



Focus Thématique  
**PILOTAGE & EVALUATION**



Thématique  
**MESURE D'IMPACT**

BP Principales relatives à la mesure d'impact : **BP89 et BP90**  
BP en lien avec la mesure d'impact : **BP1, BP3, BP28**

Octobre 2023

# SOMMAIRE

<b>DEFINITION DE L'IMPACT</b> .....	3
<b>POURQUOI S'ENGAGER DANS LA MESURE DE SON IMPACT</b> .....	4
<b>COMMENT PROCEDER ?</b> .....	5
<b>LES ETAPES FONDAMENTALES</b> .....	6
<b>RESSOURCES PROPOSÉES</b> .....	7
<b>LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE</b> .....	8

# DEFINITION DE L'IMPACT

Les organismes à but non lucratif (OSBL) réalisent une mission qui peut être sociale, environnementale ou économique.

Pour remplir cette mission, ils mettent en place une stratégie et un plan d'action.

**L'impact est l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités.** Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale.

**Les impacts complètent les résultats, les résultats étant les effets immédiats des actions menées.**

## A retenir :

Les activités : ce que l'on fait

Les résultats : ce que l'on produit

Les impacts ou effets : ce à quoi on contribue



© Avise, d'après "Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact", EVPA, 2015

# POURQUOI S'ENGAGER DANS LA MESURE DE SON IMPACT

Au moins 4 raisons :

1. **Parce que « Les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire sont porteurs d'une vision alternative de l'économie, socialement utile et créatrice de richesse partagée, qui ne se réduit pas à la seule contrepartie financière.** Les structures de l'ESS mettent ainsi au cœur de leur projet d'utilité sociale la volonté de créer de la valeur sociale. Cette valeur est multidimensionnelle (économique, sociale, sociétale, politique et/ou environnementale) et profite non seulement aux parties prenantes du projet, mais vient également régénérer le territoire »  
*Extrait de la synthèse de l'étude réalisée par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS « ESS et création de valeur ».*
2. **En enrichissant l'évaluation de la valeur apportée par son action en sortant de la simple valorisation des résultats quantifiables, l'organisme renforce son attractivité** tant pour le recrutement de bénévoles et de salariés que pour la recherche de partenaires financiers.  
*« Je ne casse pas des cailloux, je bâtis une cathédrale ».*
3. **Pour intégrer l'impact comme critère de décision stratégique**, en d'autres termes, l'organisme priorise les activités dont il sait mesurer ce qu'il produit (résultats) et ce à quoi il contribue (impact).
4. Parce que de plus en plus de **partenaires financeurs exigent une évaluation élargie de la création de valeur**. Et qu'il vaut mieux comprendre ces méthodes d'évaluation puis s'approprier celle qui est adaptée à son organisation.

# COMMENT PROCEDER ?

Il existe diverses façons de rendre compte de cette création de valeur.

**Certains financeurs définissent déjà dans la réponse aux appels à projet les impacts qu'ils attendent**, ils peuvent même annoncer l'outil de mesure qu'ils ont choisi.

Ils demandent aux répondants de s'engager dans la réalisation et la mesure de ces impacts, en prévoyant ou non qu'une partie du financement soit affectée à la formation à la méthode de mesure adoptée.

**D'autres, plus rares à date, proposent que l'étape première du partenariat** qui se créera avec les répondants sélectionnés, **porte sur l'élaboration en commun de la méthodologie de mesure des impacts attendus.**

**D'autres, enfin, n'intègrent pas encore de mesure de création de valeur sortant des schémas économiques classiques.**

**Dans ce contexte, encore en évolution mais tendant au développement de cette vision élargie de la valeur créée, c'est une bonne pratique d'être soi-même moteur et de s'engager dans une démarche de mesure d'impact. C'est l'attente à date d'IDEAS.**

Maîtriser une démarche permet ensuite de s'adapter aux autres méthodes qui seraient imposées par un financeur ou de décider de ne pas répondre à un appel à projet dont la méthodologie serait trop lourde au regard des ressources mobilisables par la structure.

Toutes les méthodes ont en commun des étapes fondamentales (voir infra), mais ensuite, **il convient de découvrir, dans les ressources proposées ci-après, celle qui est la plus en cohérence avec la stratégie de votre structure et la plus adaptée aux ressources mobilisables par la structure.**

**C'est un moyen et non une fin, au service du projet associatif (vision, mission, valeurs) de l'organisme.**

**La mesure d'impact est ensuite mise à disposition des diverses parties prenantes concernées** dans le corps de supports divers :

- Le suivi d'un partenariat
- Les supports de communication globale (rapport d'activité, autres media)
- Les outils de communication à l'intention des bénévoles et salariés impliqués dans une activité
- La réponse à un appel à projet, ...

# LES ETAPES FONDAMENTALES

## Les pré-requis incontournables avant de se lancer dans la mesure d'impact :

- Formaliser le projet associatif et la raison d'être de l'OSBL ;
- Disposer du plan stratégique à 3 ans à jour ;
- Disposer de la cartographie des parties prenantes à jour.

## Les grandes étapes :

- 1 - Définir la finalité du programme de mesure d'impact, le(s) périmètre(s) à mesurer et la méthode de mesure appropriée ;
- 2 - Quantifier et mobiliser les ressources matérielles et humaines, internes et/ou externes, dédiées à la mesure d'impact ;
- 3 - Recenser les données disponibles et mobilisables ;
- 4 - Préparer une communication interne et externe sur les résultats de la mesure d'impact ;
- 5 - Instaurer dans l'organisation la pérennisation de la démarche d'amélioration continue.

## Les points de vigilance :

- 1 - La mesure d'impact ne doit pas être un reporting (l'OSBL rend compte, il ne rend pas des comptes) ;
- 2 – La mesure d'impact doit mesurer les effets de l'action attribuée à l'OSBL seul ou à laquelle l'OSBL aura contribué ;
- 3 – La mesure d'impact doit montrer une tendance adaptée à l'évolution des besoins.

# RESSOURCES PROPOSÉES

- [« ESS et création de valeur », étude réalisée par le Labo de l'ESS avec l'Avise et La Fonda - Synthèse de l'étude globale : « Une approche prospective de la mesure d'impact »](#)
  
- [« ESS et création de valeur », étude réalisée par le Labo de l'ESS avec l'Avise et La Fonda - Synthèse de la phase 3 de l'étude : « Vers une nouvelle approche de l'impact social. »](#)
  
- [Guide de la mesure d'impact social de l'Avise](#)
  
- **Pour aller plus loin en découvrant les 3 rapports sur l'étude Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS et d'autres études, guide pour la mesure et la gestion de l'impact**  
<https://www.avise.org/>

# LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

## OBJECTIF G1

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVI

### UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHÉRENT - G1.1

Le projet associatif présente ce qu'est l'entité. Vision - Mission – Valeurs.

**Bonne Pratique 1** : Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.

**Bonne Pratique 3** : L'entité établit une cartographie de ses parties prenantes internes et externes (bénévoles, personnes en mécénat de compétences, salariés, adhérents, donateurs et prospects, bénéficiaires, financeurs, ...), en veillant à la protection des données à caractère personnel conformément à la réglementation en vigueur.

## OBJECTIF G4

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME REFLÉCHI

### UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

Un plan stratégique à moyen terme (3 – 5 ans).

**Bonne Pratique 28** : Existence d'un document de planification stratégique.

Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation,

- explicitant le modèle socioéconomique sur lequel repose l'entité,
- incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
  - l'identification des besoins,
  - l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre,
  - initier la démarche de mesure d'impact.

## OBJECTIF P&E3

DES MESURES ET ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

### ÉVALUATION DE L'IMPACT – P&E3.3

L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, s'améliorer et démontrer

**Bonne Pratique 89** : L'entité s'engage dans une méthodologie lui permettant de mesurer son impact. Cette méthodologie inclut notamment :

- l'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie,
- la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées.

**Bonne Pratique 90** : Cette méthodologie de mesure d'impact permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.