

L'ANALYSE COÛTS- BÉNÉFICES



DES INITIATIVES
À IMPACT SOCIÉTAL

SOMMAIRE

NOTE

Ce guide est interactif et vous offre une navigation dynamique dès le sommaire ; des contenus additionnels sont accessibles via les liens cliquables figurant dans les notes de chaque page.

INTRODUCTION :	2	CONCLUSION	49
CONTEXTE & OBJECTIFS			
Le guide	2	UNE DÉMARCHE ÉVOLUTIVE	49
Le constat	3		
Contributeurs et remerciements	5	LES 4 GRANDS PRINCIPES	50
Petit rappel sur la mesure d'impact	6	DE L'ACB À RETENIR	
La place de l'ACB dans l'évaluation	8		
Genèse de l'ACB	8	POUR APPROFONDIR LA QUESTION	51
De l'ACB classique à son application dans		Études	51
l'économie sociale	9	Action sociale	51
La complémentarité avec l'évaluation		Autre	51
d'impact social	10		
Quelles différences entre l'ACB et le SROI?	11	Guides	51
Structuration du guide	14		
 APPLICATION DE LA MÉTHODE	 16		
ACB EN 5 ÉTAPES			
 ÉTAPE 1 : DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE	 18		
DU PROJET D'ÉVALUATION			
A. Cartographier vos parties prenantes	18		
B. Identifier vos impacts économiques	21		
C. Déterminer la partie prenante cible	26		
 ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES	 30		
BÉNÉFICES AVANT LES COÛTS			
 ÉTAPE 3 : SCÉNARISER	 34		
LES CHANGEMENTS			
A. Chez les bénéficiaires	34		
B. Chez les non-bénéficiaires (attribution)	38		
 ÉTAPE 4 : ESTIMER LES BÉNÉFICES	 40		
ET LES COÛTS			
 ÉTAPE 5 : CALCULER LE ROI	 44		
& SON ACTUALISATION			
A. Le ROI	44		
B. Actualiser les coûts et bénéfices	46		

LEGUIDE

Fruit du partenariat entre la Fondation Rexel, qui soutient les acteurs de l'ESS, et (IM)PROVE, expert de l'évaluation d'impact social, le Guide ACB est un support d'autoformation traitant exclusivement de la méthode de mesure d'impact ACB (Analyse Coûts-Bénéfices) dans un environnement où les enjeux sont avant tout sociétaux. Il est destiné à tout porteur de projet ou financeur qui s'intéresse à la question de la mesure d'impact des initiatives sociales et plus particulièrement de leur impact économique sur la société.

En se basant sur des travaux d'évaluation déjà réalisés par (IM)PROVE, sur un travail approfondi de recherche sur les pratiques de l'Analyse Coûts-Bénéfices et sur des témoignages de porteurs de projets ayant expérimenté cette méthode, ce guide vous accompagnera tout au long des différentes étapes de la valorisation des économies que génèrent vos activités pour la société.

Un premier guide sur la mesure d'impact social, issu d'une précédente collaboration entre la Fondation Rexel et (IM)PROVE, est disponible en open source depuis 2015 pour aider les entrepreneurs à déterminer leurs indicateurs de mesure clés en fonction de leur mission sociale. N'hésitez pas à vous y référer également en cliquant [ici](#).

LECONSTAT

1. Enquête « Associations, comment faites-vous face à la crise? », Confédération Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) et France Active, 2012.

2. Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, KPMG, 2017.

3. Le financement public des associations, entre subventions et commandes, V. TCHERNONOG, 2013.

4. Appel à projets

5. Voir le Panorama des méthodologies d'évaluations d'impact sur le site web d'(IM)PROVE.

Le contexte actuel de contrainte budgétaire en France se prolonge et n'est pas près de s'essouffler.

La rationalisation des investissements publics conduit inéluctablement à l'affaiblissement des subventions.

En 2012, on pointait déjà du doigt la baisse des financements publics pour près de trois quarts des associations¹. Cette réalité est toujours d'actualité.

La baisse des subventions publiques représente la première difficulté à laquelle fait face le monde associatif².

Les pouvoirs publics se détachent, depuis un certain nombre d'années, de la logique de subvention pour privilégier celle de marché public où les initiatives sociales se retrouvent mises en concurrence. Ce changement de paradigme des pouvoirs publics en matière de financement est d'autant plus marqué avec l'apparition des contrats à impact social⁴. Ce mécanisme innovant de financement pour les initiatives sociales exige de porter une attention singulière à leurs résultats. Les contrats à impact social permettent certes, de reporter le risque d'échec sur des investisseurs privés, mais le remboursement par les pouvoirs publics dépend en effet du succès du programme financé.

L'administration formule aujourd'hui de plus en plus clairement ses besoins, par conséquent, les financements publics sont alloués de façon bien réfléchie. Les « belles histoires » ne sont plus aussi convaincantes; apporter la preuve de la valeur financière de son action sociale est donc devenu une stratégie de plaidoyer particulièrement percutante auprès des financeurs privés comme publics.

La méthode d'Analyse Coûts-Bénéfices⁵ (ACB) répond parfaitement à cet objectif. Particulièrement utilisée dans les entreprises « classiques » comme un outil d'aide à la décision, cette méthode vous permettra de convaincre des partenaires de soutenir financièrement votre solution lorsque celle-ci est rentable pour eux à un certain horizon de temps.

Entre 2005 et 2011, le volume des subventions publiques a diminué de 17% tandis que celui des commandes publiques a augmenté de 73%³.

FOCUS : CONTRATS À IMPACT SOCIAL – ANALYSE COÛTS- BÉNÉFICES

6. La première initiative recensée est celle de la Prison de Peterborough au Royaume-Uni en 2010.

7. Les contrats à impact social : l'Etat innove pour expérimenter durablement de nouvelles actions sociales à lire [ici](#).

D'inspiration anglo-saxonne⁶, le Contrat à Impact Social (CIS) est un mécanisme financier qui lie un investisseur privé, la puissance publique et un acteur à l'origine d'un programme innovant de prévention sociale. Le contrat tripartite stipule que l'intervention de l'acteur social financée à l'origine par un investisseur privé peut être remboursée par l'État si celle-ci s'avère être un succès sur le plan social et économique.

En d'autres termes, un CIS est une réussite si le programme permet d'améliorer significativement les résultats sociaux et qu'il répond par la même occasion au rôle de prévention du secteur public (par exemple la réduction du taux de chômage chez une population bien spécifique).

Le caractère contractuel de cette entente demande de déterminer en amont les objectifs qui auront pour vocation de valider ou d'invalidier le succès du contrat. Les Contrats à Impact Social sont en effet fondés sur les résultats sociaux et les coûts évités pour l'État. Et c'est bien là qu'intervient la méthode d'Analyse Coûts-Bénéfices.

En France, deux CIS ont été signés. L'un avec l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) qui porte le projet « Regain » visant à promouvoir l'insertion sociale par le microcrédit dans les territoires ruraux isolés ; l'autre avec IMPACT Académie pour un projet de création de commerces franchisés pour les habitants de quartiers défavorisés (QPV). Dans le cadre du CIS, l'action d'IMPACT Académie sera évaluée en 2021 et le remboursement par l'État interviendra si les trois conditions suivantes sont remplies⁷ à cette date : 200 à 300 entreprises sont créées et viables, entre 1 000 et 1 500 emplois sont créés et entre 350 et 400 formations sont dispensées.

CONTRIBUTEURS ET REMERCIEMENTS

La Fondation REXEL

Depuis sa création en 2013, la Fondation Rexel pour le progrès énergétique a mis en place un écosystème d'entrepreneurs sociaux constituant un laboratoire d'initiatives innovantes bénéficiant aux populations fragiles. Depuis la création en 2014 de la plateforme de soutien aux entrepreneurs sociaux, la Fondation Rexel accompagne les entrepreneurs sous diverses formes : mécénat de compétences, don de matériel, soutien financier, transport et logistique, ou encore outils de partage des savoirs dont ce guide fait l'objet.

La Fondation Rexel, à travers son engagement en faveur du progrès énergétique, entend générer un impact positif sur l'économie, l'éducation, l'environnement, la santé et la sécurité.

Depuis presque 5 ans, en partenariat avec ses collaborateurs, fournisseurs, clients et plus largement avec la société civile, la Fondation Rexel a soutenu, plus de 70 initiatives dans 21 pays en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. 150 000 personnes ont ainsi bénéficié des initiatives de la Fondation Rexel.

(IM)PROVE

(IM)PROVE s'emploie à déployer l'innovation sociale à plus grande échelle en faisant de la mesure d'impact un outil à la portée de tous. C'est parce que nous sommes une entreprise sociale et que notre expertise est le fruit de plus de 9 ans d'accompagnement des acteurs de l'innovation sociétale, que nous sommes qualifiés pour comprendre et répondre aux besoins

des acteurs de l'Economie sociale et solidaire.

Avec plus de 280 missions réalisées en France et dans les pays émergents, nous accompagnons des associations, entreprises sociales et fondations à travers trois formats d'accompagnements que sont le conseil, l'évaluation et la formation.

Quels que soient le stade de développement, la nature et la taille des organisations à impact avec qui nous travaillons, l'évaluation s'avère être un outil stratégique permettant de faire la preuve de son concept, de convaincre ses parties prenantes, de valoriser ses efforts et de mobiliser ses équipes autour d'une vision commune.

Remerciements

Un grand merci à Maxime PEKKIP (Crésus) et Guillaume GINEBRE (Action Tank Entreprise & Pauvreté) d'avoir partagé leur expérience de la conduite d'une ACB. Les enseignements tirés de ces entretiens ont été très utiles à l'élaboration de ce guide.

PETITRAPPELSUR LAMESURED'IMPACT

Vous avez dit « impact » ?

L'impact de votre activité, c'est l'ensemble des effets ou changements positifs comme négatifs, attendus comme inattendus qui touchent vos parties prenantes (bénéficiaires, citoyens, collectivités locales, partenaires, État, environnement...)

générés par et directement attribuables à votre activité. En d'autres termes, **votre impact, c'est l'ensemble des changements observés moins ce qui se serait passé si vous n'aviez pas été présent.**

LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMPACT

Travail planifié par l'organisation		Résultats envisagés par l'organisation		
Ressources (inputs)	Activités	Produits (outputs)	Résultats (outcomes)	Impact
Ressources (le capital ou les ressources humaines) investies dans l'activité.	Actions concrètes de l'Organisation.	Résultats tangibles de l'activité. Décrit la performance de l'action.	Changements résultants de l'activité. Rend compte des changements observables.	Changements et résultats de long terme attribuables à l'activité (prenant en compte ce qui serait arrivé de toute façon, ou d'autres actions, ou des conséquences inattendues). Rend compte des changements attribuables à l'action.
Ressources financières investies, ressources humaines impliquées, etc.	Développement et mise en œuvre de programmes, construction de nouvelles infrastructures, etc.	Nombre de personnes touchées, d'articles vendus, etc.	Effets sur la population cible, par exemple l'amélioration de l'accès à l'éducation.	Attribution du ou des changements de long terme. Prendre en compte des programmes alternatifs (classes en plein air, par exemple).
€ 50K investis, 5 personnes travaillant sur le projet.	Terrain acheté, école conçue et construite.	Nouvelle école construite avec 32 places.	Étudiants disposant d'un meilleur accès à l'éducation : 8.	Étudiants disposant d'un accès à l'éducation et qui n'en auraient pas eu autrement : 2.

Pourquoi mesurer son impact ?

On peut apparenter la mesure d'impact à une importante boîte à outils qui vous offre un éventail de méthodes, d'outils et de techniques plus ou moins adaptés à votre sujet d'étude, votre secteur d'activité ou encore à votre besoin d'évaluation. **La mesure d'impact vise à objectiver vos efforts**; elle témoigne des effets que vous produisez sur la société et représente, pour cela, une démarche doublement attractive :

- × C'est avant tout un outil stratégique et un outil de pilotage de votre activité. C'est une manière adéquate de mieux connaître vos bénéficiaires et de comprendre précisément les effets positifs comme négatifs de vos activités sur la société. L'évaluation permet de vérifier que les activités mises en place répondent bien au besoin social que vous avez identifié; en d'autres termes, de vérifier que vous allez bien dans la bonne direction. Cette source d'information est cruciale pour faire émerger des leviers d'amélioration dans votre organisation.
- × C'est aussi un fabuleux outil de communication, en externe comme en interne. En externe, elle rend vos actions plus visibles et plus lisibles. C'est une forme de transparence qui séduira vos partenaires, notamment financiers. En interne, elle permet de fédérer vos équipes et vos parties prenantes autour de votre mission sociale ; c'est un moyen de reconnaître et de valoriser le travail de vos salariés et de vos bénévoles, et d'entretenir leur motivation par le résultat.

L'ACB DANS L'ÉVALUATION

Genèse de l'ACB

8. Analyse Coûts-Bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille, Beruf Und Familie, 2005.

9. L'ACB : une aide à la décision au service de la gestion des inondations, CEPRI, 2011.

10. Logements particulièrement énergivores.

11. Coûts et Bénéfices d'un plan de rénovation des passoires énergétiques à horizon 2025, SIA Partners, 2017.

12. L'ESS, Économie Sociale et Solidaire

13. L'impact économique de l'action de l'ADIE, KPMG, 2016.

14. Étude d'impact de l'entrepreneuriat social, McKinsey&Company, 2012.

L'Analyse Coûts-Bénéfices est depuis longtemps utilisée dans les entreprises classiques soucieuses de leur rentabilité ; que ce soit, par exemple, pour rendre compte des bénéfices que l'on peut retirer de la mise en place d'une politique d'entreprise orientée sur la famille⁸ ou encore de garantir la sécurité et la santé des salariés en maintenant un niveau de productivité acceptable. L'ACB rend l'investissement calculé.

Ce type d'analyse est aujourd'hui courant dans les institutions publiques pour guider les politiques. Les investissements publics sont devenus particulièrement stratégiques ; ils ciblent des besoins réels et précis et doivent survenir au moment jugé le plus propice. Par exemple, une commune peut s'appuyer sur une ACB pour décider d'allouer à ce jour des ressources à des travaux de prévention des inondations plutôt qu'ailleurs⁹.

L'Analyse Coûts-Bénéfices est aussi un vecteur d'alerte pour la communauté. L'initiative « Rénovons ! » en est la parfaite illustration. Lancée en 2016 par divers acteurs, cette initiative collective plaide pour la rénovation des « passoires énergétiques »¹⁰ en France en s'appuyant sur les chiffres clés d'une ACB.

Et il ne semble pas exister de meilleurs arguments que ceux qui montrent qu'un investissement, ambitieux mais limité dans le temps, aurait un impact positif pour les familles précaires et plus largement pour tous les habitants et finirait, par-dessus tout, par être « rentable » pour les pouvoirs publics¹¹.

Face à la demande grandissante des investisseurs de connaître l'impact réel des structures sociales, voire leur rentabilité (directe comme indirecte), les acteurs de l'ESS¹² se familiarisent de plus en plus avec ce type de méthodes d'évaluation. On note l'exemple de l'ADIE dont l'ACB révèle que 1 euro investi dans son action auprès des créateurs d'entreprises permet un retour sur investissement de 2,38 euros pour la collectivité au bout de deux ans¹³. Ou encore l'exemple de Siel Bleu, dont l'étude pointe du doigt la rentabilité significative des activités de l'association pour les finances publiques ; activités qui permettent de réduire sensiblement les fractures et les cas de diabète de type II chez les personnes âgées¹⁴.

Bien que la réalisation d'une telle étude semble une entreprise compliquée, il est important de prendre conscience qu'il n'est pas nécessaire d'être économiste pour se lancer dans cette mêlée. Il est toutefois essentiel d'avoir un bon sens critique, d'être entouré par une équipe engagée et de ne pas avoir peur de se plonger dans de nombreuses ressources bibliographiques ni d'explorer les données de vos tableurs Excel.

**« Tout le monde peut le faire,
et il ne faut pas avoir
peur d'aller chercher des
compétences externes »**

Maxime PEKKIP
Chargé de mission prévention
et accompagnement chez CRÉSUS

De l'ACB classique à son application dans l'économie sociale

Deux spécificités notables doivent être prises en compte lorsque l'on réalise une ACB dans le secteur social.

Premièrement, les scénarii étudiés sont différents. En dehors de l'ESS, les scénarii représentent des décisions, des choix d'investissement, des politiques ou encore des événements.

Les scénarii sont généralement déterminés en vue d'argumenter la décision qui sera finale (avant action). Pour un projet social, l'ACB peut intervenir une fois le projet lancé (après action). Les scénarii représentent les différentes situations envisageables pour les bénéficiaires de votre action (voir la partie Scénarii).

La deuxième spécificité réside dans le point de vue que l'on adopte :

- × Dans l'économie conventionnelle qui répond à une logique de marché, la méthode est largement utilisée pour calculer le retour sur investissement (ROI) d'un projet ou d'une décision. La prise de décision n'est jamais trop loin de la logique de rentabilité. Le point de vue abordé est celui de l'entreprise.
- × Les pouvoirs publics recourent de même beaucoup à cette méthode en matière de prévention. La logique est ici moins tournée vers la rentabilité mais plus vers l'anticipation des risques et la priorisation de l'investissement. Le point de vue adopté est celui de la communauté, c'est-à-dire de toutes les parties prenantes qui peuvent être impactées par la décision.
- × Dans l'ESS, la logique est encore bien différente. Même si une ACB constitue un formidable levier d'information pour l'entrepreneur, permettant de mieux piloter son activité sociale, c'est aussi un canal de communication fort pour lever des fonds. En tant que structure sociale, l'auteur de l'ACB ne peut se placer strictement du point de vue de l'organisation. Il ne s'agit pas d'évaluer la rentabilité de la structure mais d'évaluer celle d'un investissement pour un investisseur. Le point de vue abordé peut être celui de n'importe quelle partie prenante susceptible de financer vos activités. C'est souvent le point de vue de la collectivité qui est privilégié dans le but

d'alerter la puissance publique sur les effets sociaux et économiques de votre projet.

En d'autres termes, il est utile de s'intéresser à l'ACB si votre action répond à une mission de prévention sociale.

Les solutions mises en place par des entrepreneurs sociaux, dans le but de répondre à une problématique sociale, permettent potentiellement à la collectivité d'éviter des frais de prise en charge tels que les allocations chômage, les coûts de santé, d'endettement et autres. Les solutions apportées permettent même de générer des revenus pour les collectivités. Réinsérer des personnes dans le monde professionnel signifie, au-delà de la diminution des allocations chômage, une augmentation des impôts, par exemple, et donc des ressources perçues par l'État. L'impact économique potentiel de ces structures sociales n'est pas négligeable et mérite d'être exploré.

La complémentarité avec l'évaluation d'impact social

15. Étude d'impact de l'entrepreneuriat social, McKinsey&Company, 2012.

L'Analyse Coûts-Bénéfices (ACB) vise à démontrer l'efficacité financière de votre initiative sociale. Elle permet en d'autres termes de rendre compte de la pertinence économique d'un programme, en comparant dans la durée les retombées économiques générées par celui-ci et ses coûts de mise en œuvre (l'investissement).

Tout comme les autres méthodes de mesure d'impact, l'ACB est une méthode d'information. Elle permet d'asseoir les argumentaires et de clarifier les différents scénarii envisageables pour les bénéficiaires de votre structure. Il faut bien comprendre que l'ACB n'est qu'une méthode de mesure d'impact parmi d'autres et qu'elle ne permet pas d'évaluer l'impact social de votre activité. L'évaluation de votre impact social est déterminante car elle fournira l'argumentaire utile à l'ACB. Une ACB ne peut être concluante si vous n'avez pas conduit au préalable une évaluation de votre impact social. Néanmoins, il vous est possible de réaliser une ACB de façon prévisionnelle sur la base des estimations de vos impacts sociaux attendus.

Voici un premier exemple d'ACB menée par une structure à vocation sociale. L'association CRESUS, qui a pour but de prévenir les cas de surendettement, a permis, en évitant près de 7 500 situations de surendettement en 2011, de faire économiser près de 15 millions d'euros aux autorités publiques¹⁵. Il s'agit là d'un argument percutant pour encourager les pouvoirs publics à accompagner l'initiative.

Une évaluation d'impact social menée en amont peut permettre de connaître la situation de vos bénéficiaires et de comprendre dans quelle mesure votre action change leur quotidien. Et ainsi de s'assurer que le problème que vous vous efforcez de résoudre n'est pas résolu que temporairement.

L'Analyse Coûts-Bénéfices consiste classiquement en une expression des conséquences positives (les bénéfices) et négatives (les coûts) d'une intervention en termes monétaires, pour ensuite les comparer afin d'identifier les plus importants.

« Si on connaît son impact, on n'a pas de problème de sens, on sait si la démarche est pertinente »

Maxime PEKKIP

Quelles différences entre l'ACB et le SROI?

La méthode d'analyse du Retour Social sur Investissement (Social Return On Investment : SROI) est généralement confondue, à tort, avec la méthode ACB. Malgré les similitudes apparentes, les deux méthodes ne contribuent pas à prouver la valeur des initiatives sociales de la même façon : alors que l'ACB fournit le niveau de rentabilité en valeur, le SROI donne le niveau de rentabilité en valeur sociale.

La méthode SROI est une méthode plus englobante que l'ACB parce qu'elle suppose d'adopter le point de vue de la société dans sa globalité. Elle ne se contente pas de qualifier les impacts sociaux indirects, elle cherche à les quantifier. La méthode prend en compte l'ensemble des impacts générés par une activité et demande de monétiser les impacts sociaux même les moins tangibles.

La méthode SROI suppose de recourir à des proxys pour illustrer au mieux la réalité. Elle fait appel à des techniques de monétisation telles que la « valeur perçue » (cf. encadré p. 12) ce qui la rend moins rigoureuse du point de vue financier. L'ACB, quant à elle, se restreint à des mesures strictement tangibles pour calculer le ROI (Return On Investment).

La technique de la valeur perçue consiste à définir des prix sur la base des produits comparables qui sont commercialisés. C'est un moyen de révéler la propension à payer ou à accepter de payer un agent pour bénéficier d'un bien ou d'un service. Ces techniques recourent à des proxys. Un proxy est ici une variable, une mesure que l'on mobilise afin de se substituer à une autre variable difficilement mesurable.

Illustration : une association de quartier s'est donné pour mission sociale de créer du lien entre les résidents. Elle réalise une enquête terrain en porte-à-porte et demande aux résidents de fixer le prix qu'ils auraient été prêts à payer pour bénéficier de l'action de l'association si celle-ci n'avait pas été rendue gratuite.

LES DIFFÉRENCES ENTRE SROI & ACB

SROI	ACB
Après la mise en place d'une solution	S'applique à tout stade de développement
Collecte de données élargie	Collecte de données spécifique
Approche globale (point de vue de la société)	Approche spécifique (point de vue d'une partie prenante)
Ratio en valeur sociale	Ratio en valeur
Ressources humaines importantes	Ressources humaines faibles
Coût élevé	Coût faible
Méthode longue	Méthode courte (one shot)
Formation nécessaire	Formation facultative



ILLUS-TRATION

16. Passeport Avenir, un programme qui compte double, Accenture, 2012.

17. CPGE : Classes Préparatoires aux Grandes Écoles

La valorisation des coûts et bénéfices dans l'analyse SROI de Passeport Avenir¹⁶

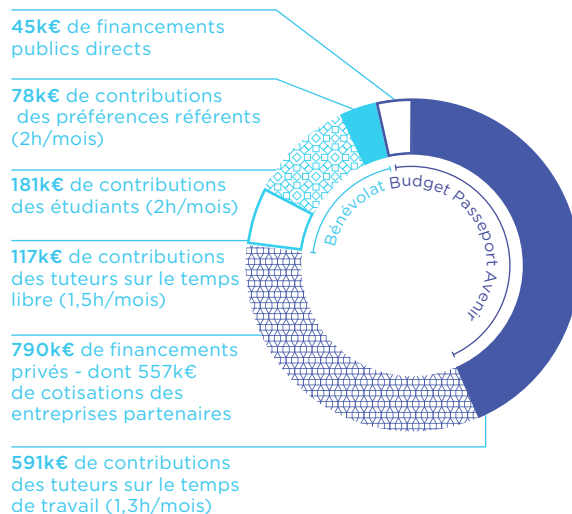
L'association Passeport Avenir accompagne, en collaboration avec des entreprises et des établissements scolaires, des jeunes issus de milieux populaires vers la réussite scolaire et professionnelle.

Le SROI réalisé adopte le point de vue général de la société. Il prend par exemple en compte, dans les coûts, les temps de bénévolat.

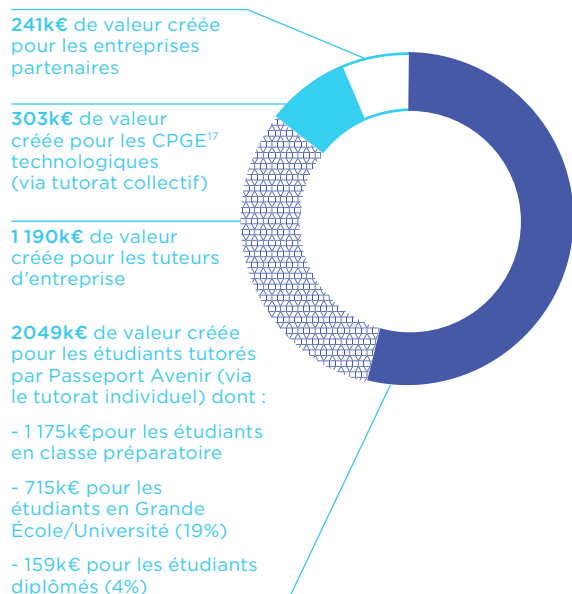
Du côté des bénéfices, les estimations de valeurs créées auprès des parties prenantes ont été réalisées à partir des déclarations de ces dernières sur l'influence qu'elles attribuent à l'association.

Le SROI calculé par le cabinet de conseil Accenture est évalué à 110%. Il représente un ratio de 2,1/1. En d'autres termes, à la date de l'étude, 1 euro investi dans l'activité de Passeport Avenir permettait de générer 2,1 euros de valeur sociale dans l'année.

COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS DU PROGRAMME PASSEPORT Avenir



LA VALORISATION DES COÛTS DANS L'ANALYSE SROI





ILLUS-
TRATION

18. Étude d'impact de l'entrepreneuriat social, Kinsey&Company, 2012.

La valorisation des coûts et bénéfices dans l'étude ACB d'Actavista¹⁸

Dans le cas d'Actavista, le SROI aurait également calculé la valeur perçue d'une réinsertion sociale réussie en estimant, par exemple, la valeur monétaire d'avoir une vie sociale épanouie (lien avec les pathologies de dépression par exemple) à travers un proxy donnant la valeur globale de l'insertion sociale.

L'ACB est désignée comme un outil plus spécifique et plus adapté que le SROI pour alerter une partie prenante sur la rentabilité potentielle de son investissement. Contrairement au SROI, l'ACB est un outil prédictif et peut s'appliquer à tout stade de développement de votre structure car les gains économiques et les coûts évités peuvent être identifiés bien en amont des impacts sociaux que génère votre activité. Il est aussi possible de réaliser une ACB de façon prévisionnelle, avant que vos activités n'aient démarré.

Acta Vista est une entreprise d'insertion professionnelle par la restauration de monuments et de bâtiments classés au

patrimoine. Premièrement, la méthode ACB adopte le point de vue de la collectivité. Deuxièmement, la méthode nous force à comptabiliser exclusivement les coûts et les bénéfices quantifiables de l'activité d'Acta Vista. Ainsi, durant la phase d'insertion, le gain net pour la collectivité se traduit par la différence entre les frais de subvention versés à l'association et les charges salariales perçues dues à l'activité de la personne en insertion additionnées du coût qu'aurait dû provoquer son inactivité qui est évitée. Au final entre la phase d'insertion et la phase de post-insertion, l'étude ACB montre que la collectivité peut gagner/économiser entre 6,9 K€ et 10,5 K€ sur un contrat de réinsertion (sans compter les autres avantages pour la société comme l'impact sur le pouvoir d'achat, le bien-être, la confiance en soi, etc.). Le cabinet d'études a ainsi estimé un ROI de 26%, soit un retour sur investissement en faveur de la collectivité pour un contrat de réinsertion de 1,26€ pour 1€ investi.

Chaque contrat de réinsertion Acta Vista rapporte aux collectivités de 6,9k€ à 10,5k€, en plus des autres bénéfices à la société.

Bénéfices		Description	Impact pour les collectivités par contrat	
INSERTION PROFESSIONNELLE	2a Gain direct net (phase d'insertion)	Gain net pour les collectivités, correspondant à la différence entre : × Coûts : subventions versées × Revenus : taxes/charges perçues et coût évité de l'inactivité	3,5k€	
	2b Gain direct net (post phase d'insertion)	Réintégration durable du marché du travail, grâce à un apprentissage volontaire et une formation efficace, à des emplois demandés par les entreprises	3,5- 7k€	
	Situation sociale	Diminution des problèmes sociaux chez les populations bénéficiaires (santé, criminalité, éducation, problèmes familiaux, etc.)		
AUTRES BÉNÉFICES		Utilisation de techniques de restauration respectueuses de l'environnement Haute qualité de travail grâce à un encadrement de qualité (compagnons), contraintes de temps souples et utilisation de techniques traditionnelles	Non quantifié	
IMPACT TOTAL POUR LES COLLECTIVITÉS, PAR CONTRAT DE RÉINSERTION			7-10,5k€	

ACB

SROI

Structuration du guide

La lecture du guide se fait dans une démarche itérative. Vous serez guidé d'étape en étape tout au long de la méthodologie et votre perspective évoluera au fil des étapes et des exemples. Vous trouverez à chaque étape de ce guide **une partie théorique accompagnée d'illustrations.**

Réalisez les challenges de la partie pratique pour passer à l'étape suivante. Des balises signaleront **les points de validation (✓)** sur lesquels vous serez susceptible de revenir, dans les précédentes étapes, au cas où vous seriez bloqué, afin d'ajuster ou de renforcer votre modèle ACB. Soyez rassuré, il est tout à fait possible que vous formalisiez votre ACB «à tâtons».

Gardez à l'esprit que l'élaboration d'une ACB est un travail plus ou moins long et complexe. Une première exploration vous permettra de jauger le potentiel de votre modèle mais la charge de travail qui incombera à la réalisation de votre ACB dépend de vos attentes.

Les balises



THÉORIE



ILLUSTRATION



À VOUS DE JOUER



POINT DE
VALIDATION N°1 :
GO / NO GO

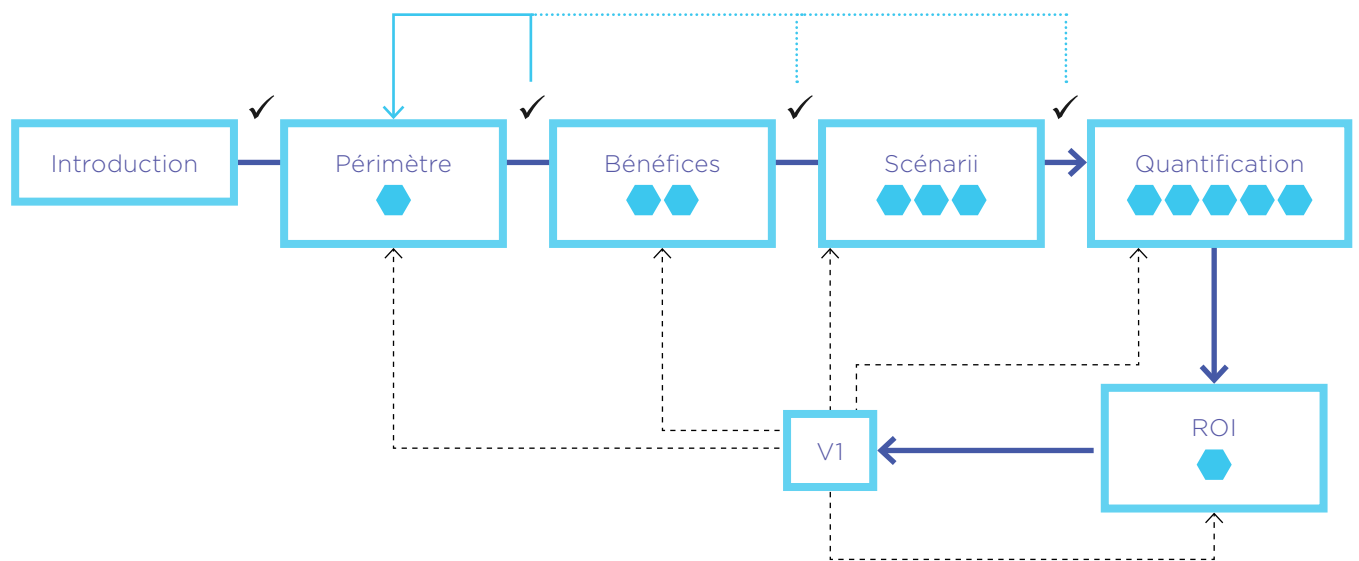
Représentation de la charge de travail

FAIBLE

FORTE

Cette charge peut être très faible ou très longue selon la complexité du sujet et du degré de fidélité attendu du modèle par rapport à la réalité.

Imaginez d'un côté une caricature et de l'autre un portrait réaliste, les deux représentent la même personne mais le résultat est sensiblement différent tout comme la charge de travail.



« Cette enquête a duré 8 mois
dont 2 mois à temps plein,
nos hypothèses ont énormément
changé, nous avons aussi
beaucoup modifié les scénarii
selon les publics »

Guillaume GINEBRE,
Action Tank Entreprise & Pauvreté

APPLICATION DE LA MÉTHODE ACB EN 5 ÉTAPES

Nous résumerons la méthode ACB en 5 étapes successives.

Il est avant tout nécessaire de bien considérer vos besoins d'évaluation avant de vous lancer dans l'application. Les premières étapes permettront de bien vérifier, en cas de doute, si l'analyse ACB est appropriée dans votre situation. Sachez que le guide ACB constitue lui-même un processus de décision qui vous guidera dans votre choix d'évaluation.



POINT DE VALIDATION N°1 : **GO / NO GO**

- × Êtes-vous convaincu que votre solution se traduit par des économies pour au moins une partie prenante ?
- × L'argument des coûts évités sera-t-il entendu par les interlocuteurs que vous souhaitez convaincre ? Sont-ils susceptibles de soutenir le développement de votre solution (financement, partenariats,...) ?

Les projets qui illustreront le guide :

1. SOLENI

Service de conseil en énergie pour lutter contre l'exclusion et la précarité énergétique. Des salariés en parcours d'insertion interviennent au domicile de ménages en précarité énergétique pour renforcer la maîtrise de leur consommation. En prévenant les situations d'impayés, SOLENI génère un impact économique chez les fournisseurs d'énergie et la collectivité.

2. EzyGain

Création d'un dispositif aidant les personnes à mobilité réduite à améliorer leur motricité. Le dispositif, mis en place à domicile et connecté, soutient le patient au niveau des hanches et des bras pour décharger ses mouvements et améliorer son endurance. La solution EzyGain évite des coûts de santé considérables pour les patients et rend l'accompagnement par les services de santé plus efficace.

3. CRÉSUS

Accompagne des personnes en difficulté pour développer leurs connaissances, prévenir ou traiter les phénomènes de surendettement, d'exclusion financière et bancaire et favoriser une pratique prudente et éclairée de l'argent. En prévenant les situations de surendettement, CRÉSUS permet aux banques et à la collectivité d'économiser des frais de traitement.

4. ADIE

Finance et accompagne la création d'entreprise des personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire. En donnant l'opportunité d'entreprendre à des personnes qui ne présentent pas les garanties jugées suffisantes par le système bancaire, l'ADIE génère de la valeur pour les collectivités.

5. Siel Bleu

Propose une offre adaptée et globale d'activités physiques dans les maisons de retraite et établissements spécialisés pour prévenir les situations de dépendance. En faisant reculer les risques de chutes des personnes âgées, l'action de Siel Bleu génère un impact économique à la fois chez les patients et la collectivité.

Étape 1

Définir le périmètre du projet d'évaluation

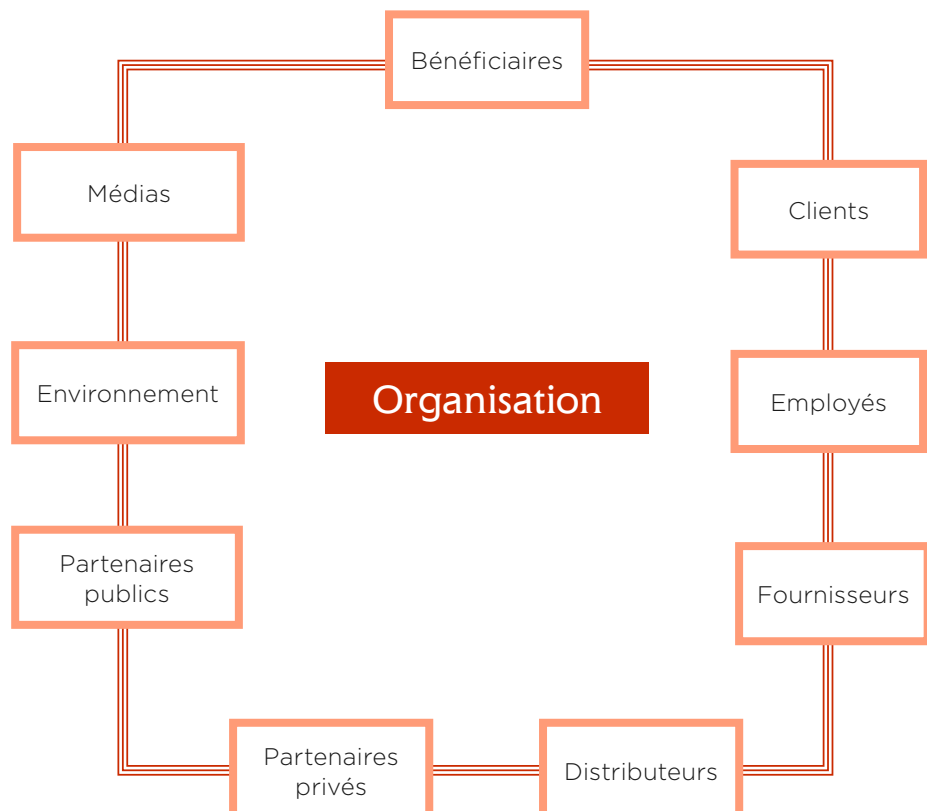
A. Cartographier vos parties prenantes



THÉORIE

Le premier exercice consiste à **cartographier l'ensemble de vos parties prenantes**, individus ou groupes d'individus impliqués ou impactés par vos activités : bénéficiaires directs et indirects, salariés, fournisseurs, bénévoles mais aussi vos financeurs et vos partenaires. Cette démarche est nécessaire car elle pose les bases de votre projet.

C'est l'occasion notamment de se poser la question suivante : quelles parties prenantes voulez-vous impliquer sur ce projet d'évaluation ?





ILLUS- TRATION

19. Mission de consulting réalisée par (IM)PROVE, 2014.

Illustration par le projet SOLENI¹⁹:

Parties prenantes	Contributions	Activités
Ménages accompagnés	Temps	Accueil des conseillers à leur domicile, participation active aux deux visites
		Reçoivent conseils, équipements et petits travaux
Conseillers énergie	Compétences	Suivi d'une formation complète (3 volets)
	Temps	Visite à domicile : diagnostics, conseils et petits travaux
Collectivités locales	Argent	Financement des visites et du matériel installé
	Temps et ressources humaines	Repérage et accompagnement des ménages
Fournisseur d'énergie	Argent	Financement des visites et du matériel installé
	Temps et ressources humaines	Repérage et accompagnement des ménages
Bailleurs sociaux	Argent	Financement des visites
	Temps et ressources humaines	Repérage des ménages



À VOUS
DE
JOUER

CHARGE
DE TRAVAIL



N°	Parties prenantes	Contributions	Activités
1			
2			
3			
4			
5			



LE CONSEIL
(IM)PROVE

- ✕ Les acteurs clés qui gravitent autour de votre activité (institutions, acteurs locaux, experts, ...) doivent être/ devenir des partenaires. Soyez proactif et alimentez le dialogue, ils pourront vous aider à co-construire votre démarche d'évaluation.
- Il est important de consulter vos parties prenantes car une spécification imprécise du projet mènera à des hypothèses inappropriées et des résultats incorrects.

B. Identifier vos impacts économiques



THÉORIE

20. Avoir une théorie du changement bien définie est la première des 3 conditions nécessaires pour garantir l'atteinte optimale des impacts sociétaux visés, selon l'étude Epic Outlook 2017 (Epic Foundation).

Une fois vos parties prenantes cartographiées, focalisez-vous sur vos activités et l'impact de celles-ci. Une des principales difficultés de l'ACB est d'obtenir une mesure monétaire de vos impacts. En effet, estimer les coûts de votre projet est généralement assez facile en revanche valoriser des bénéfices qui sont souvent indirects est plus compliqué.

L'outil de la théorie du changement²⁰ vous assistera dans l'identification de vos impacts économiques.

Cartographier d'abord l'ensemble de vos impacts vous permettra ensuite d'identifier clairement ceux qui se traduisent par une économie pour une partie prenante donnée (client, partenaire, collectivité, État...). Cet exercice permettra de définir le premier périmètre délimité de votre ACB.

Nous prendrons le point de vue de vos bénéficiaires principaux pour établir la théorie du changement.

Focus sur l'outil : ToC (théorie du changement)

La théorie du changement (Theory of Change) est une carte mentale (mind map) qui décrit le processus de changement social généré par votre action. En d'autres termes, la ToC est un outil stratégique efficace permettant de mettre en adéquation vos actions ou activités avec l'objet social de votre Organisation.

En outre, c'est :

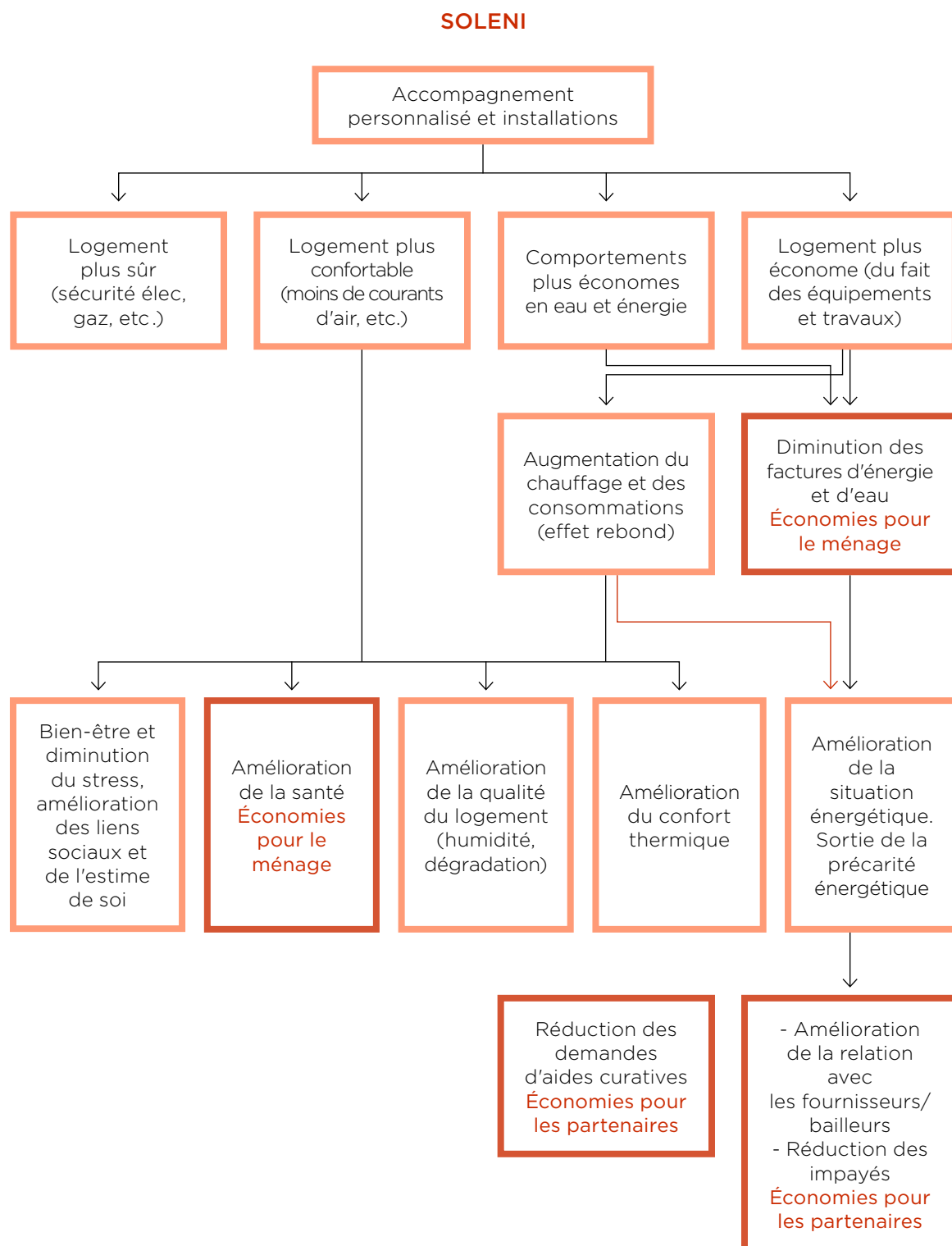
- 1 Un support qui vous permettra de structurer votre réflexion et de la partager avec vos collaborateurs.
- 2 Une représentation claire et globale de l'objectif de votre organisation qui permet de faire consensus sur sa mission sociale.
- 3 Un moyen de comprendre le processus de changement en faisant ressortir les connexions logiques entre les activités et les résultats espérés.



**ILLUS-
TRATION**

ToC de SOLENI

**COÛTS ÉVITÉS POUR LES FOURNISSEURS D'ÉNERGIE,
LES BAILLEURS SOCIAUX ET LES MÉNAGES**



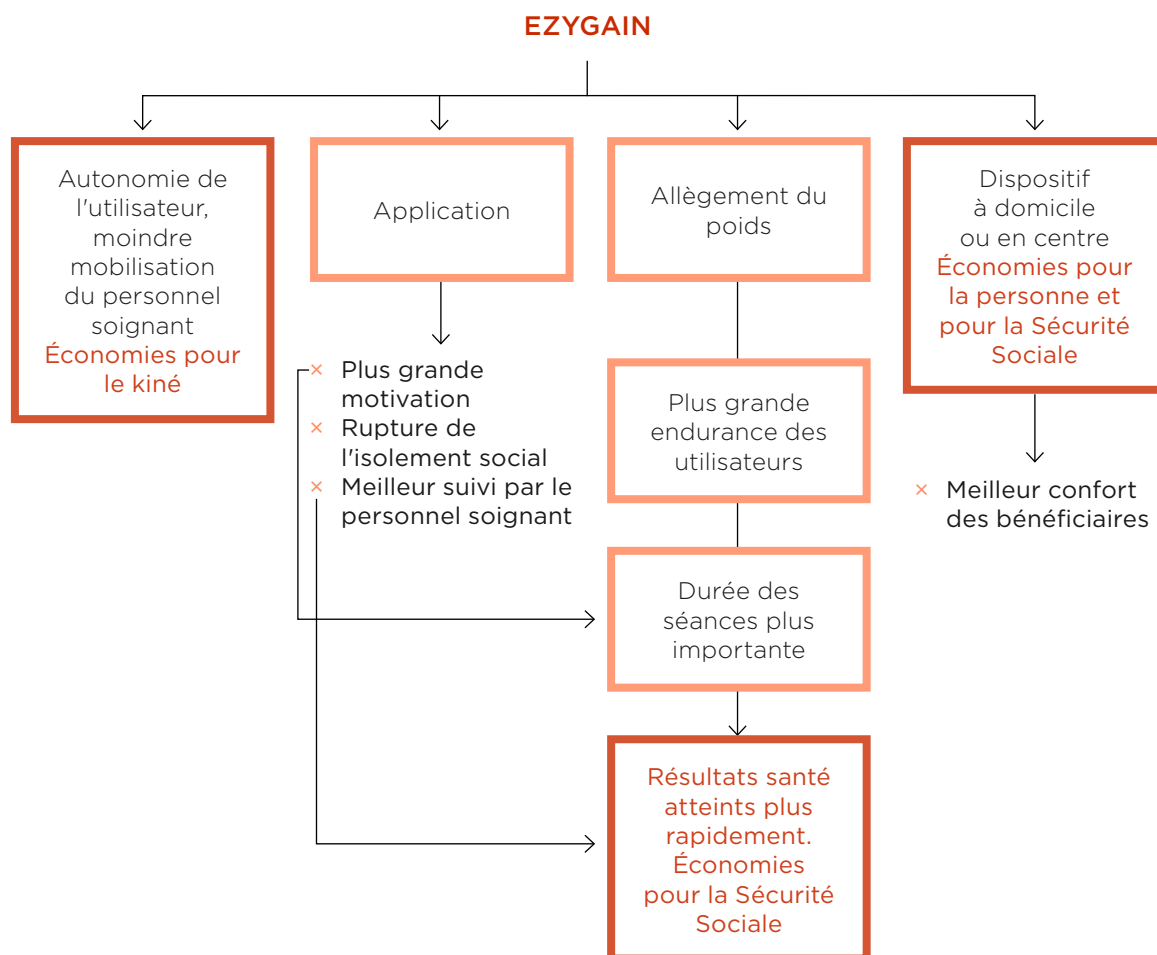
**LUTTE CONTRE LA
PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE**



**ILLUS-
TRATION**

ToC du projet EzyGain

COÛTS ÉVITÉS POUR LA SÉCURITÉ SOCIALE ET LES BAILLEURS SOCIAUX



**AMÉLIORER LA RÉÉDUCATION
DES PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE**



**À VOUS
DE
JOUER**

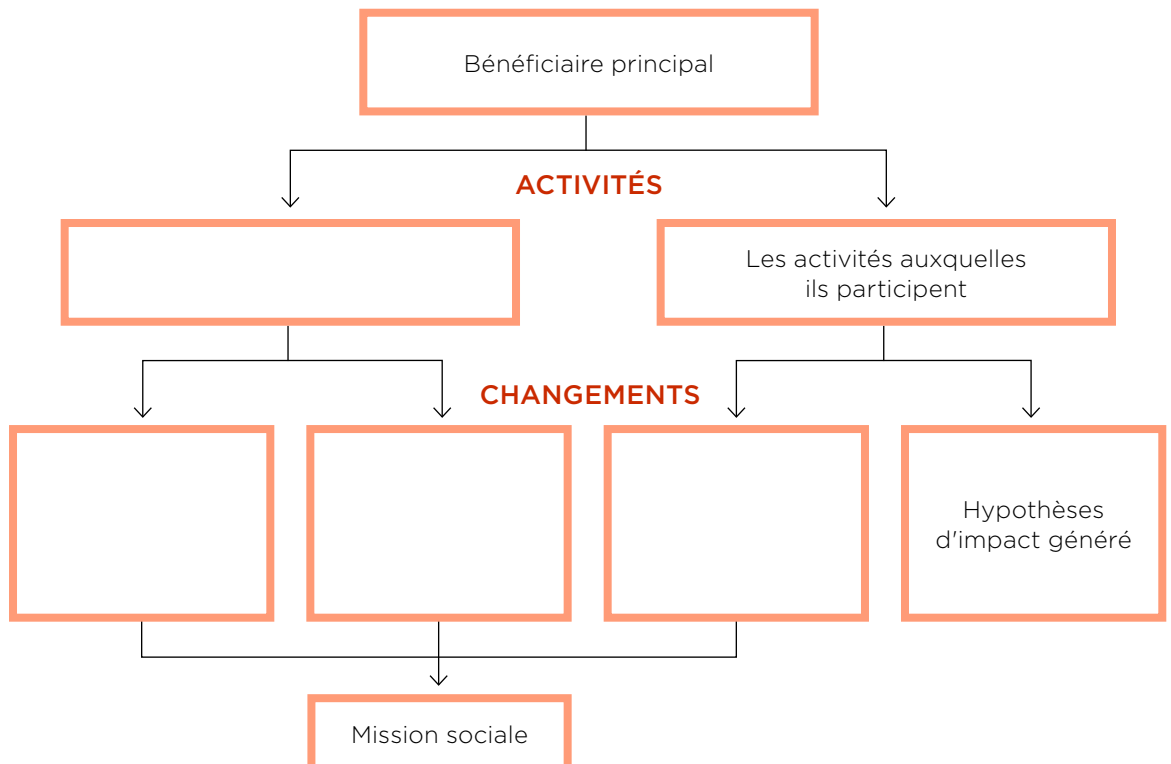
**CHARGE
DE TRAVAIL**



SUIVEZ LE FIL ROUGE :

- 1 Définissez votre mission sociale.
- 2 Identifiez les activités déployées qui bénéficient à vos parties prenantes.
- 3 Listez les changements imaginables provoqués par votre action sur vos bénéficiaires principaux.
- 4 Connectez les changements jusqu'à votre objectif social. Hiérarchisez les effets du plus direct au plus indirect (les changements peuvent être secondaires).
- 5 Identifiez les changements qui ont un impact économique : une fois tous les impacts potentiels de vos activités sur vos bénéficiaires recensés, il suffira de **faire ressortir spécifiquement ceux qui impliquent indirectement un bénéfice monétaire ou un coût évité pour une tierce partie.**

PARTIE PRENANTE SÉLECTIONNÉE





LES CONSEILS (IM)PROVE

- ✗ Utiliser la ToC permet de révéler plus facilement les éventuels flux économiques qui existent grâce à vos activités. C'est aussi un moyen efficace de définir le niveau de priorité de ces flux dans le cadre de l'étude.
- ✗ Réalisez ce travail en équipe. Le brainstorming est le meilleur moyen de confronter les points de vue et de ne pas occulter les impacts inattendus.
- ✗ En parallèle, des interviews « terrain » peuvent être menées pour donner la parole à vos parties prenantes (actuelles et potentielles), ainsi que des recherches bibliographiques.
- ✗ Nous recommandons dans un premier temps de réaliser la ToC de chaque partie prenante séparément. Cette façon de scinder votre réflexion vous aidera à obtenir une vue d'ensemble des changements que vous produisez sans rien omettre. Une fois ce travail fait, vous pourrez consolider une ToC plus globale qui mettra en évidence vos impacts économiques générés chez diverses parties prenantes.



POINT DE VALIDATION N°2 : PENSEZ-VOUS QU'À MOYEN-LONG TERME, VOTRE ACTIVITÉ GÉNÈRE DES BÉNÉFICES ET/OU ÉVITE DES COÛTS POUR LA SOCIÉTÉ ?

- ✗ Si Oui, continuez l'exercice
- ✗ Si Non,
 - Refaites l'exercice en choisissant une autre partie prenante bénéficiaire
 - La méthode ACB n'est pas adaptée voir le guide suivant : **(IM)PROVE et Rexel, Guide de la mesure d'impact social, 2015**

C. Déterminer la partie prenante cible



THÉORIE

Le point de vue à adopter tout au long de l'étude dépend de **qui vous souhaitez alerter au sujet de la rentabilité de votre initiative.**

Dans un premier temps, **déterminez quelles parties prenantes sont les plus impactées économiquement et lesquelles sont les plus sensibles à cet argumentaire (exemple 1).**

Puis, à partir de la théorie du changement, classez les impacts financiers identifiés selon les parties prenantes impactées.

La distinction **impact direct et indirect** et **l'accessibilité des données** seront **des éléments décisifs dans le choix de votre cible (exemple 2).**

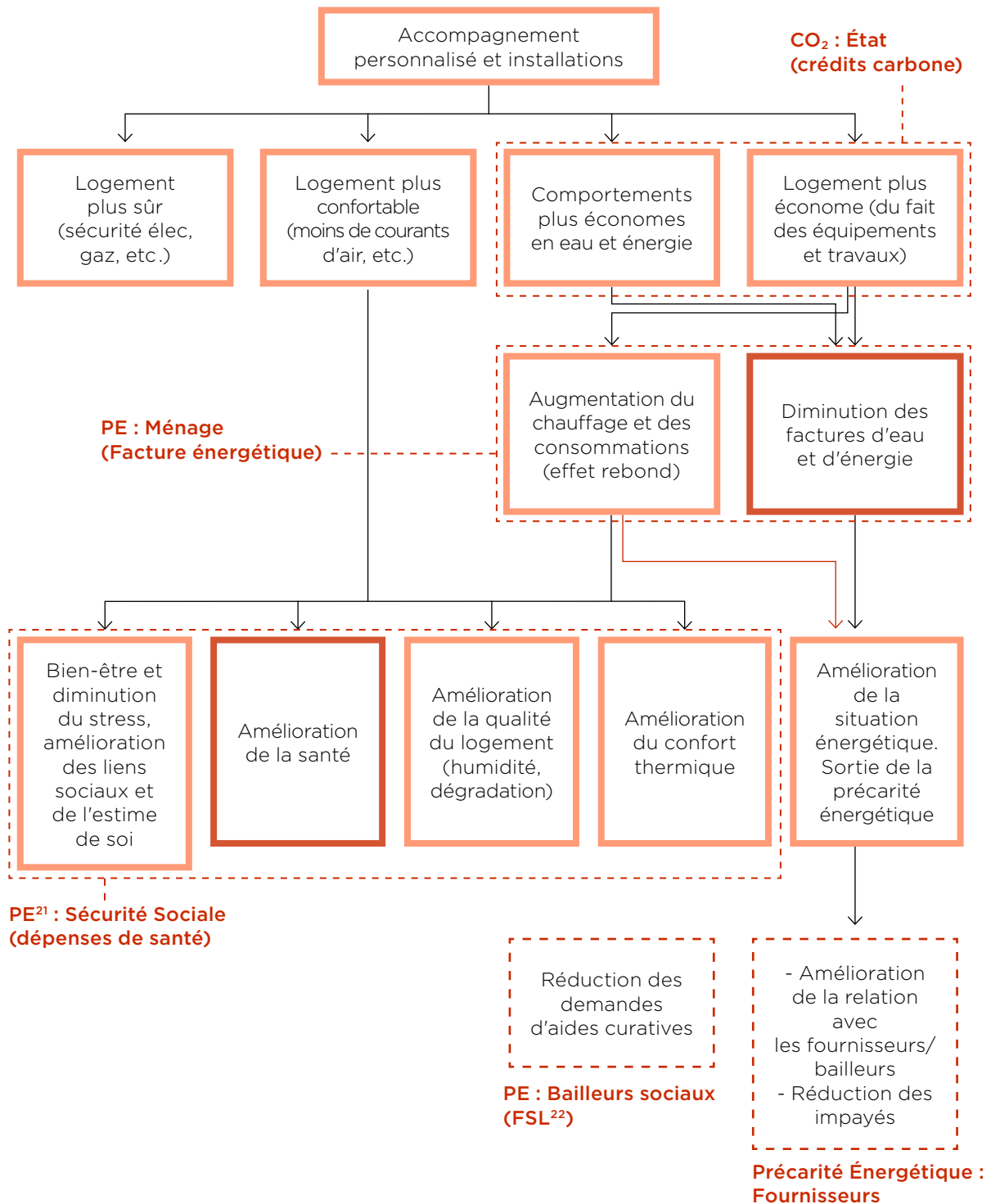


ILLUS- TRATION

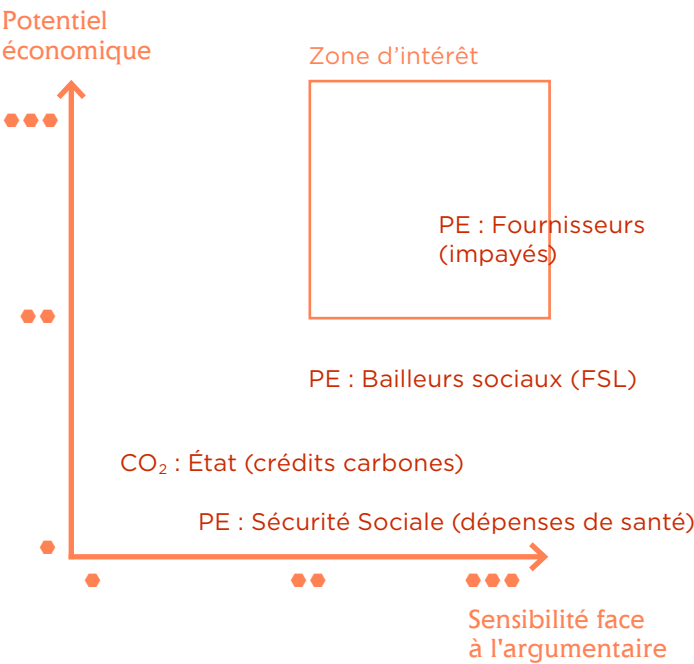
21. PE : Précarité énergétique
22. FSL : Fond Solidarité Logement

Exemple 1 : SOLENI

LES PARTIES PRENANTES IMPACTÉES ÉCONOMIQUEMENT



23. GES : Gaz à Effet de Serre



La solution SOLENI génère des impacts économiques pour plusieurs parties prenantes à travers la diminution de la précarité énergétique (PE) et la réduction des émissions de GES²³. L'impact économique en termes de réduction des GES semble plus complexe à démontrer et l'État ne sera pas forcément très sensible à cet argument tandis que les économies réalisées sur les impayés semblent plus simples à mesurer, et les fournisseurs, plus sensibles à l'argument commercial.



ILLUS-
TRATION

Exemple 2 : Siel Bleu

Tableau tiré de l'étude réalisée par McKinsey

Vos parties prenantes impactées	Impacts	Impact financier direct	Impact financier indirect
PERSONNES			
Population âgée	Réduction du risque de survenance de maladie Meilleure qualité de vie		✓ ✓
Autres	Allègement des charges pour les familles		✓
PUBLIC			
Système de santé	Économies financières Réduction des contraintes (par exemple ventilation des espaces d'accueil)	✓ ✓	
Autres publics	Économies financières	✓	
PRIVÉ			
Assurances	Baisse des provisions (Bâle III)		✓
Pharmaceutique	Augmentation des besoins en traitement léger		✓
Biens de consommation	Évolution des mentalités Hausse des besoins pour des solutions packagées		✓ ✓



**À VOUS
DE
JOUER**

**CHARGE
DE TRAVAIL**

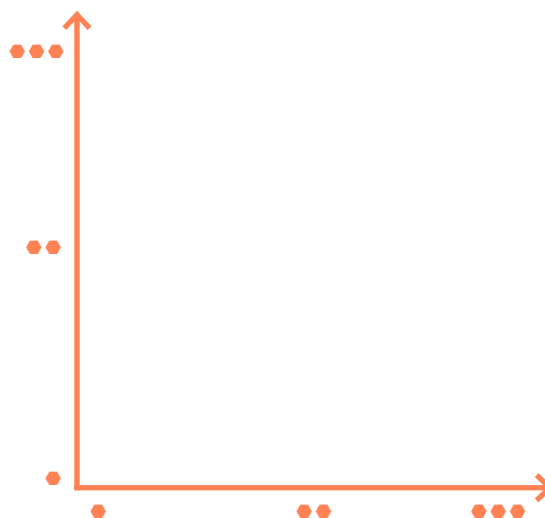


× Identifier quel(s) acteur(s) peut/peuvent bénéficier économiquement de votre solution.

× Prioriser les impacts économiques pour délimiter le périmètre de l'ACB à un acteur (sommes d'argent en jeu, sensibilité de la partie prenante aux arguments, accessibilité des données...).

**CLASSER LES PARTIES
PRENANTES SUSCEPTIBLES
DE VOUS FINANCER DANS
CE GRAPHIQUE**

Potentiel
économique



Sensibilité face
à l'argumentaire



**LE CONSEIL
(IM)PROVE**

× Assurez-vous que votre argument sera entendu et aura le potentiel de déclencher un financement. Si vous n'avez pas les moyens d'interpeller les parties prenantes qui bénéficient de votre solution, ne vous lancez pas dans le développement d'un modèle précis et rigoureux.



**POINT DE VALIDATION N°3 :
AVEZ-VOUS AU MOINS UNE PARTIE
PRENANTE PRÉSENTE DANS LA
ZONE D'INTÉRÊT?**

- × Si Oui, continuez l'exercice
- × Si Non,
 - Refaites l'exercice en choisissant une autre partie prenante bénéficiaire
 - La méthode ACB n'est pas adaptée : voir le guide de la mesure d'impact social

Étape 2

Identifier les bénéfices avant les coûts



THÉORIE

Dans un premier temps, il s'agira de construire **un modèle simple** afin de tester la pertinence de cette approche par rapport à l'activité analysée et d'estimer la complexité (et donc la charge de travail) de création d'un modèle coûts-bénéfices.

En cas de validation, le modèle sera approfondi à travers des recherches bibliographiques, des séances de brainstorming internes ou encore des interviews qualitatives conduites avec les parties prenantes clés de votre organisation.

Focus sur l'outil : la mesure directe n'est pas toujours possible. Le recours aux PROXYS.

Afin d'estimer les coûts évités pour les prêteurs, CRÉSUS doit identifier le coût d'un dossier de surendettement. Les coûts de création et de gestion d'un dossier administratif ne sont pas toujours disponibles ou rendus publics. Il est envisageable d'estimer ce coût par un proxy, en l'occurrence, le cabinet McKinsey a choisi le coût salarial moyen d'un salarié dédié aux clients surendettés. Ce proxy estime de manière approximative le coût de gestion.

Mais le salarié n'est peut-être pas dédié à 100% à ce type de client ou le coût de gestion de dossiers administratifs peut être plus large et comprendre, par exemple, des frais fixes comme les coûts d'appels téléphoniques, d'accès internet, de stockage (serveurs/ locaux) ou encore de gestion des archives...

1^{er} travail bibliographique

CHARGE DE TRAVAIL



A travers ce premier travail de recherche, l'objectif est de déterminer des indicateurs SMART qui vous permettront d'avoir un aperçu de la mesure de la rentabilité de votre action pour l'acteur concerné.

- × **Spécifique** : formalisé de façon à être compréhensible par toutes les parties concernées.
- × **Mesurable** : doit rendre compte d'une quantité ou d'une qualité et peut faire l'objet de comparaisons.
- × **Acceptable** : accepté par les parties prenantes.
- × **Réaliste** : accessible compte tenu des ressources à disposition.
- × **Temporel** : en mesure d'être suivi dans un temps défini.





ILLUS-
TRATION

Exemple 1 : SOLENI

Nous avons décidé, pour illustrer la tâche, de choisir le point de vue des fournisseurs d'énergie. On suppose alors que l'action de SOLENI est génératrice de valeur pour les fournisseurs d'énergie en réduisant indirectement les coûts des impayés. En d'autres termes, l'amélioration de la situation financière des ménages se traduit par une baisse des cas d'impayés et donc par une baisse de la fréquentation du service recouvrement.

Pour rendre compte des coûts évités, il est d'abord primordial de comprendre la quantité des frais que prend en charge le fournisseur d'énergie en cas d'impayé pour ensuite le mettre en lien avec le nombre de cas évités grâce à l'action de SOLENI.

Partie prenante & Effet attendu	Nature	Indicateurs de mesure des coûts
FOURNISSEURS D'ENERGIE		
Diminution des défauts et retards de paiement	Prévention de la dette	Montant de la dette
		Recouvrement partiel
		Montant de l'aide FSL
	Prévention de la coupure ou de la réduction	Frais de coupure et de réduction
	Réduction des coûts de gestion des impayés	Salaire des chargés de recouvrement

Le montant de la dette est un indicateur SMART :

S

Il n'y a pas de confusion sur son interprétation.

M

Rend compte d'une somme en €.

A

L'indicateur ne pose pas de problème d'acceptation particulier.

R

Il est possible de le collecter en sondant les bénéficiaires.

T

C'est un indicateur qui peut faire l'objet de comparaisons dans le temps.



ILLUS-TRATION

Exemple 2 : CRÉSUS

Pour rappel, l'association CRÉSUS génère des coûts évités pour les autorités publiques en prévenant des cas de surendettement. Mais alors, que coûte réellement un cas de surendettement à l'État ?

Partie prenante & Effets attendus	Nature	Indicateurs de mesure des coûts
Diminution de la survenance du surendettement	Prévention du surendettement	Gestion des dossiers (Banque de France)
		Risque de redépôt des dossiers
		Non remboursement d'une partie des dettes fiscales

- 1 Définir la nature des bénéfices (revenus générés et/ou coûts évités par votre action)
- 2 Identifier les indicateurs « SMART » de mesure des bénéfices

Partie prenante & Effets attendus	Nature	Indicateurs de mesure des coûts
COLLECTIVITÉ		



À VOUS DE JOUER

CHARGE DE TRAVAIL



LES CONSEILS (IM)PROVE

- × Commencez par identifier les bénéfices générés ou coûts évités par votre solution avant son coût de mise en œuvre ; c'est en effet dans les coûts évités que se trouvent le plus d'incertitudes et d'interrogations.
- × Difficile d'être exhaustif et d'exprimer les indicateurs par moment : on choisira de sélectionner les impacts en fonction de la disponibilité des données et de la facilité avec laquelle on peut les monétiser.
- × Impliquez vos parties prenantes. Le choix des mesures et de leur périmètre (géographiques et socio-économiques) peut introduire certains biais dans la perspective adoptée et finalement dans les résultats de l'analyse.

Étape 3

Scénariser les changements

A. Chez les bénéficiaires



THÉORIE

L'ACB est utilisée dans les entreprises conventionnelles afin de comparer différentes alternatives (scenarii) et de déterminer quel scénario est le plus rentable. Dans le contexte de la solidarité, l'objectif est de prouver que vos actions, ou l'une d'entre elles en particulier, sont rentables pour l'une de vos parties prenantes (bénéficiaires ou autres). On ne juge pas de la rentabilité du projet mais de celle des changements opérés.

Il est essentiel d'identifier les différents scénarii plausibles dans lesquels vos bénéficiaires se retrouvent afin de comprendre dans quelle(s) situation(s) votre activité génère une plus-value financière pour la société. Par exemple, en 2011, l'association CRÉSUS était en mesure de déclarer que son action

permettait d'éviter la création de 7 441 dossiers de surendettement dans l'année. De la même manière, l'ADIE connaît la part des personnes accompagnées qui ont créé une entreprise dans les 3 ans qui ont suivi leur accompagnement et le taux de pérennité moyen de celles-ci dans une certaine perspective.

Il est indispensable à cette étape de bien connaître vos bénéficiaires et d'identifier les trajectoires potentielles qu'ils prendront, c'est-à-dire les changements qui vont survenir dans leur vie après bénéfice. C'est pour cette raison qu'il est important de mener en amont une évaluation de votre impact social.



LES CONSEILS (IM)PROVE

- ✕ Nommez un responsable de projet
- ✕ Déterminez quelles personnes de votre organisation seront mises à contribution
- ✕ Impulsez une réflexion sur la manière de recueillir les données qui apporteront la preuve recherchée



ILLUS- TRATION

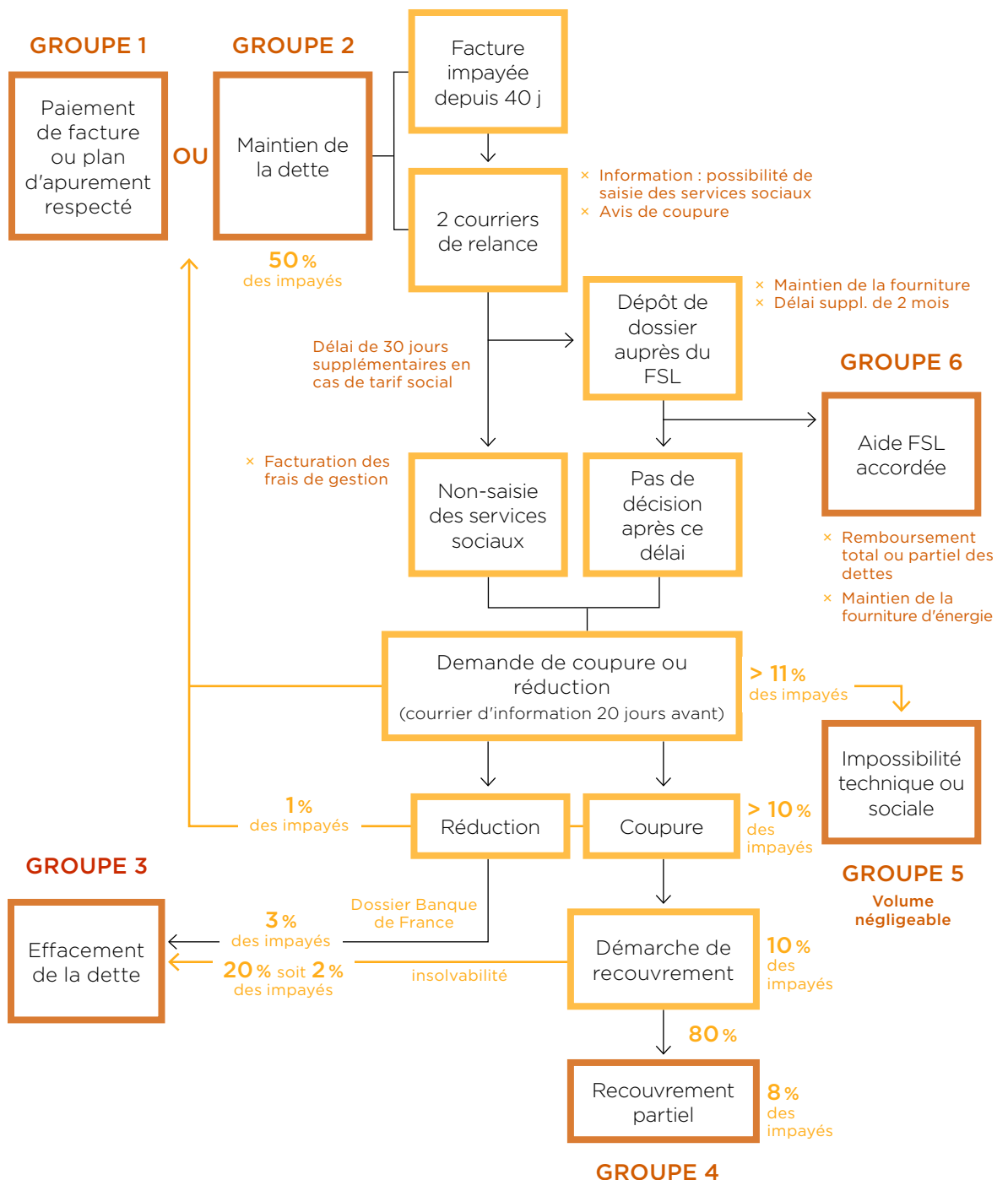
Exemple 1 : SOLENI

Dans le cas de SOLENI (gestion des impayés de factures énergétiques), les bénéficiaires de la solution en situation d'impayé se répartissent comme tel :

- × Dans 27% des cas, le foyer va payer la dette créée,
- × Dans 50% des cas, la dette sera maintenue,
- × Dans 5% des cas, la dette sera effacée,

- × Dans 8% des cas, le foyer bénéficiera d'un recouvrement partiel,
- × Dans moins de 1% des cas il n'y aura aucune coupure,
- × Dans 10% des cas, une aide FSL sera accordée.

On observe ainsi 6 scénarii différents, et nous sommes en mesure de classer ces scénarii selon leur probabilité de survenance.





ILLUS-
TRATION

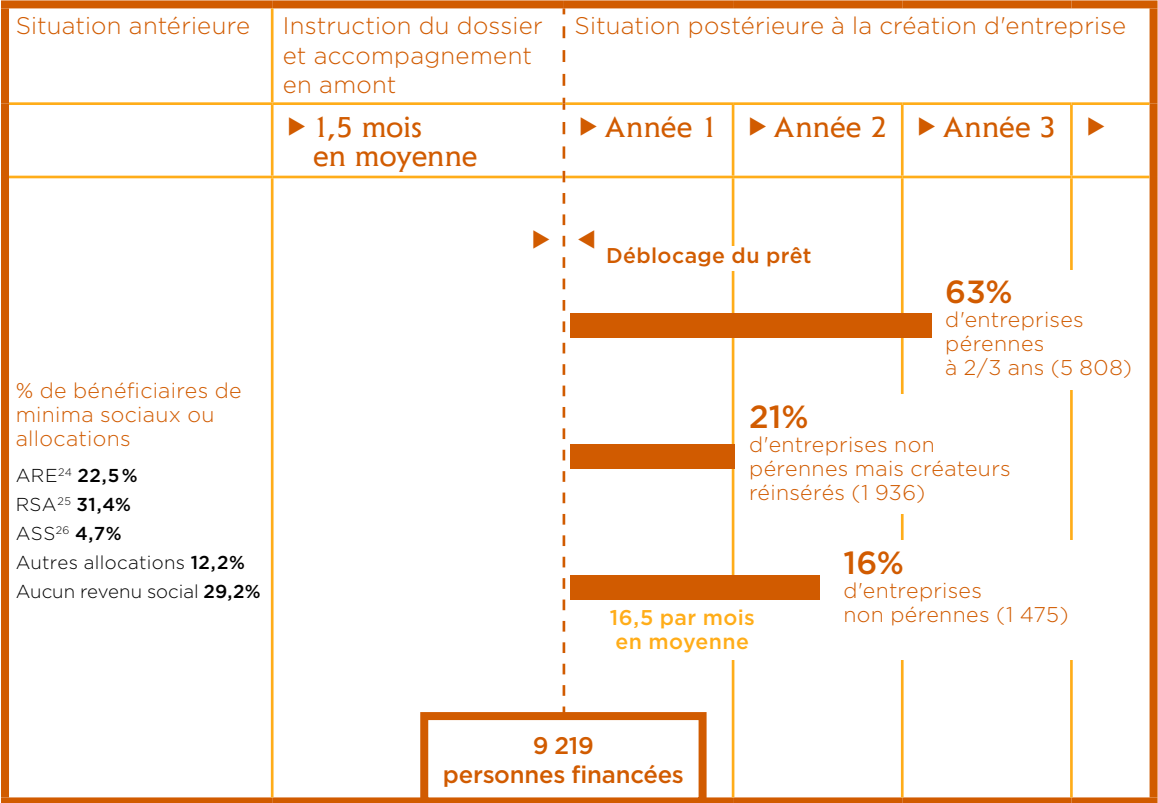
L'impact économique de l'action de l'ADIE (2016) à lire [ici](#).

- 24. ARE: L'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi
- 25. RSA: Revenu de Solidarité Active
- 26. ASS: Allocation Spécifique de Solidarité

Exemple 2 : ADIE

En 2016, l'ADIE finançait 9 219 personnes. Identifier la situation antérieure des bénéficiaires en termes de minima sociaux a permis de rendre compte par la suite des économies réalisées grâce à leur changement de statut.

La situation postérieure (+3 ans) montre que 63% des entreprises créées sont toujours actives ; 21% ne le sont plus mais les créateurs ont été réinsérés ; enfin, 16% d'entre elles n'existent plus.



Les coûts évités grâce au dispositif s'observent à deux niveaux : premièrement, par l'arrêt des revenus sociaux perçus grâce à la création d'une entreprise et deuxièmement, par la création de revenus d'activité (70% des bénéficiaires percevaient des revenus sociaux avant d'obtenir un prêt avec l'ADIE).



À VOUS DE JOUER

CHARGE DE TRAVAIL



- 1 Caractérisez la situation antérieure de vos bénéficiaires
- 2 Caractérisez les trajectoires de changement de vos bénéficiaires



LES CONSEILS (IM)PROVE

- ✕ Limitez-vous dans un premier temps aux trajectoires les plus importantes qui caractérisent au moins la moitié de vos bénéficiaires ;
- ✕ Si vous n'avez pas d'information, commencez par estimer les trajectoires de vos bénéficiaires ;
- ✕ Si vous n'avez pas d'information, pensez à réaliser une enquête auprès de vos bénéficiaires, rencontrez-les, encouragez-les à participer à l'amélioration de vos services.

B. Chez les non-bénéficiaires (attribution)



THÉORIE

27. Yannick L'Horty, Pascale Petit, « Évaluation aléatoire et expérimentations sociales », Revue française d'économie, 2011/1 (Volume XXVI), p. 13-48. DOI : 10.3917/rfe.111.0013 [accessible ici](#).

Vous êtes parvenu à montrer que le changement de situation de vos bénéficiaires permettait de créer de la valeur pour la société. Mais rien ne prouve que ces changements sont le fruit de votre activité. L'observation des changements de situation chez une population ne permet pas à elle seule de mesurer l'impact de votre action car d'autres événements peuvent avoir contribué aux changements observés.

Il est difficile de distinguer la part exclusivement attribuable à votre action. C'est pourquoi la mesure d'impact repose sur la reconstitution de ce qui serait advenu sans votre intervention : c'est la situation dite « contrefactuelle ». Il est nécessaire de mesurer l'attribution des changements jusque-là identifiés.

Il est bien sûr impossible de savoir en même temps ce que seraient devenus vos bénéficiaires avec et sans votre action. La situation « contrefactuelle » est inobservable mais il existe des méthodes qui permettent d'estimer cette situation et de mesurer le niveau d'attribution des changements. La situation « avant »/« après » ne nous intéresse pas ici, c'est bien la situation « avec »/« sans » projet qui nous intéresse !

La méthode de mesure de l'attribution, qui est jugée la plus rigoureuse, implique de constituer un groupe témoin représentatif de la population bénéficiaire mais qui n'aura pas bénéficié de votre action et de confronter ce scénario de référence à celui du groupe cible composé des bénéficiaires de votre action. Cependant, il est souvent compliqué de constituer un groupe témoin représentatif. Cela suppose d'interroger des personnes correspondant à votre cible mais qui ne bénéficieront pas de votre action. Cette méthode peut notamment soulever des problèmes d'ordre éthique²⁷ qui doivent être pris en considération dans votre protocole, notamment si votre action « met en jeu des ressources vitales ou déterminantes pour la trajectoire de vie des personnes ».

(+) **1. Expérience sociale contrôlée**
Tirage aléatoire avant participation : chaque individu a autant de chances d'être dans le groupe témoin ou cible (techniques probabilistes)

2. Méthodes quasi-expérimentales
Sélection, après bénéfice, d'un groupe de non-participants dont les caractéristiques sont proches du groupe des participants (critères d'éligibilité au dispositif, talon sociologique, etc.) (techniques non probabilistes)

Si les expériences sociales contrôlées sont les méthodes les plus coûteuses de constitution d'un groupe témoin, les méthodes quasi-expérimentales représentent un coût également non négligeable.

ILLUS-
TRATION

Constituer un groupe témoin : le scénario de référence

Il existe d'autres méthodes de mesure de l'attribution qui sont bien moins coûteuses mais aussi moins rigoureuses. Il est possible de mesurer l'attribution de façon subjective en demandant directement à vos bénéficiaires comment ils imagineraient leur situation sans bénéficier de votre action²⁸.

Face aux biais de réponse, il est préférable de confronter vos résultats aux **statistiques nationales**²⁹.

À VOUS
DE
JOUER

- ✕ Pour une première version de votre modèle, il est préférable de rechercher des statistiques nationales comparables;

- ✕ A partir des données de caractérisation de vos bénéficiaires (talon sociologique), vérifiez s'il est envisageable de constituer un groupe témoin représentatif.

²⁸. Cette méthode fait appel à la mémoire des enquêtés. Le risque d'erreur et de manipulation est particulièrement élevé.

²⁹. Par exemple, la part des personnes âgées qui chutent dans l'année ; la part des entreprises pérennes à + 3 ans ; la part des ménages qui déclarent des impayés de factures énergétiques ; la part des dossiers de surendettement qui font l'objet d'un moratoire...

CHARGE
DE TRAVAILLES CONSEILS
(IM)PROVE

- ✕ Une évaluation d'impact social avec enquête sur le terrain permettra d'alimenter les différents scénarii et notamment le contrefactuel si vous pouvez constituer un groupe témoin.
- ✕ Rapprochez-vous de vos partenaires pour rendre compte de la faisabilité d'une telle étude.
- ✕ Si vous ne pouvez pas constituer de groupe témoin et que vous ne trouvez pas de statistiques nationales, estimez tout de même le changement attribuable à votre action (par exemple l'action de Siel Bleu permettrait une baisse de 20% des chutes chez les personnes âgées).
- ✕ Il est important d'optimiser ce scénario de référence avant de calculer les coûts et les avantages du programme.

Étape 4

Estimer les bénéfices et les coûts



THÉORIE

Une fois les scénarii posés, chiffrez les indicateurs déterminés à l'étape 2.

L'éligibilité des coûts

Comptabiliser uniquement les coûts liés ; il est facile de biaiser les conclusions de l'analyse en intégrant des coûts qui ne sont pas imputables à l'activité étudiée.

- × **Coûts de mise en œuvre :** Les coûts nécessaires de mise en œuvre de l'activité.
- × **Potentiels bénéfices/avantages évités :** En imaginant que vos activités entraînent aussi une réduction de certains bénéfices/avantages selon le point de vue adopté (ex : la disparition d'emplois).

Comptabiliser uniquement les bénéfices liés ; il est facile de biaiser les conclusions de l'analyse en intégrant des **bénéfices** qui ne sont pas imputables à la mesure étudiée.

- × **Bénéfices directs issus de votre action.**
- × **Coûts/inconvénients évités.** Ex : évitement d'un temps de travail, de frais de justice.

Attention au double comptage :

Par exemple, la mise en place d'installations permettant de sortir de la précarité énergétique peut avoir, pour un ménage, des répercussions économiques au niveau des factures énergétiques mais aussi au niveau de la valeur du bien immobilier si le ménage est propriétaire. Seul un bénéfice peut être retenu (le surplus de pouvoir d'achat ou la hausse de valeur du patrimoine) car le ménage peut soit rester, soit partir mais ne peut bénéficier simultanément des deux effets.

Prendre en compte la durée du programme

Les coûts et bénéfices sont susceptibles d'apparaître à différents moments dans le temps. Le plus souvent, un projet aura des effets pendant plusieurs années après sa mise en œuvre. Il faudra donc, pour chaque scénario, vérifier la survenance des changements sur lesquels reposent les coûts évités. Par exemple, est-ce que la médiation réalisée par SOLENI va permettre d'éviter les impayés des ménages pendant l'année suivant l'intervention ou pendant deux années ?

Cette notion de durabilité de l'impact est critique, notamment quand il existe un risque de compensation des effets espérés initialement (dans la littérature en anglais, compensating for off-setting effect). C'est le cas de l'effet rebond dans la lutte contre la précarité énergétique : un abaissement des charges de fluides chez les ménages précaires peut dans un premier temps faire baisser leurs factures et leur risque d'impayés. Mais dans un second temps, les ménages qui souffraient du froid peuvent consommer plus pour se chauffer enfin à la température adéquate et voir leurs factures d'énergie remonter à nouveau. Dans un tel cas, l'impact social et sanitaire sur les ménages est important mais la réduction du risque d'impayé est moins certaine.

Prendre en compte les effets indésirables du programme

Ensuite, votre projet peut avoir indirectement des effets négatifs (environnement, bruit, aspect du paysage, etc.) pour des parties prenantes non visées initialement (en anglais, spillover effect/effet de déversement). C'est le cas, par exemple, si vous organisez un festival et que le succès de celui-ci génère des effets de congestion en ville. Ces effets peuvent être monétisés s'ils sont quantifiables (externalités, taxes payées, empreinte...).



ILLUS- TRATION

Source
additionnelle :

Étude d'impact
de l'entrepreneuriat
social

Exemple 1 : CRÉSUS

Pour l'association CRÉSUS, les autorités publiques économisent 2 110 € pour chaque dossier de surendettement évité.

Sachant que 7 441 dépôts de dossiers ont été évités en 2011, cela représente près de 15 millions d'euros d'économie pour les pouvoirs publics.

Partie prenante & Bénéfice attendu	Impact	Effet	Indicateurs de mesure des coûts	Estimation
COLLECTIVITÉ				
Diminution de la survenance du surendettement	Meilleure situation financière (coûts évités)	Prévention du surendettement	Gestion des dossiers (Banque de France)	1 000 €
			Risque de re-dépôt des dossiers	600 €
			Non remboursement d'une partie des dettes fiscales	510 €
			Total	2 110 €



ILLUS- TRATION

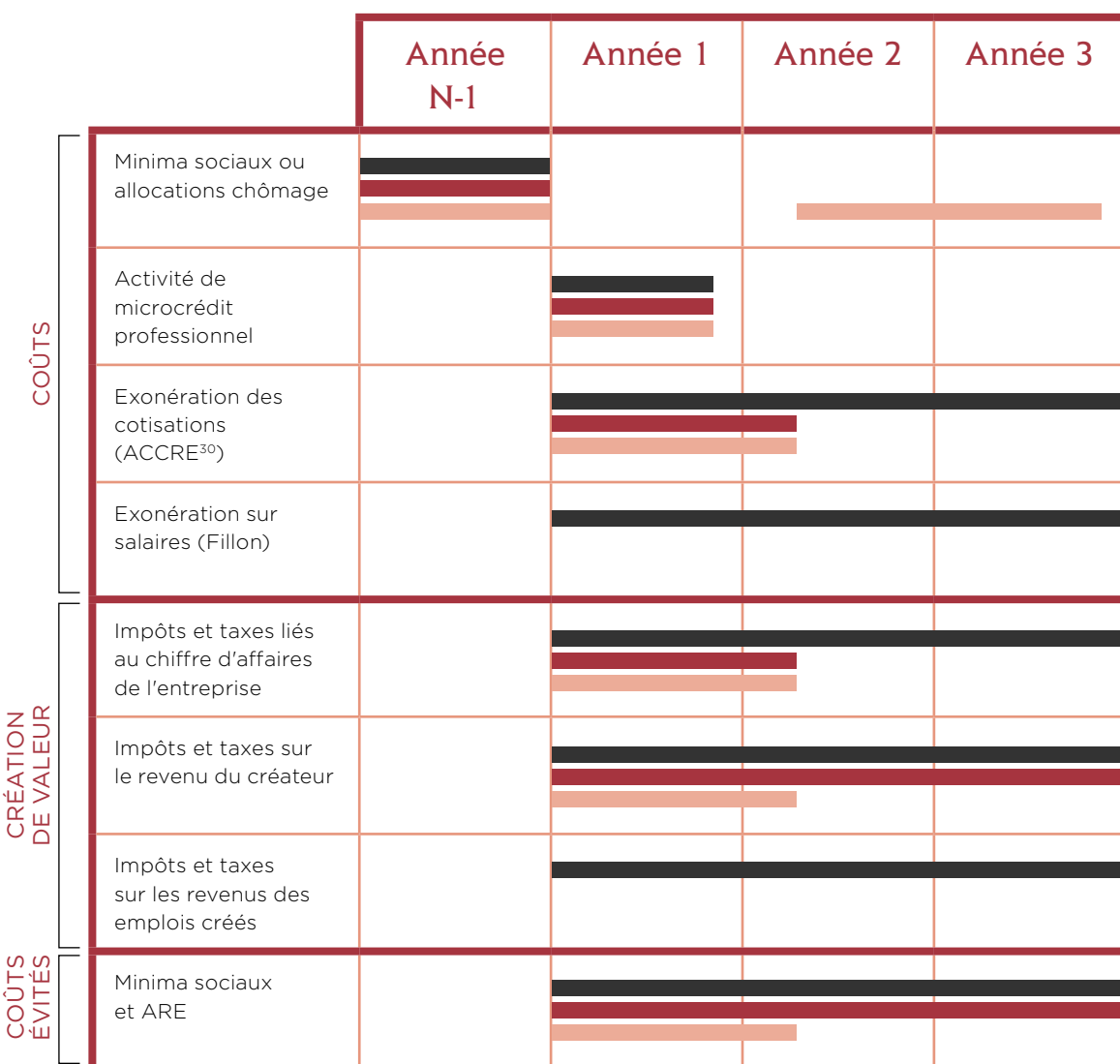
Tableau des coûts et bénéfices de l'action de l'ADIE à + 3 ans selon différents scénarii

30.
ACCRES :
Aide aux
Chômeurs
Créateurs et
Repreneurs
d'Entreprises

Exemple 2 : ADIE

Du côté de l'ADIE, trois scénarii ont été identifiés chez les personnes accompagnées (entreprise pérenne, entreprise non pérenne mais créateur réinséré, entreprise non pérenne). La temporalité est indispensable ici puisque ces différents scénarii peuvent être

observés à différents moments. Les scénarii seront observés trois ans après bénéfice. L'illustration n°9 présente les coûts et bénéfices qu'engendre l'action de l'ADIE pour la collectivité jusqu'à 3 ans après l'intervention.



- Entreprise pérenne
- Entreprise non pérenne mais créateur réinséré
- Entreprise non pérenne



**À VOUS
DE
JOUER**

**CHARGE
DE TRAVAIL**



2^e travail bibliographique

- × Identifiez les données manquantes à votre modèle
- × Identifiez les personnes à interroger pour obtenir ces données
- × Construisez un questionnaire à partir de vos indicateurs (outil de collecte de données)
- × Identifiez la solution d'administration la plus adaptée

L'analyse des résultats de cette enquête permettra de rapprocher les coûts et bénéfices réels.



**LES CONSEILS
(IM)PROVE**

- × Appuyez-vous sur les informations disponibles, fournies par les institutions publiques (statistiques nationales), les organismes internationaux, les articles de recherche, les cabinets d'étude, etc.
- × Pensez à définir une période de référence. En l'occurrence dans le cas de l'ADIE, on s'aperçoit qu'il faut attendre au moins un an pour voir les effets de l'action (voir étape 5)

Étape5

CalculerleROI
&sonactualisation

A. Le ROI

|||||

THÉORIE

La méthode ACB fournit au final un chiffre. Celui-ci témoigne de la rentabilité d'un investissement, c'est le RSI (Retour Sur Investissement) ou dit plus communément le ROI («Return On Investment» en anglais).

Le calcul du retour sur investissement de votre action sociale est décisif. Cet indicateur financier, lorsqu'il est positif, signifie que l'investissement est rentable. C'est un signal positif pour vos financeurs.

L'IMPACT ÉCONOMIQUE = (Valeur créée + coûts évités) – Coûts de l'action

LE ROI (%) = (impact économique/coût de l'action) x 100

ILLUS-
TRATION

SOLENI

LES PARTIES
PRENANTES
IMPACTÉES
ÉCONOMIQUEMENT

Le ROI moyen pondéré du projet SOLENI est de 5,5%. Cela signifie qu'un investissement de 1€ dans le projet rapporte l'année suivante 1,055€.

Calcul pour le groupe 1 : ((50,97-184,89)/184,89)= -72%

Pour rappel, l'investissement est rentable seulement si le ROI est positif.

Coût de l'intervention	Coût du service SOLENI	Coût de la visite et du matériel
	Coût interne pour le fournisseur d'énergie	Coût administratif de la sélection
Total coûts intervention		
Coûts évités	Prévention de la dette	Montant de la dette
		Recouvrement partiel
		Montant de l'aide FSL
	Prévention de la coupure ou de la réduction	Frais de coupure ou de réduction
	Réduction des coûts associés aux impayés	Salaire des chargés de recouvrement
Total coûts évités		
ROI du groupe		
ROI		



**À VOUS
DE
JOUER**

**CHARGE
DE TRAVAIL**



L'IMPACT ÉCONOMIQUE

$$= (\text{.....} + \text{.....}) - \text{.....}$$

LE ROI

$$= (\text{.....} / \text{.....}) \times 100$$



**POINT DE VALIDATION N°4 :
VOTRE ROI EST-IL POSITIF ?**

- × Si Oui, félicitations ! Il semblerait bien qu'un investissement soit rentable pour votre partie prenante. Continuez pour consolider votre modèle.
- × Si Non,
 - Tentez de consolider votre modèle
 - Révisez le périmètre (revenir page 18)

	Groupe 1 Paiement de la dette 27%	Groupe 2 Maintien de la dette 50%	Groupe 3 Effacement de la dette 5,1%	Groupe 4 Recouvrement partiel 8%	Groupe 5 Absence de coupure 0%	Groupe 6 Aide FSL accordée 10%
	168,89 €	168,89 €	168,89 €	168,89 €	168,89 €	168,89 €
	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €
	184,89 €	184,89 €	184,89 €	184,89 €	184,89 €	184,89 €
	0,00 €	215,00 €	215,00 €	215,00 €	215,00 €	439,00 €
				-161,25 €		
						-265,00 €
	27,96 €	27,96 €	80,00 €	80,00 €		
	23,00 €	23,00 €	23,00 €	23,00 €	23,00 €	23,00 €
	50,97 €	265,96 €	318,00 €	156,75 €	238,00 €	197,00 €
	-72%	44%	72%	-15%	29%	7%
	5,5%					

B. Actualiser les coûts et bénéfices



THÉORIE

Les investissements peuvent être étalés sur une plus longue période pour un bénéfice indirect. Dans ce cas, il est utile d'utiliser un coefficient d'actualisation des flux car **1€ une année donnée n'aura pas la même valeur l'année suivante.**

Cela demande d'abord d'identifier correctement l'horizon temporel de chaque scénario, mais aussi de choisir **le taux d'actualisation pertinent permettant d'évaluer les coûts et les bénéfices futurs à une date commune,** souvent celle du démarrage du projet.

Il peut être judicieux de calculer le seuil de rentabilité (ou encore le point mort) afin de savoir approximativement à quelle date votre investissement deviendra rentable.

Pour simplifier le calcul, nous considérerons qu'il n'y a pas de charges variables. Les charges fixes représentent l'investissement (vos coûts). Votre seuil de rentabilité (SR) est du même montant. En d'autres termes, il vous faudra générer tout autant de valeur pour amortir votre investissement (Investissement = Seuil de rentabilité).

$$\text{CALCUL DU POINT MORT (PM)} = \frac{\text{SR}}{\text{(BÉNÉFICE ANNUEL / \# DE JOURS DANS L'ANNÉE)}}$$

Le taux d'actualisation permet de passer outre l'inflation annuelle des prix. En d'autres termes, il permet de réduire la valeur monétaire des coûts et des bénéfices futurs et de revenir à une dimension temporelle commune pour chaque coût et bénéfice enregistré. Actualiser la valeur des flux financiers permet ainsi de comparer des projets d'investissement aux temporalités différentes.

Si votre activité consiste à accompagner des personnes dans la durée, il sera en effet difficile de voir des changements positifs s'opérer chez vos bénéficiaires dès la première année, peut-être faudra-t-il attendre deux ou trois ans.

L'illustration de l'ADIE montre notamment que si la Valeur Actualisée Nette (VAN) n'est pas positive dès la première année, il faudra attendre la deuxième année pour que l'investissement devienne rentable (revenir p42).

PAR EXEMPLE POUR LE CAS SOLENI :

Pour 1 € investi, l'activité génère 1,06€ la première année.

Soit $PM = 1 / (1,06/360)$

$PM = 1 / 0,0029$

$PM = 345 \text{ jours}$

L'investissement serait ainsi rentabilisé au 345^e jour.

Attention, l'horizon temporel doit être le même pour chacun des scénarii : si vous évaluez le ROI de votre action à 3 ans, il faudra qu'il prenne en compte tous les scénarii prévus dans le périmètre délimité dans votre modèle.

L'année de référence est souvent l'année de participation au programme pour les bénéficiaires.

Quel taux choisir ?

Le taux d'actualisation généralement préconisé pour les études ACB est de 4%, décroissant jusqu'à 2% lorsque le projet porte sur des durées très longues (plus de 30 ans).

Révision du taux d'actualisation des investissements publics, Commissariat général du Plan, Rapport du groupe d'experts présidé par Daniel LEBÈGUE, janvier 2005

On considère communément ce taux comme recevable pour mesurer une action sociale.

La dernière étape consiste à calculer la valeur actuelle nette (VAN) de chaque scénario. Un scénario d'horizon N (c'est-à-dire dont les conséquences s'étendent sur N années) va engendrer chaque année «t» un ensemble de coûts (C^t) et un ensemble de revenus (R^t). Avec un taux d'actualisation «i», on calcule la valeur actualisée nette du scénario :

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - C_t}{(1+i)^t}$$

n = nombre d'année

C^t : coûts à l'année de l'action t

R^t : bénéfices à l'année (valeurs créées + coûts évités) t

i : taux d'actualisation

La VAN est le critère de décision.

On parvient à une valeur présente qui permet de comparer tous les coûts et bénéfices, peu importe leur étalement dans le temps.



ILLUS-TRATION

L'impact économique de l'action de l'ADIE (2016) à lire ici.

ADIE

Pour ce projet sur deux ans, un taux d'actualisation de 4% a été choisi.

En année 1, le projet est déficitaire, l'investissement de 24,4 millions ne génère que 18,9 millions de gains. Après actualisation, on constate un flux net de trésorerie négatif de 5,7 millions.

En année 2, le montant des bénéfices et des coûts évités est plus élevé : il est de 43,5M€. Ce qui donne, sur la seconde année, un gain net de trésorerie actualisé de 40,2M€.

Le cumul des deux années correspond à la VAN du projet, celle-ci atteint 34,5M€. Cette VAN nous permet d'affirmer que le projet est rentable.

On peut calculer à partir de cette valeur un retour sur investissement : celui-ci est de 41% après deux ans. Si on avait omis le taux d'actualisation dans le calcul, le retour sur investissement aurait été de 54%.

En M€	Année 1	Année 2
Coût du programme	-24,4	
Coût social évité	3,6	13,1
Gain fiscaux et sociaux générés totaux	14,9	30,4
Flux net de trésorerie	-5,9	43,5
Taux d'actualisation	0,04	0,04
Flux net de trésorerie actualisé	-5,7	40,2
Cumul du flux de trésorerie net actualisé	-5,7	34,5

$$VAN = -5,67 + 40,22 = 34,5$$

$$ROI = \frac{34,5 - 24,4}{24,4} \times 100 = 41\%$$

- 1 Définissez la perspective optimale
- 2 Calculez la VAN en suivant le mode de calcul présenté avec le taux d'actualisation recommandé



À VOUS DE JOUER

CHARGE DE TRAVAIL



Conclusion

Une démarche évolutive

Votre modèle n'est certainement pas encore abouti, votre réflexion a mûri. En fonction de vos attentes, ce modèle peut être complexifié afin de le rendre plus solide. En effet, plus vous consolidez votre modèle, moins vos interlocuteurs auront l'occasion de le remettre en question. Mais il est aussi tout à fait possible de laisser votre modèle à ce niveau d'avancement si vous jugez que le travail nécessaire pour aller plus loin est trop important et que les résultats sont trop incertains. À vous d'identifier la meilleure option.

Si la première version du modèle n'est pas concluante, inutile de perdre davantage de ressources dans cette démarche. Néanmoins, le travail abouti devrait révéler des questionnements intéressants sur votre mission sociale et votre modèle économique.



**LES CONSEILS
(IM)PROVE**

- × Gardez à l'esprit que tout modèle ACB est discutable dans une certaine mesure. De nombreux facteurs interviennent et peuvent biaiser vos estimations. Il est donc recommandé d'exposer la sensibilité de l'analyse (difficultés et niveau d'incertitude).
- × Choisissez bien comment vous pouvez communiquer sur cette étude. Une infographie rend le message léger et plus compréhensible.
- × Faites valider votre modèle par un évaluateur externe pour donner davantage de poids à vos arguments.

Les 4 grands principes de l'ACB à retenir

1. L'unité monétaire

Pour établir une comparaison entre deux éléments, une unité de mesure commune est incontournable. Dans le cadre de l'ACB, il s'agit de l'euro.

2. La prise en considération du temps

L'unité de mesure employée dans cette analyse, l'euro, n'a pas la même valeur monétaire aujourd'hui que celle qu'elle aura dans 10 ans. L'une des caractéristiques particulières de cette analyse est donc l'actualisation des coûts et des bénéfices évalués. L'actualisation permet de rendre compte de l'évolution de la valeur dans le temps.

3. Une double compréhension du bénéfice

- La première possibilité est l'utilisation stricte d'une comparaison entre ce que le programme apporte en plus, en comparaison à une situation sans programme.
- La seconde est la comparaison entre ce que le programme permet d'éviter par rapport à une situation où le programme n'est pas appliqué. En d'autres termes, on peut soit se référer à des bénéfices stricts, soit à des coûts évités, ce dernier cas étant assez commun dans le cadre de programmes à utilité sociale.

4. Une évaluation d'impact rigoureuse

Il s'agit d'identifier tous les impacts évaluables monétairement. Sans cette identification exhaustive, les indices statistiques retirés de l'analyse peuvent rapidement conduire à de fausses conclusions. Notons que plusieurs impacts non évaluables monétairement peuvent toujours être identifiés et faire l'objet d'une analyse qualitative complémentaire. Nous vous invitons à consulter le guide de la mesure d'impact si vous souhaitez approfondir l'évaluation d'impact social de votre action.

POUR APPROFONDIR LA QUESTION

Études

ACTION SOCIALE

(ACB) L'impact économique de l'action de l'ADIE

KPMG, 2016

(ACB) étude d'impact de l'entrepreneuriat social

McKinsey&Company, 2012

(ACB) Coûts et Bénéfices d'un plan de rénovation des passoires énergétiques à horizon 2025

SIA Partners, 2017

(SROI) Passeport Avenir, Un programme qui compte double

Accenture, 2012

AUTRE

(ACB) Analyse Coûts-Bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille

Beruf Und Familie, 2005.

Guides

L'ACB : une aide à la décision au service de la gestion des inondations

CEPRI, 2011

From Risk to Resilience, The Cost-Benefit Analysis Methodology, Working paper 1

Reinhard Mechler (IIASA) & The Risk to Resilience Study Team, 2008

Les cahiers de la sécurité industrielle, l'analyse coût-bénéfices guide méthodologique

Valérie Meunier & Eric Mardsen, 2009

Concevoir et appliquer des évaluations d'impact contrefactuelles, Guide pratique à l'intention des autorités de gestion du FSE

Commission européenne, 2012

Guide de la mesure d'impact social,

(IM)PROVE & la Fondation Rexel, 2015

FONDATION REXEL
POUR LE PROGRÈS
ÉNERGÉTIQUE
13, bd du Fort de Vaux
75838 Paris
www.rexelfoundation.com/fr

(IM)PROVE
11 rue Biscornet
75012 Paris
www.im-prove.fr

DIRECTEUR
DE LA PUBLICATION

Bertrand De Clermont
Tonnerre
Directeur du Développement
Durable groupe Rexel
et Vice-président de la
Fondation Rexel pour le
progrès énergétique

RESPONSABLES
DE LA PUBLICATION

Anne-Charlotte Poix
Secrétaire Générale
de la Fondation Rexel

Julien Fernandez
Responsable de la
Communication Éditoriale
du groupe Rexel

Emeline Felices
Déléguée Générale
(IM)PROVE

Bryan Hocq
et Mélanie Ponson
Révélateurs d'impact
(IM)PROVE

CONCEPTION
ET RÉALISATION
Maison Sagan

PHOTO
DE COUVERTURE
© Unsplash,
Benjamin Davies

