

2024

GUIDE D'UTILISATION

Référentiel d'indicateurs d'impact des microprojets

Guide à destination des équipes des organisations
accompagnatrices et bailleuses de microprojets

FORIM
Réseau des diasporas solidaires

Gilde



coallia



S

EDITO

Lorsque l'on côtoie des acteurs et actrices des microprojets au quotidien, que l'on a l'opportunité d'aller voir les réalisations et les bénéficiaires sur place, que l'on suit les trajectoires de partenariats, aucun doute ne subsiste, non seulement sur la légitimité de ces actions, mais sur les changements qu'elles provoquent dans la vie des personnes.

Que ce soit pour les bénéficiaires ou pour tous les acteurs et actrices de la chaîne de réalisation ici et là-bas, la solidarité, l'entraide et l'humanité qui transpirent par ces projets est plus que visible.

Ces observations sont avant tout des avancées humaines, des liens, du renforcement, autant d'avancées qui restent difficiles à mesurer et donc difficiles à valoriser. Quand l'essentiel de l'énergie déployée se concentre sur l'efficacité, la durabilité, la pertinence des actions (et la recherche de financements!), prouver leur légitimité même ne semble pas la priorité.

C'est fortes de ce constat, que quatre structures, à la fois bailleuses et accompagnatrices de microprojets se sont unies autour d'une mission commune : **mieux connaître et mieux valoriser les microprojets à travers l'étude de leurs impacts.**

KERSTIN SCHÖNAUER
CHRISTIANE DARDÉ
IGOR OUEDRAOGO

INTRODUCTION

Bienvenue dans le guide d'utilisation du référentiel d'indicateurs d'impacts des microprojets de solidarité internationale.

Le travail collectif de 4 structures : le FORIM, La Guilde, YCID et Coallia, soutenu par 3 consultant.e.s : Kerstin Schönauer, Christiane Dardé et Igor Ouedraogo ont permis la création de cet outil. Ce guide, qui complète le référentiel, vise à comprendre la structuration et à guider l'utilisation concrète du référentiel pour la mesure d'impact.

Dans le cadre de cette étude - première du genre - il a été choisi d'identifier des indicateurs qui soient valables pour tous les microprojets, quel que soit leur pays de mise en œuvre, la thématique d'intervention ou le mode de partenariat, en se basant sur la structure "classique" d'une organisation de solidarité internationale (OSI) en France, qui collabore avec un partenaire local, au profit de bénéficiaires locaux.

C'est sur la base de ces trois acteurs principaux que l'ensemble du référentiel a été construit, afin d'identifier l'ensemble des impacts de "l'organisation" microprojet sur ces trois acteurs, et de dépasser l'aspect thématique.

A travers ce guide, vous saurez utiliser l'outil, que ce soit de manière ponctuelle ou régulière pour mesurer, puis analyser les impacts des microprojets.

Précisons également, pour finir, l'aspect normatif d'un référentiel. En effet, s'accorder sur des éléments communs à mesurer, implique inéluctablement de définir les pratiques qui seraient à valoriser, contrairement à celles qui ne le seraient pas. Or, dans un cadre où tous les projets sont différents, avec des lieux et des thématiques variées, la mesure d'indicateurs uniques passe sous silence certaines pratiques ou réalités spécifiques qui pourtant pourraient être particulièrement valorisées. N'hésitez pas à vous approprier cet outil pour qu'il permette de mettre en lumière les impacts de vos actions, tout en gardant la cohérence d'ensemble.

I . MESURER LES IMPACTS DES MICROPROJETS

A. Qu'est-ce qu'un microprojet ?

Le terme de microprojet a été construit par des bailleurs de fonds, soucieux de différencier les projets, en fonction de leur budget. De ce point de vue, un microprojet se définirait donc par une enveloppe budgétaire modeste.

Au cours du travail autour de la mise en évidence des impacts, effets, conséquences des microprojets, il a semblé nécessaire d'approfondir la question des spécificités des microprojets, car il a été mis en évidence que les points communs vont bien au-delà de l'aspect purement budgétaire.

La carte mentale ci-dessous est le fruit de ce travail collectif réalisé à plusieurs niveaux (partenaires locaux, OSI et bailleurs-accompagnateurs) via des cycles d'ateliers collectifs et des entretiens individuels. Elle représente de manière imagée les retours d'expériences sur les spécificités des microprojets, les avantages et les inconvénients de ces derniers - sans avoir l'ambition d'être exhaustive.

Le microprojet est une initiative de solidarité internationale, reposant sur une collaboration étroite entre un acteur français et un partenaire local (association locale, structure publique, groupement, coopérative, etc.). Il se distingue par son ancrage local, sa proximité avec les communautés, sa forte mobilisation bénévole en France et sur les terrains d'intervention, son indépendance, l'immédiateté des effets, la mobilisation de la société civile, un budget modeste et un déploiement sur un territoire restreint (commune rurale, quartier ou zone marginalisée).

Définition issue du diagnostic interne de l'étude

B. Définition de l'impact

Le terme d'impact a été choisi dans cette étude pour décrire tous les effets, changements et conséquences des microprojets sur les personnes et l'environnement. La définition qui a été privilégiée, celle du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, est volontairement très large. Etant donné qu'il s'agit de mesurer les impacts hors spécificités sectorielles, il est important, et nécessaire, que les acteurs et actrices sortent du prisme thématique du projet, pour analyser plus largement, d'où l'utilisation du terme à la fois englobant et un peu technique, mais compréhensible "d'impact", en suivant la définition ci-dessous.

Ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directs ou indirects de son territoire et internes (salarié.e.s, bénévoles, volontaires) que sur la société en général.

Conseil Supérieur de l'ESS

LES SPÉCIFICITÉS DES MICROPROJETS

Carte mentale conçue suite à plusieurs ateliers avec les OSI, leurs partenaires et avec les équipes opérationnelles des bailleurs-accompagnateurs - à partir de leurs multiples expériences



Légende

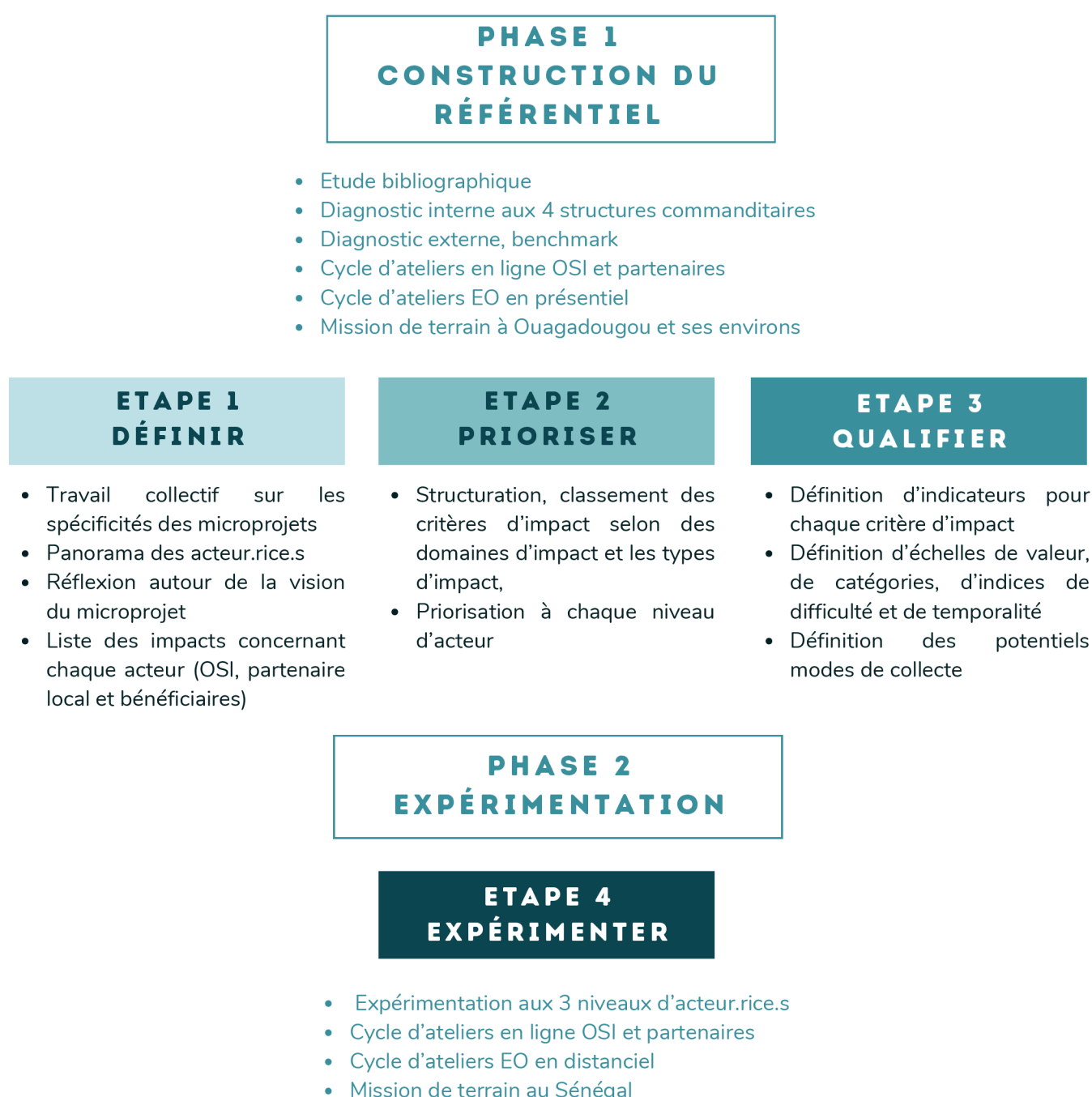
- Fragilité / risque
- Abstrait

C. Méthodologie de la construction du référentiel

Des choix méthodologiques forts ont guidé la construction de ce référentiel :

- Une approche centrée sur les acteur.rice.s du microprojet, à toutes les échelles, que ce soit pour la conception ou l'expérimentation.
- Une analyse à partir des dénominateurs communs des microprojets en s'appuyant sur ce qui est représentatif pour "la majorité" des microprojets : construction "classique" du microprojet, mis en place dans un pays bénéficiaire de l'APD selon le CAD de l'OCDE et mis en œuvre par un partenaire local de petite et moyenne taille et coordonné par une OSI.
- Utiliser le microprojet comme base, autour de ses spécificités en termes de couverture géographique, temporelle ou budgétaire.

Ci-dessous: schéma synthétique de la méthodologie mise en œuvre pour la conception du référentiel.



II . LE RÉFÉRENTIEL, BOUSSOLE DE LA MESURE D'IMPACT

A. Présentation de l'outil

Le référentiel d'indicateurs d'impact des microprojets de développement international vise à :

- Présenter les indicateurs sélectionnés de manière structurée et ordonnée, permettant de faciliter l'orientation de la mesure d'impact,
- Proposer des formulations de questions afin que la collecte se fasse le plus facilement possible,
- Lister des leviers d'action permettant d'agir en amont pour améliorer ces impacts,
- Donner des conseils pour faciliter la collecte des indicateurs.

Onglet 1 - BIENVENUE

Présentation de l'outil, des onglets, des domaines et critères d'impact afin de faciliter la prise en main.

Onglet 2 : MATRICE DES INDICATEURS

La présentation sous forme de matrice permet de rendre visible l'ensemble des indicateurs par niveaux d'acteur.ice.s en suivant les critères d'impact dans l'ordre.

Cette lecture par critère, permet également de faire ressortir les leviers d'action et les conseils pour le recueil des indicateurs en colonnes G et H.

Les 4 domaines d'impact et 12 critères d'impact

Les indicateurs de mesure concernant : les bénéficiaires finaux, le partenaire local et l'OSI

Pistes concrètes pour faciliter l'atteinte et l'évolution des impacts visés

Actions à mettre en place pour faciliter et anticiper la récolte des indicateurs

MATRICE DES INDICATEURS D'IMPACT						
Domaine d'impact	Critère d'impact	Indicateurs			Leviers d'action potentiels	Conseils pour le recueil des indicateurs
		BENEFICIAIRE	PARTENAIRE LOCAL	OSI		
Effet catalyseur et rayonnement	1 - Effet "boule de neige", demultiplicateur d'initiatives	> Dynamiques et initiatives non prévues impulsées grâce au projet	> Emergence d'autres projets ou partenariats grâce au projet			
	2 - Appropriation et essai/mage des savoirs et des pratiques	> Partage et diffusion des acquis			> Intégrer des temps formels ou informels de > Intégrer des outils de partage des connais > Créer des groupes d'échange sur les appren > Faciliter les visites d'échange et les appren	
	3 - Visibilité et notoriété	> Médiatization locale autour du projet et effets de la visibilité et de la notoriété			> Développer des stratégies de communication > Participer à des événements publics locaux	Relevé au fur et à mesure les différent Questionner l'origine lors de nouveaux Rester vigilant et alerte pour observer
	4 - Ancrage local et sectoriel		> Evolution de la participation à des instances consultatives et création de réseaux locaux (sectoriels ou non) > Evolution du nombre de partenariats tissés > Evolution interne des procédures et outils d'organisation et de gestion	> Evolution de la participation à des instances consultatives et création de réseaux locaux (sectoriels ou non) > Emergence d'autres projets ou partenariats > Evolution interne des procédures et outils d'organisation et de gestion	> Identifier en amont les réseaux ou instances > Encourager la création ou la participation à > Observer / rester en veille sur les retombés	> Identifier en amont les réseaux ou in
Structuration et renforcement	5 - Structuration organisationnelle		> Evolution de la proportion du budget auto-financé > Evolution du niveau de rentabilité des Activités Génératrices de Revenus (AGR) au sein du partenariat	> Evolution des budgets > Fidélisation des bailleurs > Evolution de la proportion du budget auto-financé	> Reconnaissance officielle locale et existente > Statuts et de règlements décrivant clairement > Documentation administrative : procès-ver	> Réaliser un état des lieux de chaque > Réaliser le même travail sur le parler > Mettre en place une liste exhaustive
	6 - Autonomisation financière	> Diversification et évolution des niveaux de revenus > Nombre d'emplois existants après l'achèvement du projet	> Evolution du niveau de rentabilité des équipes	> Evolution du niveau de compétences des équipes	> Chercher à diversifier les sources de financ > Mettre en place des activités génératrices > Former les équipes à la gestion financière > Veiller à la possibilité de maintien des em	> Reliever les emplois (même informel) > Reliever dans les budgets la part de b > Suivre le budget global annuel, de la > Suivre les bailleurs récurrents de vot
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	7 - Renforcement des connaissances et savoir-faire des équipes/membres		> Evolution du niveau de connaissances sur la thématique genre et intersectionnelle > Evolution de la composition des instances décisionnelles du partenaire local par catégories	> Evolution de la mise en place de procédures d'inclusion effective des femmes, des jeunes et des populations vulnérables dans les activités de l'OSI > Stimulation à l'engagement	> Veiller à ce que chaque structure dispose et > Reconnaissance officielle locale et existente > Statuts et de règlements décrivant clairement > Documentation administrative : procès-ver > Chercher à diversifier les sources de financ > Mettre en place des activités génératrices > Former les équipes à la gestion financière > Veiller à la possibilité de maintien des em	> Reliever les emplois (même informel) > Reliever dans les budgets la part de b > Suivre le budget global annuel, de la > Suivre les bailleurs récurrents de vot
	8 - Inclusion et empowerment décisionnel	> Evolution de la composition des instances décisionnelles du projet par catégories de personnes impliquées > Evolution et effets de la mise en place de > Evolution du sentiment d'implication et de la capacité d'agir sur sa vie et celle de sa communauté			> Veiller à la maîtrise des éléments suivants pi > Cadre logique (logique d'intervention, OUV) > Compétences en suivi-évaluation des activ > Compétences en capitalisation d'expérienc > Veiller à une répartition équitable (en fi	> Recueillir dès le début de la collabor > Observer les modifications éventuel > Observer et reliver les mécanismes
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	9 - Engagement communautaire et sentiment d'accomplissement				> Veiller à l'existence et à la mise en plac > Intégrer la mesure des compétences	Questionner et observer l'évolution de
	10 - Epanouissement et bien-être social et individuel	> Evolution des indices de satisfaction de vie des bénéficiaires		> Estimation de la satisfaction personnelle et de l'épanouissement	> Permettre aux bénéficiaires finaux de s'im	
Environnement	11 - Prise en compte de l'environnement et durabilité écologique	> Evolution des connaissances en matière d'intégration de l'environnement > Evolution des pratiques en terme d'intégration de l'environnement	> Evolution de la prise de conscience de l'importance de l'intégration de l'environnement dans les projets > Evolution des pratiques en terme d'intégration	> Evolution de la prise de conscience de l'importance de l'intégration de l'environnement dans les projets > Evolution des pratiques en terme d'intégration	> Intégrer de manière systématique des acti > Encourager les bénéficiaires finaux à mod > Intégrer de manière systématique des mes > Se renseigner sur les changements à venir	> Reliever et observer l'évolution du ni > Reliever toutes les actions mises en p

Onglet 3 : REFERENTIEL D'INDICATEURS ET MODE DE COLLECTE

Le référentiel détaille les indicateurs par niveaux d'acteur.rice.s : dans un premier temps, tous les indicateurs concernant les bénéficiaires finaux des projets, puis ceux concernant le partenaire local, et enfin ceux concernant l'OSI.

Pour chaque indicateur, une proposition de collecte est effectuée, indiquant :

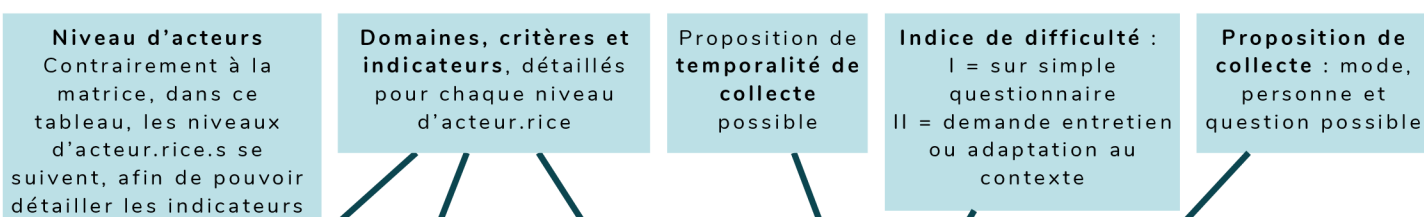
- **la temporalité de collecte** proposée. En effet, toutes les temporalités ne sont pas pertinentes pour l'ensemble des indicateurs. Par exemple, l'évolution des revenus des bénéficiaires ne peut être estimée en début de projet. De même, certains indicateurs ne sont pas pertinents en post-projet (car le temps d'un seul projet n'est pas suffisamment long pour faire remonter cette information).
- **L'indice de difficulté.** L'essentiel des indicateurs sont d'indice I, c'est-à-dire que la personne concernée peut répondre facilement via un questionnaire, choix stratégique pris lors de la construction. Certains indicateurs sont de difficulté II, en particulier lorsqu'ils demandent un temps de mise en confiance ou d'adaptation au contexte. Ces indicateurs ont été maintenus, car pertinents, mais il s'agit alors de bien préparer le temps de collecte de manière à avoir les réponses les plus justes possibles (en particulier concernant ces indicateurs au niveau des bénéficiaires finaux).
- **La proposition de modalités de collecte**, détaillée en :
 - **Mode de collecte** : par questionnaire pour la majorité, de manière à simplifier la collecte.
 - **La personne à interroger** : en général, il s'agit de la personne concernée par l'impact, mais pas toujours. Pour simplifier l'usage, aucune autre partie prenante n'est concernée (acteurs institutionnels, communauté locale ou autre).
 - **Proposition de question** : des questions concrètes sont proposées pour tous les indicateurs. Ces questions ont été testées à plusieurs niveaux et leur formulation a été retravaillée de manière approfondie. Attention cependant, selon la temporalité de collecte, il importe d'adapter la formulation de la question.

Par exemple : la 2ème question du critère 5 est formulée ainsi :

"2. Dans le cadre de ce partenariat, avez-vous mis en place ou utilisez-vous les outils ou procédures suivantes ?".

A reformuler :

- En pré-projet : "dans la construction du partenariat, avez-vous mis en place ..."
- En post-projet "Dans le cadre de ce partenariat, avez-vous mis en place ..."
- Hors temps du temps "Lors de votre partenariat principal (ou le plus long), avez-vous mis en place ..."



REFERENTIEL D'INDICATEURS D'IMPACT DES MICROPROJETS										
Niveau d'acteur	Domaine d'impact	CRITERE D'IMPACT	Indicateur	Temporalité			Indice de difficulté	Proposition mode de collecte		Commentaires
				Pré-projet	Post-projet	Hors temps du projet		Mode de collecte	Personne à interroger	
BENEFICIAIRE	Effet catalyseur et rayonnement	1 - Effet "boule de neige", démultiplicateur d'initiatives	> Dynamiques et initiatives non prévues impulsées grâce au projet	-	X	X	I	Questionnaire	Partenaire local	1. Le projet a-t-il permis d'initier ou de redynamiser des actions non prévues, menées par les
		2 - Appropriation et essaimage des savoirs et des pratiques	> Partage et diffusion des acquis	-	X	X si même groupe de	I	Questionnaire	Bénéficiaire	1. Avez-vous pu partager ce que vous avez acquis au cours du projet autour de vous ? [question fermée]
	3 - Visibilité et notoriété	> Médiation locale autour du projet et effets de la visibilité et de la notoriété	-	X	X	I	Questionnaire	Partenaire local	1. Les activités du projet ont-elles été médiatisées localement ? [question fermée] Oui largement, Oui moyennement, Non du tout	
	Structuration et renforcement	6 - Autonomisation financière	> Diversification et évolution des niveaux de revenus	-	X	X si même groupe de	I	Questionnaire	Bénéficiaire	1. Diriez-vous que vos revenus monétaires ont augmenté entre le début du projet et maintenant ?
		4 - Nombre d'emplois existants après l'achèvement du projet	> Nombre d'emplois existants après l'achèvement du projet	-	X	X	I	Questionnaire	Partenaire local	1. Est-ce que un ou plusieurs emplois créés pendant ou à la fin du projet sont encore en place après avoir terminé le projet ?
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	8 - Inclusion et empouvoirement décisionnel	> Evolution de la composition des instances décisionnelles du projet par catégories de personnes impliquées	X	X	X	I	Questionnaire	Partenaire local	1. Utilisez-vous des mécanismes spécifiques pour faciliter, de façon équilibrée, la contribution des personnes impliquées ?
		9 - Engagement communautaire et sentiment d'accomplissement	> Evolution du sentiment d'implication et de la capacité d'agir sur sa vie et celle de sa communauté	X	X	X	II	Questionnaire	Bénéficiaire	1. Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 10 (absolument d'accord), estimez votre accord avec les affirmations suivantes : [question grille]
	10 - Epanouissement et bien-être social et individuel	> Evolution des indices de satisfaction de vie des bénéficiaires	X	X	X	II	Questionnaire	Bénéficiaire	2. Globalement, je suis satisfait(e) de mes conditions de vie.	
Environnement	Environnement	11 - Prise en compte de l'environnement et durabilité écologique	> Evolution des connaissances en matière d'intégration de l'environnement	-	X	X	I	Questionnaire	Bénéficiaire	1. Entre le début du projet et maintenant, pensez-vous que vos actions pour protéger et
		12 - Evolution des pratiques en terme d'intégration de l'environnement	> Evolution des pratiques en terme d'intégration de l'environnement	-	X	X	II	Entretien	Bénéficiaire	1. (Les) projet(s) et le partenariat ont-ils contribué à initier un ou plusieurs nouveaux projets ou nouvelles initiatives ?
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	Effet catalyseur et rayonnement	1 - Effet "boule de neige", démultiplicateur d'initiatives	> Emergence d'autres projets ou partenariats grâce au projet	-	X (dans question)	X	I	Questionnaire	partenaire local	1. La réalisation du projet (ou des projets) a-t-elle permis ou impulsé la participation du partenaire local ?
		4 - Ancrage local et sectoriel	> Evolution de la participation à des instances consultatives et création de réseaux locaux (sectoriels ou non)	-	X	X	I	Questionnaire	partenaire local	1. (Les) projet(s) a-t-il(s) impulsé la réalisation d'actions avec d'autres acteurs (locaux / nationaux / étrangers) ?
			> Evolution du nombre de partenariats tissés par le partenaire local	-	X	X	I	Questionnaire	partenaire local	1. Le partenaire local dispose-t-il et utilise-t-il les outils ou procédures ci-dessous ? - Oui cela existait
			> Evolution interne des procédures et outils d'organisation et de gestion	-	X	X	I	Questionnaire	partenaire local	

Onglet 4 : CATEGORIES ET MARQUEURS

Cet onglet détaille les étapes principales d'utilisation de l'outil.

On y retrouve aussi :

- les catégories utilisées dans le référentiel
- les échelles de mesure principales
- d'autres propositions de catégories non retenues, mais qui peuvent être adaptées en cas de besoin.

B. La terminologie du référentiel

Domaine d'impact	Le domaine d'impact désigne une même catégorie d'impacts permettant de regrouper les critères d'impact selon des caractéristiques communes.
Critère d'impact	Le critère d'impact désigne l'impact, l'effet que l'on cherche à mesurer (contrairement à l'indicateur qui est le moyen par lequel on cherche à mesurer). Dans l'utilisation ensuite, il s'agit de choisir d'abord les critères d'impact que l'on souhaite mesurer, puis de choisir un ou plusieurs indicateurs qui permettent de les mesurer.
Bénéficiaire	Personnes récipiendaires du projet localement. Il peut s'agir de bénéficiaires directs ou indirects. Les bénéficiaires peuvent être les personnes directement visées par le projet, ou celles qui y participent localement (par exemple salarié.e.s dans le cadre du projet).
Partenaire local	Structures associatives, publiques ou autres groupements, collectifs, de mise en œuvre des microprojets des OSI françaises dans les pays d'intervention.
OSI	Organisation de Solidarité Internationale : structure en France (associations essentiellement, mais aussi réseaux, collectifs, fondations, groupements, etc.) réalisant des microprojets en lien avec un ou plusieurs partenaires locaux.

C. Mesurer et analyse de l'impact - les étapes

Etape 1 : Définir les objectifs et les résultats recherchés

Clarifier l'objectif de la mesure d'impact en répondant aux questions fondamentales justifiant cette démarche :

- Pourquoi souhaite-t-on mesurer ?
- A qui seront destinés les résultats ?
- Que cherche-t-on à obtenir ?
- Comment pourrons nous diffuser ces résultats ?

Comment faire ?

La mesure d'impact est intrinsèquement liée aux objectifs stratégiques de votre structure.

Il s'agit alors de :

- Lister tous les objectifs stratégiques (par exemple : trouver plus de partenaires, plus de financements, recruter des bénévoles, valoriser auprès du grand public, améliorer vos actions, etc.),
- Classer ces objectifs par importance stratégique et utilité de la mesure d'impact,
- Définir entre 1 et 3 objectifs principaux recherchés à travers cette mesure d'impact,
- Décrire précisément les résultats recherchés et leur utilisation : que va-t-on obtenir à la fin de cette mesure d'impact ? Que pourrons-nous en faire ?

Retour d'expérience

Une fondation d'entreprise a mis en place un long processus approfondi de mesure d'impact pendant plus de 4 ans. Elle a obtenu de nombreux résultats - y compris des données très positives sur ses actions.

Malgré tout, elle a fait part de sa déception, car sous cette forme elle n'a pas réussi à provoquer "l'effet Waouh" qu'elle aurait voulu obtenir. Certes, 84% des bénéficiaires estiment que le programme les a aidés, mais cette donnée à elle seule n'a pas permis de valoriser réellement l'action.

Par la suite, elle a donc différencié les objectifs d'apprentissage sur ses pratiques via une mesure d'impact scientifique (et sans visée de communication) et les objectifs de valorisation via des formats vidéos de parcours de jeunes - moins rigoureux, mais plus parlants pour atteindre cet objectif de valorisation.

Etape 2 : Sélectionner les critères d'impact prioritaires

A partir des objectifs et résultats recherchés, choisir les critères d'impact les plus pertinents en fonction des objectifs et résultats recherchés.

Les questions à se poser :

- Quels critères d'impact sont les plus importants pour nous ?
- Quelles données voulons-nous en faire émerger ?
- A qui peut-on s'adresser en priorité ?

Il ne s'agit pas de mesurer l'ensemble des indicateurs du référentiel, mais de choisir les critères les plus utiles et les plus parlants.

Comment faire ?

- Mettre en regard les objectifs et résultats recherchés avec la matrice des indicateurs,
- Sélectionner tous les critères d'impact et indicateurs les plus utiles et parlants.

Etape 3 : Sélectionner les indicateurs, la temporalité et les modes de collecte

La sélection des indicateurs, de la temporalité à privilégier et des modes de collecte des données se fait de manière itérative et non linéaire. Elle implique une démarche simultanée, où les choix sont élaborés en parallèle, en tenant compte à la fois des objectifs stratégiques et des possibilités opérationnelles (tout comme dans la construction d'un projet mêlant objectifs du projet, et contraintes de budget et de calendrier).

Cette étape, couplée aux étapes 1 et 2, permet de construire une "stratégie de mesure et d'analyse des impacts". Il s'agit simplement d'un document permettant de notifier : les objectifs et résultats recherchés, les critères principaux retenus, la régularité de collecte, la ou les personnes responsables, etc. Idéalement, cette stratégie comprend également un calendrier évoquant la régularité de collecte et les temps d'analyse, de diffusion, etc.

Comment faire ?

A partir du référentiel des indicateurs, définir progressivement :

- Les critères d'impact et indicateurs retenus
- La méthodologie de collecte : les personnes concernées, la régularité
- La stratégie globale de mesure et analyse des impacts.
- Quelles modalités de collecte mettre en place : suivi régulier ou ponctuel ?

4. Préparer le terrain

Préparer les éléments nécessaires à la collecte des données en fonction des indicateurs choisis.

Comment faire ?

Prévoir et définir :

- L'organisation de la mission : les outils nécessaires, les personnes en charge, le temps et les moyens nécessaires,
- La conception des outils de collecte (ou l'adaptation des outils existants aux indicateurs choisis) : grille d'entretien, questionnaire, liste de vérification, feuille d'observation, etc.,
- L'échantillonnage (aléatoire, par grappe, de convenance, séquentiel, etc.),
- Le choix des outils techniques : logiciel de sondage en ligne, enregistreur audio ou vidéo, tableur, application, etc.,
- La définition du calendrier et des moyens liés,
- L'information (et si besoin la formation) des personnes en charge de la collecte des données,

5. La collecte de données avec révision continue

Effectuer la collecte des données tout en surveillant continuellement son déroulement et les premiers résultats :

- Vérifier que les résultats atteints correspondent aux objectifs recherchés.
- Identifier les biais potentiels observés pendant la collecte des données.
- S'assurer que les questions soient bien comprises, accessibles et adaptées.
- Réajuster la collecte si nécessaire.

D'autres questions complètent la collecte de données à proprement parler, notamment pour réduire les biais et renforcer "l'attribution", c'est-à-dire le lien entre les résultats observés et le(s) projet(s) :

- D'autres projets /actions dans la zone ont-ils eu lieu ? D'autres structures agissent-elles sur les mêmes bénéficiaires / les mêmes thématiques ?
- Quels ont été les changements et défis significatifs pendant la durée de référence : changements politiques, climatiques, famines, conflits, etc.
- D'autres éléments pourraient biaiser les résultats de la collecte des données ?

6. Organiser, stocker et analyser les résultats

Après la collecte des données - donnant souvent lieu à une multitude de données, il nécessaire :

- d'organiser et de compiler les données brutes de manière claire (y compris dans le cas d'une future passation, et dans l'objectif d'une future comparaison de ces résultats),
- Analyser les résultats avec des méthodes statistiques,
- Interpréter les données quantitatives et qualitatives notamment en fonction des biais observés,
- Faire émerger les résultats principaux les plus utiles pour répondre aux objectifs initiaux.

Résultats attendus de cette étape

La fin de cette étape doit pouvoir donner lieu à :

- des données brutes et des données analysées compilées et stockées (faciles à réutiliser pour comparer par la suite),
- des données interprétées pour valorisation et diffusion.

7. Choix du support, communication et diffusion

Le choix du support de restitution des données est important. S'il est généralement convenu qu'un rapport formel soit la norme, il s'agit de vérifier en amont si ce format répond le mieux aux objectifs définis en étape 1. En effet, il existe de nombreux autres moyens de restituer l'information. Le but est que celle-ci soit facile à saisir et accessible.

D'autres supports possibles : présentation en slide, infographie, tableau de bord interactif, vidéo, témoignage, interview (audio ou vidéo), ateliers interactifs (en présentiel ou en ligne), bulletin d'information, site web dédié, publication sur les réseaux sociaux, storytelling (se basant sur les données chiffrées), poster graphique, Mind Mapping, vidéo scribing, bande dessinée, etc.

L'important est d'identifier le ou les supports permettant le mieux de répondre aux objectifs de la mesure d'impact, faciles à utiliser et diffuser et adaptés à la cible de la communication.

8. Bilan

Comme pour toute étude, prendre un temps de bilan est essentiel. Les données récoltées ont-elles été conformes aux attentes ? Ont-elles permis de remplir les objectifs fixés ? Quelles ont été les forces et les faiblesses de ce travail ? Que garde-t-on de cette étude pour améliorer les pratiques ? Au regard de cette collecte et des résultats, la stratégie de mesure et d'analyse d'impact (étape 3) doit-elle être réadaptée ?

D. Quelques conseils

- **Définir précisément le POURQUOI de cette mesure.** L'étape 1 de la mesure d'impact est capitale, car trop de structures témoignent se lancer dans une mesure d'impact - espérant y trouver des nouveautés à exploiter par la suite et qui "de toute façon seront utiles". Or, l'étape de priorisation est essentielle, et celle-ci ne peut être efficace que si les objectifs ont été bien fixés au départ.
- **PRIORISER :** "on ne pourra pas tout mesurer". Peut-être que des impacts considérés comme importants passeront à la trappe de la priorisation, mais mieux vaut mesurer "un peu" et bien, que d'être trop ambitieux et provoquer de la lassitude, de la frustration, voire de l'aversion à la mesure d'impact (en particulier si cela est trop chronophage).
- **Qui est responsable ?** Définir non seulement un.e chef.fe de projet ou pilote de la mesure d'impact, mais l'accompagner d'un COPIL ou d'une équipe qui se rassemble régulièrement autour de ce travail pour accompagner le processus et ajuster éventuellement les outils et la démarche.
- **Prévoir du temps et des moyens.** Même si certains coûts peuvent être réduits ou minimisés, un processus de mesure d'impact nécessite toujours un budget minimum et surtout du temps. A la fois du temps pour faire l'étude et du temps de l'équipe du projet.
- **Attention aux biais !** Plus encore qu'une évaluation classique, une mesure d'impact peut contenir de nombreux biais, d'autant plus dans le cas de microprojets. Si ces biais existent, il est nécessaire de les réduire au maximum par différentes stratégies :
 - Ne pas mêler redevabilité auprès du bailleur de fonds et mesure d'impact.
 - Privilégier une mesure d'impact à une évaluation d'impact : la différence est d'importance ! Mesurer, c'est révéler une réalité à travers l'émergence d'une donnée, sans jugement. En revanche, évaluer, c'est porter une série de jugements sur des valeurs données. Par crainte de ce jugement (conscient ou non), les données peuvent être altérées.
 - Mesurer plusieurs indicateurs pour le même critères d'impact, en supposant que seul un faisceau de preuves concordant permet de poser une conclusion.
 - Utiliser toutes les stratégies possibles pour que les acteurs et actrices prennent le recul nécessaire à la mesure d'impact, notamment en veillant aux biais possible dans : le choix de la personne ressource réalisant les questionnaires (langue, accessibilité, etc.), le moment de la mesure, tout en informant précisément, en amont, de l'objectif de cette mesure, etc.
- **Privilégier une approche "d'observation" plutôt que "d'évaluation".** Depuis longtemps, l'approche globale se veut plutôt évaluative (et donc descendante). La mesure d'impact peut justement être un outil d'observation, de diagnostic, d'état des lieux sans apporter ce regard de jugement. Cela nécessite dans certains cas un changement d'approche et d'attitude, en particulier pour des consultant.e.s habitué.e.s à cette démarche évaluative.
- **Ne pas hésiter à réorienter la collecte de données** en cours de route, tout en veillant à la possibilité d'agglomérer les données par la suite.
- **Attention aux aspects éthiques dans la formulation des questions** et à son adaptation aux spécificités culturelles : vie privée ? sujet sensible ? bien-être psychologique ? Acceptabilité culturelle et sociale de la question ? etc.

Conception et rédaction : Kerstin Schönauer
Relecture : Christiane Dardé

Pour nous contacter :
Kerstin Schönauer : schoenauer.kerstin.pro@gmail.com
Christiane Dardé : chdard@yahoo.fr