompagnement et coûts qui auraient normalement été consacrés aux personnes en insertion pouvant être alloués à d'autres (assistance sociale, Pôle Emploi, Mission Locale, coûts de la délinquance etc.)
	Nombre de personnes ne touchant plus la CMU et plus généralement économies éventuelles en dépenses de santé
Impact économique	Augmentation du pouvoir d'achat des salariés en insertion, habitants du territoire
	Montant des revenus fiscaux générés (charges sociales, impôts sur le revenu, TVA)
	Montant des achats auprès de fournisseurs du territoire
	Nombre de salariés formés avec des qualifications recherchées sur le territoire
	Nombre d'employeurs locaux ayant recruté des anciens salariés en insertion

Certains indicateurs concernent uniquement les effets pendant le parcours dans la SIAE, tandis que d'autres, à nouveau, mériteraient d'être suivis sur une plus longue durée comme les coûts évités et revenus générés pour la collectivité une fois les salariés sortis. Les dimensions monétaires seront abordées plus en détail dans la partie « Monétarisation et ratio SROI » de ce rapport.



Ce que peut vous apporter cette étape !

Choisir et mesurer des indicateurs signifie passer du discours à la démonstration. On souhaite ainsi disposer d'éléments « parlants » pour communiquer, discuter et étayer les décisions. Les indicateurs permettent de savoir si on a atteint ses objectifs, de mettre en lumière des progressions, de rendre compte de l'efficacité du travail accompli.

Néanmoins, mettre en place des indicateurs pertinents, s'assurer de la qualité de leur suivi et les utiliser réellement une fois mesurés, nécessite un effort de concertation, de la pédagogie et du temps pour les tester. Il faut également être transparent sur leurs limites, « ne pas leur faire dire ce qu'ils ne disent pas » et savoir les contrebalancer avec une grille de lecture plus large. La part de subjectivité inéluctable dans la collecte de certaines données doit également être acceptée, tout en cherchant à la réduire et en évitant de renoncer à l'évaluation pour cette raison.

À noter qu'une démarche d'évaluation d'impact social peut s'arrêter à cette étape, sans aller jusqu'à la monétarisation. Une réflexion sera cependant pertinente sur les questions de poids mort ou d'attribution, sans pour autant aller à leur chiffrage. Ces points sont traités dans la partie suivante.

POUR ALLER PLUS LOIN

L'évaluation de l'efficacité du parcours d'insertion : une question ancienne...

Le secteur de l'IAE est habitué à la notion d'indicateurs, dans la mesure où les structures doivent réaliser des reportings annuels auprès de leurs financeurs publics, dans lesquels un certain nombre de données quantitatives sont demandées. Les indicateurs les plus souvent évoqués sont ceux liés au retour à l'emploi (taux de sortie dynamiques) imposés par la DDTEFP. Des domaines d'impact liés à l'accompagnement socioprofessionnel sont aussi listés (voir page 34), avec 3 informations à renseigner : nombre de situations résolues, nombre de situations partiellement résolues et nombre de situations non résolues. Il est également demandé de comptabiliser le nombre de prises en charge en interne, en externe ou les deux.

Les réseaux, fédérations et certaines structures ont elles-mêmes été force de proposition en termes de suivi. Des livrets ont ainsi été conçus pour suivre le parcours des salariés en insertion. Prenons l'exemple du Livret parcours et compétences[®] des Régies de quartier, qui part de l'historique de la personne pour construire un parcours au sein de la régie et préparer la sortie. Les compétences sont aussi régulièrement évaluées, liées au métier (manutention, maraîchage, nettoyage, cuisine, etc.) ou transverses (ponctualité, communication, capacité à travailler en équipe etc.). Chantier-Ecole a notamment conçu une mallette-outil reprenant les compétences requises par métier et aidant à leur évaluation.

Le sociogramme des Jardins de Cogne s'appuie quant à lui sur 12 catégories de freins à l'insertion sociale et professionnelle, pour lesquels 4 niveaux sont définis permettant de voir la distance de la personne par rapport à une situation estimée résolue ou sans problème majeur.

Par ailleurs, des logiciels, existant ou en cours de conception, facilitent le suivi du parcours de salariés en insertion et peuvent potentiellement nourrir une évaluation plus globale de la structure. On peut citer par exemple le logiciel LEA de Chantier-école (d'autres existent également).

...toujours en quête de solutions plus adaptées

Au cours des entretiens menés avec les salariés permanents, nous avons pu constater de nombreux obstacles à la collecte de données sur l'impact des actions menées auprès des salariés en insertion.

Un ensemble de conditions semblent en effet devoir être idéalement réunies pour que les acteurs s'approprient les indicateurs et que ces derniers soient correctement suivis :

- une sensibilisation à l'intérêt de la démarche à tous les niveaux de l'organisation, afin que chaque acteur concerné s'y implique et puisse retirer un bénéfice de son investissement (comme améliorer ses propres pratiques)
- des outils de collecte faciles d'utilisation, notamment au travers de logiciels ou de livrets de suivi
- une formation à ces outils resitués dans leur contexte
- du temps, reconnu, à accorder à la formalisation du suivi
- des définitions suffisamment précises pour servir de repères clairs (aller au-delà du « résolu, partiellement résolu, pas résolu »), tout en laissant une souplesse d'interprétation étant donné la multiplicité des situations
- une prise en compte d'observations qualitatives mais révélatrices du changement opéré chez les personnes (ex : personne qui retrouve le sourire)
- la complémentarité des points de vue pour couvrir la diversité des domaines évalués (ex : des compétences évaluées par l'encadrant technique, des progrès sur le plan personnel évalués par l'accompagnateur socioprofessionnel)
- un respect de la confidentialité et des difficultés des personnes, en acceptant que tout n'ait pas à être mis par écrit au nom de l'évaluation et au détriment de la relation de confiance
- en cas de tests ou questions pour les salariés en insertion, une vigilance sur la manière dont ils seront perçus, afin qu'ils ne remettent pas les personnes en situation d'échec (ex : rappel de l'échec scolaire, illettrisme)
- une échelle de temps réaliste en fonction de la personne en charge du suivi (ex : un accompagnateur socioprofessionnel aura des difficultés à reprendre contact avec un ancien salarié en insertion un an ou plusieurs années après la sortie)

Les critères cités ci-dessus sont des objectifs vers lesquels tendre, sans forcément qu'ils soient totalement atteignables dans la pratique. Notamment, ils ne sont pas exempts de certaines contradictions entre, d'un côté, la recherche de formalisation à l'aide d'outils et de définitions, et, de l'autre, une nécessaire flexibilité, souplesse et approche qualitative devant la diversité des situations. Cette ambivalence ne doit cependant pas freiner les initiatives d'évaluation, qui restent riches d'enseignement, en mêlant et alternant quantitatif et qualitatif selon les besoins.

Enfin, quels indicateurs suivre ?

• Pour les salariés en insertion

Au vu des interviews conduites, de l'analyse des documents et outils disponibles et des critères d'un « bon » indicateur, trois axes nous semblent à privilégier.

Premièrement, l'évaluation de l'acquisition et du progrès des compétences nous semble une voie à approfondir tout particulièrement¹⁰. Il peut s'agir des savoirs de base, des compétences transverses ou spécifiques à un métier ou bien encore d'aptitudes à rechercher un emploi. En effet, leur évaluation comprend un nombre d'avantages conséquent :

Utilité	<ul style="list-style-type: none"> - pour affecter la personne sur un poste de travail pertinent - pour la faire progresser en situation de travail - pour lui proposer une ou des formation(s) adaptée(s) à ses besoins - pour construire et jalonner son parcours - pour reconnaître les progrès de la personne et contribuer ainsi à son estime de soi - pour permettre des certifications et des qualifications - pour faciliter la recherche d'emploi grâce à des capacités clarifiées et une connaissance vérifiée et améliorée du fonctionnement du marché du travail - pour évaluer l'efficacité de l'accompagnement professionnel - pour évaluer l'efficacité de l'accompagnement social, ayant permis une certaine stabilité personnelle favorable à l'acquisition ou au développement de compétences de base et professionnelles - pour évaluer la progression du capital humain rendue possible par la SIAE, même sans retour à l'emploi immédiat
Disponibilité	<ul style="list-style-type: none"> - compétences en situation de travail observables par les encadrants, collègues et clients - maîtrise des savoirs de base et de la recherche d'emploi observables par les encadrants et l'accompagnateur socioprofessionnel - certifications et qualifications fournies par les organismes de formation - auto-évaluation possible permettant de croiser les perceptions - autres observations externes faisables si besoin
Acceptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - pas de problème lié au respect de l'intimité de la personne - indicateurs utiles à la fois pour les opérationnels et pour l'évaluation de la SIAE dans sa globalité
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> - existence de nombreux référentiels et outils, testés depuis longtemps - des certifications et qualifications reconnues de manière officielle - langage commun avec les organismes de formation et d'aide à la recherche d'emploi ainsi que les futurs employeurs potentiels - possibilité d'établir un Avant / Après entre la situation à l'entrée et celle à la sortie de la SIAE mettent en avant la contribution de la structure <p>Néanmoins,</p> <ul style="list-style-type: none"> - persistance de la subjectivité de l'évaluateur, d'où vigilance concernant les évaluations reposant trop sur l'observation sans critères et indicateurs précis - risque de recours à des définitions ou référentiels différents entre acteurs dans l'évaluation des compétences - nécessaire formation des équipes internes impliquées - risque fort de biais si évaluation réalisée uniquement en interne, et encore plus si elle est conduite par une seule personne
Comparabilité	Cf. Fiabilité : des référentiels et outils existants partagés, mais attention aux différences dans la pratique

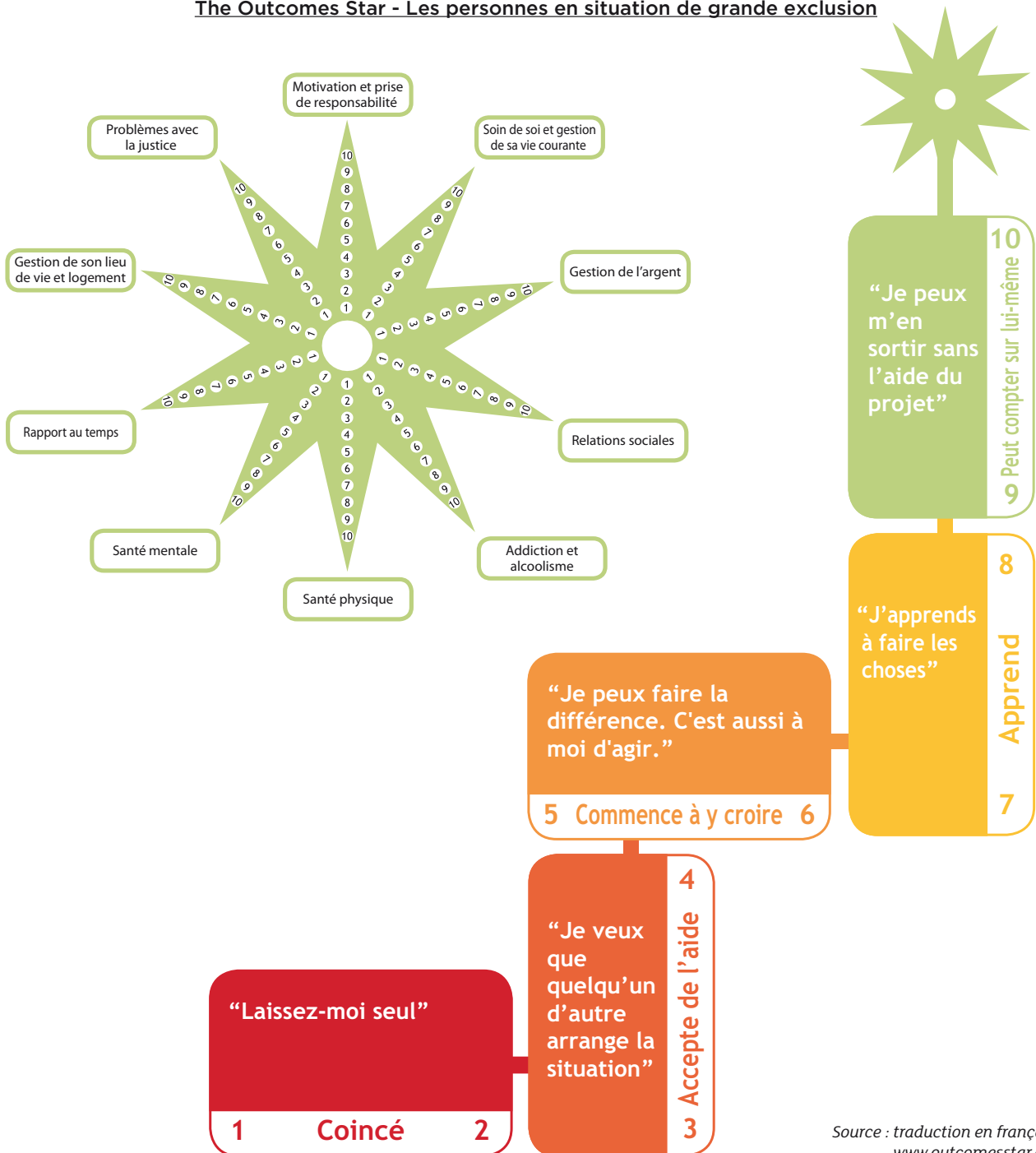
Remarquons que l'attestation de compétences est obligatoire pour certains contrats, dont les CUI (contrats uniques d'insertion). La circulaire DGEFP n°2005/24 du 30 juin 2005 relative aux modalités d'accès à la formation professionnelle et de mise en œuvre des actions d'accompagnement des bénéficiaires de contrats aidés en présente les objectifs et les modalités avec un exemple de formulaire d'attestation.

¹⁰ Une définition (parmi d'autres) : « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données » LE BOTERF (G), 1995, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'organisations.

Deuxièmement, il apparaît vain de chercher à concevoir la grille d'indicateurs « idéale » rendant compte avec fidélité et précision des changements vécus par l'ensemble des salariés en insertion. En revanche, il est envisageable de s'accorder sur des situations considérées comme problématiques et des étapes de progression. Il s'agit de réaliser des arbitrages, qui pourront toujours être contestés, mais sur lesquels les acteurs de l'évaluation (financeurs, structure, évaluateur externe éventuel, réseaux du secteur, voire bénéficiaires) s'entendent suffisamment pour qu'ils donnent lieu au suivi et à l'utilisation des indicateurs correspondants.

Pour exemple, voici une grille développée en Grande Bretagne pour des structures prenant en charge des personnes en situation de grande exclusion, appelée The Outcomes Star¹¹. Ils ont déterminé 10 domaines d'intervention possibles, dont certains communs à ce que l'on peut retrouver dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, et pour chacun d'eux, 10 étapes de progression.

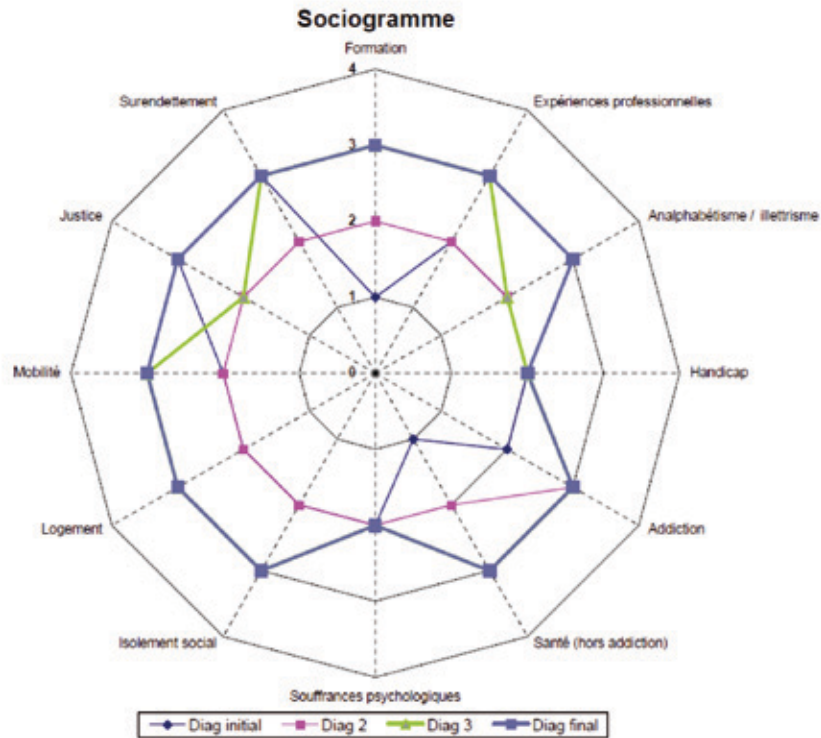
The Outcomes Star - Les personnes en situation de grande exclusion



Source : traduction en français, www.outcomesstar.org.uk

¹¹ Pour plus d'informations, voire www.outcomesstar.org.uk

Cette démarche rappelle celle des Jardins de Cocagne. Des thèmes sont identiques mais les étapes de progression diffèrent. Par exemple, pour la dimension « Surendettement », les quatre étapes du sociogramme des Jardins de Cocagne sont « Surendettement sans dossier, Instruction en cours, Dossier suivi, Pas de surendettement ».



Sur de tels sujets, il faut accepter une certaine souplesse et aussi la possibilité de ne pas remplir toutes les cases, en incluant des NA (non applicable) si besoin.

Se pose également l'opportunité de calculer une note globale (par exemple, avec The Outcomes Star on pourra additionner des points), qui évaluerait en quelque sorte la distance puis le rapprochement par rapport à l'emploi. À travers la monétarisation pour obtenir le ratio SROI, on agrège tous les impacts via une unité de mesure commune, la monnaie et on ne différencie plus alors la nature des impacts. Néanmoins, il s'agit d'un ratio pour l'ensemble de la structure ou d'un projet et non d'une note pour une personne donnée. À ce stade du suivi et de la mesure de l'impact sur les salariés en insertion, il apparaît plus intéressant et acceptable de conserver une analyse sur la base de plusieurs indicateurs rendant mieux compte de la diversité des situations et parcours.

Troisièmement, il faut dépasser nos résistances naturelles face à l'évaluation et, qui plus est, de choses considérées comme intangibles et immesurables. La peur de l'évaluation est assez répandue, lorsque cette dernière est assimilée au contrôle et à la sanction, et non à la décision et à l'amélioration des pratiques. Sans changement d'état d'esprit, le suivi d'indicateurs se vit alors comme une contrainte et une charge. Par ailleurs, on parle ici d'effets sur les personnes, de changements dans leur vie, d'éléments complexes qui se prêtent a priori mal à l'objectivation et la quantification. On navigue ainsi dans un certain flou, qu'il faut accepter si on veut aller plus loin dans l'évaluation de l'impact social. Il ne s'agit pas de vouloir des chiffres à tout prix, en oubliant la réalité de la complexité humaine et sociale, mais d'évaluer pour connaître, rendre compte et améliorer l'impact généré. Pour cela, il faut d'un côté, revenir, en toute simplicité et humilité, à ce qui est relativement bien maîtrisé (exemple: évaluation des compétences). De l'autre côté, il faut également oser: poser des questions inhabituelles relatives au bien-être de la personne et sa (re) construction personnelle (attitude positive, estime de soi, projection dans l'avenir etc.) et innover dans le choix des indicateurs et les méthodes de collecte de l'information.

Ainsi, si le bien-être est difficile, voire impossible, à quantifier de manière absolue, des questions peuvent aider à l'appréhender.

On peut par exemple demander à une personne de désigner comment elle considère sa vie à un moment donné sur une échelle, allant de 0 (la vie la plus difficile pour elle) à 10 (la vie la meilleure pour elle). Il s'agit d'estimer sa satisfaction générale par rapport à la vie.

On peut aussi demander à une personne de revenir sur sa dernière semaine et d'indiquer si elle s'est sentie heureuse, triste, fatiguée, entourée... à aucun moment, un jour ou deux, la moitié de la semaine, la plupart du temps ou tout le temps.

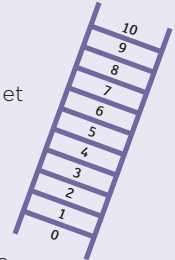
Des images peuvent être utilisées (ex: les smileys) pour rendre la démarche plus ludique et accessible. Il faut également veiller à adapter les questions aux capacités de compréhension et d'expression des personnes interrogées.

Exemple de questions pour mesurer le bien-être

Satisfaction globale par rapport à la vie

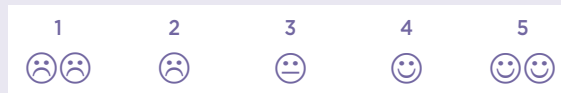
Voici l'image d'une échelle. Le haut de l'échelle, 10, correspond à la meilleure situation possible pour vous et le bas de l'échelle, 0, correspond à la pire situation possible pour vous.

De manière générale, où avez-vous le sentiment d'être sur cette échelle en ce moment ? (merci d'entourer un seul chiffre)



Bien-être général

Voici l'image de visages. Les deux visages qui sourient, 5, sont à entourer si vous êtes très heureux de votre vie (incluant le travail, les amis et la famille). Les deux visages tristes, 1, sont à entourer si vous n'êtes pas du tout heureux de votre vie. Entourez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous ressentez en ce moment.



Sentiments positifs et négatifs

Comment vous êtes-vous sentis la semaine dernière? Entourez le chiffre qui correspond à ce que vous avez ressenti.

	Jamais	un jour	quelques jours	la plupart des jours	tous les jours
a) Je me suis senti heureux	1	2	3	4	5
b) Je me suis senti triste	1	2	3	4	5
c) J'ai apprécié mon travail	1	2	3	4	5
d) J'ai eu beaucoup d'énergie	1	2	3	4	5
e) Je n'ai eu personne avec qui me divertir	1	2	3	4	5
f) Je me suis senti fatigué	1	2	3	4	5
g) Je suis resté éveillé pendant la nuit	1	2	3	4	5
h) Je suis sorti avec mes amis et ma famille	1	2	3	4	5
i) Je me suis senti bien au travail	1	2	3	4	5
j) Je me suis senti bien avec moi-même	1	2	3	4	5

Source: traduction en français et adaptation à une population adulte d'après New Philanthropy Capital, Measuring children's well-being

Voici une proposition originale d'un encadrant technique d'une SIAE de l'expérimentation, révélateur de la richesse de ce qu'un parcours en insertion peut apporter: « *Il faudrait les prendre en photo! Quand ils arrivent, tête baissée, timides, et puis trois mois après avec les épaules qui se redressent, ils te regardent, ils ont retrouvé le sourire.* » Cette méthode est peu susceptible d'être mise en pratique dans une évaluation à destination de financeurs, mais montre l'intérêt d'essayer d'élargir le dialogue sur d'autres indicateurs que ceux traditionnellement en usage, liés au retour à l'emploi.

• pour les autres parties prenantes

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente sur les attentes et perceptions des parties prenantes, de nombreux partenaires de l'accompagnement socioprofessionnel semblent avant tout demander des obligations de moyens relatifs à la qualité du service rendu et de la relation partenariale. Les indicateurs seraient alors plutôt des indicateurs de réalisation:

- Existe-t-il des fiches de suivi? Y a-t-il un dialogue régulier instauré? La SIAE est-elle réactive et force de proposition pour résoudre les problèmes rencontrés? La SIAE est-elle pérenne sur le plan économique?
- Combien de salariés en insertion relèvent ou relevaient auparavant de leur périmètre (exemple: bénéficiaires du RSA pour le conseil général)? Combien d'heures ces salariés en insertion ont-ils travaillé? Combien d'heures ont-ils été suivis par l'accompagnateur socioprofessionnel?

Ces parties prenantes ne semblent pas directement concernées par l'impact social des SIAE, qui, pour eux, porte essentiellement sur les bénéfices apportés aux salariés en insertion (une solution originale offerte, pouvant faciliter la résolution des problèmes personnels, permettre une qualification et le retour à l'emploi classique). Il n'apparaît donc pas nécessaire d'ajouter des indicateurs de résultats déconnectés du parcours d'insertion des personnes. C'est au travers des indicateurs suivant l'évolution des salariés en insertion qu'on en déduira des conséquences pour la collectivité, principalement en termes de coûts épargnés (ex: baisse de versements de prestations) et de revenus générés.

Les taux de sorties dynamiques sont quant à eux des indicateurs de résultats imposés par le financeur public, qui concernent directement les salariés en insertion tout en étant la traduction de l'efficacité de l'IAE dans les politiques de l'emploi locales et nationales.

Néanmoins, une politique de lutte contre le chômage ou de redynamisation d'un territoire sera dans les faits plus sensible aux résultats du secteur de l'IAE dans son ensemble, que d'une SIAE donnée, à moins que cette dernière soit particulièrement importante et sans concurrence. Si ces dimensions souhaitent être valorisées, cela nécessitera de définir et de mesurer des indicateurs pertinents, imputables à la SIAE évaluée, en concertation avec les responsables locaux concernés (exemples: nombre d'emplois créés, chiffre d'affaire local généré, satisfaction de la population, nombre et qualité des partenariats avec des organismes publics etc.).

Pour ce qui relève de spécificités propres à une SIAE, liées à son activité ou à un autre volet de sa mission sociale, comme la protection de l'environnement par exemple, il s'agira, comme déjà évoqué, de comprendre les impacts générés en concertation avec les parties prenantes impliquées et de choisir des indicateurs en conséquence. À titre d'illustration, la réalisation d'un bilan carbone peut s'avérer justifié pour certaines SIAE.

Comment être synthétique ?

Selon l'usage recherché, le nombre d'indicateurs pourra être réduit ou plus conséquent. Ainsi, en communication, 3 ou 4 indicateurs clé seront plus adaptés qu'une liste d'une vingtaine d'indicateurs davantage orientés vers la gestion de l'activité.

On peut aussi envisager d'agréger les indicateurs et de définir quelques critères qui seront validés si un certain nombre d'indicateurs s'y rapportant atteignent le niveau attendu. Par exemple, on pourrait avoir un critère « retour à l'emploi », un autre critère « développement des compétences » et un troisième « bien-être des salariés » et voir où se situe la SIAE sur une échelle allant de 1 à 5 par exemple pour chacun de ces critères. Cela permettrait de mieux cerner les points forts de la mission sociale de la SIAE et de ne pas tout focaliser sur le retour à l'emploi. Néanmoins, arriver à s'accorder sur des critères, des indicateurs s'y afférant et des niveaux de référence à atteindre, est un chantier en soi !

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 ?

A 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.

6 - La monétarisation et le ratio SROI

Afin d'appréhender la valeur ajoutée sociale d'un projet dans son ensemble et non uniquement économique, l'approche SROI propose de recourir à une unité de mesure commune, celle de la monnaie, permettant de comparer les **coûts de la mission sociale**, c'est à dire les ressources mobilisées, et la valeur sociale créée pour les différentes parties prenantes. Dans la mesure où de nombreuses ressources ainsi qu'une grande part de la **valeur sociale** ne sont pas exprimées directement en euros, il est donc nécessaire de procéder à leur monétarisation. Le ratio SROI consistera en quelque sorte à diviser la somme des impacts par la somme des ressources. Simple dans le principe mais plus délicat dans la mise en œuvre, que nous apprend véritablement ce ratio? Comment l'utiliser?

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

Dans cette dernière phase, nous mettons en perspective les contributions et l'impact social. Dans le Guide SROI, les contributions sont traitées beaucoup plus tôt. Néanmoins, nous avons préféré ici regrouper tous les éléments monétarisés dans une seule et même partie.



Remarque sur les exemples :

Vous trouverez dans cette partie des exemples de valeurs monétaires pour les contributions et les impacts ainsi qu'un exemple de ratio, qui ont pour objectif d'illustrer nos propos et de faciliter leur compréhension. N'hésitez pas à les adapter à votre propre contexte et à la compléter par des données additionnelles auxquelles vous pourriez avoir accès.

POUR METTRE EN ŒUVRE

Vous trouverez ici les données de l'exercice pour aboutir au ratio SROI. Nous commencerons par des indications pour sélectionner les contributions et leur donner une valeur monétaire. Différentes méthodes de valorisations monétaires des impacts sont ensuite présentées, ainsi que la formule de calcul du ratio. Pour de plus amples précisions, vous pouvez vous reporter au Guide du SROI mais aussi à la littérature disponible sur les analyses coûts-bénéfices¹². En effet, les praticiens du SROI sont repartis d'approches et techniques développées par les économistes notamment dans le domaine de l'environnement, afin de déterminer la valeur de biens comme une forêt ou la qualité de l'air.

À noter cependant que la méthode SROI se veut accessible aux non économistes : les estimations monétaires pourront reposer sur des calculs économétriques s'ils sont disponibles, mais tendront plutôt à être construites « avec les moyens du bord ».

¹²

Meunier V.; Mardsen E (2009). *L'analyse coût bénéfices Guide Méthodologique*. Institut pour une culture de sécurité industrielle.

Sélectionner les contributions et leur donner une valeur monétaire

Comme pour les réalisations, les résultats et l'impact, les contributions sont abordées partie prenante par partie prenante. On s'intéresse aux ressources, indépendamment de leur nature (temps, dons, argent), qui rendent possibles l'activité liée à la mission sociale et donc, in fine, l'impact social.

• Résumé des types de contributions possibles et de leur valorisation

Type de contributions	Valorisation	
Monétaires	Dons en argent ou subventions	Valeur des dons et subventions.
	Avantages obtenus éventuellement lors de la souscription d'un prêt ou d'apports en capitaux avec une rémunération demandée nulle ou plus faible que sur le marché	Perte pour la partie prenante financeur par rapport à un investissement traditionnel
	Revenus de la SIAE consacrés à la mission sociale (si on estime qu'il faut les comptabiliser, voir ci-dessous)	Dépenses, non couvertes par les dons et subventions, dédiées à l'accompagnement socioprofessionnel (enjeu de délimitation de cet accompagnement et de son coût, voir ci-dessous)
En nature	Dons de matériel évitant un achat	Prix d'un achat du bien sur le marché
	Mise à disposition de biens (de locaux notamment) évitant la location	Prix de la location du bien sur le marché
En temps	Bénévolat	Temps passé en heures x coût horaire d'un prestataire ou du salaire chargé d'un salarié pour le même service
	Temps de salariés permanents internes ou de partenaires externes consacrés à la mission sociale	Temps passé en heures x coût horaire du salaire chargé du salarié (ou variante comme % du temps de travail mensuel x salaire mensuel)

Par convention, dans le cadre du SROI, à la différence du bénévolat, le temps passé par les bénéficiaires directs dans un programme n'est pas valorisé monétairement.

Attention à intégrer la part des contributions concernant votre périmètre d'étude : il faudra notamment procéder à des réallocations si des ressources concernent initialement votre organisation dans son ensemble mais que l'analyse d'impact concerne uniquement un projet particulier. Par ailleurs, si des dons ou subventions portent sur une durée différente de celle de l'analyse, il sera nécessaire de compter uniquement ce qui est utilisé pendant la période couverte (via des prorata et amortissements).

• Des contributions qui vont au-delà des données comptables traditionnelles

Le bénévolat et les dons en nature sont aujourd'hui couramment valorisés dans les associations, ce qui est une bonne base de départ. Dans cette lignée, afin de déterminer les contributions, il est préconisé d'aller au-delà de ce qui apparaît traditionnellement dans les relevés comptables. On peut regarder le temps que certaines parties prenantes financeurs accordent en plus de leurs dons ou subventions pour préparer les dossiers et échanger avec la structure. Certains financeurs sont ainsi relativement présents auprès des structures, comme par exemple une équipe en charge du suivi des personnes au RSA dans un Conseil général qui cherche avec la SIAE des solutions d'accompagnement optimales et pour cela, organise des réunions communes mensuelles ou trimestrielles. Des parties prenantes peuvent également renoncer à quelque chose pour soutenir le projet, comme un banquier acceptant un moindre revenu pour un prêt par rapport à un investissement classique. Pour vous aider à sélectionner et valoriser les contributions, il est recommandé de se poser la question suivante : si tel apport (temps, dons en nature, renoncement à certains gains) de telle partie prenante venait à s'arrêter, quels seraient les coûts additionnels de la structure (ex : recrutement de salariés, paiement de consultants, emprunts au taux du marché) pour continuer son activité dans les mêmes conditions ?

• Quel coût pour la mission sociale ? Plusieurs options pour une question délicate

En principe, dans une analyse SROI, l'organisation menant les activités n'est pas supposée être considérée comme une partie prenante.

Cependant, une des spécificités des SIAE est de mêler activité économique et mission sociale, avec les conséquences suivantes : les revenus de la SIAE, dans les faits, servent souvent à financer une partie de la mission sociale et facilite ainsi sa durabilité à travers une certaine autonomie financière de la structure par rapport aux pouvoirs publics ; l'activité économique en mettant en situation de travail les salariés en insertion génère elle-même une partie de l'impact social ; les SIAE supportent des coûts indirects en termes de perte de productivité du fait de leur mission sociale.

Cela nous a conduit à envisager cinq possibilités de calcul du coût de la mission sociale dans l'établissement du ratio SROI, allant de la non prise en compte des dépenses à vocation sociale de la SIAE à la prise en compte de l'ensemble de ses dépenses à vocation économique et sociale. Chacune a ses avantages et limites et doit être choisie en fonction de ce que l'on souhaite mettre en avant. La transparence sera de mise dans la mesure où ce choix influencera le ratio SROI.

Options pour le calcul du coût de la mission sociale	Avantages	Limites
Comptabilisation uniquement des contributions des parties prenantes externes (subventions, bénévolat)	Accent mis sur l'efficacité du modèle marchand des SIAE pour créer un effet de levier sur les subventions	- Potentiellement moins d'information incluse dans la carte des impacts et le ratio SROI
Comptabilisation de l'ensemble des dépenses effectives pour les salariés en insertion: salaires, formations, accompagnement socioprofessionnel	Accent sur ce qui va permettre de créer de l'impact social pour des personnes qui seraient sans emploi autrement Assez aisé à connaître	- Une part de ces dépenses aurait eu lieu avec tout salarié, en insertion ou non - Inclut les salaires dans les contributions d'où un phénomène d'annulation de l'impact « augmentation du revenu » pour les salariés en insertion - On devrait alors inclure l'ensemble de la valeur créée par ces dépenses, dont celles économiques comme le chiffre d'affaires
Comptabilisation de l'ensemble des coûts additionnels réels du fait d'avoir des salariés en insertion par rapport à des salariés « classiques »: formations au-delà des obligations réglementaires, accompagnement socioprofessionnel, sur-encadrement	Isolement des coûts réels du fait de la mission sociale, qui n'auraient pas eu lieu avec des salariés « classiques »	- Enjeu de définition de ce qu'est un salarié « classique », la « norme » de comparaison, en particulier pour le sur-encadrement - Difficulté pratique à suivre et à isoler ces coûts - Néglige que l'impact social vient aussi d'un travail « comme » les autres (salaires, formations standards etc.) - Pourrait inclure de ne pas mettre l'impact « augmentation du revenu » pour les salariés en insertion, car il n'y aurait pas les contributions correspondantes
Comptabilisation de l'ensemble des coûts additionnels réels et des coûts d'opportunité (sous-productivité) du fait d'avoir des salariés en insertion par rapport à un salarié « classique »	Même avantage que ci-dessus et Intégration des coûts d'opportunité (ou coûts indirects), soit les revenus dont la structure ne bénéficie par à cause de la mission d'insertion, en cohérence avec une logique économique et d'investissement	Même limites que ci-dessus et - Enjeu de définition d'une norme de productivité standard pour comparaison - Productivité changeante des salariés en cours de parcours difficile à suivre - Poids sur le ratio SROI alors qu'il n'y a pas de coûts effectifs - Ces coûts indirects pourraient être considérés comme un impact négatif et non comme une contribution
Comptabilisation de l'ensemble des coûts et de l'ensemble des résultats économiques et sociaux dans une approche dite de « Blended Value* » ou valeur mixte <small>* Notion développée par Jed Emerson, dans le cadre d'un travail sur le SROI avec la REDF aux États-Unis</small>	Permet d'intégrer le fait qu'un ensemble de dépenses conjointes sur le volet économique et social crée de la valeur à la fois économique et sociale	- Nécessite de réintégrer toutes les dépenses et tous les résultats économiques du point de vue de l'organisation, difficilement compatible avec une approche partie prenante par partie prenante pour constituer la carte des impacts et l'intégration des notions de poids morts et d'attribution

• S'assurer de la cohérence entre les contributions et les impacts

Quelques questions permettent de vérifier la cohérence entre les contributions et les impacts comptabilisés: si j'ai constaté et comptabilisé un impact, quelles activités en sont à l'origine et quelles ressources de telle ou telle partie prenante ont été mobilisées? Ces ressources ont-elles servi, via ces mêmes activités ou d'autres, à générer d'autres impacts? Prenons un exemple: une SIAE a une démarche en faveur de l'environnement et procède à l'analyse SROI de son projet d'insertion. Elle découvre que les ressources dédiées à la protection de l'environnement ont eu un effet sur les salariés en insertion. Elle décide alors de prendre en compte ces ressources dans les contributions, ce qui nécessite d'intégrer l'ensemble des impacts sociaux et environnementaux qu'elles ont générés.

• Des contributions calculées sur une période donnée à définir

Les contributions dans une analyse SROI correspondent aux ressources qui ont rendu possibles des activités pendant une période donnée (exemple: six mois, un an, deux ans). Ces activités, quant à elles, peuvent générer des impacts, à court, moyen et long termes. Dans le secteur de l'IAE, l'année calendaire n'est pas forcément la plus adaptée étant donné le renouvellement continu des salariés en insertion qui peuvent rester de quelques jours à deux ans, voire parfois plus. Dans le calcul des contributions, vous pourrez ainsi être amenés à procéder à des calculs de prorata en cas de besoin ou à prendre en compte des contributions au-delà d'un an.

On peut par exemple raisonner en moyenne: en moyenne un salarié en insertion reste x mois, pour un coût moyen de y € avec des résultats d'une valeur sociale moyenne de z €. Pour arriver à ces moyennes, il faut suivre un panel de salariés en insertion, qu'il faut délimiter. À titre indicatif, on peut décider de réaliser une analyse SROI portant sur tous les salariés en insertion rentrés sur 6 mois, et non un an pour des raisons de charge de travail, entre janvier et juin d'une année N, suivre les activités conduites et les ressources mobilisées pour ces salariés en insertion, en tirer un premier bilan en termes d'impact en juillet de l'année N+2 puis un dernier en janvier N+3 après avoir suivi ces salariés en insertion six mois après leur sortie.

• Attention aux doublons

Attention à ne pas comptabiliser deux fois une même contribution. Ainsi, si une subvention permet de rémunérer un salarié permanent dédié à la mission sociale ou de financer une formation, la somme correspondante ne doit pas être mise une seconde fois en tant que dépense de la SIAE. Par ailleurs deux autres doublons sont possibles :

- compter l'apport d'une partie prenante à la fois dans les contributions et dans le taux d'attribution (part du résultat observé qui revient à d'autres).

Dans les contributions, le principe est d'incorporer les ressources sans lesquelles les activités ne seraient pas possibles dans les mêmes conditions. Dans le taux d'attribution, on mettra ce qui a participé aux changements observés pour une partie prenante donnée, sans lien avec les activités de la SIAE. Par exemple, des rendez-vous en externe avec un médecin qui aide le salarié en insertion à se sentir mieux seront plutôt considérés dans l'attribution, tandis que le temps passé par un médecin pour organiser des sessions de sensibilisation avec les équipes de la SIAE sera plutôt mis dans les contributions.

- compter l'apport d'une partie prenante à la fois dans les contributions et en tant que résultat négatif pour elle résultant des activités soutenues

Les ressources humaines, financières et matérielles mobilisées correspondent à ce qui est consommé par les activités, ce qui y « rentre ». Les résultats négatifs sont quant à eux les conséquences des activités conduites, ce qu'il en ressort. Ainsi, le temps d'un bénévole est utilisé pour la conduite des activités et sera considéré comme une contribution, et non pas comme un résultat négatif (du temps en moins) pour le bénévole.

• Entre données exactes et approximations

Des approximations seront nécessaires dans un certain nombre de cas, dont voici des exemples :

- Si on peut assez aisément imputer l'ensemble du salaire de l'accompagnateur socioprofessionnel à la mission sociale, il est plus difficile de séparer la contribution à la mission sociale et la contribution à l'activité économique des encadrants techniques et de la direction.

- Concernant le temps consacré par les partenaires externes à la mission sociale, on rencontre l'obstacle de la transmission d'informations de la part de ces derniers, qui ne peut être imposée et n'est donc pas forcément disponible.

- Si on s'aventure dans la recherche de ce que les parties prenantes auraient pu « gagner en plus » ou « perdre en moins » (placement sur le marché, sous-productivité de la SIAE) si elles avaient investies dans un autre projet, cela requiert de savoir quelle serait la « situation » considérée comme « normale ».

Dans ces différents cas, à défaut de données précises, il s'agira alors de procéder à des estimations, en s'assurant de leur crédibilité auprès des parties prenantes concernées.

Exemple indicatif de valorisation des contributions

Dans ce cas présent, il a été décidé d'estimer les coûts additionnels réels pour la SIAE du fait d'avoir des salariés en insertion par rapport à des salariés « classiques », dans la mesure où les subventions ne couvrent pas l'ensemble des coûts relatifs à l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion. Ne sont pas incluses les pertes dues à la sous-productivité éventuelle.

Parties prenantes	Type de contributions	Valeur	Méthode de calcul et sources des données
SIAE	« capital humain »		
	Salaire brut du chargé d'accompagnement socioprofessionnel	28 800 €	Salaire brut du ou des chargé(s) de l'accompagnement socioprofessionnel
	Frais de recrutement du fait du turnover important	480 €	Nb de salariés en insertion recrutés dans l'année * Nb d'heures de recrutement (on considère 1h d'entretien/candidat, en moyenne 2 candidats/poste vacant) * coût horaire estimé du temps passé à réaliser des entretiens (10 €)
	« formation »		
	Dépenses additionnelles en formation des salariés en insertion	12 134 €	Dépenses réalisées dans l'année en formation des employés en insertion. On ne prend en compte que les formations qui concernent les employés en insertion et non celles des salariés permanents. Les formations obligatoires (ex : adaptation au poste de travail) sont exclues.
	« réseau »		
	Cotisations	26 344 €	Cotisations annuelles aux fédérations et comités regroupant des structures de l'insertion
TOTAL SIAE		67 758 €	
Collectivités	« subventions »		
	Total des subventions des collectivités	209 116 €	Somme des subventions d'exploitation perçues dans l'année : CNASEA (aide aux postes) + conseil général + conseil régional + PLIE + autres subventions. Données issues du compte de résultat
	Frais administratifs de suivi des dossiers	20 912 €	Les frais administratifs sont estimés à 10 % des montants des subventions allouées
TOTAL Collectivités		230 028 €	
TOTAL		297 786 €	

Donner une valeur monétaire aux impacts

Dans le cadre de la méthode SROI, on va rechercher à donner une valeur monétaire aux impacts identifiés. Il s'agira dans les faits de trouver une valeur en euros à appliquer aux indicateurs qui ont été choisis pour rendre compte des impacts. Par exemple, si on estime que la valeur de l'acquisition d'une qualification est de 2000€ et qu'il y a eu 5 personnes en insertion concernés, la valeur de l'impact sera de $2000€ \times 5 = 10\ 000€$.

Les méthodes de monétarisation proposées dans le Guide SROI sont issues de celles en usage depuis des dizaines d'années dans le secteur de l'environnement pour la réalisation d'analyses coûts-bénéfices, comme celles des préférences révélées (reprise de comportements sur le marché) ou de l'évaluation contingente (recréation fictive d'un marché). La méthode SROI s'inspire grandement de ces analyses avec deux différences majeures: son approche par partie prenante et la simplification de la valorisation monétaire qui ne provient pas de calculs économétriques.

• On peut distinguer quatre principales manières de valoriser monétairement un impact

Type de valorisation	Exemples	Commentaires
Les revenus additionnels réels ou estimés	Hausses de revenu des salariés en insertion, génération de taxes ou impôts	En raison de données individuelles pouvant manquer, des estimations peuvent être utilisées, comme par exemple la différence entre un salaire au SMIC et le montant moyen de RSA sans activité pour estimer la hausse de revenus.
Les coûts épargnés ou réalloués réels ou estimés	Économies réalisées du fait de ne pas verser d'indemnités chômage ou d'avoir moins de personnes suivies par Pôle Emploi	Recruter des personnes au chômage ne signifie pas pour autant que les coûts de fonctionnement de Pôle Emploi vont diminuer, il n'y a donc pas d'économies réelles monétaires mais du temps, avec une valeur, qui sera réalloué à d'autres personnes ou d'autres activités.
Le prix de biens ou services équivalents sur le marché, ou proxies	Prix moyen de formations sur le marché, prix moyen d'activités réalisées entre amis	Les prix constatés sur le marché reflètent une tendance sur la valeur qu'accordent les personnes à des biens et services. On cherche ici le prix généralement constaté de biens ou services procurant des résultats relativement similaires à la SIAE, même si, bien entendu les contextes et publics seront différents.
La valeur exprimée par les bénéficiaires eux-mêmes	Value Game (voir page 67)	Les projets sociaux ayant pour vocation première de créer de la valeur pour leurs bénéficiaires, on cherche ici à connaître la perception des ces derniers, avec une approche plus subjective.

• Un impact mais plusieurs possibilités de monétarisation et de valeurs

Pour un même indicateur, différentes méthodes de valorisation sont possibles et le choix de l'une d'entre elles plutôt qu'une autre influencera le ratio SROI final. Avant d'opter pour une méthode, il est préférable d'en peser les avantages et limites et d'être clair sur les messages que cela traduit.

Prenons l'exemple de la formation pour la partie prenante « salariés en insertion » :

	Valeur d'une formation =	Avantages	Limites
E	Le prix de formations équivalentes payées par Pôle Emploi	Peut être assimilé à un coût épargné. Proximité de l'offre et des publics visés.	Disponibilité des données? Valorisation de l'accès à la formation: pas de différences entre la réussite ou l'échec de la formation. Si les salariés auraient réellement pu avoir accès à une formation par Pôle Emploi, on a alors un fort taux de poids mort pour eux Valeur concernant dans les faits plutôt la partie prenante « Pôle Emploi »
X			
E	Le prix moyen d'une formation équivalente par un organisme privé (proxy)	Informations disponibles, notamment sur les sites internet des organismes	Equivalence réelle des formations avec le risque de différence des publics? Valorisation de l'accès à la formation: pas de différences entre la réussite ou l'échec de la formation
M			
P	Estimation des revenus futurs du salarié du fait de sa nouvelle qualification	Valorisation de la réussite de la formation, et donc véritablement de l'impact Projection traduisant une prise en compte du temps dans l'analyse de l'impact Peut s'ajouter à un coût épargné pour Pôle Emploi	Calcul plus compliqué, reposant sur des hypothèses futures d'emploi à confirmer Risque de doublon avec la valorisation monétaire de l'indicateur « retour à l'emploi » Effet protecteur du SMIC qui limite les différenciations de salaire pour les bas niveaux de qualification
L			
E			

Valeur perçue par le salarié en insertion (par rapport à d'autres composantes de sa vie)	Valorisation possible à la fois de l'accès et de la réussite de la formation, valeur pour la personne directement concernée Peut s'ajouter au coût épargné pour Pôle Emploi	Risque de sous-valorisation pour des personnes ayant du mal à se projeter, avec des niveaux de revenus faibles influençant leurs ordres de grandeur et ayant rarement payé elles-mêmes des formations Si connaissance du coût des formations, risque de répétition de l'information retenue Difficile de savoir ce qu'ils ont réellement valorisé (ex : le « plaisir » d'avoir validé un examen ou bien la conscience de meilleurs revenus plus tard)
--	--	---

En résumé, chercher à chiffrer la valeur sociale créée à travers la monétarisation repose sur une série de choix, soulevant des questionnements riches mais comportant intrinsèquement une part d'arbitraire. Par ailleurs, une fois la méthode de monétarisation choisie, la valeur in fine obtenue sera également dépendante des hypothèses de calculs et des informations disponibles. Pour reprendre le cas des coûts évités pour les pouvoirs publics, que savons-nous de ces derniers ? Et même lorsque des données sont accessibles, comme sur le site de l'Insee (www.insee.fr), de la DARES (<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de.76/>) ou de la performance publique (<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/>), leur périmètre (population analysée, année étudiée) ne correspond pas forcément aux besoins. La transparence et une prise de recul sont ainsi de mise lorsqu'on procède à la monétarisation des impacts.

• Un choix de monétarisation pouvant modifier vos options précédentes

Dans la conduite d'une analyse SROI, il est conseillé de procéder étape par étape et de ne pas sélectionner les impacts en fonction de ce qui est le plus facilement mesurable et les indicateurs en fonction de ce qui est le plus facilement monétarisable. Néanmoins, une fois arrivée à la monétarisation, le choix de la méthode peut requérir de revenir en arrière afin de vérifier si elle est cohérente avec l'indicateur suivi, la durée qui a été indiquée pour l'impact, les taux de poids mort et d'attribution, ainsi que la partie prenante concernée. Ce processus itératif participe à la robustesse de votre analyse.

Prenons l'exemple de la durée. Imaginons qu'on décide d'utiliser le Value Game pour cerner la valeur perçue par le salarié en insertion de la validation d'une formation qualifiante, et qu'on ait estimé que la durée de l'impact « avoir une nouvelle qualification » était de cinq ans. Il y a de faibles chances, même si la question est clairement posée, que la valeur donnée par le salarié en insertion corresponde à la valeur « d'avoir cette qualification pendant un an » car cela nécessite une capacité à se projeter et un mode de raisonnement peu naturel. Vous pouvez soit garder le Value Game et faire l'hypothèse que l'impact est immédiat (1 an), soit choisir de valoriser cet impact différemment pour conserver une durée d'impact de cinq ans.

• Attention aux doublons

Certains indicateurs sont relativement proches. C'est le cas par exemple de l'acquisition de compétences et de l'accès à un emploi pérenne à la sortie de la SIAE, dans la mesure où il existe une corrélation entre ces deux indicateurs (l'acquisition de compétences étant un facteur d'accès à l'emploi). La valorisation monétaire de ces deux indicateurs peut reposer sur la notion de revenus futurs en créant une situation de doublons, dans laquelle on ajoutera l'augmentation probable de revenus futurs du fait de l'acquisition de compétences et les revenus réels futurs obtenus du fait d'un retour à un emploi durable. Il faudra être vigilant à ne pas compter deux fois une même valeur.

• Des impacts positifs qui peuvent coûter cher ou être mal perçus !

Certains effets positifs peuvent être coûteux et finalement avoir un effet négatif sur le ratio et il n'y a pas vraiment de solutions pour y remédier, à moins de voir si à long terme la charge est compensée ou de choisir de ne pas les monétariser. C'est le cas particulièrement dans le domaine de la santé ou de l'ouverture de droits de manière générale. Par exemple, si accéder à la CMU ou à une prestation de compensation du handicap correspond à un impact social positif, il constitue également une charge financière pour la collectivité. Une autre configuration délicate peut se produire lorsque la personne ne perçoit pas ou mal « la valeur » de ce qui lui est donné. Un exemple est celui de la personne en situation d'addiction pour qui les substances consommées ont de la valeur, alors que les « autres » savent que ce n'est pas une bonne chose pour elle ».

• Tous les impacts ne doivent pas forcément être monétarisés !

Par manque de données, difficultés de calcul, réticence à mettre un euro sur tels ou tels impacts, ou encore faible pertinence de la valorisation monétaire de certains effets, il est possible de décider de ne pas tout monétariser. Il est préférable de se concentrer sur les impacts les plus significatifs et pour lesquels la monétarisation sera crédible et intéressante. Néanmoins, dans la rédaction du rapport final et la communication qui sera faite, il sera nécessaire de bien présenter ce qui n'a pas été monétarisé pour montrer qu'il s'agit d'une estimation basse du SROI et que d'autres dimensions importantes restent à considérer.

Exemples indicatifs de valorisation des impacts
- Pour les salariés en insertion

Famille de résultats	Exemples d'indicateurs de mesure à valoriser	Méthode de valorisation proposée	Explications de calculs possibles	Valeur indicative par unité, pour un an
Accroissement du revenu	Différentiel de revenu par rapport à la situation sans emploi (inclure allocations « perdues »)	Revenus générés estimés	Hypothèse de passage du RSA au SMIC net: - RSA moyen de 422€ par mois en 2009 - SMIC net mensuel de 1055,42€ au 1er janvier 2010 pour tous les salariés - Salariés à temps partiel, 24h/semaine Soit 1055x12x0,68 (tps partiel 24h) - 422x12 = 3500 €. Si le salarié en insertion avait encore droit à des indemnités chômage, on peut remplacer 422€ par une estimation du montant moyen de ces indemnités (ex: 700€).	3 500 €
	Nombre de salariés ayant amélioré significativement leur savoir être au travail, se traduisant par un meilleur respect des horaires	Coût épargné estimé	Jours d'absentéisme ou retards désormais évités: - Hypothèse d'un coût d'une journée d'absence à 75€ (7,5 heures de travail x 10 €)	75 €
	Nombre de salariés ayant amélioré significativement leur maîtrise du français	Proxy	Comparaison avec des cours de français pour passer d'un niveau 1 à un niveau 2 de maîtrise de la langue: - Étude des offres de 6 organismes de formation sur Internet - En moyenne, 10 € par heure et session de 80h nécessaires au rythme de 2h par semaine pendant 1 an	800 €
Acquisitions de compétences et de comportements valorisés sur le marché de l'emploi	Nombre de salariés ayant amélioré significativement leur maîtrise de l'informatique	Proxy	Comparaison avec des formations d'initiation à Word: - Étude des offres d'une quinzaine d'organismes sur Internet - En moyenne formation sur 2 jours à 35€ de l'heure	500 €
	Nombre de salariés ayant amélioré significativement leur maîtrise d'une autre compétence clé (ex: mathématique, sciences etc.)	Proxy	Comparaison avec des cours de mathématique: - Étude des offres de 3 organismes de formation sur Internet - En moyenne, formation de 30h pour l'acquisition des fondamentaux de l'arithmétique plus 50h pour le perfectionnement, à 10 € de l'heure.	800 €
	Nombre de salariés désormais capables de rechercher un emploi de manière autonome	Proxy	Comparaison avec des formations à la recherche d'emploi: - Étude des offres de deux organismes de formation sur Internet - En moyenne 550 € par jour avec 3 jours de formation (Recherche d'emploi, CV&Lettre, Entretien d'embauche)	1 650 €
	Nombre de salariés ayant défini un projet professionnel en phase avec les souhaits et capacités	Proxy	Comparaison avec un coaching professionnel personnalisé: - Étude des offres d'une douzaine de coachs professionnels - En moyenne, 70 € HT de l'heure pour environ une séance tous les 15 j. pendant 3 à 6 mois.	700 €

Amélioration de la situation individuelle favorisant le retour à l'emploi	Nombre de salariés avec une amélioration de la mobilité	Proxy	Valeur d'un permis de conduire selon l'Association ECF = 1300€ en moyenne Valeur d'un passe annuel de transport en commun dans toute l'île de France = 1250 €	1 300 €
	Nombre de salariés avec une amélioration du logement	Proxy	Valeur conditionnée au changement effectif de situation de logement : - Hypothèse du passage d'un studio à un F2 ou d'un F2 à un F3 en île de France - Différentiel moyen de loyer mensuel = 300€	3 600 €
	Nombre de salariés avec une résolution des problèmes familiaux	Proxy	Résolution qui se traduit par une augmentation des activités familiales : - Hypothèse d'une sortie supplémentaire par mois pour un coût moyen de 15 €	180 €
	Nombre de salariés avec une sortie de l'isolement social	Proxy	Comparaison avec le fait d'avoir des activités de loisir avec des amis : - Hypothèse d'une sortie mensuelle par mois pour un coût moyen de 10 € (place de cinéma)	120 €
	Nombre de salariés avec une ouverture de droits / des démarches administratives facilitées	Revenus générés réels / proxy	Soit revenus réels reçus en plus, comme l'obtention d'allocations ou d'indemnités Soit comparaison avec une prestation équivalente d'une assistante sociale : - Hypothèse de 10h nécessaires à la résolution du problème administratif à 10 € de l'heure (assistante de service social échelon 1)	100 €
	Nombre de salariés avec une résolution d'une situation de surendettement	Coût épargné estimé	Utilisation du coût moyen du surendettement pour les ménages en France : - endettement moyen des dossiers à la banque de France = 41 000 € - taux moyen de restructuration du crédit = 10% - durée moyenne de rééchelonnement = 5 ans Soit 41000€ x 10 % / 5	830 €
	Nombre de salariés avec une amélioration de la santé mentale	Valorisation des coûts épargnés imputés aux organismes sociaux. Le bénéfice pour la personne pourrait être valorisé par un Value Game par exemple.		
	Nombre de salariés avec une amélioration de la santé physique			
	Nombre de sorties dynamiques	Conséquence des résultats précédents tout en prolongeant la durée des impacts comme « accroissement de revenu » et ceux relevant de l'amélioration de la situation personnelle, pas de valorisation monétaire en propre pour éviter des doublons		
	Retour à l'emploi			

E F L P M X E F

- Pour la collectivité

Famille de résultats	Exemples d'indicateurs de mesure à valoriser	Méthode de valorisation proposée	Explications de calculs possibles	Valeur indicative par unité, pour un an
Participation à des missions de l'État: la cohésion sociale, l'emploi et la formation professionnelle	Nombre de personnes ne recevant plus les indemnités chômage jusqu'à la fin de leurs droits	Coût épargné estimé	Estimation du montant d'indemnités chômage que recevraient les salariés en insertion s'ils étaient restés au chômage: - Informations données par des salariés en insertion eux-mêmes - Montant moyen estimé de 700€ par mois	8 400 €
	Nombre de personnes n'étant plus suivies directement par Pôle emploi (ou autres acteurs de l'emploi comme le Plie ou la Mission locale)	Coût épargné estimé	Comparaison avec le coût d'externalisation des missions de Pôle Emploi à des sociétés d'interim: - Hypothèse de 1 700€ Attention, risque de doublement avec la valorisation monétaire de l'indicateur « Nombre de salariés désormais capables de rechercher un emploi de manière autonome » pour le salarié en insertion	1 700 €
	Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation grâce à la SIAE, non financé par un organisme public	Coût réalloué estimé / proxy	Comparaison avec des formations privées permettant d'apprendre les métiers exercés dans la SIAE concernée: - Information donnée par la SIAE elle-même - Coût moyen de 1000€	1 000 €
Participation à des missions du Conseil Général	Nombre de personnes sortant d'une situation de surendettement ou évitant de s'y retrouver	Coût réalloué estimé	Estimation du coût moyen de traitement des dossiers par la commission surendettement de la banque de France - Division du coût total annuel de cette commission par le nombre de dossier, soit un résultat de 560€.	560 €
	Nombre de bénéficiaires du RSA ne recevant plus les minima sociaux	Coût épargné estimé	Estimation du montant moyen de RSA plus versé aux salariés en insertion - Hypothèse de 422€ mensuels Attention, voir s'il n'y a pas de versements de RSA activité en plus	5 064 €
Coûts épargnés liés à la santé	Nombre de personnes passant de la CMU au système de sécurité sociale traditionnelle	Coût épargné/réalloué estimé	Estimation du coût annuel moyen de la CMU par bénéficiaire - Hypothèse de 3 000€ Attention, voir s'il n'y a pas eu d'inscriptions à la CMU en plus	3 000 €
	Nombre de personnes ayant amélioré leur santé mentale de manière significative	Coût épargné/réalloué estimé	Estimation du coût annuel moyen d'un problème de santé mentale: - Hypothèse de coût annuel d'une souffrance psychique estimé à 2500€ - Hypothèse de coût annuel de l'addiction : 6300 €. Soit une moyenne de 4 400€ (Source : rapport sur la prise en charge psychiatrique en France) Attention, voir s'il n'y a pas de coûts médicaux en plus	4 400 €
Revenus pour les collectivités	Nombre de personnes pour lesquelles des charges sociales sont payées, alors qu'elles ne l'auraient pas été sans la SIAE	Revenus générés réels	Contribution du salarié: différence entre le salaire net et le salaire brut Contribution de l'employeur: différence entre le salaire chargé et le salaire brut (dépend des exonérations)	À calculer au réel

Exemple d'application du Value Game dans le secteur de l'IAE :

Nous avons testé le Value Game, une méthode de valorisation des bénéfices apportés aux salariés en insertion s'inspirant des méthodes d'évaluation contingente. Ces dernières reposent sur la réalisation d'enquêtes au cours desquelles on cherche à apprécier le montant que chacun serait prêt à payer, autrement dit le consentement à payer, pour un bénéfice donné. Afin de s'adapter au périmètre relativement restreint des analyses SROI et au contexte des bénéficiaires, Peter Scholten, spécialiste hollandais de l'évaluation de l'impact social, a conçu le Value Game. Lors d'un Value Game, il est demandé aux bénéficiaires de classer, en fonction de leurs préférences, différents produits ou services, faisant partie de leur quotidien et dont le prix est connu, et de disposer les images correspondant aux impacts dont on cherche à connaître la valeur entre deux images ou en face de l'une d'entre elles.

E Voici la démarche adoptée pour une des entreprises d'insertion analysées. Nous avons tout d'abord interviewé 5 salariés en insertion, 10 salariés permanents et 3 clients pour identifier les axes forts de l'accompagnement social et professionnel de cette entreprise d'insertion dans le secteur du nettoyage et recueillir les perceptions de chacun sur ses effets. Cette première phase nous a amenés à sélectionner une série de bénéfices, exprimés en termes précis et concrets, valables a priori pour la majorité des salariés en insertion.

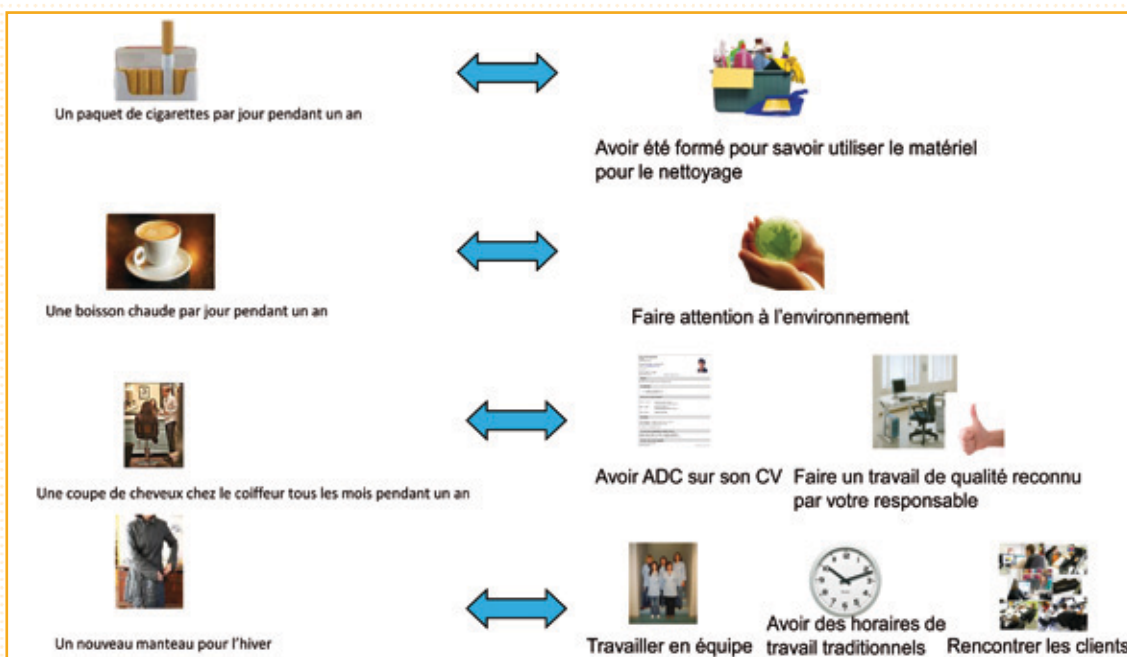
X

Élément testé	Justification
Savoir utiliser le matériel pour le nettoyage	La grande majorité des personnes interrogées ont insisté sur le fait que les personnes en insertion sont formées à un métier et qu'elles acquièrent des compétences professionnelles valorisables (gain d'employabilité).
Avoir le nom de l'EI sur son CV	C'est une entreprise réputée sur son bassin d'emploi et les recruteurs potentiels savent que les personnes sont bien formées et autonomes à la sortie de leur parcours d'insertion (gain d'employabilité).
Faire un travail de qualité reconnu par son responsable	Les salariés qui viennent d'entreprises concurrentes ont insisté sur le manque de reconnaissance du travail des agents d'entretien. Les contrôleurs félicitent les agents lorsque leur travail est bien fait (gain de bien-être).
Faire attention à l'environnement	L'EI est certifiée ISO-14001 et les salariés en insertion sont sensibilisés à la problématique environnementale. Toutes les personnes interrogées en entretien semblaient favorables à l'adoption de gestes éco-citoyens (gain de bien-être collectif).
Avoir des horaires de travail traditionnels	L'EI est signataire de la charte sur le travail en journée dans le secteur de la propreté. Tant que faire se peut, les agents d'entretien travaillent en journée, et ont un taux horaire proche du temps plein, ce qui n'est généralement pas le cas dans les autres entreprises de propreté (gain de bien-être).
Rencontrer des clients	Travailler en journée signifie souvent rencontrer les clients. Cependant les avis divergeaient sur ce point lors des entretiens, certains étant très heureux de pouvoir rencontrer et parler avec les occupants des bureaux (gain de bien-être), d'autres étant plutôt gênés par cela.
Travailler en équipe	Presque tous les salariés permanents considèrent que travailler dans l'EI permet aux salariés en insertion de tisser un lien avec les autres (gain de bien-être).
Mieux parler français	Une forte proportion des salariés en insertion embauchés sont des personnes d'origine étrangère et maîtrisent mal le français à leur arrivée dans l'entreprise. Beaucoup d'entre elles sortent de leur parcours avec un niveau de français bien supérieur. Malheureusement, nous n'avons pu tester cet élément car toutes les personnes qui ont participé au Value Game étaient françaises.

E

Nous avons effectué trois Value Games afin d'estimer la valeur relative de ces bénéfices : deux individuels et un collectif avec trois salariés en insertion. Nous avons préparé 17 cartes représentant des biens ou services (exemples : un caddie de courses par mois pendant un an, un nouveau manteau, une télévision), avec des prix allant de 50€ à 3000€. Les participants ont tout d'abord sélectionné une dizaine de cartes, puis les ont classées par ordre de préférence. Nous avons ensuite mis sur la table des cartes représentant les sept bénéfices testés (voir le tableau ci-dessus) et les salariés les ont placées en face des biens ou services ayant une valeur équivalente pour eux.

Voici un des classements obtenus :



Pour cette personne, « avoir été formé pour savoir utiliser le matériel pour le nettoyage » a une valeur équivalente à « un paquet de cigarettes par jour pendant un an » et « faire attention à l'environnement » a été placé en face « d'une boisson chaude par jour pendant un an ». Le travail en équipe, les horaires en journée et la rencontre des clients ont une moindre valeur relative.

En effectuant la moyenne des valeurs accordées par équivalence par les 6 participants, on obtient le classement suivant :

- 1 - **Faire attention à l'environnement**: 1 800€
- 2 - **Avoir le nom de l'EI sur son CV**: 1 600€
- 3 - **Avoir été formé pour savoir utiliser le matériel pour le nettoyage**: 1 100€
- 4 - Faire un travail de qualité reconnu par votre responsable: 260€
- 5 - Avoir des horaires de travail traditionnels: 100€
- 6 - Travailler en équipe: 90€
- 7 - Rencontrer des clients: 60€.

On constate ainsi trois apports qui se démarquent : deux concernent le gain d'employabilité (« avoir le nom de l'EI sur son CV » et « avoir été formé pour savoir utiliser le matériel de nettoyage ») et un relève d'un gain pour la société dans son ensemble, au travers la préservation de l'environnement. Ces impacts contribuent plus globalement à l'estime de soi des personnes, fières de « faire du bon travail » de manière respectueuse pour l'environnement.

On peut également procéder à la somme de ces valeurs. On obtient alors une valeur perçue totale des bénéficiaires mis en exergue d'environ 5 000€ par salarié. Des précautions doivent être bien entendu prises concernant l'utilisation de ces résultats, qui reposent sur les perceptions de quelques individus, dans un contexte de simulation, et prennent en compte un nombre restreint de bénéficiaires.

D'autres estimations monétaires peuvent venir compléter l'analyse de la valeur créée. Ainsi peut s'ajouter le différentiel de revenus entre une situation en emploi et une situation sans emploi pour les salariés en insertion au cours de leur parcours dans la SIAE et s'ils restent en emploi par la suite. L'insertion par l'activité économique permet également d'épargner des coûts directs et indirects du chômage à la collectivité.

Le Value Game est une approche permettant de formaliser de manière ludique et accessible la valeur perçue par les bénéficiaires. Nous avons eu des surprises, touchantes, quand nous avons demandé directement aux bénéficiaires ce qu'ils auraient été prêts à donner pour remercier la SIAE de ce qu'elle leur avait apporté. Voici les réponses de deux salariés en insertion : « Pour moi, ça serait tout simple, c'est Merci », « une boîte de chocolats et une rose ». Ces anecdotes rappellent que la valeur réelle d'une chose peut être amplement plus importante que son prix et d'autres objets plus chers, ce qui peut amener un exercice comme le Value Game à ne pas fonctionner s'il n'est pas correctement préparé et compris.

Établir le ratio

Voici enfin le fameux ratio, qui comme vous l'avez constaté, est la résultante d'une démarche d'évaluation de l'impact social beaucoup plus riche que ne laisse le présupposer l'acronyme SROI. Son calcul synthétise en un chiffre l'ensemble des données collectées et calculées, pour les ramener à un message: pour un euro investi, quel est l'équivalent en euros de la valeur sociale créée? Le ratio SROI s'appuie sur des calculs similaires au ROI financier, en ramenant à la valeur présente l'ensemble des flux futurs de revenus (ici, impacts) et de coûts, via le recours à un taux d'actualisation.

• Reprenons l'ensemble de la démarche qui a abouti à ce calcul du ratio

Avant d'obtenir le ratio, revenons au cheminement parcouru pour chacune des parties prenantes identifiées:

1 - On a identifié, avec si possible la partie prenante concernée, un ou plusieurs résultat(s) de la mise en œuvre de la mission d'insertion de la SIAE

Exemple: pour les salariés en insertion, amélioration de leurs compétences

2 - Pour chacun des résultats, un ou plusieurs indicateurs de mesure ont été sélectionnés et chiffrés (soit de manière projective - les objectifs - soit de manière évaluative - ce qui s'est passé)

Exemple: validation d'une formation qualifiante pour 5 salariés en insertion

3 - Pour chacun des résultats, voire chacun des indicateurs s'il est nécessaire d'affiner, on a établi une durée, éventuellement un taux d'amortissement, un taux de poids mort et un taux d'attribution, pouvant être regroupés dans un taux d'impact, et on a regardé s'il y avait un éventuel effet de déplacement

Exemple: durée de l'effet de 5 ans avec un amortissement annuel de 20 % et un taux d'impact de 80 %, pas de phénomène de déplacement pris en compte

4 - On est revenu sur les contributions de la partie prenante, ce qu'elle apporte qui rend possible les activités, pour les valoriser monétairement. Cette étape peut être réalisée en premier si on veut suivre l'ordre logique de la carte des impacts.

Exemple: temps passé des salariés en insertion à se former, mais par convention, valeur de zéro pour les bénéficiaires directs

5 - On donne, si possible et pertinent, une valeur monétaire aux indicateurs choisis pour mesurer l'ampleur des résultats pour la partie prenante.

Exemple: on regarde deux méthodes de valorisation de la formation

- la valorisation de la formation par équivalence, via le prix moyen sur le marché d'une formation qualifiante, soit 2000€. Attention, cette méthode de valorisation change la durée de l'effet, qui sera alors estimée à 1 an, car elle correspond dans les faits à l'accès à la formation. On peut décider que pour ceux n'ayant pas validé la formation, la valeur est ici de zéro même s'il y a eu un coût pour la SIAE.

- ou la valorisation par la hausse de revenus rendue possible grâce à cette formation.

On peut alors établir une valeur annuelle et faire continuer la valeur sur 5 ans en intégrant un amortissement.

On choisit cette approche pour rendre compte de la durée de l'impact et on procède aux estimations suivantes de différence de revenus avec amortissement :

année $N + 1 = 1000€$, $N + 2 = 800€$, $N + 3 = 600€$, $N + 4 = 400€$, $N + 5 = 200€$).

Nous voici avec d'un côté un ensemble de contributions et de l'autre un ensemble d'impacts, ayant tous une valeur monétaire. Ce qui n'a pas été monétarisé est conservé et fera partie intégrante du rapport final.

• Un ratio SROI passant par le calcul de la valeur actualisée des impacts

Dans la mesure où les impacts peuvent survenir après la conduite des activités et avoir une durée inégale dans le temps, le calcul du SROI requiert de calculer une valeur présente de l'ensemble des impacts monétarisés afin de pouvoir les comparer entre eux et les comparer aux contributions. Pour se faire, on recourt à une formule d'actualisation avec la détermination d'un taux d'actualisation (r).

- Le taux d'actualisation

Le taux d'actualisation part de l'hypothèse d'une préférence des individus pour le présent. Pour faire simple, on estime qu'avoir 100€ demain vaut moins qu'avoir 100€ aujourd'hui. Pour certains, cela vaudra 90€, pour d'autres 50€, en fonction du risque perçu de ne pas avoir finalement ces 100€ demain (ou pas le même pouvoir d'achat avec la même somme) et de la rentabilité qu'aurait un placement de ces 90€ ou 50€ sur un compte d'épargne. Le taux d'actualisation permet de ramener les bénéfices et coûts futurs à leur valeur d'aujourd'hui.

En France, on pourra opter pour un taux d'actualisation entre 3 et 4 % si on se fonde sur le taux d'inflation ou le taux de rendement des placements garantis, avec l'ajout d'un delta pour prendre en compte une part de risque.

- La formule d'actualisation

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

Voici un exemple de calcul de valeur actualisée pour un résultat, en reprenant celui de la validation d'une formation qualifiante :

Formule	Exemple
Quantité de l'indicateur	5
X Taux d'impact (attribution et poids mort)	x 80 %
x (Valeur monétaire unitaire de l'indicateur pour fin année N / (1+taux d'actualisation) ¹	x [1000 € / (1,04)
+ Valeur année N x (1-taux d'amortissement) / (1+taux d'actualisation) ²	+ 1000€ x 80 % / (1,04) ^2
+ Valeur année N x (1- 2 x taux d'amortissement) / (1+ taux d'actualisation) ³	+ 1000€ x 60 % / (1,04) ^3
+ Valeur année N x (1- 3 x taux d'amortissement) / (1+ taux d'actualisation) ⁴	+ 1000€ x 40 % / (1,04) ^4
+ Valeur année N x (1- 4 x taux d'amortissement) / (1+ taux d'actualisation) ⁵	+ 1000€ x 20 % / (1,04) ^5]
= Valeur actualisée	= 10 964€ soit 2196€ par salarié

- Le calcul de ratio SROI

Le calcul du SROI consiste à additionner la valeur présente des impacts sociaux monétarisés et à diviser cette somme par la valeur de l'ensemble des contributions (avec une actualisation si besoin).

Le SROI est égal à la Valeur actualisée des impacts / Valeur des contributions.

Le SROI net est égal à (Valeur actualisée des impacts - Valeur des contributions) / Valeur des contributions.

• S'outiller et rester simple!

Disposer d'un fichier Excel facilite grandement les calculs.

Par ailleurs, le Social E-valuator permet de réaliser une analyse SROI en 10 étapes avec des calculs déjà intégrés, un taux d'actualisation prédéterminé et d'autres simplifications (exemple: taux d'attribution et de poids mort par résultats et non par indicateurs et pas de taux d'amortissement). Pour éviter de se perdre, il est préconisé de limiter le nombre de parties prenantes, de résultats et d'indicateurs en se concentrant sur les informations les plus significatives. Il s'agit du principe de matérialité, en usage dans le monde de la comptabilité: il faut conserver les informations qui, si absentes, seraient préjudiciables à la compréhension du projet et de son impact et ne pas perdre de temps et d'efforts sur des dimensions qui in fine n'apprendront pas grand chose et n'influenceront pas réellement le ratio.

• Un ratio, pourquoi faire ?

Un ratio supérieur à 1 signifie que la valeur sociale créée est supérieure aux coûts qui ont été nécessaires à la réalisation de la mission sociale.

Néanmoins, pour aboutir au ratio SROI, un grand nombre d'hypothèses ont été posées et les choix, les uns après les autres, souvent arbitraires, ont eu un effet sur le ratio obtenu. Ainsi, même s'il s'agit d'un chiffre parlant, ce n'est pas pour autant qu'il puisse être considéré comme juste, vrai ou objectif, autant de qualificatifs inadaptés au monde de l'évaluation de l'impact social, et être pris pour argent comptant. Son premier mérite est d'interpeler et son utilité est surtout dans le débat et les échanges qu'il suscite et l'ensemble des questions soulevées pour arriver jusqu'à lui.

Les comparaisons de ratio entre projets, même dans un secteur donné, ne sont pertinentes qu'à la condition d'une homogénéité des hypothèses dans les analyses et nécessiteraient la mise en place de normes.

Une possibilité offerte par le ratio SROI réside par ailleurs dans les analyses de sensibilité qui peuvent être réalisées et contribuer à orienter l'action de la structure. On peut ainsi tester dans quelle mesure la variation d'un indicateur peut influencer le ratio SROI et, si le ratio est inférieur à 1, essayer de voir les impacts sur lesquels mettre particulièrement l'accent, à quels coûts, pour dépasser 1.

• Exemples indicatifs de ratio

Des ratios circulent dans le secteur de l'IAE depuis longtemps et concernent le retour pour la collectivité de l'argent public versé aux SIAE.

Dans l'observatoire 2007 des entreprises d'insertion publié par le CNEI, il est estimé que pour 1€ versé aux entreprises d'insertion, 2,11€ sont récupérés en TVA et charges sociales. Par ailleurs dans ce même focus, est repris le coût estimé d'un chômeur tel qu'il est indiqué dans une étude commanditée par le CNAIE (État des lieux de l'insertion par l'activité économique dans les pays de la Loire, avril 2004) soit 18 300€ (valeur qui serait à actualiser, si possible, car relativement ancienne). De là en est déduit un retour sur investissement additionnel par euro investi de 1,95€.

Ces ordres de grandeur sont intéressants pour légitimer le secteur de l'IAE. Néanmoins, ils peuvent être sujets à critique, car dans les faits, l'enjeu des pouvoirs publics n'est pas tant de savoir si l'argent dépensé dans le secteur de l'IAE est rentable que de savoir si cet investissement est plus rentable que d'autres solutions.

Voici un des ratios SROI calculés lors de l'expérimentation de l'approche SROI dans le secteur de l'IAE.

CALCUL DU RETOUR SOCIAL SUR INVESTISSEMENT pour une des SIAE	
Valeur des CONTRIBUTIONS	300 000 €
<i>Surcoût accompagnement</i>	<i>70 000 €</i>
<i>Subventions</i>	<i>230 000 €</i>
Valeur des IMPACTS	855 000 €
<i>Salariés</i>	<i>569 000 €</i>
<i>Collectivités locales et nationales</i>	<i>286 000 €</i>
Bénéfice net: IMPACTS - CONTRIBUTIONS	555 000 €
SROI: IMPACTS / CONTRIBUTIONS	2,8



Ce que peut vous apporter cette étape !

Le ratio SROI est attractif, mais il reste un outil, avec ses avantages et ses limites, et non une fin en soi, la preuve indéfectible, objective car chiffrée, de la légitimité d'une action. En prenant le ratio SROI pour ce qu'il est, en toute humilité, en jouant avec lui, regardant sa composition, la manière dont il évolue, il peut alors être source d'information et de débats nourrissant les discussions et les décisions, mais ne s'y substituant pas. Par ailleurs, comme il peut s'avérer relativement complexe, on peut préférer se focaliser sur un aspect des contributions ou des impacts pour réaliser des analyses plus fines.

Une des forces premières du ratio SROI est d'aider tout d'abord à opérer un changement d'esprit, en considérant les entreprises sociales comme créatrices de valeur sociale et non comme une charge pour la collectivité. Vigilance néanmoins à ne pas tomber dans le biais de vouloir tout quantifier et passer au crible de la rentabilité sur des bases qui sont par nature plus que fragiles!

POUR ALLER PLUS LOIN

Sur la monétarisation des contributions

• Explications additionnelles sur le coût de la mission sociale

A partir du moment où on considère la SIAE comme partie prenante contributrice, car les subventions ne couvrent pas tous les coûts de la mission sociale, cela amène à se poser des questions sur ce que signifie ces coûts pour elle. S'agit-il de l'ensemble des dépenses et du temps consacrés aux salariés en insertion? S'agit-il uniquement des dépenses et du temps additionnels du fait que ce soit des salariés en insertion, comme les surcoûts de formation ou d'encadrement par rapport à des salariés « classiques », voire les surcoûts globaux de la SIAE par rapport aux entreprises traditionnelles du même secteur? Si on va plus loin, faut-il ajouter la sous-productivité des salariés en insertion, soit en quelque sorte le manque à gagner économique ou autrement dit le coût d'opportunité pour la SIAE?

Ces différentes options peuvent se défendre et aboutir à plusieurs ratio SROI (exemples : ratio avec l'ensemble des coûts réels, ratio avec les surcoûts estimés par rapport à une entreprise ou un salarié classique, ratio avec les coûts d'opportunité), qui n'auront pas la même signification. Par ailleurs, de manière pragmatique, plus on alourdira le coût de la mission sociale, plus le ratio SROI sera faible et plus on étayera une vision d'une solidarité « qui coûte cher ». Pour éviter ce risque, il faut s'assurer de la corrélation entre les contributions, qui rendent possibles le projet analysé, et les impacts comptabilisés. Ainsi, si on intègre les investissements et les coûts opérationnels de la conduite de l'activité économique, car on estime qu'on ne peut pas établir de distinction avec le projet social, la contrepartie sera d'intégrer le chiffre d'affaires correspondant en face. On retrouve le concept de « blended value »¹³ ou valeur mixte, à l'origine du SROI aux États-Unis. Son principe ambitieux est d'estimer la valeur ajoutée totale créée par une entreprise sociale en additionnant valeur économique (dans le sens traditionnel) et valeur sociale. Une autre façon de procéder, à l'extrême opposé, serait d'abandonner l'idée de la SIAE comme partie prenante contributrice, dans la mesure où on considérerait que sa part de financement de la mission sociale en propre relève de l'efficacité de son modèle et de sa capacité à faire levier sur les ressources extérieures pour accroître les résultats obtenus. En contrepartie, certains résultats liés à son activité économique, comme les revenus fiscaux qui seraient communs à toute autre entreprise, ne seraient pas à intégrer en tant qu'« impacts sociaux ».

• Quid du financement des salaires des salariés en insertion?

Les salaires pourraient être considérés uniquement dans la dimension économique de l'activité de la SIAE, mais l'augmentation des revenus des salariés en insertion pendant leur parcours dans la SIAE est un réel impact pour eux, qui change leur vie quotidienne. Néanmoins, il faudrait en principe mettre une ressource en face, soit le coût engendré, c'est à dire la masse salariale correspondante pour la SIAE (dans les chantiers d'insertion, on aura les aides publiques versées pour les contrats aidés). Si on met la masse salariale dans les contributions et dans les résultats le différentiel de revenus pour les salariés en insertion, on a un effet négatif sur le ratio, qui ne semble pas se justifier. On peut alors se dire que les salariés en insertion, par leur travail, génèrent un chiffre d'affaires qui permet de couvrir leur salaire (ou la partie du salaire non subventionnée), voire même de générer un bénéfice, et que ce n'est donc pas un coût pour une autre partie prenante. On peut vérifier que la productivité des salariés en insertion permet bien cette couverture et si c'est le cas, ne rien mettre en contributions, en l'explicitant. S'il y a une sous-productivité associée à une perte ou une compensation par la SIAE pour rémunérer les salariés en insertion, on peut dans cette situation introduire une estimation du montant dans les contributions en mettant la SIAE en partie prenante contributrice propre. Si on constate à l'inverse, une réelle performance des salariés en insertion sur le plan économique (du fait de formations et d'un encadrement adaptés, d'une motivation particulière, de gains de marché en raison des clauses d'insertion), on aura alors une autre configuration, à laquelle on ne pense pas forcément : une mission sociale créant un impact économique positif pour la SIAE, qui sera alors partie prenante bénéficiaire.

¹³ Pour en savoir plus sur la Blended Value: Emerson J. (2000). *The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition*. Harvard Business School, et sur son application dans le contexte de l'insertion par l'activité économique: <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119>

Sur la monétarisation des impacts

• Différence entre coût, prix et valeur

Des praticiens du SROI insistent sur la différence entre le coût, le prix et la valeur d'un service ou d'un produit. En principe, le coût correspond à ce qui a été utilisé pour produire le bien ou le produit, le prix à la rencontre d'une demande et d'une offre pour ce bien ou ce produit, et la valeur à l'utilité (le bien-être) que retire le consommateur de son acquisition. Dans une logique économique, le prix est au moins égal au coût pour le producteur (il n'y a pas de perte) et au moins égal à la valeur perçue par le consommateur (sinon il n'achèterait pas).

Dans le secteur public et celui de l'économie sociale et solidaire, on a tendance à raisonner en termes de coûts ou de dépenses, dans la mesure où on délivre un bien ou service qui n'est pas échangé sur le marché, endroit où se fixent d'ordinaire les prix, et la valeur minimum perçue par le bénéficiaire n'est pas précisément connue car ce dernier est distinct, la plupart du temps, de celui qui paie. En adoptant une approche par les coûts évités dans le processus de monétarisation, on ne parle pas véritablement de valeur, si ce n'est celle exprimée dans les priorités des politiques publiques.

Pour traiter de la question de la valeur, certaines techniques économétriques dites « des préférences révélées » s'appuient sur les informations délivrées par le marché, sur lequel les préférences des consommateurs sont supposées se traduire dans les prix qu'ils sont prêts à accepter pour accéder à tel ou tel produit ou service. Ainsi, si pour un même bien immobilier, sur le plan technique, on est prêt à payer 10 % plus cher pour être dans tel quartier ou près de telle école, ces 10 % supplémentaires peuvent être considérés comme une approximation de la valeur accordée à vivre dans un environnement plus sûr, plus paisible, avec des pairs, mieux équipés. Pour gagner en confiance en soi, pour se sentir mieux dans sa peau, pour faire des rencontres, autant de choses qui ne semblent pas relever de l'échange marchand, des personnes sont néanmoins prêtes à dépenser une certaine somme pour aller voir un psychologue, faire du yoga, participer à des voyages organisés etc. Les prix pratiqués peuvent servir de repère sur la valeur accordée en moyenne par les personnes pour ces activités et être repris dans une analyse SROI. Une difficulté sera cependant de cerner le niveau d'équivalence entre ce que procurent ces produits et services et les impacts qu'on cherche à valoriser. Avoir progressé de 2 points sur une échelle de 1 à 10 de l'estime de soi correspondrait à combien de séances à 40€ avec un psychologue ? La démarche sera ainsi plus ou moins pertinente en fonction des indicateurs choisis.

Qu'en pensent les personnes directement concernées ? Cette posture est celle sous-entendue dans les évaluations, dites, contingentes. On demande aux personnes combien elles seraient prêtes à payer pour un bénéfice donné (ex : avoir un parc public à côté de chez elles) ou à recevoir en contrepartie d'une nuisance (ex : avoir une route construite devant leur porte). Ces évaluations reposent la plupart du temps sur des études avec un certain nombre de répondants afin de réaliser des statistiques et reconstituer une courbe de demande sur un marché fictif. On retrouve ces techniques également dans le marketing, afin de déterminer le prix d'un produit. Elles ont certainement des limites : déclarer être prêt à payer quelque chose pour un certain prix ne signifie pas forcément passer ensuite à l'acte ; les préférences exprimées peuvent s'avérer ne pas être « rationnelles » (questions mal formulées ou comprises, préférences plus ou moins conscientes etc.) ; la valeur exprimée dépendra du niveau de revenu des personnes, privilégiant, si des réajustements ne sont pas effectués, les populations plus aisées. Néanmoins, conduites avec les précautions qui s'imposent, ces méthodes permettent d'impliquer les parties prenantes bénéficiaires de manière originale.

• Standardiser les proxies en privilégiant les coûts évités ?

L'aléa sur les valeurs monétaires choisies dans les analyses SROI pourrait diminuer si on parvient, à force de pratiques et de concertation ou par l'imposition, à l'établissement de normes disant que pour tel indicateur, telle méthode de valorisation monétaire est à appliquer, avec telles données disponibles, afin de faciliter les calculs et les comparaisons. Cette démarche pourrait comporter néanmoins un risque : celui de favoriser les approches par les coûts évités et revenus générés, a priori plus tangibles et consensuels, et moins les approches par équivalence sur le marché ou la valeur perçue. On obtiendrait ainsi des ratios SROI d'autant plus élevés qu'ils sont favorables aux pouvoirs publics. On se situe alors davantage dans le domaine de l'efficacité des politiques publiques, ce qui peut se justifier dans les secteurs en grande partie financés par la collectivité, et moins dans l'évaluation de la valeur sociale créée pour l'ensemble des parties prenantes d'un projet.

• Comment gagner en transparence et crédibilité ?

On l'aura compris, valoriser un impact social n'est pas une science exacte. L'enjeu est alors celui de la transparence pour que les personnes destinataires de l'analyse SROI aient connaissance des hypothèses et explications justifiant les chiffres proposés. On ne pourra pas obtenir une donnée exacte ou vraie. L'objectif est d'obtenir une donnée de qualité satisfaisante autour de laquelle un consensus est possible et, idéalement, réalisé.

La transparence commence par une explicitation de la nature de la valeur proposée : est-ce un coût évité, un différentiel de revenus, un proxy (équivalent sur le marché), une valeur perçue ? S'il s'agit d'un coût évité ou d'un différentiel de revenus, est-ce des données réelles ou estimées et cela correspond-t-il à un gain monétaire tangible ou à une réallocation des ressources ? Les sources utilisées pour estimer les coûts évités, les revenus générés et le prix de biens ou services équivalents doivent quant à elles être référencées. Si un Value Game a été réalisé, une présentation synthétique des cartes, du processus et des résultats doit être incluse.

Pour aider à l'évaluation de la qualité des valeurs monétaires choisies, on peut en plus, comme pour les indicateurs, imaginer des critères, qui permettraient de peser le degré de confiance à accorder à ces valeurs. Voici des éléments qui peuvent être pris en compte :

Critères	Questions associées
Ampleur de la fourchette des valeurs trouvées (s'il y en a plusieurs), selon les différentes sources mobilisées et si on fait varier les méthodes de valorisation	<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il convergences autour des valeurs trouvées ou calculées pour un même indicateur de résultat ? - Quelle est l'ampleur des écarts par rapport à la valeur moyenne (écarts-type) ou médiane (valeur minimum - valeur maximum) ? - Par rapport à un niveau estimé acceptable, à définir, où se situe-t-on ?
Fiabilité de la source d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les coûts évités et proxies : l'information vient-elle d'une documentation officielle ou d'une étude scientifique ? d'un rapport d'un organisme privé (non public et non académique), d'un site internet, d'un journal ? a-t-elle été reconstituée sur la base d'informations diverses ? - Si on a procédé à un Value Game : les participants sont-ils véritablement entrés dans le jeu ? les impacts à valoriser étaient-ils suffisamment clairs et précis ? les cartes correspondaient-elles vraiment à leur environnement avec une concordance de leur prix et de la valeur pour les personnes ?
Degré d'équivalence entre l'indicateur de résultat (ce qu'il cherche à rendre compte, la manière de le mesurer) et la valeur monétaire proposée	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la valeur correspond-t-elle véritablement à l'indicateur choisi, plutôt qu'aux activités qui ont donné lieu à l'impact ou à une réinterprétation de l'indicateur facilitant sa monétarisation ? - L'augmentation de l'indicateur signifie-t-elle effectivement une augmentation proportionnelle de la valeur de l'impact ? S'agit-il d'une valeur par « unité d'indicateur » que l'on peut multiplier par « la quantité de l'indicateur » ? - La temporalité de la valeur est-elle similaire à celle de l'indicateur ? S'agit-il d'une valeur et d'un indicateur pour un bénéfice à un moment donné, pour une durée de six mois, un an, plusieurs années ?

Pour chaque critère, on peut envisager une échelle à trois niveaux : 1 pour une qualité faible, 2 pour une qualité moyenne et 3 pour une qualité forte. On peut ensuite calculer une note globale et visuellement indiquer si la valeur proposée est fiable (vert, entre 7 et 9 points), moyennement fiable (orange, entre 4 et 6 points) et peu fiable (rouge entre 1 et 3 points). Le positionnement des valeurs dans cette grille peut se faire par la structure elle-même, dont la transparence sera alors soulignée, puis revu et challengé par les récipiendaires de l'évaluation, s'ils sont externes.

Sur le principe de monétarisation et le ratio SROI

• Monétariser, c'est possible et ça peut être intéressant

Lorsque nous avons lancé l'expérimentation, le doute sur la possibilité de tout monétariser, comme la confiance en soi ou le bien-être, était bien présent à la fois d'un point de vue technique et d'un point de vue éthique. Néanmoins, en jouant le jeu, il s'est avéré qu'il était effectivement possible, bon an mal an, et avec une certaine dose de créativité, de mettre des euros sur beaucoup de choses. Effectivement les méthodes de monétarisation offrent différentes options: si on ne constate pas de coûts évités, on creuse les biens ou services équivalents dont on connaît le prix et en dernier ressort on peut toujours demander aux bénéficiaires eux mêmes ce qu'ils en pensent au travers d'outils comme le Value Game.

On aboutit ainsi, non pas à des chiffres exacts, mais à des ordres de grandeur qui peuvent enrichir l'analyse d'un projet. Le ratio est-il plus ou moins égal à 1? Largement au-dessus ou en dessous de 1? Certains résultats peuvent être encourageants, confirmer le bienfondé des actions menées, tandis que d'autres vont soulever des interrogations sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation étudiée. Il faudra cependant prendre des pincettes et regarder dans le détail les différentes composantes de l'analyse SROI (hypothèses de valorisation, choix des indicateurs, qualité de la collecte des données etc.) avant de porter des jugements définitifs.

Reprenant l'exemple du ratio SROI précédent :

CALCUL DU RETOUR SOCIAL SUR INVESTISSEMENT pour une des SIAE	
Valeur des CONTRIBUTIONS	300 000 €
<i>Surcoût accompagnement</i>	<i>70 000 €</i>
<i>Subventions</i>	<i>230 000 €</i>
Valeur des IMPACTS	855 000 €
<i>Salariés</i>	<i>569 000 €</i>
<i>Collectivités locales et nationales</i>	<i>286 000 €</i>
Bénéfice net: IMPACTS - CONTRIBUTIONS	555 000 €
SROI: IMPACTS / CONTRIBUTIONS	2,8

Le ratio est supérieur à 1, ce qui est déjà un signe positif. Mais en soi, cela ne veut pas dire grand chose. Les 2,3€ de valeur ont été créés pour qui? Est-ce des euros réels ou des équivalents euros? Comment ce ratio SROI évolue-t-il dans le temps? Que se passerait-il si j'augmentais le nombre de salariés en insertion? Si les subventions disparaissaient ou si j'intégrais les coûts d'opportunité pour la SIAE du fait de la sous-productivité relative des salariés en insertion (dans cet exemple, on a raisonné en coûts réels d'accompagnement)? Autant de questions intéressantes, non exhaustives, qui peuvent être traitées au travers du ratio. Dans l'exemple ci-dessus, une première lecture permet de constater la répartition des contributions et des impacts pour les grandes catégories de parties prenantes.

• Des enjeux propres aux SIAE: le calcul du ratio SROI est-il réellement adapté à des organisations hybrides et des projets à impacts multiples et complexes?

Les SIAE se distinguent sur deux points: l'entremêlement de l'activité économique et de la mission sociale et la variété de leurs impacts potentiels, qui sont à la croisée de l'insertion professionnelle et de l'insertion sociale, dépendent des situations et de la réceptivité des personnes en insertion et mobilisent également l'intervention de partenaires. Dans ce contexte, les questions soulevées par la méthode SROI pour calculer le ratio deviennent d'autant plus complexes, que ce soit d'un point de vue pratique (collecte des données nécessaires) ou technique (multiplication des hypothèses à poser et peu de solutions simples et immédiates). La démarche d'évaluation et les résultats risquent alors de devenir moins accessibles et moins utiles aux structures et à leurs financeurs. Cela soulève un autre questionnement: non plus tant sur la manière de mettre en œuvre la méthode SROI dans l'IAE que sur la pertinence de chercher à calculer un ratio SROI dans ce secteur, étant donné l'aléa du résultat final et la complexité de la tâche, si on ne veut pas aller dans des simplifications trop importantes.

• La question délicate du taux d'actualisation

Le choix et l'application d'un taux d'actualisation soulèvent plusieurs problèmes, non résolus, dès lors que l'on parle d'impact social et environnemental et plus généralement de développement durable, car ce taux sous-entend qu'une vie demain a moins de valeur qu'une vie aujourd'hui et que les risques de dégradation de l'environnement à long terme peuvent se justifier par la prévalence du présent. Par ailleurs, si on se base sur le niveau d'inflation par exemple pour déterminer le taux d'inflation, peut-on dire qu'une vie dans un pays où l'inflation est faible vaut plus que dans un pays où l'inflation est forte (ce qui reviendrait à privilégier les pays développés au détriment des pays en voie de développement à l'heure actuelle)?

• Et si on s'arrêtait avant le ratio SROI?

Dans les faits, ce qui est riche en enseignements, ce n'est pas tant la valeur du ratio que les éléments le composant et le processus par lequel on le construit. Le ratio peut même apparaître comme contre-productif par le fait d'être trop synthétique, aléatoire et finalement manquer de clarté. Que veut dire apporter 10 € de valeur sociale? Comment l'interpréter? Est-il utilisable comme un ROI financier, sur lequel se base un certain nombre d'investisseurs, alors qu'il ne permet pas, à l'heure actuelle, de comparer les projets entre eux? L'ensemble de ces interrogations peuvent pousser à ne pas aller jusqu'au calcul du ratio SROI pour se concentrer sur certains points prioritaires dans le contexte de l'organisation.

Par ailleurs, le SROI comporte une dérive potentielle: en utilisant une mesure commune pour toutes les contributions et tous les impacts, il permet un phénomène de compensation. Cela soulève un problème particulièrement délicat pour les impacts, dans la mesure où détruire de la valeur sur le plan environnemental, par exemple, peut être compensé par le fait de créer de la valeur sociale. Concernant les impacts strictement sociaux, apporter de l'aide à 10 personnes pourrait justifier de dégrader la situation de 5 autres.

Le raisonnement, en termes de valeur globale créée, peut se tenir. Cependant, en sortant du SROI, on pourrait, une fois les indicateurs d'impacts choisis, estimer que pour un certain nombre d'entre eux un seuil minimum doit être atteint pour chaque bénéficiaire pour que l'on considère que les objectifs de la mission sociale ont été respectés.

Ainsi une SIAE peut décider de mettre l'accent sur certaines questions soulevées par une démarche d'évaluation et de monétarisation de l'impact social, sans calculer le ratio SROI. On retrouve alors un certain nombre de problématiques sur lesquelles des SIAE, des réseaux de l'IAE et des chercheurs ont déjà travaillé. Prenons quelques exemples:

- *Quels sont les surcoûts liés à la mission sociale et la sous-productivité des salariés en insertion? Comment cette sous-productivité diminue-t-elle au fur et à mesure du parcours dans la SIAE?* Dans le secteur industriel, cette sous-productivité peut se mesurer en suivant les différences de rapidité et de qualité dans le travail des salariés. Dans celui des services, on peut s'appuyer sur le nombre d'heures travaillées ainsi que la satisfaction des clients. On peut également aborder l'organisation dans sa globalité et comparer le ratio entre le chiffre d'affaires et le nombre de salariés de la structure avec celui moyen du même secteur d'activité.
- *Combien la collectivité investit-elle dans la SIAE, à travers ses différentes aides au niveau national et local? Combien retire-t-elle de cet investissement et à qui cela revient-il?* On peut intégrer l'estimation du poids mort à ces réflexions: quelle part de ce retour sur investissement aurait été obtenue de toute façon si la collectivité avait soutenu un autre projet ou secteur? On pourrait prendre à titre de comparaison les aides accordées aux PME qui ne sont pas dans le secteur de l'IAE et ce que cela rapporte en transferts sociaux à la collectivité, ou bien encore comparer l'efficacité relative de l'IAE par rapport à d'autres initiatives d'aide au retour à l'emploi. Se posera à nouveau la question concrète du suivi des salariés en insertion une fois sorties de la SIAE pour avoir une vision plus complète des conséquences pour la collectivité.
- *Que pensent les salariés en insertion? Que leur apporte leur parcours dans une SIAE? Quelles sont leurs principales attentes?* L'écoute de la parole des salariés en insertion offre l'opportunité d'apprécier leur rapport à la structure, ses points forts et les axes d'amélioration possibles de son accompagnement. Mobiliser un outil comme le Value Game peut être l'occasion de provoquer un échange avec les salariés en insertion, qui soit à la fois impliquant pour les salariés, ludique et révélateur de l'importance relative qu'ils accordent à ce que la SIAE leur apporte. Au-delà des ordres de grandeur exprimés par la valeur des cartes, le classement des cartes, ainsi que leur distance, permettent à la SIAE de découvrir ou redécouvrir ce qui compte le plus pour les salariés en insertion et les actions qui les ont le plus marqués.

Conclusion

Nous vous proposons pour conclure de partager nos constats, à l'issue de notre expérimentation de l'approche SROI dans l'IAE, autour de cinq idées reçues.

Idée reçue numéro 1: L'évaluation de l'impact social, c'est nouveau!

L'expression est certes relativement récente, néanmoins le secteur de l'IAE s'intéresse depuis longtemps aux questions relatives à sa contribution à la société et à son efficacité dans l'accompagnement des salariés en insertion. Les fédérations et réseaux ont ainsi mené des études, travaillé sur des outils de suivi reposant sur des indicateurs variés et déjà proposé des ratios. Ce sujet riche continuera certainement à être source de nombreux débats étant donné son intérêt pour les acteurs mais aussi sa complexité.

Ce que peut apporter l'approche SROI, c'est une mise en perspective de ces différentes réflexions au sein d'une démarche complète d'évaluation d'impact social, allant du descriptif et qualitatif, avec la théorie du changement et l'analyse des attentes des parties prenantes, au plus quantitatif à travers la monétarisation.

Idée reçue numéro 2: le ratio SROI, c'est un chiffre donc une preuve objective!

Vous l'aurez compris, le ratio SROI est l'aboutissement d'une démarche jalonnée par des options prises et des hypothèses posées, sur la sélection des parties prenantes, les résultats à mesurer, les indicateurs de suivi, les taux de poids morts, d'attribution et d'actualisation, et les méthodes de valorisation des contributions et des impacts. Le ratio est ainsi un chiffre construit sujet à des variations selon les décisions actées pendant l'analyse. Cette dernière pousse à regarder un projet à vocation sociale différemment en le plaçant dans son écosystème et en étudiant la chaîne qui part des ressources mobilisées aux résultats obtenus. Elle est beaucoup plus riche que le ratio SROI seul, sur lequel il est nécessaire de ne pas se focaliser.

Idée reçue numéro 3: une démarche d'évaluation de l'impact social, c'est pour des experts!

Certaines dimensions de la démarche peuvent apparaître plus délicates et demander de recourir à regard extérieur pour apporter une expertise spécifique. Néanmoins, l'évaluation de l'impact social doit être portée par l'organisation elle-même qui se lance alors dans un processus de gestion de sa performance sur le volet social et dispose davantage d'informations pour communiquer en interne et externe et améliorer ses pratiques. Par ailleurs, une grande partie des étapes de l'approche SROI peut tout à fait être mise en œuvre par les membres de l'organisation, qui connaissent bien la plupart de leurs parties prenantes et sont, par leur action quotidienne, des experts eux-mêmes du problème qu'ils tentent de résoudre. Le soutien des réseaux et des fédérations du secteur s'avère aussi essentiel pour mutualiser les bonnes pratiques et simplifier les démarches. L'objectif ne sera pas tant d'atteindre une rigueur scientifique que de s'inscrire dans un processus utile d'un point de vue managérial.

Idée reçue numéro 4: une démarche d'évaluation de l'impact social, c'est du temps et de l'argent!

Oui, c'est effectivement un investissement et certains demandent quel est le SROI du SROI. Cependant, alors que les structures croulent de plus en plus sous le reporting administratif, il peut s'avérer intéressant pour elles d'être proactives sur leur évaluation et d'être force de proposition, dans la mesure où une flexibilité est possible sur les indicateurs qu'elles souhaitent suivre. Par ailleurs, une telle démarche peut véritablement l'aider à mieux comprendre les attentes de ses parties prenantes, définir sa stratégie et suivre son activité de manière régulière afin de chercher à l'améliorer. Il faut bien sûr faire preuve de pragmatisme en se concentrant sur les dimensions pertinentes pour la structure et être réaliste sur ce qui est faisable avec les moyens disponibles.

Idée reçue numéro 5: quantifier et monétariser, c'est oublier l'homme!

À chercher à comprendre, mesurer, quantifier et valoriser en recourant à des mots, des tableaux, des chiffres, on peut donner l'impression d'oublier l'homme, pour lequel les actions sont menées. C'est une dérive possible si on finit par faire l'exercice de l'évaluation pour lui-même, sans se rappeler que l'objectif final reste le changement que l'on souhaite apporter pour des personnes ou la société dans son ensemble. Par ailleurs, si on reprend l'approche SROI étape par étape, on constate que l'homme est bien présent, dans la mesure où les parties prenantes sont centrales dans la démarche et que les allers-retours avec les bénéficiaires sont nombreux pour comprendre leurs attentes, leurs perceptions, leurs évolutions et leurs préférences.

L'approche SROI, avec ses atouts, ses imperfections et même ses risques, a pour elle de pousser les acteurs de l'entrepreneuriat social à penser en termes d'impact pour les parties prenantes et à essayer de le connaître, d'en rendre compte et de l'améliorer. Sentez-vous libre d'en reprendre les éléments qui vous seront utiles, tout en étant transparents sur vos choix!

Le Glossaire du SROI

Parties prenantes	Personnes et organisations qui contribuent aux activités et/ou sont impactées (positivement ou négativement) par les activités du projet. Elles sont centrales dans une démarche SROI car la carte des impacts est réalisée partie prenante par partie prenante et il est recommandé de les solliciter pour assurer la qualité de l'analyse.
Carte des impacts	Tableau représentant, pour chaque partie prenante, la manière dont des activités utilisent des ressources pour créer du changement. Pour chaque partie prenante, on y décrit ses contributions, ses activités, ses réalisations mais également les résultats obtenus pour elle (et non par elle) et l'impact la concernant.
Contributions	Argent, temps ou dons de chacune des parties prenantes qui sont nécessaires à la conduite des activités. Si elles ne sont pas directement en argent, elles seront monétarisées, les contributions constituant le dénominateur du ratio SROI.
Activités	Rôle de la partie prenante dans le projet étudié. Uniquement descriptif.
Réalisations	Quantification des activités sur la période analysée. Équivalent à des indicateurs d'activités. Non développées dans l'approche SROI.
Résultats	Changements pour les parties prenantes résultant des activités. Ils peuvent être attendus et inattendus, positifs et négatifs.
Indicateur	Mesure permettant de rendre compte d'un résultat et de son ampleur.
Impact social	Différence entre les résultats, dont on a pris en compte la durée, et le calcul de ce qui serait arrivé dans tous les cas (poids mort) et de la part relevant de l'intervention d'autres personnes ou organisations (attribution). Intégration éventuelle de la diminution du résultat dans le temps et des effets négatifs indirects comme ceux du déplacement. Impact = Résultat x durée x (1 - poids mort) x (1 - attribution) - effets négatifs indirects
Attribution	Part du résultat observé relevant de l'intervention d'autres organisations ou personnes
Poids mort	Part du résultat qui se serait produit quoi qu'il arrive
Diminution / Amortissement	Baisse du résultat dans le temps
Déplacement	Problème, auquel on apporte une solution, qui touche désormais d'autres populations ou dont la résolution a créé des effets négatifs sur d'autres volets
Proxys	Approximation d'une valeur pour laquelle une mesure exacte est impossible à obtenir. Dans une analyse SROI, on utilise des proxys pour donner une valeur monétaire aux impacts.
Value Game	Jeu consistant à faire s'exprimer les parties prenantes sur la valeur d'un bénéfice en le comparant avec des biens et services de leur vie quotidienne
Ratio SROI	Valeur présente (actualisée) des impacts divisée par l'investissement total
Taux d'actualisation	Taux utilisé pour ramener les coûts et bénéfices futurs à une valeur présente. D'usage en finance, il part du principe qu'un euro demain vaut moins qu'un euro certain aujourd'hui.
Période	La période d'une analyse SROI correspond à celle des activités étudiées et aux contributions utilisées (exemple: année 2011)
Durée	Il s'agit de la durée des résultats issus des activités étudiées: ils peuvent être ponctuels ou continuer une fois les activités achevées.
Analyse de sensibilité	Estimation de l'effet sur le ratio SROI de modifications de variables. Permet de tester des hypothèses et d'établir différents scénarios d'impacts et de création de valeur sociale
Matérialité	Une analyse SROI se concentrera sur les informations matérielles, celles qui comptent de manière significative et dont l'omission a le potentiel d'affecter la compréhension et les décisions des lecteurs.

Approfondissements sur les indicateurs de résultats et les thématiques associées

Sur les indicateurs liés au développement professionnel des salariés en insertion

• Compétences clés et savoirs de base

Les situations d'analphabétisme et d'illettrisme sont récurrentes dans le secteur de l'IAE et constituent, cumulées à d'autres problématiques, un obstacle à l'accès et au retour à l'emploi. En effet, sans la maîtrise de la langue et des autres savoirs de base, la personne ne peut acquérir qu'une autonomie partielle dans son activité professionnelle.

La liste et la définition des compétences clés ou savoirs de base peuvent varier. La circulaire DGEFP du 3 janvier 2008, relative à la politique d'intervention chargée de l'emploi en faveur de l'accès aux compétences clés des personnes en insertion professionnelle, en évoque cinq. Au niveau de l'Europe, huit ont été définies :

- Communication dans la langue maternelle
- Communication en langues étrangères
- Compétence mathématique et compétences de base en sciences et technologies
- Compétence numérique
- Apprendre à apprendre
- Compétences sociales et civiques
- Esprit d'initiative et d'entreprise
- Sensibilité et expression culturelles

L'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) a établi un Référentiel des compétences clés en situation professionnelle ainsi qu'un guide pratique¹⁴, reprenant sept des compétences clé du Cadre européen de Référence sur les compétences clés (non prise en compte de la communication en langue étrangère). Ce référentiel est particulièrement approprié au contexte de l'IAE en permettant l'évaluation des situations et besoins individuels, ainsi que leurs évolutions.

Pour voir ou revoir la définition et les différences entre analphabétisme et illettrisme ainsi que les actions pouvant être entreprises par les SIAE afin de faire progresser les personnes, vous pouvez vous référer au Guide-repères « Chantiers-école et situations d'illettrisme » et au référentiel des comportements et savoirs de base de Chantier-école. Il s'appuie sur des exemples concrets en situation de travail.

• Référentiels et attestation de compétences professionnelles

Les compétences professionnelles peuvent se définir comme suit : « démonstration par un individu qu'il possède la capacité – c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les attitudes – d'accomplir un acte professionnel, une activité ou une tâche conformément à une norme et/ou à toute autre exigence prédéterminée »¹⁵.

Des référentiels décrivant les caractéristiques des emplois et les compétences correspondantes attendues sont disponibles en libre accès. On notera notamment les Référentiels Emploi Activités Compétences (REAC) et les Référentiels de Certification (RC), <https://www.banque.di.afpa.fr/EspaceCertif/index.asp>.

Chantier-école, en partenariat avec l'AFPA, a par ailleurs créé un Mallette Ressource « Le portefeuille », renvoyant à ces référentiels et expliquant pédagogiquement comment créer une grille d'évaluation des compétences en quatre niveaux permettant de situer le salarié et de notifier ses progressions.

¹⁴ Documentation disponible sur www.anlci.gouv.fr

¹⁵ Définition tirée du programme de formation à la méthode DACUM Developing A Curriculum de l'Association canadienne de la formation professionnelle

Exemple de grille d'évaluation d'une compétence spécifique à un métier avec quatre niveaux de maîtrise et donc de progression possibles:

E
X
E
M

METIER : Maçon Activité 1 : Réaliser des ouvrages en maçonnerie		EVALUATION			
		Période 1	Période 2	Période 3	Période 4
COMPETENCE	CAPACITES TECHNIQUES				
1. Bâtir des maçonneries de briques creuses ou d'agglomérés de ciment	1 Mettre en œuvre les équipements de protection individuels et collectifs				
	2 Organiser son poste de travail				
	3 Lire et exploiter un plan d'exécution d'ouvrages en maçonnerie				
	4 Participer à l'implantation des ouvrages				
	5 Doser et fabriquer du mortier et du béton				
	6 Maçonner des briques ou aggl., des éléments de linteau et de chaînage, des bosselures				
	7 Agrafer un mur de niveau ou selon une pente				
	8 Installer un échafaudage de faible hauteur				
	9 Contrôler alignements, aplombs et niveaux				
	10 Travailler en sécurité sur un échafaudage de faible hauteur				

Exemple de grille d'évaluation d'une compétence transverse (semblable ici à un des savoirs de base):

P
L
E

3 Comprendre et communiquer par oral		EVALUATION			
		Période 1	Période 2	Période 3	Période 4
3.1	Comprendre une consigne orale				
3.2	S'exprimer de façon à se faire comprendre				
3.3	Adapter le niveau de langage en fonction de son interlocuteur				
3.4	Dialoguer avec une personne (participer à la communication)				
3.5	Participer à une conversation en groupe				
3.6	Dialoguer avec une personne au téléphone				
3.7	Laisser un message clair sur la messagerie d'un interlocuteur				

La SIAE peut délivrer elle-même une attestation de compétences, basée sur la liste des activités réalisées, dont pourra faire usage le salarié en externe et qui l'engage auprès de son destinataire. Des modèles sont disponibles sur Internet. Vous pouvez également vous référer à l'annexe du Guire pratique de la FNARS « Comment valoriser l'insertion sociale et professionnelles des SIAE ? » s'y rapportant.

• Le capital humain

Le capital humain peut se définir comme les « connaissances et compétences possédées par les individus et cumulés au cours de la scolarité, de la formation et des expériences, et qui sont utiles pour la production de biens, de services et de connaissances nouvelles »¹⁶. Il inclut les savoirs de base mais aussi les compétences techniques et transverses (génériques), ainsi que les aptitudes au travail. Ce capital humain peut s'appréhender au niveau individuel (ex: une personne qui s'investit dans des études longues et attend un retour en termes de carrière et de rémunération), au niveau de l'entreprise (ex: formation des salariés ou programme de santé au travail pour augmenter la productivité ou réduire l'absentéisme) ou au niveau d'une nation (ex: rapport entre le coût pour l'état du système éducatif et sa compétitivité internationale).

En termes d'impact social, les SIAE contribuent à l'augmentation du capital humain détenu par les salariés en insertion et cela peut être évalué à travers la progression des savoirs de base et des compétences diverses du salarié en insertion, la hausse de sa productivité entre le début et la fin de son parcours dans la structure ou bien encore, indirectement, par l'augmentation du salaire de la personne théoriquement corrélé à sa productivité. Des études ont pu être menées montrant, par exemple, qu'une année de scolarité supplémentaire augmente le salarié individuel d'environ 6.5 % à travers l'Europe.

¹⁶ De la Fuente A., Ciccone A (2002). Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance. Rapport final

Sur les indicateurs liés à la capacité à rechercher un emploi

Le Trèfle chanceux de J. Limoges¹⁷

Les quatre feuilles du trèfle constituent les champs à maîtriser pour optimiser sa recherche d'emploi :

- l'environnement socio-politico-économique: acteurs de l'orientation, règles du marché du travail, facteurs économiques – ce que le salarié ne peut pas contrôler
- le soi: ses compétences, ses souhaits
- le lieu c'est à dire la cible: les employeurs et postes visés
- la méthode: CV, lettre de motivation, entretiens, réseaux.

Cinq situations sont décrites dans l'ouvrage présentant cette approche, allant de celle idéale A à celle la plus critique E, dans laquelle la personne ne se perçoit pas comme un travailleur potentiel.

Cette grille d'analyse, parfois utilisée par les acteurs de l'emploi, se prête relativement bien à ce qu'une SIAE peut essayer d'apporter aux salariés en insertion sur ce volet.

Sur les indicateurs liés à l'amélioration des conditions matérielles

Définitions de « revenus », de « pauvreté » et de « surendettement »

La question du revenu a déjà été évoquée pour les indicateurs liés à l'emploi, notamment pour les difficultés éventuelles d'accès à des informations précises. Néanmoins, cela reste un point central, étant donné qu'il est lié à l'amélioration de la capacité de la personne à faire face à ses dépenses et à l'élargissement de son pouvoir d'achat.

Différents indicateurs sont possibles autour de la même thématique et nécessitent de revenir aux définitions pour arbitrer sur ce que l'on souhaite mesurer.

On peut ainsi s'intéresser :

- au revenu de la personne ou du ménage (ce qui est déclaré aux impôts)
- au revenu disponible brut, soit le revenu qui reste à la disposition des ménages pour la consommation et l'épargne une fois déduits les prélèvements fiscaux et sociaux (le pouvoir d'achat en tant que tel)
- au revenu arbitral, soit le revenu disponible une fois déduit un ensemble de dépenses de consommation « pré-engagées » (loyers, factures).

On peut également choisir de s'intéresser plus précisément à la question de la pauvreté, qui peut être considérée comme absolue ou relative et connaît ainsi différentes acceptions.

Pour en savoir plus sur ces notions, vous pouvez vous référer aux définitions de l'Insee et consulter le site de l'Observatoire des inégalités.

Le surendettement peut lui aussi faire l'objet de fixation de différents seuils et différentes situations liés aux difficultés de la personne à rembourser ses crédits et à payer ses factures et frais quotidiens. Le fait que le dossier ait été accepté à la Banque de France peut servir de critère.

Les typologies de logement

La FEANTSA, Fédération Européenne d'Associations Nationales Travaillant avec les Sans-abris (FEANTSA), a publié la typologie européenne de l'exclusion liée au logement (2007). Elle peut servir de repères pour déterminer ce qui distingue « un logement inadéquat », « un logement précaire », « sans logement » et « sans abri ».

Sur les indicateurs liés au bien-être et à l'épanouissement personnels

Peut-on mesurer le bien-être ?

Evaluer le bien-être passe principalement par deux approches :

- la satisfaction par rapport à la vie ou ses différentes composantes
- les émotions positives et négatives ressenties

Les questions peuvent concerner le moment présent ou être rétrospectives sur une semaine, un mois, une année par exemple. Les réponses sont souvent réparties sur une échelle, allant de 1 à 4 ou 1 à 10 par exemple. Elles comportent un certain nombre de limites: l'influence des éléments contextuels (comme la pluie ou le beau temps) dans les réponses, et donc leur instabilité, les biais des reconstitutions a posteriori et les capacités d'adaptation des personnes leur faisant relativiser leur situation à la suite d'un événement heureux ou malheureux. Selon certaines études, on aurait une aptitude au bonheur en grande partie définie par notre personnalité (gène et éducation) et donc les facteurs externes auraient finalement peu d'effet à long terme¹⁸.

¹⁷ Le trèfle chanceux de l'insertion professionnelle (Limoges, Lemaire et Dodier, 1986 et 1987)

¹⁸ Pour approfondir les types d'approches possibles: D. Kahneman, A.B. Krueger, *Developments in the Measurement of Subjective Well-Being*, *Journal of Economic Perspectives* - Volume 20, Number 1 - 2006, p 3-24

Les données ressortant de questionnaires sur le bien-être sont ainsi à traiter avec prudence, d'autant plus lorsque la population interrogée est de petite taille, sans calcul statistique valide. Néanmoins, même si l'information est imparfaite, prise pour ce qu'elle est, elle peut révéler des tendances intéressantes venant apporter un éclairage complémentaire aux autres données collectées.

À noter que plusieurs études ont confirmé l'impact négatif sur le bien-être du chômage, en comparant la situation de personnes en activité et celle de personnes au chômage et en neutralisant l'effet revenu. Ces études vont ainsi à l'encontre de l'idée d'un chômage « volontaire », venant du manque d'efforts du chômeur. Pour avoir une idée de questions sur le bien-être, vous pouvez regarder le (long) questionnaire WHOQOL utilisé par l'Organisation Mondiale de la santé.

Termes souvent liés, on peut également chercher à mesurer la confiance en soi ou l'estime de soi, c'est-à-dire la valeur qu'on pense avoir. Des questionnaires existent proposant au travers d'une dizaine de questions de déterminer le niveau d'estime de soi de la personne¹⁹.

La santé

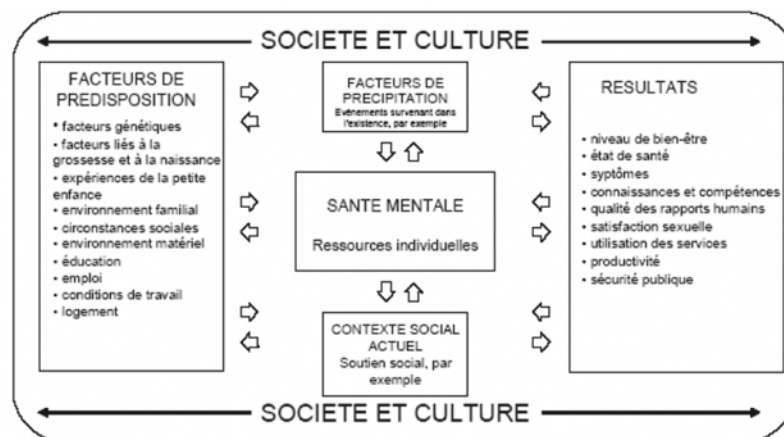
L'OMS propose une définition englobante de la santé: « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. » Un nombre important d'impacts sur les salariés en insertion relèvent ici de la santé, dans la mesure où elle inclut la notion de bien-être, vue ci-dessus, et les dimensions physique, mental (comme l'estime de soi) et social (le lien avec autres).

- La santé mentale

Le Centre d'analyse stratégique a publié un rapport en novembre 2009, intitulé « La santé mentale, l'affaire de tous, pour une approche cohérente de la qualité de la vie ».

On y trouve notamment des définitions. Pour l'OMS, « une personne en bonne santé mentale est une personne capable de s'adapter aux diverses situations de sa vie, faite de frustrations et de joies, de moments difficiles à traverser ou de problèmes à résoudre. Une personne en bonne santé mentale est donc une personne qui se sent suffisamment en confiance pour s'adapter à une situation à laquelle elle ne peut rien changer ». Au Canada, c'est la « capacité qu'a chacun d'entre nous de ressentir, de penser et d'agir de manière à améliorer notre aptitude à jouir de la vie et à relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Il s'agit d'un sentiment positif de bien être émotionnel et spirituel qui respecte l'importance de la culture, de l'équité, de la justice sociale, des interactions et de la dignité personnelle »

Modèle fonctionnel de la santé mentale



Source : Lahtine, E., Lehtinen V., Riihonen E. et Ahonen J. (eds.), Framework for promoting mental health in Europe, Hamina 1999

Des éléments statistiques sont également disponibles dans le rapport, ainsi que des indicateurs de mauvaise santé mentale (suicide, toxicomanie, violences, dépression, anxiété, épuisement etc.). Sont distingués les troubles mentaux, la détresse psychologique et la santé mentale positive, qui rejoint la question du bien-être (satisfaction par rapport à la vie et état émotionnel).

19 Voir le questionnaire dit de Rosenberg

L'OMS a défini par ailleurs des compétences clé, psychosociales, en matière de santé mentale :

- Savoir résoudre les problèmes ; savoir prendre des décisions
- Avoir une pensée créative et une pensée critique
- Savoir communiquer efficacement ; gérer adéquatement ses relations interpersonnelles
- Avoir conscience de soi ; avoir de l'empathie pour les autres
- Savoir gérer son stress, et gérer ses émotions

Certaines de ces compétences sont proches des savoirs de base évoqués plus en amont et tout comme les compétences professionnelles pourraient faire l'objet d'une évaluation par les SIAE, dans le cadre de leur accompagnement des personnes en insertion.

- *Un impact social qui ne se limite pas à la « guérison »*

L'évaluation de la santé et de son amélioration est délicate à plusieurs égards. Tout d'abord, c'est un domaine qui relève de l'intimité et concerne la personne dans son ensemble au-delà du cadre professionnel. Se pose ainsi la question de la légitimité pour l'employeur d'aborder ce sujet et de sa compétence à le faire. Pourtant, la santé, qu'elle soit mentale ou physique, est primordiale dans un parcours de réinsertion sociale et professionnelle, dans la mesure où elle détermine une grande part des capacités d'actions de la personne. La SIAE a un rôle d'accompagnement certain sur ce volet, qu'elle aide les salariés en insertion à apprendre à faire face aux exigences du monde professionnel ou bien encore qu'elle les oriente vers un médecin spécialisé dans la pathologie identifiée.

Par ailleurs, avant même l'amélioration de la santé de la personne, voire sa guérison, l'impact est déjà positif quand le problème de santé est reconnu, accepté puis pris en charge. On crée ainsi une charge pour la collectivité à travers la sécurité sociale, mais qui sera probablement rentabilisé à terme et, même si elle ne l'est pas, est considéré comme juste. Ici, réalisation (aller chez le médecin) et résultat (être passé de la négation du problème à la volonté de le traiter) sont confondus. Un autre point à considérer porte sur la non-dégradation de la situation et la prévention, qui font aussi partie de l'impact possible des SIAE. Néanmoins, elles sont difficilement valorisables dans la mesure où elles reposent sur l'identification d'un risque qui aurait été évité. Ce risque doit pour cela être calculé ou a minima identifié (comment ? par qui ?) pour pouvoir revendiquer la non-survenance d'un changement négatif.

- *Santé et travail*

La SIAE doit-elle se limiter à l'accompagnement des problèmes de santé ou d'addiction ayant un impact sur le travail ? Des SIAE pourront considérer que leur rôle est d'intervenir sur le plan de santé uniquement lorsque des difficultés au travail sont constatées, alors que d'autres se donneront une mission plus large.

Le capital social et les relations à autrui

Le capital social est une notion relativement récente à la croisée de la sociologie et de l'économie et qui a été reprise dans la cadre de réflexions sur l'impact de politiques publiques. Il n'existe pas de consensus sur sa définition et la manière de le mesurer, si tant est que cela soit possible.

Néanmoins, on tourne globalement autour du rôle stratégique des réseaux sociaux pour accéder à des ressources, que l'on n'aurait pas eues ou plus difficilement isolément. On peut ainsi s'intéresser à l'existence et la force (exprimée notamment par la confiance entre les membres) des liens sociaux constitutifs de ces réseaux, mais aussi à leurs effets pour la personne, la communauté ou la société.

Un rapport canadien, en date de septembre 2005 et intitulé « La mesure du capital social, Document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques » revient sur différentes conceptions du capital social et propose en annexe une liste d'outils d'évaluation, comme le Social capital Assessment Tool (SCAT) de la banque mondiale ou bien encore un questionnaire permettant de cerner les ressources potentielles des personnes de son entourage.

Concernant la qualité des relations familiales et l'isolement social, il est possible de s'interroger sur le ressenti et les perceptions des personnes à l'aide de questionnaires²⁰. On peut également définir des situations considérées a priori comme plus ou moins positives et établir une échelle de progression.

20 Exemples de questionnaires : Parker Parental Bonding / Self-reporting Family Inventory ou pour mesurer l'isolement social : l'échelle de solitude la UCLA

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 Asia Pacific 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

