

# RAPPORT GLOBAL

## Création d'un référentiel d'indicateurs de microprojets de solidarité internationale

### LIVRABLE N°9

Version finale

# Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude. Nos sincères remerciements vont d'abord au F3E pour son soutien actif et aux structures commanditaires, qui, bien au-delà d'avoir initié et impulsé cette étude, se sont totalement impliquées dans le processus, malgré les nombreux défis intellectuels. Leur confiance nous ont permis d'être autonomes dans la réalisation et de pouvoir explorer de nombreuses pistes.

Notre vive reconnaissance s'adresse en particulier aux membres des équipes des structures :

- FORIM : Lamine Traoré, Ivana Jimenez, Rebecca Maurin, Elizabeth Florès et Christelle Nado ;
- La Guilde : Noa Lehingue, Martin Braud, Virginie Escudié et Pierre Collet ;
- YCID : Marion Perrin, Mouhamadou Touré ainsi que Bérénice Guérin ;
- Coallia : Fatimata Sall.

Nous remercions également chaleureusement les membres des associations qui se sont fortement investies dans cette étude, représentant en particulier près de 150 associations inscrites au cycle d'ateliers, et notamment les bénévoles qui ont participé activement aux réflexions et aux ateliers d'échanges : Catherine Bidet Emeriau (Association des unes aux autres), Michèle Blin (Solidarité Sorbonne), Christian Cormier (Africafrance Solidaire), Marie Rose Diongue (Nénétouti Solidarité Enfants du Sénégal), Monique Gilliot (Association Humanitaire Pour l'Afrique), Jean-François Greiner, Catherine Jeannin et Anna-Maria de la SESEP (Société Etudes et Soins pour Enfants Paralysés), Etienne Paluku (COPERMA), Virginie Simo-Nkamsipa (Marie Lumière du Monde) et toutes celles et ceux qui ont consacré du temps aux questionnaires.

Notre reconnaissance s'adresse notamment aux partenaires locaux des projets : ceux qui ont pu rencontrer Igor Ouédraogo à Ouagadougou (OBF Ouagadougou, Association des guides de campements EJEF de Gandafabou, Actions Solidaires pour le Développement Burkina Faso, CO-PRO-MOF Coopérative de Couture et de Promotion de la Femme, Association Aide au Burkina par l'Education au Burkina Faso), malgré un contexte incertain, celles et ceux qui ont pu se rendre disponibles pour l'accueillir au Sénégal. En dépit de leur emploi du temps surchargé entre la période électorale, le mois du Ramadan et toutes leurs actions, les six partenaires locaux du Sénégal (ADSCAL, ASEET et Molle & Gollera Sénégal, Ferme des 4 chemins, Agence Pôle Emploi & Entrepreneuriat de la ville de Mbour et le Comité de pilotage du projet dans le village de Khoulé) ont pris une part active dans l'expérimentation, en remplissant les questionnaires "partenaire" et en mobilisant et interviewant les bénéficiaires, parfois avec la contribution des membres des OSI (ADSCAL, ASEET et Molle & Gollera France, Nénétouti Solidarité Enfants du Sénégal, Floconville et Diaspora Action Sénégal), qu'il faut aussi saluer. Pour tout cela, nos vifs remerciements à toutes les personnes et partenaires sur le terrain rencontrés et impliqués.

Nous avons également une pensée particulière pour les personnes interviewées lors du benchmark et qui n'ont pas hésité à nous transmettre leurs retours d'expériences, leurs points de vue et analyses, avec un remerciement tout particulier à : Fatima Gholm et Clara Cohade du laboratoire E&MISE de l'ESSEC ; Noémie Garrot associée et co-fondatrice d'Impact track ; Benoît Engelbach et Séverine Ozanne à la Fondation Orange ; David Blough et Emmanuel Rivat de l'Agence Phare ; Lil Rimsa d'ETRE et Raphaël Lurois de Semer l'Avenir pour les mises en relation.

Enfin, au-delà des personnes et organisations citées, nous exprimons nos remerciements les plus chaleureux à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont soutenu et encouragé cette mission.

Votre collaboration et votre soutien ont été la clef de voûte de cette longue étude et nous espérons que nos efforts conjoints ont contribué à construire un outil consolidé, utile et qui pourra être complété au fur et à mesure de son opérationnalisation.

# Terminologies, sigles et acronymes

La réalisation de l'étude a nécessité l'usage d'une terminologie commune. Les termes suivants ont été définis collectivement. Ils ont été utilisés durant tout le processus, que ce soit au niveau des échanges en atelier, des entretiens avec les parties prenantes ou des productions (compte-rendu, livrables, référentiel, etc.) et pourront l'être pour communiquer autour de l'étude.

- **EO** (équipes opérationnelles) : pour désigner les équipes des structures commanditaires (chargé.e.s de suivi, d'accompagnement, etc., ainsi que les équipes de coordination).
- **OSC** (organisation de la société civile) : pour désigner l'ensemble des bénéficiaires des structures membres du collectif d'étude (OSI en France et partenaires locaux).
- **OSI** (organisation de solidarité internationale) : les structures en France (associations essentiellement, mais aussi réseaux, collectifs, fondations, groupements, communes, etc., bénéficiaires des cofinancements des commanditaires de l'étude, en considérant leur diversité).
- Les quatre structures commanditaires de l'étude sont désignées soit par ce même terme, soit par « les membres du collectif d'étude », ou encore par « FORIM, La Guilde, YCID, Coallia ».
- **Partenaire local** : les structures associatives, publiques ou autres collectifs de mise en œuvre des microprojets des OSI françaises dans les pays d'intervention.
- **Partenaires financiers** : bailleurs de fonds des membres du collectif d'étude.
- **Impact** : 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 (cf. paragraphe "définition de l'impact" en page 13).
- **Microprojet** : Le microprojet est une initiative citoyenne 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) (cf. partie définition des microprojets, p.32).

ADSCAL : association pour le Développement socioculturel d'Agnam Lidoubé

AFD : Agence française de développement

AGR : activité génératrice de revenus

APD : aide publique au développement

APE : association des parents d'élèves

ASEET : association des élèves et étudiants de Thilogne Diaspora

CAD : comité d'aide au développement de l'OCDE

E&MISE : évaluation et mesure de l'impact social et environnemental, laboratoire de l'ESSEC

ESSEC : école supérieure des sciences économiques et commerciales

ESS : économie sociale et solidaire

F3E : fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation

FORIM : forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations

GAR : gestion axée sur les résultats

IRD : institut de recherche pour le développement

OBF : organisation des burkinabé de France

OCDE : organisation de coopération et de développement économique

ODD : objectifs de développement durable

ONU : organisation des Nations Unies

OPAP : opérateur d'appui

PRA/OSIM : Programme d'Appui aux organisations de solidarité internationale issues de l'immigration

PTMP : Plateforme territorialisée pour les microprojets  
RRMA : réseau régional multi-acteurs  
SI : solidarité internationale  
YCID : Yvelines Coopération Internationale et Développement

# Sommaire

Terminologies, sigles et acronymes.....	2
Sommaire .....	4
Introduction .....	5
<b>I. Cadre général et stratégie de l'étude .....</b>	<b>6</b>
A. Contexte et origine de l'étude : des intérêts communs.....	6
B. Enjeux de l'étude et de mesure d'impact.....	6
C. Les défis de l'étude.....	8
D. Objectifs et résultats recherchés.....	9
<b>II. Méthodologie et déroulé .....</b>	<b>12</b>
A. Approche et principes d'intervention.....	12
B. Base conceptuelle.....	13
C. Le déroulé de l'étude.....	16
<b>III. Conceptions collectives autour du microprojet .....</b>	<b>32</b>
A. Les spécificités des microprojets.....	32
B. Le panorama des acteur.rice.s.....	34
C. La définition du microprojet.....	34
D. La vision commune.....	35
<b>IV. Le référentiel d'indicateurs.....</b>	<b>36</b>
A. Présentation de l'outil .....	36
B. Recommandations en vue de l'utilisation du référentiel.....	39
C. Conseils aux "bailleurs/accompagnateurs" pour mettre en place une mesure d'impact.....	42
D. Prolongements de l'étude .....	44
Conclusion.....	46
Bibliographie .....	47
Annexes.....	49

# Introduction

Depuis 2013, l'Agence française de développement co-finance des microprojets de développement, ayant pris le relais du ministère des affaires étrangères notamment pour soutenir la proximité que permettent les microprojets. Cependant, malgré les réussites tangibles de ces initiatives sur le terrain, il reste difficile de prouver leur impact auprès des organismes externes. C'est dans ce contexte que quatre structures qui accompagnent et financent des microprojets - le FORIM, La Guilde, YCID et Coallia - ont décidé de collaborer pour lancer une étude collective, avec le soutien du F3E.

L'objectif principal de cette étude est d'élaborer un référentiel d'indicateurs d'impact des microprojets de solidarité internationale, afin de disposer à la fois d'un outil de mesure et d'analyse, mais aussi d'un socle commun permettant de mesurer et de valoriser ces projets de proximité.

Cette étude pilote vise à identifier des indicateurs qui soient valables pour tous les microprojets, c'est-à-dire quels que soient les pays d'intervention, la thématique d'intervention ou le niveau de structuration des organisations porteuses. La diversité des variables à prendre en compte a nécessité en amont un travail important d'identification des points communs entre tous les microprojets, observant par ailleurs une convergence sous-jacente des approches et des ambitions pour les microprojets.

Le présent document explicite, d'une part, la stratégie d'ensemble de cette étude-pilote et, d'autre part, les démarches méthodologiques mises en place, pour travailler de manière collaborative autour de la mission, non seulement entre plusieurs organismes, mais également à tous les niveaux d'action des microprojets, des OSI en France jusqu'aux bénéficiaires finaux. Dans un troisième temps, l'outil du référentiel en lui-même est présenté, ainsi que les recommandations et prolongements possibles.

Ce rapport est relié à de nombreuses annexes qui représentent en réalité le cœur de l'étude, dont notamment le référentiel (annexe n° 8), les guides d'utilisation (annexes 9 et 10) et bien d'autres éléments (analyse des indicateurs, annexe n° 7 ; le rapport d'expérimentation, annexe n°6). Ainsi, il ne fait que présenter la démarche, les documents et la logique entre ces différentes composantes de l'étude.

Cette étude collective marque une étape importante dans la valorisation des microprojets. Elle démontre la faisabilité et la pertinence de l'approche par microprojet, tout en mettant en lumière les multiples bénéfices potentiels de ces initiatives. Mais elle ouvre aussi de nombreuses portes sur des questionnements encore en suspens et des prolongements possibles pour approfondir l'approche par microprojet.

Il convient désormais de mettre en œuvre ce référentiel en s'engageant pleinement dans la phase de déploiement, s'appropriant cet outil, le compléter, l'ajuster et l'utiliser en adoptant une approche aux côtés des acteurs et actrices.

En mettant en valeur l'impact des centaines d'actions de proximité menées, de l'engagement bénévole et de toutes ces initiatives en faveur des populations vulnérables, nous pouvons espérer une mise en lumière et une légitimation de l'action par microprojets comme réel levier de développement humain, résilient et durable et qui rapproche les peuples dans un intérêt commun.

# I. Cadre général et stratégie de l'étude

## A. Contexte et origine de l'étude : des intérêts communs

L'étude collective visant à élaborer un référentiel d'indicateurs d'impact des microprojets, portée par le FORIM, La Guilde, YCID et Coallia, émane d'une volonté commune de mieux comprendre, suivre et valoriser les effets / impacts / changements provoqués par les microprojets.

En effet, les caractéristiques spécifiques des microprojets dans leur forme d'action ne facilitent pas la valorisation des impacts, de façon plus large et sur une quantité de projets. Les évaluations se limitent généralement à un seul microprojet, ce qui, conjugué à la diversité des actions, des acteurs et des zones d'intervention, complique l'émergence d'une vision d'ensemble des résultats.

Face à ce constat, le FORIM a mobilisé d'autres acteurs désireux de renforcer collectivement la recherche d'impact des microprojets. Accompagnées par le F3E, ce sont ainsi quatre structures réalisant toutes de l'accompagnement et du co-financement de microprojets, qui se sont unies pour mener cette étude collective.

La Guilde, qui accompagne et co-finance des microprojets depuis plus de trente ans, YCID (Yvelines Coopération Internationale et Développement) qui est un réseau de solidarité internationale du département des Yvelines, ainsi que l'association Coallia, associée à la fondation Coallia sous l'égide de l'Institut de France, se sont alliées au FORIM, non seulement pour cofinancer cette étude, mais également pour contribuer activement à la réflexion qui l'accompagne.

Les intérêts communs des quatre structures commanditaires de l'étude peuvent être résumés ainsi :

- Le besoin d'apprécier concrètement les conséquences des actions soutenues pour mieux préciser la pertinence de leurs stratégies,
- La volonté d'améliorer l'accompagnement et le suivi des microprojets et des organisations qui les portent,
- L'importance de valoriser la plus-value des microprojets et leur impact réel, non seulement localement dans les territoires d'intervention, mais également auprès de chacun.e des acteurs concerné.e.s.

## B. Enjeux de l'étude et de mesure d'impact

Chaque structure accompagnatrice, OSI et partenaire local conçoit sa propre méthodologie de suivi, en définissant des outils spécifiques, notamment axés sur le bilan, rapport ou compte-rendu final, et qui servent davantage d'instrument de redevabilité que de mesure d'effets ou d'impacts issus des actions sur le terrain. Jusqu'à présent, aucune étude ne s'est réellement penchée sur l'analyse des données existantes pour en faire émerger des données d'impact, à l'échelle de plusieurs projets. Les rapports d'activités ou les évaluations des programmes par les bailleurs peuvent faire émerger quelques tendances, sans pour autant représenter réellement une étude d'impact à proprement parler.

Pourtant, au regard du nombre de microprojets, de leur ancienneté à travers le temps de la pluralité des associations qui agissent, il est indéniable que beaucoup de leurs effets ne sont pas mesurés. Au-delà du

nombre, l'expérience auprès des acteurs et actrices des microprojets montre que la proximité et le rapport humain, avec une forte part d'engagement bénévole, génère des impacts bien au-delà des résultats du projet, ne serait-ce qu'en terme de lien interculturel, de sensibilisation à la diversité (pour l'OSI ou le partenaire local), ou en termes de valorisation pour les bénéficiaires (sentiment d'être reconnu dans sa difficulté).

De nombreuses *success stories* émergent avec le temps.

Citons par exemple le cas du projet de *Promotion de l'agroécologie solidaire à El Hamri au Maroc* de l'association France et Maroc au Cœur. Le projet prévoyait la mise en place de jardins communautaires. L'aspect novateur de ces jardins et des techniques utilisées ont attisé la curiosité, ce qui a mobilisé la population aux alentours. Finalement, plus de jardins communautaires ont été mis en place que prévus initialement, grâce à l'engouement que le projet a généré.

Un autre exemple de l'association Eau de Coco à Madagascar dans son projet Environnement et énergies renouvelables pour la ferme école de Tambohomandrevo, où c'est le travail autour de l'atelier de capitalisation qui a suscité un réel engouement pour la réplique du projet vers d'autres villages non ciblés initialement.

D'autres projets ont permis la création de la structure du partenaire local, ou ont favorisé le lancement de premières actions d'une association qui a pu grandir et changer d'échelle. Dans d'autres circonstances, par exemple pour des projets localisés en zone de tension notamment pour des raisons politiques, la capacité de flexibilité et d'adaptation qu'offre le microprojet, grâce à l'interconnaissance entre les personnes, favorise l'utilisation de stratégies d'adaptation rapides et efficaces qui permettent de continuer à agir et de faire preuve de résilience.

**Si toutes ces actions existent, elles restent très difficiles à déceler, à mesurer et donc à valoriser.**

La diversité des projets est telle, qu'il n'est pas simple d'identifier des points communs sur lesquels la mesure d'impact pourrait s'attarder. En effet, les pays, domaines d'intervention, types de partenaires ou d'OSI et leur niveau de structuration, ainsi que les bailleurs sont différents. Une infinité de possibilités de croisements sont donc possibles.

Par conséquent, il semble nécessaire de dépasser cette diversité pour se concentrer sur les points communs, qui sont réels, entre tous les microprojets. En effet, tous sont intrinsèquement liés au partenariat, créent des liens très forts avec les bénéficiaires, se réfèrent à l'interculturalité, l'engagement bénévole, l'utilité sociale, la recherche de la cohésion sociale ou bien encore sont concernés par le lien de redevabilité et de confiance avec le bailleur.

**Pour résumer :**

- L'inexistence d'un cadre méthodologique commun adapté à la mesure d'impact de l'ensemble des microprojets,
- Des impacts des microprojets non mesurés et non valorisés
- La nécessité de dépasser la diversité des projets pour définir conjointement l'essence d'un microprojet, depuis les bénéficiaires finaux jusqu'aux bailleurs.

## C. Les défis de l'étude

Plusieurs défis se dessinent autour de cette mesure de l'impact, dans la méthodologie de collecte, la fiabilité des données et la faisabilité de la mesure.

- **Définir des modalités de collecte fiables pour rendre visibles les impacts significatifs**

Des questions se posent concernant les outils de collecte, la méthodologie, mais aussi plus largement, le temps d'analyse, auxquelles l'étude a vocation à répondre en partie (voir section IV. B. Recommandations en vue de l'utilisation du référentiel).

Le compte rendu de fin de projet est-il adapté pour rendre compte des évolutions favorisées par l'intervention ? Les comptes-rendus de type "auto-évaluation" sont-ils suffisants et pertinents ? Représentent-ils correctement la réalité (biais de la relation avec le bailleur) ? Sont-ils homogènes entre eux ? Existe-t-il des données qui soient agrégables, y compris entre les différents types de projets ? Peut-on normaliser ces comptes-rendus afin d'en faire ressortir des données plus fiables ?

Plus globalement, la mesure d'impact par "projet" est-elle pertinente ? Lorsqu'une relation partenariale se prolonge durant plusieurs phases de projets ou quand différents projets se succèdent autour d'une même thématique, d'un même village, l'entité de base "projet" est-elle alors pertinente ? En somme, un seul projet suffit-il à générer des impacts mesurables ?

Il importe de s'interroger sur les types d'indicateurs de résultats d'abord, et d'impacts ensuite, qui seraient réalistes, objectivement vérifiables et qui offriraient des garanties pour pouvoir être fonctionnels et utiles. La collecte des informations sur le terrain, la compréhension généralisée et objective des situations observées et la transmission des données vers l'OSI constituent des défis importants pour tout porteur de projet. Leur transmission au bailleur doit par ailleurs être réalisable et tenir compte de ses normes et critères, sans pour autant mettre de côté les pratiques des acteurs des microprojets.

Enfin, ces indicateurs doivent pouvoir être suivis dans le temps pour contribuer à l'évaluation d'impact, que ce soit sur les bénéficiaires finaux directs et indirects, les partenaires locaux ou les OSI en France.

**Dans ce cadre, identifier des indicateurs simples qui pourraient être agrégés facilement par les bailleurs, même en cas d'insuffisance de ressources humaines ou financières dédiées, représente un défi majeur.**

- **Harmoniser les méthodes pour une approche impartiale de l'impact**

L'essentiel des OSI portant des projets suivent les principes de la GAR (Gestion Axée sur les Résultats), qui est l'outil communément utilisé par l'ensemble du secteur (via le cadre logique notamment). Comme son nom l'indique, la GAR se focalise sur l'atteinte des résultats du projet pour en mesurer son efficacité et non pour rendre visible sa contribution au changement, même si des éléments d'effets et d'impacts peuvent y figurer. Par ailleurs, les méthodologies de projets vulgarisées s'orientent généralement vers un mécanisme où l'évaluation est une étape du cycle de projet et où le suivi-évaluation joue un rôle prédominant.

Sortir de cette approche évaluative, un peu descendante, et imaginer un processus « hors temps » du projet avec une approche d'observation, de mesure et d'analyse en sortant du spectre évaluatif représente un défi un enjeu majeur.

Les méthodologies de mesure d'impact ne sont pas encore généralisées, que ce soit au niveau des OSI, des partenaires locaux ou des bailleurs-accompagnateurs eux-mêmes. Si le principe semble évident à toutes et tous, et si beaucoup d'acteurs et d'actrices l'ont déjà traduit en actes de manière non formalisée, les méthodologies restent encore insuffisantes ou inexistantes.

- **Identifier des indicateurs pertinents et généralisables**

Compte tenu des différences sectorielles entre les projets et de la difficulté à rendre palpables des notions complexes, la définition d'indicateurs de mesure n'est pas un exercice évident.

En se concentrant sur un seul secteur d'intervention, il semblera plus facile de faire émerger des indicateurs clés intuitifs et représentatifs. En effet, on mesurera la réussite d'un projet d'insertion professionnelle à travers le taux d'insertion réelle des apprenant.e.s en formation ou en emploi trois mois après le terme du projet ; la réussite d'un projet d'accès à l'eau sera jaugée en fonction du nombre de jours de sécheresse du puits ou de la baisse du nombre de maladies hydriques parmi la population.

En revanche, mesurer communément à l'aide d'indicateurs l'ensemble des microprojets, quels que soient leurs pays d'intervention, les thématiques concernées ou les types de partenaires locaux impliqués, s'avère beaucoup plus complexe. Si quelques grands principes sont pressentis assez facilement (structuration du milieu associatif, liens de partenariat, gains de compétences, etc.), aucun référentiel adéquat n'existe aujourd'hui pour permettre de lister ces "critères d'impacts", de les compléter pour les rendre exhaustifs et de les qualifier. Comment mesure-t-on un lien de partenariat réussi ou une amélioration de la structuration du milieu associatif ? Comment mesure-t-on un épanouissement personnel par le biais du bénévolat ou un renforcement de la cohésion sociale ? Ces indicateurs clés, et (surtout) leur qualification pour les rendre palpables, ne découlent pas de suppositions instinctives.

C'est bien ici tout l'enjeu de cette étude.

## D. Objectifs et résultats recherchés

Cette étude se présente sous une forme expérimentale, point de départ d'un travail plus large. C'est pourquoi il importe de différencier les objectifs et résultats attendus de l'étude, à court terme, et les objectifs à plus long terme, auxquels l'étude a vocation à participer.

### Résultats attendus de l'étude

L'objectif principal est de concevoir collectivement un référentiel d'indicateurs d'impacts/effets/changements testé, prêt à l'emploi et adapté aux spécificités des microprojets de solidarité internationale soutenus par les bailleurs-commanditaires de l'étude. Il doit être utilisable pour tous les microprojets, peu importe leur thématique, leur lieu de réalisation ou le type de partenaire local.

Il est complété :

- D'un guide d'utilisation à destination des OSI
- D'un guide d'utilisation à destination des EO

Pour cela, plusieurs résultats intermédiaires sont nécessaires :

- Un diagnostic interne aux quatre structures commanditaires permettant d'identifier et de comparer les caractéristiques des microprojets soutenus par les quatre organisations : les profils des OSI et des partenaires locaux, les modalités de suivi, d'évaluation et les indicateurs déjà utilisés (livrables 2 et 3, en Annexe n°1) ;

- Un diagnostic externe de type benchmark, afin d'explorer d'autres référentiels utilisés et d'autres modalités de mesure d'impact et les effets ayant émergés (livrable 4, Annexe n°2) ;
- Une expérimentation structurée et analysée : sa méthodologie est détaillée dans le livrable 6, en annexe n° 3, et l'analyse de l'expérimentation dans les livrables 7 et 8 (annexes n° 6 et 7) ;
- Des actions de terrain permettant de mettre en pratique l'aspect collectif de cette étude et le recueil aux différents niveaux d'action (rapports de mission Ouagadougou et Sénégal en annexes n° 4 et 5, rétrospective des cycles d'ateliers à retrouver ci-après).

### Objectifs plus larges, auxquels cette étude participe

Pour les bailleurs-accompagnateurs :

- Se doter d'outils d'évaluation et de mesure d'impacts/effets/changements adaptés et spécifiques aux microprojets et harmonisés entre les commanditaires,
- Présenter un dispositif adapté et pertinent pour suivre et évaluer les microprojets,
- Disposer de données brutes pour faciliter la capitalisation,
- Faciliter l'accompagnement, la dotation d'outils et les méthodes de remontée d'informations depuis les terrains des projets,
- Faciliter les pratiques en synergie et la mutualisation pour l'accompagnement, le suivi et l'analyse des microprojets,
- Faciliter la redevabilité et le plaidoyer envers les partenaires financiers grâce à des données rigoureuses et objectives.
- Valoriser la pertinence et la valeur ajoutée des microprojets.

Objectifs pour les OSI :

- Disposer d'un référentiel opérationnel et facilement mobilisable,
- Se doter d'une base d'outils et méthodes pour suivre, évaluer et valoriser leurs projets,
- Détenir des données pour capitaliser et améliorer les apprentissages,
- Améliorer leurs pratiques et l'efficacité de l'aide qu'elles apportent,
- Valoriser l'apport du bénévolat pour mettre en évidence la performance sociétale de ces multiples initiatives solidaires.

Objectifs pour les partenaires financiers :

- Disposer de données mettant en avant des approches complémentaires et valorisant leur appui au développement via les microprojets,
- Être pourvus d'un cadre de réflexion spécifique aux microprojets et potentiellement répliquable au niveau d'autres programmes.

A l'issue de l'étude collective, la mise en application concrète du référentiel devrait permettre principalement de (sans ordre de priorité) :

- Améliorer le suivi des actions menées par les OSI et leurs partenaires et la mesure des effets/impacts/changements induits par ces microprojets (apprentissage),
- Améliorer l'action des membres du collectifs de l'étude au niveau opérationnel et stratégique,
- Mieux connaître et faire connaître les microprojets (valoriser),
- Justifier la plus-value des microprojets (plaidoyer),
- Faciliter la recherche de fonds et être un outil de communication et de plaidoyer pour orienter davantage de fonds vers les microprojets
- Donner un nouveau souffle à l'engagement bénévole qui peine aujourd'hui à recruter car le terrain est éloigné, les fonds sont difficiles à obtenir et la reconnaissance liée à l'engagement peut être très différée dans le temps ;
- Valoriser l'apport concret et réel du secteur des microprojets dans le paysage de l'aide au développement et lui donner ainsi plus de légitimité auprès des bailleurs internationaux.

Avant tout, force est de constater que cette étude collective représente une formidable opportunité et constitue un point de départ pour :

- Approfondir un travail de mise en synergie, collaboration et mutualisation impulsé entre les quatre structures commanditaires,
- Définir un langage commun et spécifique au microprojet,
- Définir un cadre de réflexion partagée autour du microprojet.
- Construire un cadre de réflexion propre aux microprojets qui soit, à la fois, en lien avec les standards internationaux (AFD, ODD, ONU) et apte à s'en détacher pour marquer la spécificité des microprojets.

# II. Méthodologie et déroulé

## A. Approche et principes d'intervention

- **Une co-construction du référentiel à toutes les échelles, centrée sur la parole des acteur.rice.s du microprojet**

L'approche vise avant tout à faire émerger les savoirs des acteurs et actrices des microprojets, pour aider à poser les bons mots, à organiser et qualifier les critères. Pour cela, la méthodologie a privilégié un travail participatif autour de cycles d'ateliers collectifs et de missions de terrain.

- **Croiser les regards entre Sud et Nord**

S'il s'agit aussi de mesurer les changements générés par le projet sur l'OSI en France, son implication sur le territoire français ou plus globalement les évolutions sociétales observables, il est question avant tout de mesurer les changements induits par le projet sur le terrain, au niveau des bénéficiaires, comme au niveau des partenaires locaux dans le pays d'intervention. Pour cela, une expertise issue des Suds à travers Igor Ouedraogo, ainsi qu'un vrai temps de recueil des données et d'échanges avec six partenaires locaux et des bénéficiaires au Sénégal ont été intégrés dans l'étude.

- **Une collaboration avec et pour les OSI et leurs partenaires, participative et instructive**

Les principes mêmes de la mesure d'impact sont bien souvent assez flous pour les acteur.rice.s qui peuvent avoir des difficultés à différencier un indicateur de résultat d'un indicateur d'impact. L'opportunité est donc saisie de faire du temps de création du référentiel, également un temps d'accompagnement aux principes de la mesure d'impact. Cette approche participe à l'appropriation, élément clé de l'opérationnalisation du référentiel de mesure d'impact.

- **Prise en compte des thématiques transversales : inclusion, genre, jeunesse, environnement**

Une attention toute particulière a été accordée à l'intégration des principes inclusifs, que ce soit dans les activités et produits de l'étude ou dans les indicateurs sélectionnés. Parmi les activités, nous pouvons notamment citer : animation en intégrant la dimension genre dans l'ensemble des ateliers collectifs, proposition d'une équipe mixte, attention portée à l'impact écologique de l'étude, etc.

Parmi les actions qui ont pu être mises en place : une étudiante a pu participer à certains ateliers collectifs pour découvrir le métier de la consultance et le déroulé d'une étude, la mission de terrain au Sénégal a été réalisée par le consultant burkinabé pour plus de cohérence Sud-Sud, etc.

- **L'étude comme phase pilote, étude exploratoire et expérimentale de l'approche par microprojet**

Si les constats initiaux des structures sont assez clairs (difficulté de valoriser les microprojets et d'en faire émerger les impacts / effets / changements au-delà de l'échelle d'un seul projet), la réflexion nécessaire pour y répondre demande d'aller bien au-delà d'un seul microprojet. En effet, il est important de considérer le fonctionnement du microprojet comme un ensemble de plusieurs microprojets. Or, cette approche demande une réflexion d'ensemble, dont nous pouvons considérer que la présente étude n'est qu'un élément : un processus pilote pour explorer les différentes pistes de réflexion.

### Quelques points d'attention dans l'approche :

- L'accessibilité des notions utilisées et – à défaut – leur définition préalable,
- La facilité d'appropriation du référentiel (faisabilité des mesures, simplicité des critères et accessibilité du mode d'emploi),
- Utilité des critères pour les OSI et leurs partenaires (et pas uniquement pour les co-financeurs).

## B. Base conceptuelle

Avant d'entrer dans le cœur de l'étude, il importe de préciser quelques présupposés méthodologiques qui ont cadré la mission.

- Une approche de l'impact inspirée des pratiques de l'ESS en France

Florent Bédécarrats (chercheur à l'IRD et membre de la division Evaluation et capitalisation de l'AFD chargé d'études d'impact) décrit les trois courants principaux de la mesure d'impact à l'AFD de la manière suivante:

- Le premier courant correspond à l'impact mesuré parmi les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE dans la méthodologie d'évaluation ex-post,
- Le second, est un courant dit "scientifique", où la mesure d'impact *va consister à regarder les résultats directs de l'intervention et à chercher à démontrer de manière très rigoureuse le rapport de cause à effet qui existe entre l'intervention et ses résultats.*, le but étant de pouvoir prouver le lien de causalité, par la création de groupes témoins par exemple,
- Le troisième courant, plutôt à destination du "social business" ou de "l'impact investing" se focalise plutôt sur des indicateurs de réalisation, *ce que nous on appellerait plutôt efficacité*, notamment via le calcul monétaire du retour social sur l'investissement (Social Return on Investment SROI).<sup>1</sup>

En somme, au-delà des critères utilisés dans l'évaluation ex-post, il n'existe pas de référentiel commun dans le secteur du développement, permettant de mesurer à la fois l'impact direct du projet sur le terrain (amélioration des conditions de vie, meilleure accessibilité aux services essentiels, etc.) et plus largement l'impact du projet sur ses acteur.rice.s et son environnement/territoire, local et français.

Notre approche de la mesure d'impact ne correspond donc à aucune de ces trois propositions. Il ne s'agit ni d'une approche liée à l'évaluation ex-post (au contraire, elle cherche à s'en détacher), ni d'une approche scientifique qui n'est pas réaliste en termes de temps, de moyens disponibles ou de principes éthiques, et encore moins d'un rapport lié au « social business » autour du retour sur investissement.

C'est pourquoi, l'équipe de consultance s'est inspirée du secteur de l'ESS (économie sociale et solidaire) en France, où la question de la mesure de l'impact social émerge de manière importante depuis plusieurs années. Les études d'impact se multiplient et élargissent le champ de recherche, non seulement à l'action elle-même, mais également à ses effets sur le territoire, les acteur.rice.s et plus largement sur la société.

L'ESSEC via, notamment, la Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social, est précurseure et propose des analyses et référentiels qui permettent de mesurer "l'utilité sociale" d'une structure sur l'action elle-même, mais également plus largement sur les enjeux liés.

Parmi les initiatives et ressources intéressantes, nous pourrions citer par exemple :

- L'étude de cas de l'évaluation de l'impact social de la Fondation Daniel et Nina Carasso qui accompagne et soutient des projets innovants sur l'alimentation durable et l'art citoyen en France et en Espagne. Elle a créé un référentiel commun à l'ensemble des projets soutenus, autour des dimensions sociales, cognitives, politiques, géographiques ou économiques.
- Le cas de pop-Up de Veolia qui accompagne des entrepreneur.e.s proposant des innovations digitales, environnementales, technologiques ou sociales. Pour mesurer l'impact du dispositif, l'équipe a notamment recherché les points communs entre les projets, en adjoignant une pondération aux critères, en fonction de leur importance dans le projet ou non.

---

<sup>1</sup> propos issus du MOOC "Evaluation & Mesure d'Impact Social de l'ESSEC

Pour construire la méthodologie et l'approche de cette étude, l'équipe s'est donc quelque peu éloignée du secteur du développement pur, pour s'inspirer des pratiques issues du secteur de l'ESS, en particulier de l'Avisé, de l'ESSEC et d'Impact France.

## • Une étude préliminaire

Compte tenu du contexte de ce nouveau champ d'exploration, il semble nécessaire de considérer cette étude comme une étape préliminaire à un processus de réflexion et d'analyse des effets/impacts/changements à moyen et long terme.

Ce processus pilote est ainsi basé sur la mise en test des procédures et outils du référentiel en mode laboratoire, en combinant :

- Le choix des termes les plus compréhensibles pour la majorité, notamment les "non professionnels" du développement ;
- Une définition commune élaborée au début des travaux, pour que tout le monde utilise les mêmes termes ;
- Le recours à des termes englobants dans un premier temps, en les précisant par la suite et à un grand nombre d'indicateurs identifiés en début d'étude, afin de ne pas passer à côté d'éléments importants (processus en entonnoir).

### **Le terme « d'impact »**

Dans un premier temps, l'étude utilisait l'ensemble de termes effet/impact/changement. Une phase d'exploration a également permis d'identifier les différents termes possibles, comme : conséquences, traces, répercussions, retombées, changements, résultats, marques, etc.

Finalement, il a été convenu que le terme d'impact était celui qui rassemblait plus largement, afin de mettre en lumière tout ce qui est provoqué par le projet, de manière volontaire ou non.

Par exemple, le terme de changement ne semblait pas pertinent, car il était souvent compris comme « les changements non prévus » (*nous avons dû changer de partenaire ou modifier les actions prévues*), et non tel que ce terme est compris dans les approches AOC (approches orientées changement). Nous avons donc préféré ne pas garder ce terme.

La définition du terme « impact » choisie pour cette étude, est celle du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, qui est volontairement très large. Etant donné qu'il s'agit de mesurer en toutes thématiques confondues, 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".

La définition de l'impact dans le cadre de cette étude s'est basée sur la définition large donnée par le Conseil Supérieur de l'ESS :

*"Impact social : consiste en l'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."*

## • Délimitation de l'objet de l'étude – le microprojet comme base à partir des dénominateurs communs

Au regard de l'abondance de variables auxquelles ce seul référentiel doit répondre, il est nécessaire de bien préciser en amont l'objet de l'étude.

L'approche a choisi de se focaliser sur les dénominateurs communs à la majorité des microprojets. A charge ensuite à chaque acteur.rice d'adapter ce référentiel à ses missions et objectifs particuliers. Parmi ces dénominateurs, nous pouvons citer :

- **Une conception "classique" du microprojet-type, qui s'entend comme :** une structure de co-financement et d'accompagnement soutient le microprojet porté par une association française de solidarité internationale, qui travaille avec un partenaire local, lequel met en œuvre le projet sur le terrain, avec et pour des bénéficiaires identifié.e.s au départ.
- **Un projet réalisé dans l'un des pays bénéficiaires de l'APD** selon le CAD de l'OCDE.
- **Un projet mis en œuvre par un partenaire local de petite à moyenne taille,** de type associatif, structure publique ou privée, religieuse ou groupement mixte, excluant ainsi de fait les très grosses structures et associations en France.

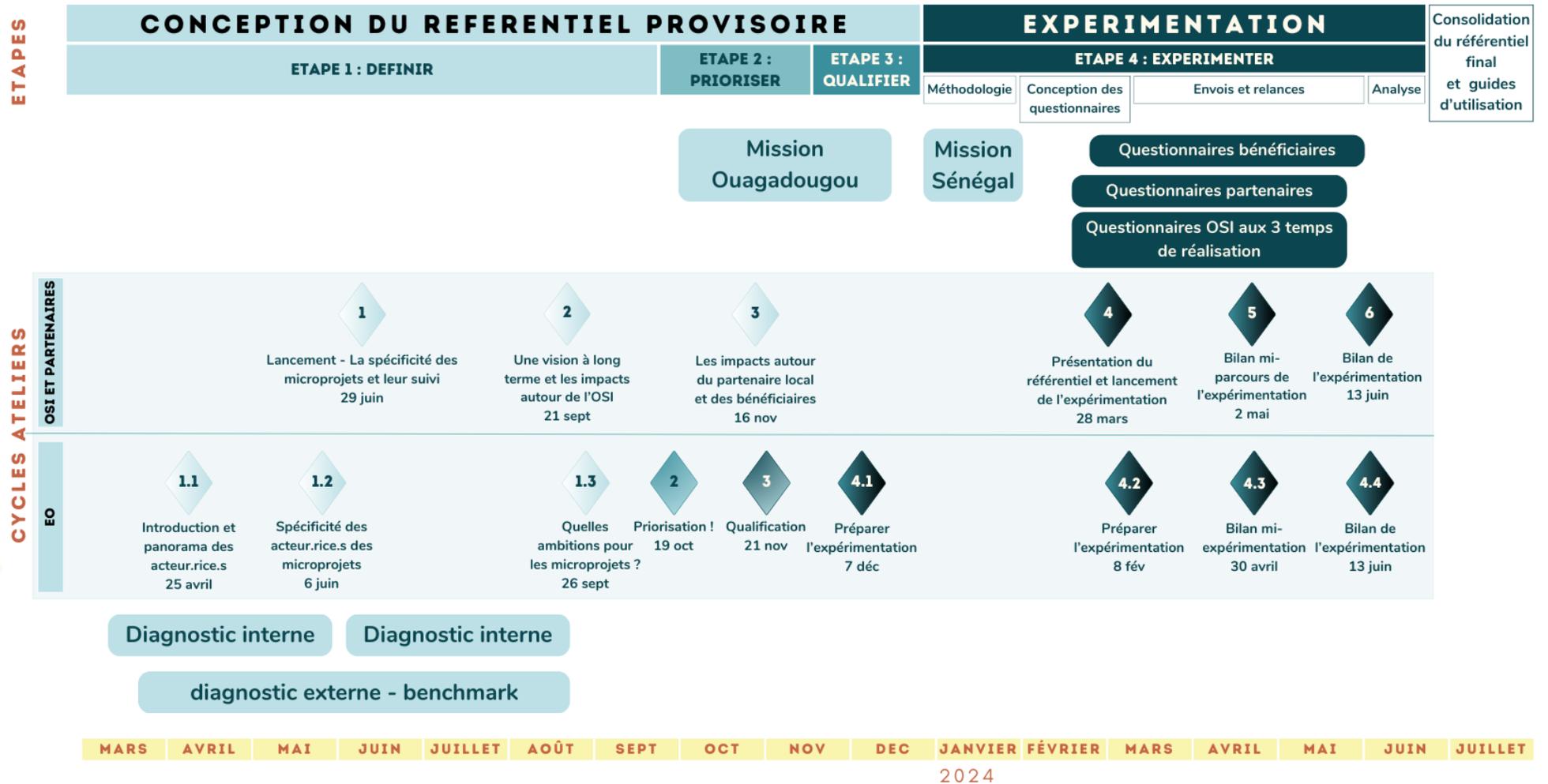
Il est important de noter que s'appuyer sur les dénominateurs communs, ou parfois sur « la majorité », risque d'exclure, de fait, la plupart des spécificités. En raison des limites et contraintes de l'étude à ce stade, il est nécessaire de s'appuyer sur un socle commun. De la même manière, définir des indicateurs communs à tous les projets suppose de créer des normes et donc des échelles de valeurs. Il est essentiel de garder à l'esprit que si cette approche est nécessaire dans un premier temps, elle ne va pas dans le sens d'une prise en compte de l'intersectionnalité ou, au-delà, de toutes les spécificités ou "pratiques autres" (que ce soit au niveau des structures commanditaires, des structures en France, des partenaires ou des projets). Les adaptations aux cas particuliers ou les prolongements de cette étude pourraient donc viser à adapter, ajuster ce référentiel à d'autres types de projets et d'approches.

**L'objet de la présente étude sera donc circonscrit autour de plusieurs limites :**

- **Limite haute :** le microprojet étant l'unité de base, c'est avant tout l'impact des projets co-financés par les structures commanditaires qui est analysé, excluant ainsi l'impact des dispositifs d'appui. Cependant, l'impact des microprojets ne s'arrête pas qu'aux bénéficiaires, puisqu'il s'agit plus largement de l'ensemble des acteur.rice.s principaux, OSI - partenaire local - bénéficiaires : des liens d'impacts entre eux et sur eux-mêmes.
- **Limite basse :** se baser sur les dénominateurs communs des microprojets au-delà de la thématique du projet. Qu'est-ce qui se retrouve chez la majorité des projets et qui peut être mesuré ? Là aussi, un prolongement de l'étude serait envisageable, via une grille d'indicateurs les plus pertinents pour chacun des domaines d'intervention (nécessitant d'intégrer une expertise pour chacun des secteurs).
- **Borne temporelle :** le microprojet servant d'unité de base (généralement compris entre 1 et 3 ans), le référentiel s'attarde d'abord sur des indicateurs mesurables à l'échelle temporelle de celui-ci, c'est-à-dire mesurables dans un laps de temps compris entre la fin du projet et cinq ans après celui-ci environ.
- **Borne territoriale :** là encore, le microprojet sert de base. Localement, il est défini comme un projet sur une zone géographique réduite, en général au niveau d'une ville, d'un quartier, d'une commune rurale ou de l'intercommunalité, les indicateurs sélectionnés seront ceux que l'on peut mesurer à cette même échelle géographique. Autrement dit, les impacts du projet plus larges (sur l'ensemble du pays, de la région ou sur une zone géographique) ne sont pas pris en compte.  
En somme, le territoire ne s'entend pas uniquement au sens physique, mais également social ou culturel. Le bornage territorial intègre donc non seulement la zone d'intervention physique, mais aussi la zone des acteur.rice.s, même si dans certains cas leur lieu de vie n'est pas concentré sur une zone géographique réduite.

## C. Déroulé de l'étude

### DEROULE DE L'ÉTUDE CRÉATION D'UN RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS D'IMPACT DES MICROPROJETS



# 1. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne englobe deux composantes (*voir en annexe 1, livrables 2 et 3*).

## 1. L'état des lieux des dispositifs mis en œuvre par les quatre structures commanditaires

**Quatre dispositifs sont mis en œuvre** : le PRA/OSIM du FORIM, la PTMP de la Guilde, le Fonds de Soutien aux Initiatives de Solidarité internationale d'YCID et le Fonds de soutien aux initiatives de Solidarité Internationale de Coallia. Les projets de développement dans les pays du Sud soutenus sont multi-acteurs et s'inscrivent dans la solidarité internationale ou le co-développement dans le cadre commun des ODD.

L'état des lieux visait à relever les points communs et différences entre les quatre dispositifs, afin d'identifier leurs spécificités et surtout, les articulations possibles entre eux, en vue d'appuyer la co-construction du référentiel d'indicateurs d'impacts des microprojets.

Ce travail a été conduit à travers l'étude bibliographique dans un premier temps, puis l'animation d'entretiens avec les membres des équipes du FORIM, de La Guilde, d'YCID et de Coallia et de quelques personnes ressources. L'analyse croisée des documents internes des structures a ensuite été mise en parallèle avec les données des entretiens.

### Éléments saillants du diagnostic

- Les modes de sélection des microprojets sont assez similaires (appel à projets et/ou sélection des documents de projets) mais les processus de suivi-évaluation, mesure d'effets et capitalisation sont propres à chaque dispositif.
- La plupart des systèmes de suivi-évaluation et de mesure d'impact utilisés sont orientés vers la redevabilité envers les bailleurs (sauf Coallia) ; certains, en plus, valorisent les atouts des microprojets et des démarches mobilisées à travers la capitalisation. Au vu de leurs formats variables, la mise en œuvre des dispositifs nécessite d'agir en transversalité, avec des moyens humains et techniques adaptés.
- Les spécificités du microprojet ont été ressorties de façon relativement consensuelle, ce qui reflète les savoir-faire des équipes d'appui aux projets et l'importante expérience des structures partenaires. **Divers indicateurs communs**, quantitatifs (nombre de projets et d'OSI, pays d'intervention, aspects budgétaires...) ou qualitatifs (résultats d'activités, évolutions permises, nombre de bénéficiaires directs, dimension genre et jeunesse...), sont déployés pour suivre et évaluer les réalisations, les résultats des projets soutenus, ainsi que leurs impacts.
- **Des points de convergence et des complémentarités existent entre les systèmes de suivi, mesure d'impact et capitalisation des quatre dispositifs.** Des marges de manœuvre semblent possibles pour favoriser l'articulation avec les outils et procédures envisagées pour le référentiel. Les évolutions engagées en interne en faveur de la mesure d'impact par les structures pourront faciliter l'appropriation du référentiel. Enfin, des membres d'OSIM et de structures locales partenaires expérimentées sont mobilisés et pourront contribuer utilement au processus de co-construction et de test du référentiel.

## 2. Le diagnostic des OSI et des microprojets soutenus

Ce diagnostic visait à comparer les OSI et les projets soutenus par chaque structure commanditaire de l'étude, afin de disposer d'une vue d'ensemble des types d'OSI et de projets cofinancés, pour éclairer le processus de construction des indicateurs.

L'étude de documents sur les microprojets, puis les retours des OSI dans le cadre des échanges en ateliers et quelques entretiens individuels ont abouti à une esquisse des caractéristiques des OSI. Celle-ci a ensuite été approfondie par l'exploitation des bases de données des projets des quatre structures.

### **Le diagnostic a fait ressortir les particularités des OSI :**

Celles-ci se répartissent en deux grandes catégories : les OSI généralistes ou thématiques et les OSIM, représentant les diasporas et agissant également en tant qu'acteurs du co-développement (cas des OSIM soutenues par le PRA/OSIM du FORIM). Les parcours des associations diasporiques et des associations de solidarité internationale sont très diversifiés. Une petite proportion d'OSI membres d'YCID et porteurs de microprojets sont par ailleurs des collectivités territoriales (1 à 2 projets co-financés par année).

L'ancienneté des OSI est très variable, avec des associations débutantes, plutôt constituées de jeunes, et des associations très expérimentées et ayant plus de 10 ans d'existence, voire plus pour certaines. Les femmes sont très impliquées dans ces associations et dans le portage de nombre de projets.

Une certaine diversité des organisations soutenues selon les dispositifs a pu être mise en évidence :

- Les ASI appuyées par YCID et Coallia sont pour la plupart des associations de ressortissant.e.s, agissant plutôt en direction d'un territoire particulier (village, département) ou du pays d'origine,
- Les OSIM soutenues par le FORIM ont des vocations plus larges (différents territoires à l'échelle du pays),
- Pour La Guilde, un plus grand nombre d'ASI (en raison de la fréquence plus importante des AAP par année) interviennent dans différents pays (et une minorité d'associations des diasporas).

### **De nombreux points communs sont identifiés :**

Les dispositifs des quatre structures partenaires contribuent à soutenir des dynamiques similaires, à travers les microprojets de SI. Les OSI cofinancées sont basées un peu partout en France, mais en majorité en Ile-de-France. Malgré leur diversité, ce sont les mêmes logiques, qu'elles sous-tendent au travers de microprojets portés par leurs bénévoles, qui visent à satisfaire des besoins locaux, avec une démarche de proximité avec les populations locales et en impliquant leurs partenaires locaux.

Les microprojets touchent des thématiques communes (éducation, accès à l'eau et à l'assainissement, santé). Pour la plupart, ces initiatives sont mises en œuvre surtout sur le continent africain. Les partenaires locaux sont des associations (ou branches de l'ASI française), des structures publiques (commune, établissement de formation, santé...) ou privées (coopératives) ou des collectifs regroupant plusieurs organismes et personnes ressources (comité de gestion).

Finalement, ce sont quasiment les mêmes types de projets qui sont soutenus.

## **2. Le benchmark**

Le diagnostic externe a consisté en une étude comparative des pratiques d'évaluation et de mesure d'impact/effets/changements auprès d'organismes expérimentés en la matière (voir en annexe n° 2, livrable 4). La finalité était d'inspirer les contenus du référentiel, à partir des méthodologies et pratiques analysées et des retours d'expériences recueillis.

A partir d'une recherche bibliographique, un premier échantillon de structures et personnes ressources travaillant sur la mesure d'impact en France a été établi. À la suite des prises de contacts, plusieurs entretiens ont été menés avec les expert.es et les professionnel.le.s de quelques structures. Les informations ont été comparées à la documentation pour renforcer les analyses issues des points de vue exprimés.

Le benchmark a mis en évidence la pertinence de la méthodologie de construction du référentiel de mesure d'impact des microprojets sous trois aspects :

- la démarche qui implique plusieurs types d'acteurs et actrices, à différents échelons et avec un processus itératif ;
- la méthode d'échanges à partir de cycles d'ateliers collaboratifs et pour une construction envisagée sur le long terme ;
- la construction et l'expérimentation avec trois niveaux d'acteurs (structures porteuses de l'étude, OSI et partenaires locaux) et une dimension de terrain (Ouagadougou et Sénégal).

### Deux points principaux d'attention sont ressortis :

L'étude du projet en tant qu'organisation implique une réflexion multidimensionnelle de l'impact, laquelle ne semble pas encore menée par les organismes rencontrés. Cette approche se rapproche de la transversalisation du genre, qui est utilisée pour intégrer la dimension genre à tous les niveaux de la chaîne d'acteur.rice.s des projets. Ainsi, la réflexion autour de l'impact sur la chaîne d'acteur.rice.s en serait complémentaire, bien que la possible complexité de cette approche, malgré son intérêt, ait été soulignée.

La conception d'un référentiel commun valable pour tous les projets (thématique, pays, type de partenariats confondus) a semblé peu réaliste en soi, s'il n'est pas prévu d'entrer a minima dans l'aspect sectoriel. En effet, les référentiels communs analysés sont spécifiques à une thématique (précarité menstruelle, mobilité, inclusion numérique, etc.).

## 3. Les deux cycles d'ateliers articulés

### Fonctionnement général

Deux cycles d'ateliers ont eu lieu tout au long de la mission, d'une part avec les EO et d'autre part, avec les OSI et les partenaires locaux. Ces ateliers ont été articulés l'un par rapport à l'autre, pour se répondre et croiser ainsi les regards, les retours d'expérience et les idées. De cette manière, les éléments émergeant d'un atelier ont pu nourrir l'atelier suivant et enrichir la logique de construction collective.

L'ensemble du travail s'est structuré autour de quatre étapes en deux phases :

#### Phase de conception du référentiel :

- Etape 1 : définition : recherche, prospection, analyse – en lien étroit avec le travail de diagnostic concomitant
- Etape 2 : Priorisation
- Etape 3 : Qualification (uniquement avec les EO)

Les étapes 2 et 3 étaient plus spécifiquement liées à l'outil.

#### Phase d'expérimentation du référentiel :

- Etape 4 : expérimentation. Les ateliers ont permis à la fois de faire un retour en temps réel des bilans de l'expérimentation, mais également de réaliser une part d'expérimentation en direct avec les parties prenantes, et de récolter ainsi leurs retours, afin de renforcer les résultats.

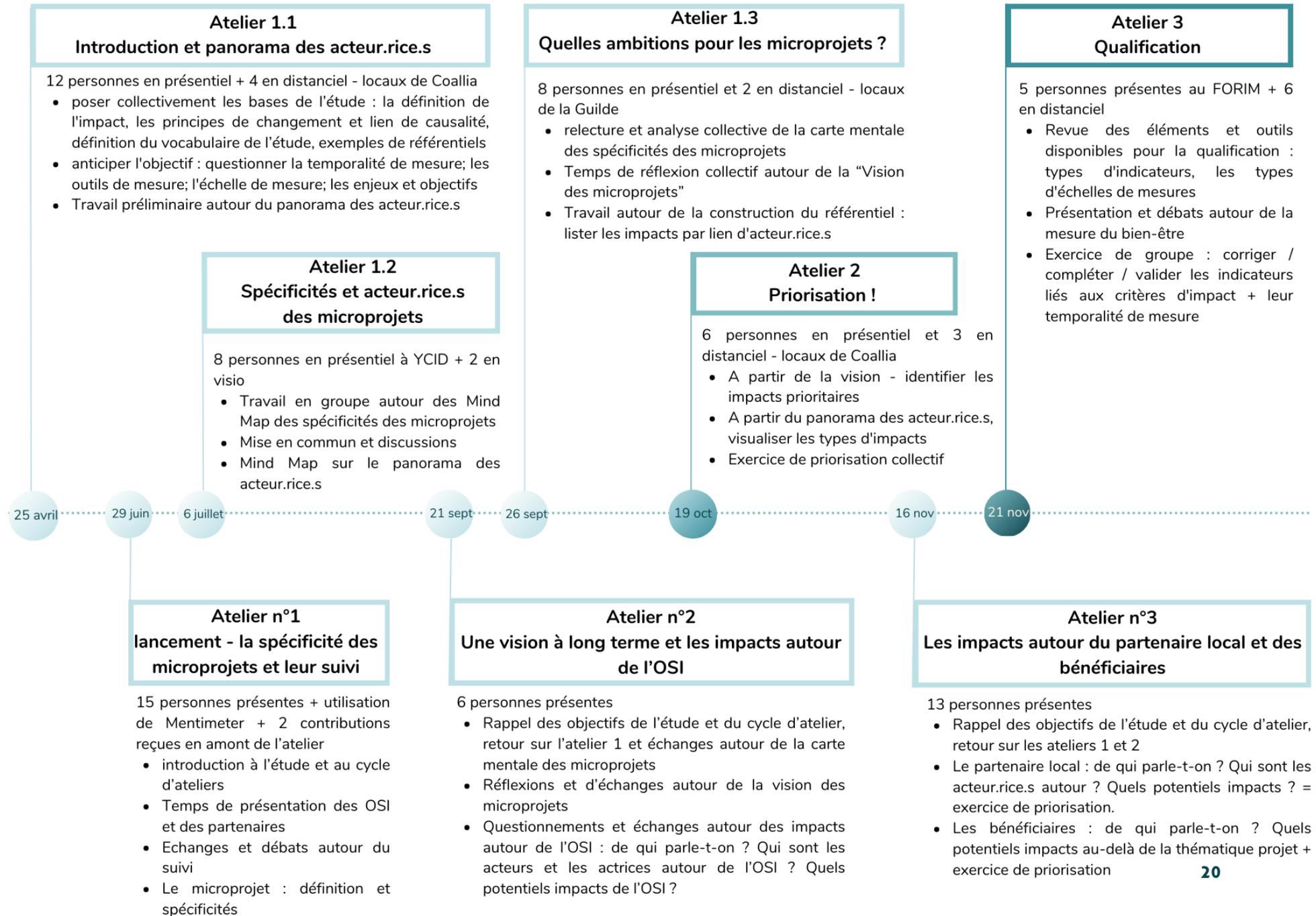
Retrouvez ci-dessous le déroulé de l'ensemble des ateliers.

La page 1 présente la phase de conception du référentiel, la page 2 celle d'expérimentation.

# CONCEPTION DU REFERENTIEL

## CYCLE ATELIER EO

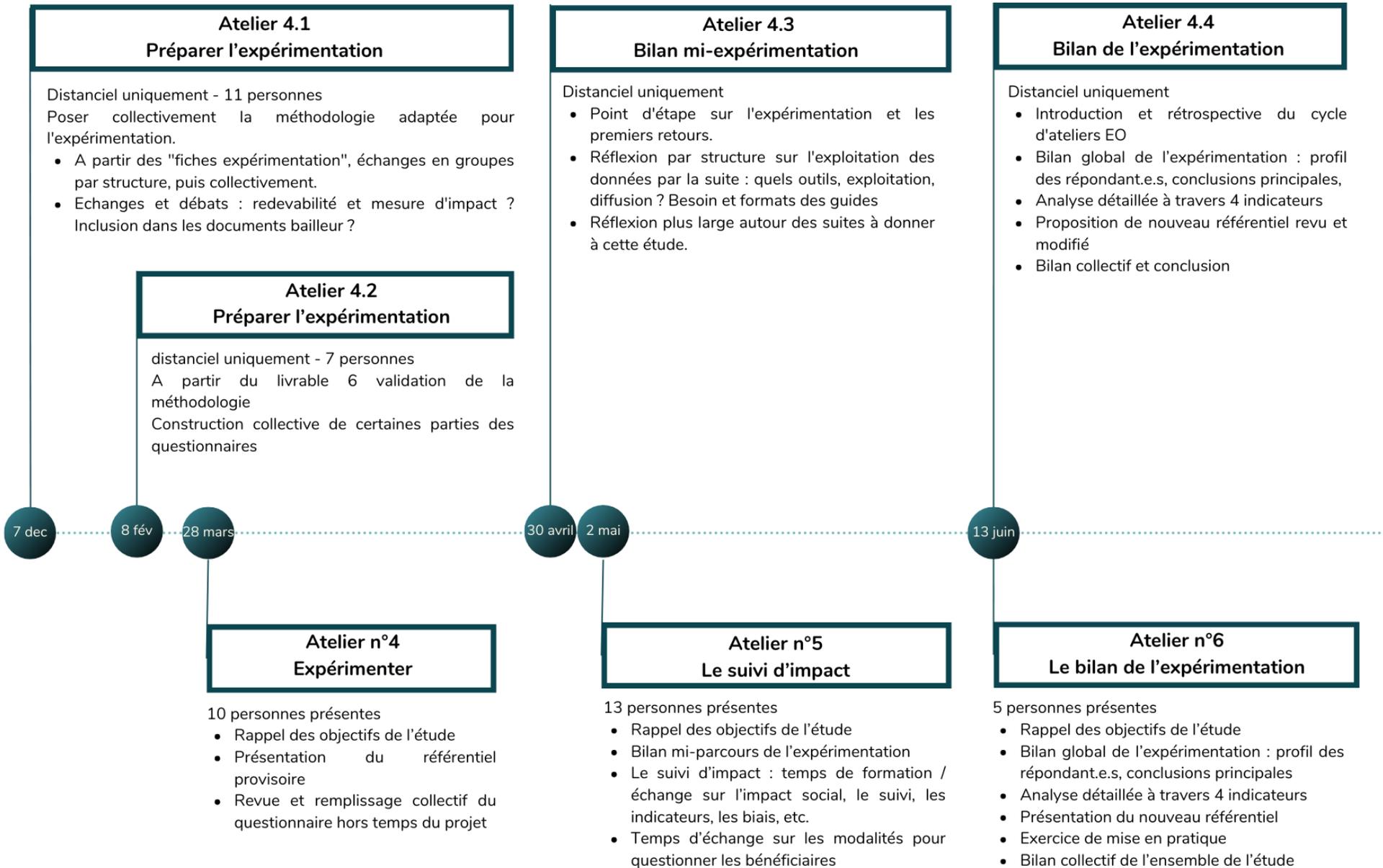
## CYCLE ATELIER OSI



# EXPERIMENTATION DU REFERENTIEL

CYCLE ATELIER EO

CYCLE ATELIER OSI



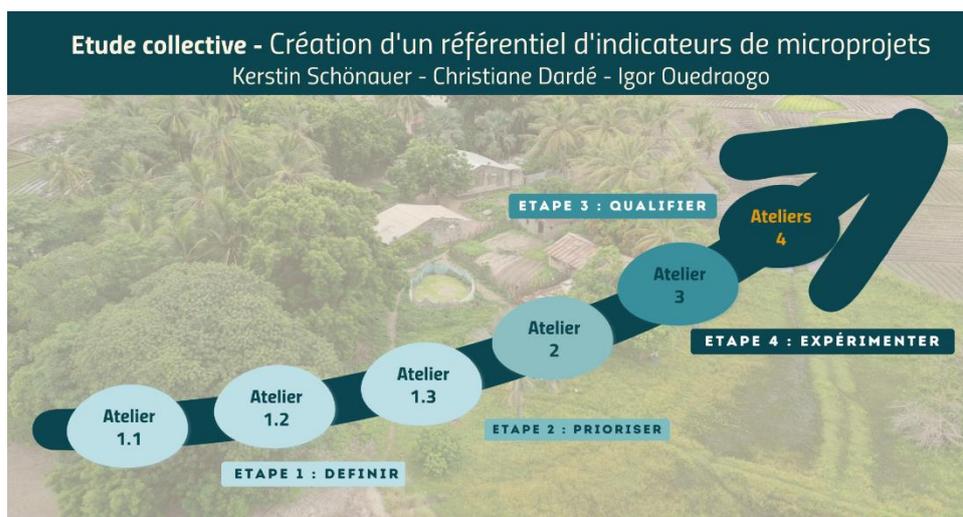
## Le cycle d'ateliers avec les EO

Un cycle d'ateliers a eu lieu avec les EO, c'est-à-dire l'ensemble des équipes opérationnelles des quatre structures commanditaires. Au-delà de l'investissement concret dans l'étude, cela a permis une meilleure interconnaissance, un travail en commun, et surtout l'émergence de problématiques et d'ambitions communes. En particulier, l'atelier autour de la vision à long terme autour des microprojets a été instructif, dans le sens où il a fait émerger des ambitions communes, bien qu'émanant de types de structures très différentes.

Ce cycle d'ateliers a pu avoir lieu en présentiel sur la première phase de création du référentiel, autour d'ateliers collectifs, d'échanges, de travaux en sous-groupes, etc. La deuxième phase a eu lieu en distanciel, toujours en utilisant un maximum d'outils d'intelligence collective possible.

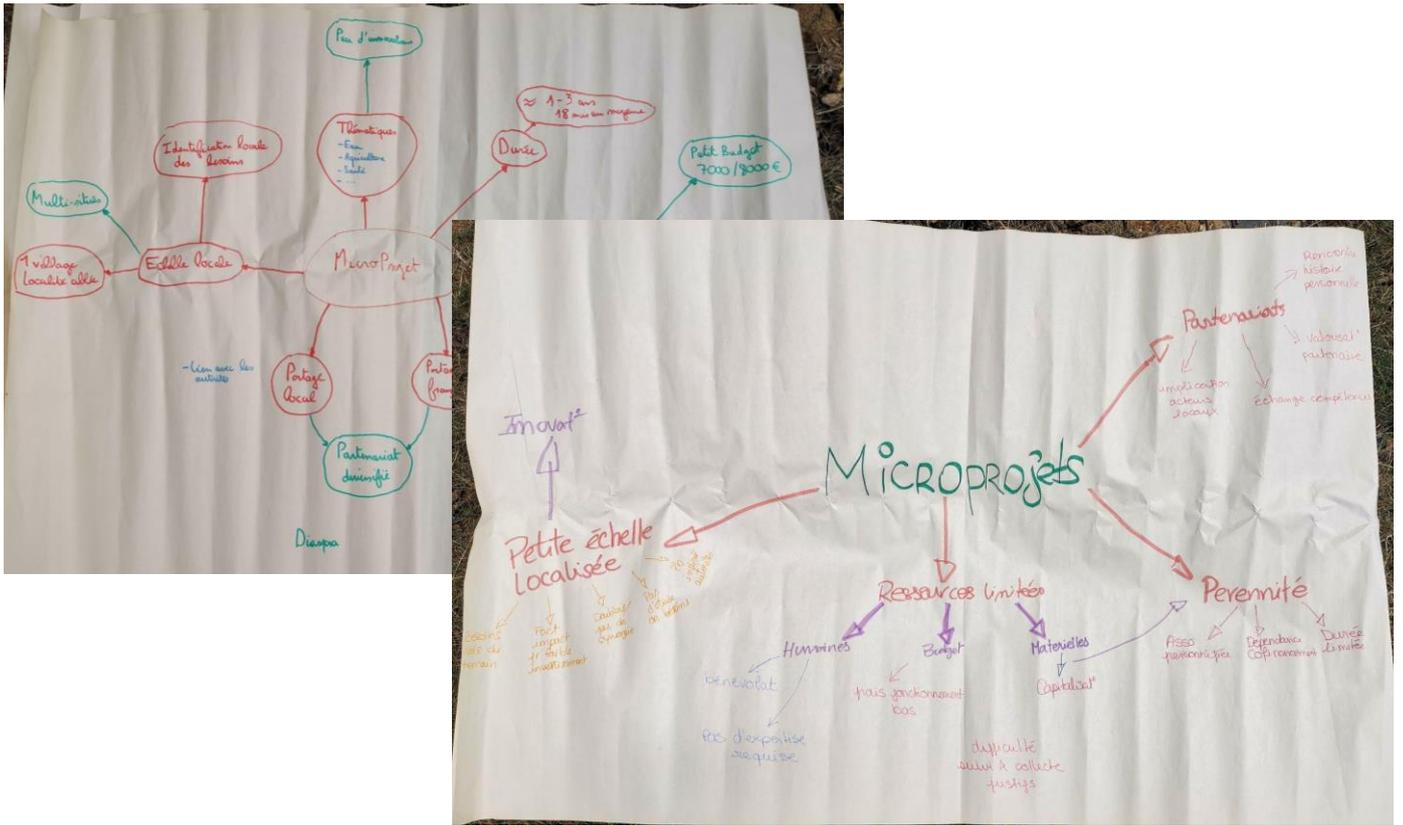
Neuf ateliers ont eu lieu, donnant toujours lieu à un compte-rendu, et, pour certains, à un enregistrement audio ou visio pour le replay.

Tous les ateliers ont été structurés à partir d'une présentation visuelle claire et accessible en ligne pour l'ensemble des participant.e.s et des absent.e.s

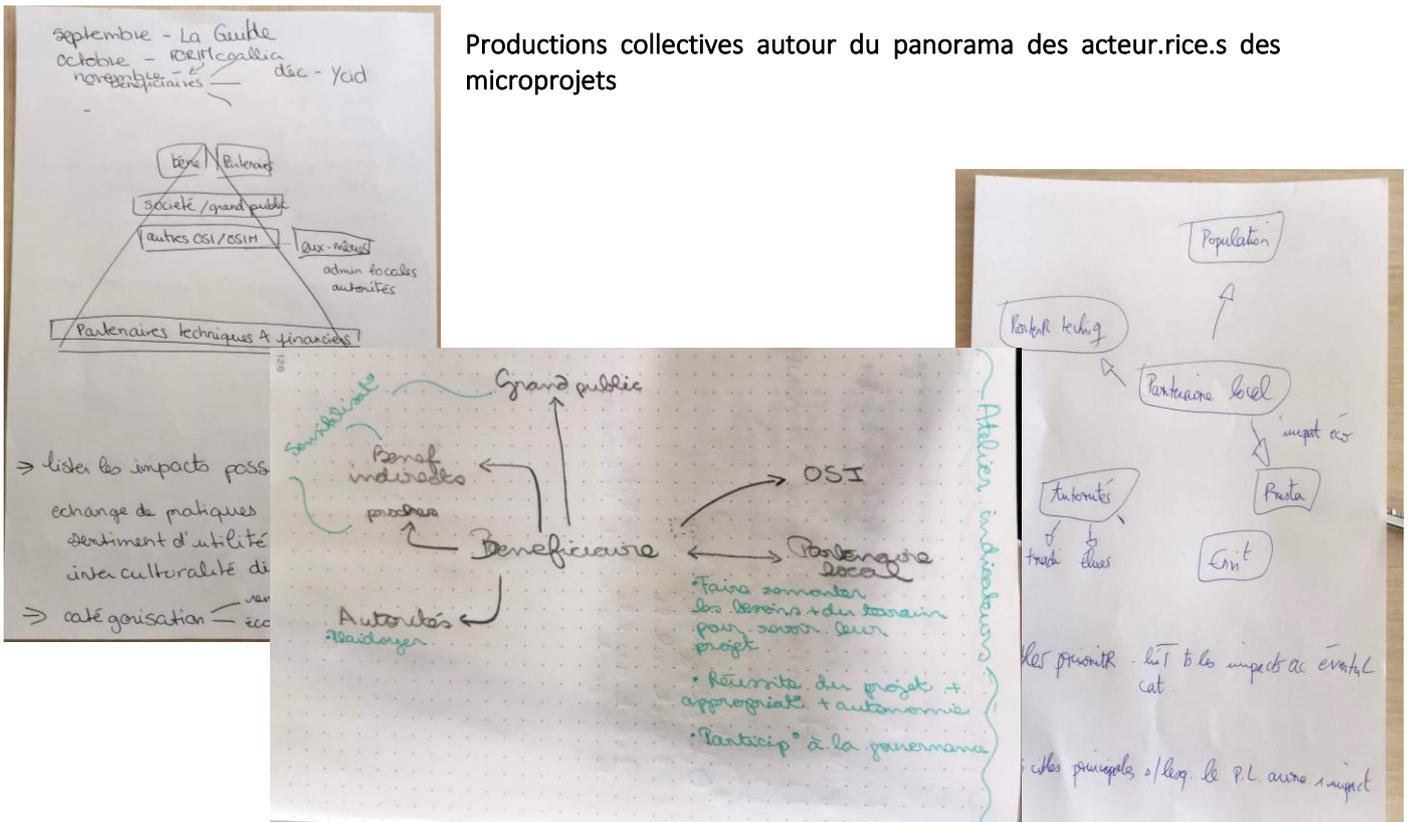


Membres des équipes en temps de travail collectif lors de l'atelier 1.2 tenu dans les locaux d'YCID

Productions collectives autour de cartes mentales des spécificités des microprojets



Productions collectives autour du panorama des acteur.rice.s des microprojets



Ces productions ont également été travaillées avec les membres des OSI et leurs partenaires, pour arriver aux versions finales présentées ci-dessous.

## Le cycle d'ateliers avec les OSI et les partenaires locaux

Un cycle d'ateliers avec les OSI et leurs partenaires locaux a été organisé, en distanciel en soirée. Suivant le même cheminement que l'atelier avec les EO, il visait à questionner les OSI sur leurs pratiques, leurs difficultés, puis à les faire réfléchir, avec l'appui des consultantes, sur les impacts possibles et les impacts déjà observés, afin d'en faire émerger des critères d'impact.

Six ateliers ont eu lieu, donnant toujours lieu à un replay. Par ailleurs, les associations avaient accès à tous les replays en ligne et à un résumé de l'étude pour comprendre le contexte.

### Copie écran de la page d'accès aux Replay des ateliers

**Mesurons les impacts de vos microprojets !**

Que ce soit pour mieux connaître vos projets, davantage justifier de leur plus-value, mais également pour disposer de données permettant de valoriser vos actions tout en améliorant leur suivi, il est nécessaire d'avoir des données fiables.

Convaincu de la pertinence des microprojets, mais conscients du manque de données pour les valoriser, le FORIM, la Guilde, YCID et Coallia se sont associés, soutenu par le F3E, pour penser ensemble comment et avec quels outils mesurer le microprojet, à travers le lancement d'une :

**Etude collective visant à constituer un référentiel d'indicateurs des microprojets**

Cette étude, qui va s'étaler jusqu'en septembre 2024, vise à construire collectivement (le FORIM, la Guilde, YCID et Coallia, les associations et leurs partenaires locaux), un système simplifié d'indicateurs de microprojets, permettant de suivre et de mesurer les effets/impacts/changements les plus pertinents, à l'échelle des microprojets.

L'objectif est d'aboutir à des **indicateurs communs à tous les microprojets** (au-delà donc de la thématique ou du pays de mise en oeuvre) qui seraient agencés logiquement entre eux dans un document appelé "référentiel d'indicateurs". Un petit guide d'utilisation permettra ensuite aux associations de savoir comment intégrer et adapter ce référentiel à leurs pratiques quotidiennes.

**Retrouvez ici tous les replay des ateliers :**

- Atelier 1 : lancement - la spécificité des microprojets et leur suivi (29 juin 2023)
- Atelier 2 : Les acteurs, actrices autour de l'OSI et ses impacts (21 septembre 2023)
- Atelier 3 : Prioriser et mesurer ! (16 novembre 2023)
- Atelier 4 : Référentiel provisoire et lancement de l'expérimentation (28 mars 2023)
- Atelier 5 : Retours sur l'expérimentation et approfondissement (2 mai 2024)
- Atelier 6 : Retours sur l'expérimentation et approfondissement (13 juin 2024)

### Capture d'écran d'une séance de travail avec les OSI et leurs partenaires

A	B	C	D
1	Quelles sont les conséquences possibles pour le partenaire local de construire, mettre en oeuvre, suivre un microprojet ? -> De manière collective et individuelle -> Relatatives, mais surtout positives -> Volontaires et involontaires -> Pendant le projet, avant et après		> Utilité / importance stratégique pour vous (information utile ?) > Disponibilité de la donnée (disponibilité des personnes, temporalité, éthique) > Difficulté (demande des compétences ?) > Lisibilité de la donnée > Impacts prouvables ?
2	Meilleure interconnaissance entre le partenaire local et les bénéficiaires		
3	Renforcement de capacités du partenaire local en gestion de projet (dont compétences améliorées de ses RH)		
4	Stabilisation du budget du partenaire local (capacité à prendre en charge ses frais de fonctionnement)		
5	Elargissement de son réseau : plus grande visibilité et meilleur ancrage local, si association : reconnaissance de son rôle par les autorités locales		
6	Sérénité et expérience dans ses actions : standardisation		
7	Capacité de mobilisation ou de sensibilisation avec tous les acteurs impliqués dans le projet		
8			
9			
10			

## Quelques exemples de relevés de pratiques / difficultés / avis lors de l'atelier 1.1 avec les OSI et leurs partenaires (via l'outil Mentimeter)

**Quel est le nom de votre organisation ?**  
8 réponses

amsegh ip melgar autour de l'eau incet sésip  
p'art île madagascar diaspora action sénégal

**Quelles sont vos attentes pour cet atelier - et les suivants ? Qu'est-ce qui vous a motivé à vous inscrire ?**

Partagez nos expériences mais aussi apprendre des autres.	Mesurer l'efficacité de nos actions	Partage d'expérience et repenser collectivement le référentiel	Opportunité de nous enrichir d'expériences d'autres assoc et structures
Comprendre les objectifs de ces ateliers afin d'apporter notre contribution	Mieux présenter la demande de financement pour le chantier de construction de l'école	Diffuser nos savoirs faire	Trouver les éléments utiles à la réussite collective des projets que nous menons. Avoir connaissance et utiliser les bons outils de mesure des indicateurs des microprojets. Partager les connaissances

**Quelles sont vos difficultés principales dans le suivi ?**

1e	Eloignement du territoire
2e	Devoir assurer la fonction de contrôle
3e	Irégularité de la communication entre l'OSI et le partenaire local
4e	Insuffisance ou absence d'outils de suivi adaptés
5e	Autre
6e	Trouver les justificatifs
7e	Personne n'est en charge du suivi

**Quelles sont, selon vous, les caractéristiques distinctives des microprojets ?**

Bottom up	Le niveau du besoin de financement et la durée de réalisation	A qui il s'adresse villageLa durée du projet 12 à 18 mois.Le montant	Sa tailleSon financementSa durée de réalisation
Proximité	Les microprojets sont à la différence des macroprojets des projets qui ont une moindre envergure avec un budget limité Peuvent être suivis par des structures associatives.	Un projet de faible envergure qui n'est pas financé par mes grandes OSIs, ONGs, etc. Mais qui a un impact sur la vie des populations concernées.	

Ces deux cycles d'ateliers alternés ont réellement permis de concevoir collectivement le référentiel, les questions et la construction de l'ensemble, de manière à répondre aux besoins des différentes parties prenantes.

Il est également à noter que certaines OSI ont manifesté un vif intérêt pour apprendre davantage, pour mettre en œuvre la mesure d'impact au-delà de la simple mesure des réalisations. Certaines ont été présentes à la quasi-totalité des ateliers et ont pu commencer à intégrer des actions de suivi et de mesure dans le cadre de leurs activités, et ce, même durant la réalisation de l'étude. Pour rappel, ce sont plus de 150 personnes qui se sont inscrites au cycle d'ateliers OSI et partenaires et qui ont reçu les replays.

## 4. Les missions de terrain

### Mission de terrain à Ouagadougou

La mission s'est étalée de septembre à novembre 2023 (rapport de mission en annexe n°4)

#### Objectifs de la mission :

- Recueillir les points de vue des partenaires expérimentés sur les microprojets ;
- Formaliser et analyser ces retours d'expérience de manière à pouvoir adapter le référentiel en cours et les indicateurs choisis aux réalités, priorités et besoins identifiés.

#### Echantillonnage :

Il a été constitué des partenaires qui ont mis en œuvre un projet cofinancé par l'une des quatre structures commanditaires de l'étude avec les critères ci-dessous :

- Partenaires d'un projet cofinancé, pour assurer la représentativité des quatre bailleurs,
- Pouvoir être rencontrés à Ouagadougou (ou ses environs),
- Avoir de l'expérience, avoir réalisé plusieurs projets, idéalement sur des thématiques différentes.

Cinq partenaires locaux ont été rencontrés.

#### Quelques points saillants suite à la mission :

- Existence d'un réel besoin observé sur le terrain, d'avoir des indicateurs standardisés au sein de partenaires rencontrés,
- Méconnaissance des attentes des partenaires financiers engendrant des feed-back permanents,
- Existence d'une volonté manifeste des partenaires locaux pour se faire accompagner dans la démarche de structuration des indicateurs, malgré leur implication bénévole.

Afin de standardiser les indicateurs, voici quelques-unes des recommandations formulées par le consultant:

- Identifier des indicateurs simples à mesurer et s'assurer de l'implication et de la participation de toutes les parties prenantes (France et Burkina).
- Elaborer un guide de *success stories* à titre individuel ou collectif pour mettre en exergue certains indicateurs d'impact. Le schéma standard proposé est le suivant : description du contexte, situation du/de la bénéficiaire avant la mise en œuvre du projet/microprojet, situation après, changement tangible observé, utilisation de ce changement pour améliorer le cadre de vie.
- Faire un diagnostic organisationnel assorti d'un plan d'actions et mettre à la disposition du partenaire local toutes les informations requises provenant des partenaires financiers.

### Mission de terrain au Sénégal

La mission au Sénégal s'est déroulée du 7 au 15 janvier 2024, dans les départements de Mbour, Djourbel et de Matam (Rapport de mission en annexe n° 5).

#### Objectifs de la mission :

- Accompagner les structures visitées pour mettre en place la collecte des données et son suivi, notamment concernant les indicateurs identifiés (reformulation des indicateurs si nécessaire, création ou adaptation des outils en place et des processus de suivi, mise en place des processus de remontée de ces informations, etc.).
- Tester, sur des projets en fin de réalisation, les indicateurs prioritaires identifiés lors de l'étude.
- Suivre la mise en œuvre de la collecte et les difficultés rencontrées dans la récolte de ces indicateurs durant l'ensemble du processus.
- Formaliser et analyser ces retours d'expériences de manière à pouvoir adapter le référentiel en cours et les indicateurs choisis aux réalités, priorités et besoins identifiés.

### Partenaires rencontrés :

Ce sont les six partenaires locaux collaborant avec les OSI suivantes : Association Nénétouti, Diaspora Action Sénégal, ADSCAL France, Association des Elèves et Etudiants de Thilogne Diaspora, Molle Et Gollera France et Floconville. Une rencontre a eu lieu avec les représentants de la Maison des Yvelines à Matam.

### Recommandations suite à la mission :

- **Créer des formulaires adaptés au contexte**

Les échanges avec les partenaires sur le terrain ont permis d'identifier les indicateurs phares les plus pertinents : augmentation de revenus, diversification des sources de revenus, processus de gouvernance, émergence de nouveaux projets, emplois créés, renforcements de capacités, turn over des équipes, rentabilité des AGR du partenaire local, proportion du budget autofinancé du partenaire local.

- **Elaborer un guide méthodologique de collecte**

Suite aux indicateurs validés en commun pour l'expérimentation, élaborer un guide méthodologique détaillé permettrait à chaque partenaire local impliqué dans la collecte de s'y référer. Ses contenus seront les suivants : canal de remplissage (procédé par lequel les données doivent parvenir à l'équipe pour leur analyse) ; comment remplir les formulaires (quelques consignes avant la collecte) ; Quand remplir les formulaires (délai assez réaliste) ; Qui doit les remplir les formulaires (personnes concernées).

- **Support technique rapproché**

A l'issue de l'élaboration du guide méthodologique, une assistance rapprochée devra être apportée aux partenaires rencontrant des difficultés en matière de collecte (via des échanges formels et informels - appel téléphonique, échanges WhatsApp). Il est important que chaque partenaire comprenne le mécanisme de collecte proposé et dispose des capacités techniques pour s'y conformer.

- **Feed-back après expérimentation**

A l'issue de la collecte et de l'analyse des données, il sera pertinent de partager le rapport d'expérimentation avec les partenaires et, si possible, de recueillir leur feedback. Ce point très crucial permettra de procéder à des réajustements avant l'étape finale de validation des indicateurs d'impact.

## 5. Déroulé succinct de la méthodologie de conception du référentiel

La conception en tant que telle du référentiel s'est déroulée en plusieurs étapes, alliant à la fois les cycles d'ateliers, la recherche d'idées inspirantes issues de l'étude d'autres référentiels et de structures réalisant de la mesure d'impact, mais aussi une profonde réflexion et analyse, ceci afin d'orienter cet outil de la manière la plus simple possible, tout en faisant apparaître les différentes variables et composantes.

### Etape 1 : DEFINITION

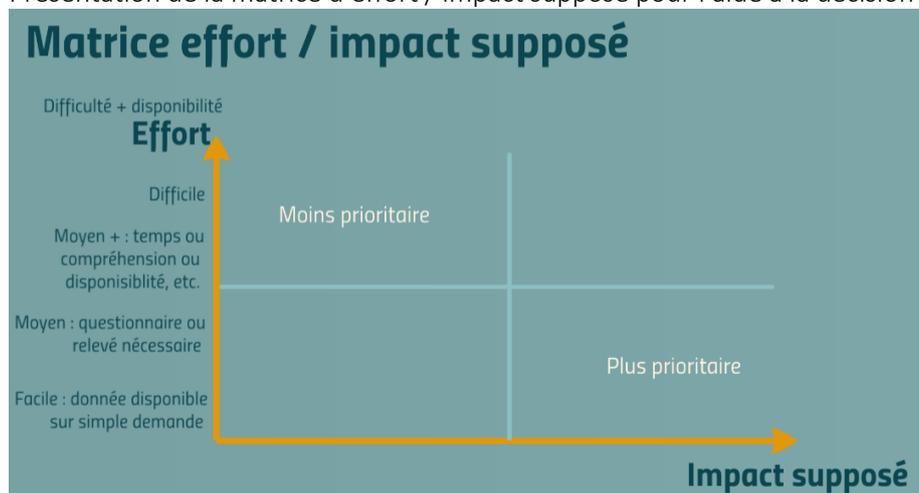
- Définition de l'impact (à partir de la définition donnée préalablement).
- Intégration et discussions autour des notions de changement et de lien de causalité. En effet, la particularité des microprojets complique les relevés et affaiblissent la rigueur scientifique des données. Il s'agit donc de mettre tout en œuvre pour lutter au maximum contre les biais existants, tout en gardant un système simple.
- Croisement d'approches et d'outils d'autres référentiels existants ou d'études récentes (voir bibliographie), notamment :
  - Le référentiel de l'ESS Valor'ESS
  - Le référentiel sur les mobilités réalisés par l'ESSEC
  - Le référentiel sur l'hygiène menstruelle réalisée par l'ESSEC
  - L'étude sur « La plus-value du sport dans les projets de développement »
- Travail autour des spécificités des microprojets afin de définir une base commune (voir Mind Map des spécificités des microprojets en [section III.A.](#))

- Identification des acteur.rice.s principaux des microprojets, à travers le panorama
- Identification des liens d'impact possibles (avec acteur.rice de l'impact et cible)
- Brainstorming sur tous les impacts possibles par liens d'impact
- Travail en parallèle sur la vision des microprojets, afin d'orienter le travail de priorisation.

## Etape 2 : PRIORISATION

- Priorisation stratégique à partir du travail sur la vision
- Priorisation des acteur.rice.s et des liens d'impact à analyser
- Priorisation selon ce qui est mesurable
- Passage d'une lecture horizontale (par acteur.rice et par critère) à une lecture verticale (par domaine d'impact), afin de supprimer les doublons et de pré-identifier les domaines d'impacts.
- Suppression des « liens d'impact indirects » (par exemple les liens d'impact de l'OSI sur les bénéficiaires ne sont qu'indirects) et fusion de certaines catégories d'acteur.rices ou suppression (par exemple, suppression du grand public France ou des partenaires techniques et financiers France)
- Suppression de l'acteur.rice de l'impact pour se focaliser sur la partie prenante concernée par l'impact (par exemple, on peut mesurer la sensibilisation accrue du partenaire local à la question du genre, sans différencier si cette sensibilisation provient de l'OSI, des bénéficiaires finaux ou de lui-même)
- Observation de différents types d'impact (au-delà des domaines et des critères)
- Suppression ou reformulation de certains critères plutôt liés à l'évaluation
- Priorisation des critères d'impact avec les EO selon les critères suivants :
  - Utilité / importance stratégique : cette information sera-t-elle utile à l'objectif que l'on veut atteindre par cette mesure ? (si oui pourquoi ?) Sera-t-elle réellement retravaillée, analysée, utilisée ?
  - Disponibilité de la donnée - faisabilité :
    - Accessibilité des personnes concernées ?
    - Temporalité pour faire émerger cette donnée ?
    - Questions éthiques ?
  - Difficulté : cette donnée nécessite-t-elle une compétence particulière pour être récoltée ? Les structures ont-elles la capacité opérationnelle à mesurer cette donnée ?
  - Lisibilité : cette donnée est-elle compréhensible ?
  - Impact prévisible : y aura-t-il un impact significatif / crédible / réaliste ?

Présentation de la matrice d'effort / impact supposé pour l'aide à la décision



L'exercice de priorisation avec les critères s'est effectué à l'aide des cartons, divisés en pôles selon les cibles. Les indicateurs ont été identifiés au travers des critères « étoile », des critères liés entre eux et des critères neutres ou inutiles.

### Etape 3 : QUALIFICATION

- Retour sur la définition de l'impact et différenciation des types d'indicateurs (réalisation / résultats / impacts)
- Présentation des échelles de mesure :
  - Différence entre les échelles qualitatives, quantitatives et nominales
  - Différence entre les échelles auto-évaluées et basées sur des critères concrets (ou un mix des deux)
- Réflexion collective sur les moyens de mesurer le « soft » et le bien-être, sur la base d'une présentation des diverses échelles existantes : décision collective d'utiliser l'échelle de satisfaction de vie (comme l'OCDE).
- Passage du critère d'impact à l'indicateur et à la question (ou aux questions).

### Etape 4 : EXPERIMENTATION

- Une méthodologie d'expérimentation a été définie collectivement, à travers plusieurs questionnements établis par temporalités de projet et un échange avec les partenaires locaux dans le cadre de la mission de terrain au Sénégal.
- Conception collective des questionnaires, mise en forme et envoi (plus d'informations dans la partie suivante et en annexe n° 6, livrable 7).
- Suite aux retours de l'expérimentation, l'ensemble des éléments ont été analysés, afin de répondre, pour chaque indicateur aux hypothèses de pertinence, robustesse, etc. (critère de choix des indicateurs, voir en annexe n° 7, livrable 8).
- Sur cette base, le volume du référentiel a été réduit et les indicateurs, questions, critères et domaines reformulés et consolidés pour atteindre le référentiel final tel que présenté ci-après.

### Remarques et questionnements autour de la méthodologie :

Les échanges en atelier ont fait ressortir diverses interrogations concernant

- La nature des impacts identifiés :
  - Dans le référentiel provisoire, beaucoup d'indicateurs mesurent le "soft" (changement de pratiques, comportements, etc.), ce qui interroge l'articulation avec les types de thématiques soutenues par les structures commanditaires (notamment, quid de l'amélioration des services de base ?). A fortiori, privilégier la mesure du "hard" à l'aide des indicateurs ne conduit-elle pas à entrer dans les thématiques, ce qui est opposé à la finalité du référentiel ?
- Lors de la priorisation, plusieurs réflexions ont porté sur :
  - La légitimité d'entrer dans l'aspect "personnel" du microprojet. N'est-ce pas une Ingérence ? Car en fait, l'initiative appartient au porteur et les dispositifs s'inscrivent en soutien à celles-ci. En découle la question de l'utilisation des données (qui doit faire quoi).
  - La méthodologie proposée : partir plutôt des domaines (ou catégories ?) et regarder ensuite les critères que l'on peut mesurer.
  - Les critères "thématiques" auraient pu être enlevés puisque l'étude ne vise pas à analyser les critères thématiques.

## 6. L'expérimentation du référentiel

### L'expérimentation répondait à plusieurs objectifs :

- Tester les indicateurs sur un échantillon et vérifier leur faisabilité,
- Tester les indicateurs pour vérifier leur pertinence et robustesse,
- Vérifier le degré de compréhension des associations par rapport aux indicateurs proposés,

- Mesurer la compréhension et l'appropriation des enjeux du référentiel par les partenaires locaux (et bénéficiaires) et les OSI ciblées,
- Mesurer l'opérationnalité du référentiel et bénéficier du retour d'expériences des acteurs locaux via l'OSI.

### **Méthodologie**

La méthode d'expérimentation s'est focalisée sur les trois acteurs des microprojets identifiés lors de la construction du référentiel : OSI, partenaires locaux et bénéficiaires des microprojets, et à deux niveaux : le local (Sénégal : partenaire local et bénéficiaires) et les OSI et leurs partenaires.

La mise en test des indicateurs a été articulée à une démarche de suivi-renforcement, sur 2,5 mois.

A partir des critères et indicateurs sélectionnés, les questions ont été conçues et validées collectivement avec les EO (et les OSI). Leur formulation a été envisagée par niveau d'acteur (bénéficiaire, partenaire local et OSI) et en correspondance avec les trois temporalités définies pour la mesure d'impact (pré-projet, post-projet et hors projet), avec une adaptation pour les projets retenus au Sénégal (questionnement en fin de réalisation des activités du projet).

### **Expérimentation au Sénégal**

6 partenaires et 20 bénéficiaires des six projets retenus parmi l'échantillon initial (critère de 2 projets au minimum par structure commanditaire) ont été mobilisés.

Le questionnaire « partenaire local » (édité en format PDF, Word et Google Form) comporte plusieurs rubriques concernant les bénéficiaires du projet, le partenariat et le partenaire local.

Le questionnaire « bénéficiaire » (format Word) comporte deux rubriques (plus une rubrique profil et objectifs du projet) relatives à la satisfaction par rapport à la vie et au sentiment d'utilité individuelle (sur une échelle de 1 à 10), avec une question explicative, et à l'évolution des revenus monétaires, son lien ou non avec le projet et la diversification des sources de revenus (plus une rubrique explicative).

Ces formulaires ont été accompagnés de consignes pour la collecte, d'explications de la démarche et de présentation de l'étude auprès des partenaires et des OSI porteuses. Tout au long du processus (fin mars à fin mai), un suivi régulier a été effectué, via des échanges avec les partenaires et les OSI, pour faciliter le remplissage et s'enquérir des difficultés rencontrées. Des relances ont également eu lieu.

### **L'expérimentation avec les OSI en France**

Elle a été réalisée, sur une base de volontariat, auprès d'un large panel d'OSI, à travers la diffusion de questionnaires en ligne (format Google Form) :

- Un questionnaire en pré-projet destiné aux associations dont les projets sont en phase de lancement (convention signée) ou de démarrage (projets lauréats entre fin d'année 2023 et avril 2024), cela en vue de tester les indicateurs constitutifs de la situation de départ ou initiale en vue de la comparaison avec la situation en fin de projet et post-implémentation.
- Un questionnaire après-projet destiné aux associations dont les projets sont terminés (période de finalisation ou d'élaboration du compte-rendu/bilan/rapport final).
- Le questionnaire hors temps de projet est destiné à des OSI ayant mené plusieurs projets, expérimentés (financés au moins 2 fois par l'une des structures commanditaires), afin d'en tirer des conclusions plus larges, hors cadre d'un seul projet. Pour cela, les OSI inscrites aux ateliers en distanciel ont été mobilisées en plus de celles contactées directement par les EO.

Comme pour les partenaires au Sénégal, un suivi des réponses et des échanges avec quelques OSI a été mené, ainsi que des relances pour augmenter le nombre de questionnaires renseignés.

### **Suivi, renforcement, bilans et analyses communes**

Des cycles d'ateliers en distanciel ont été organisés dans des temps séparés et intercalés en fonction de l'avancée du processus. En parallèle à la mise en test, les échanges avec les OSI (3 ateliers) et les EO (3 ateliers) ont contribué à assurer le suivi de l'expérimentation et à renforcer la participation et la co-construction des outils. Un bilan intermédiaire des données recueillies a été partagé auprès des EO et des

OSI dans le cadre des ateliers, permettant d'émettre des suggestions d'outils pour la collecte, l'exploitation et la diffusion des données et de réfléchir au mode d'emploi du référentiel destiné aux OSI. Le bilan de l'expérimentation a contribué à pré-identifier les indicateurs paraissant les plus pertinents pour les EO et les OSI.

Pour l'analyse des données, plusieurs démarches itératives ont été mobilisées : première analyse des réponses obtenues aux différentes questions, par type de questionnaire ; croisement des analyses par indicateur ; échanges successifs et partage avec les EO des constats préliminaires, puis phase d'analyse de la robustesse des indicateurs par critère.

### **Principales conclusions de l'expérimentation**

L'expérimentation au Sénégal fait apparaître les éléments suivants :

La démarche d'ensemble est pertinente et efficace, l'implication des acteurs et actrices sur le terrain ayant permis de vérifier concrètement la faisabilité des modes de collecte des données et de s'assurer de la compréhension ou non des questions posées.

Des suggestions d'amélioration des outils expérimentés ont été émises par les partenaires. Malgré la petite taille de l'échantillon « partenaires » et les profils des bénéficiaires assez similaires (en milieu rural et surtout sur une même zone, Matam), les hypothèses de départ ont pu être vérifiées.

Dans l'ensemble, les questionnaires « partenaire » et « bénéficiaire » se sont avérés pertinents et l'essentiel des questions permet d'établir le lien avec le projet.

Concernant la temporalité de la collecte, les microprojets n'étant pas terminés (en fin de mise en oeuvre), il serait opportun de re-questionner les mêmes personnes plusieurs mois après leur clôture.

L'expérimentation avec les OSI confirme également la pertinence et l'efficacité de la démarche. L'échantillon est satisfaisant et assez diversifié, notamment pour le questionnement en hors projet.

Les OSI se sont impliquées sous diverses formes (participation aux ateliers en distanciel, réponse aux questionnaires et apport de remarques et suggestions), mais aussi quelques partenaires locaux. Leur intérêt pour ce type de démarche semble évident, confirmant le besoin d'approfondir les méthodes de mesure d'impact des microprojets. Enfin, les réponses apportées font écho aux diagnostics réalisés durant l'étape 1 (Définir), en rappelant que l'impact des microprojets dans les territoires se construit à travers le temps, via plusieurs projets.

Concernant les outils de collecte, ces questionnements se sont avérés pertinents et l'essentiel des questions permet d'établir le lien avec le projet.

S'agissant des temporalités, le questionnement hors temps du projet s'avère pertinent, tandis que le questionnement avant-projet sera utile pour constituer une situation de départ et mesurer les évolutions après la fin du projet. Par contre, le questionnement post-projet devrait s'opérer sur une période plus propice (plutôt 6 mois après la clôture) et il serait opportun de questionner les mêmes groupes de bénéficiaires avant et après projet.

# III. Conceptions collectives autour du microprojet

La création du référentiel, au fur et à mesure des activités, a permis l'émergence de certaines composantes d'analyse de l'approche par microprojet. Arrêtons-nous sur certaines de ces productions réalisées grâce aux réflexions menées avec les EO et les OSI et via l'analyse de documents.

## A. Les spécificités des microprojets

Pour mesurer les impacts de l'ensemble des microprojets, il a fallu, au préalable, s'attarder sur ce qu'est un microprojet très exactement, et ce que cela comprend. Dans un premier temps, la définition « officielle » d'un microprojet a été passée en revue :

Projet de développement à l'international qui remplit au moins l'un des critères suivants :

- Taille budgétaire inférieure à 120 000€
- Territoire / périmètre très localisé (commune / quartier)
- Porté par des OSI citoyennes (principalement composées de bénévoles)
- Un projet = une initiative très ciblée, bien que la plupart des microprojets se succèdent.

Le constat commun que cette définition n'est ni précise, ni adéquate. De nombreux autres éléments s'ajoutent pour définir ce type de projet, bien au-delà de l'enveloppe budgétaire uniquement.

Un travail de relevé auprès des différentes parties prenantes a donc été réalisé, et voici certains retours intéressants (sans ordre particulier).

Un important travail de recueil des spécificités des microprojets, à la fois au niveau des OSI, de leurs partenaires, des EO, mais aussi directement sur le terrain, a permis de faire émerger les nombreux éléments transcrits sur la Carte mentale présentée ci-après. Celle-ci n'est qu'une synthèse des éléments soulevés par les acteur.rice.s (sans prétention scientifique).

A partir de ces éléments il semble évident qu'un "microprojet" tel qu'on l'entend a des spécificités propres, qui sont différentes de celles d'un petit projet qui serait porté par une grosse organisation. La taille budgétaire n'est donc absolument pas un critère discriminant pour définir le microprojet.

Quelques citations des analyses ayant émergé durant ce travail :

- *Si en France, un maire construit une salle de classe supplémentaire à l'école communale parce que celle-ci est devenue trop petite. On appellerait- pas ça un microprojet ! Mais bien un "vrai" projet, voire un investissement communal. Pourquoi doit-on définir les microprojets uniquement par leur petite taille ? Par rapport à quoi ?*
- *Cela fait plus de 30 ans que nous travaillons dans la même zone ; peu de « grosses ONG » restent aussi longtemps, avec autant de stabilité. Le temps est finalement bien souvent beaucoup plus long que sur un "gros" projet. Il n'est donc pas si "micro" que cela finalement !*
- *Le microprojet est une réponse locale à un besoin global*
- *Le lien de proximité et humain avec les autorités locales peut nous permettre de passer « sous les radars du politique ». Cela nous permet à la fois d'être très autonome dans nos actions et plus de stabilité en cas de problèmes politiques, car nous avons noué des liens solides.*

# LES SPÉCIFICITÉS DES MICROPROJETS

Carte mentale conçue suite à plusieurs ateliers avec les OSI, leurs partenaires, les équipes opérationnelles des bailleurs-accompagnateurs et une mission terrain

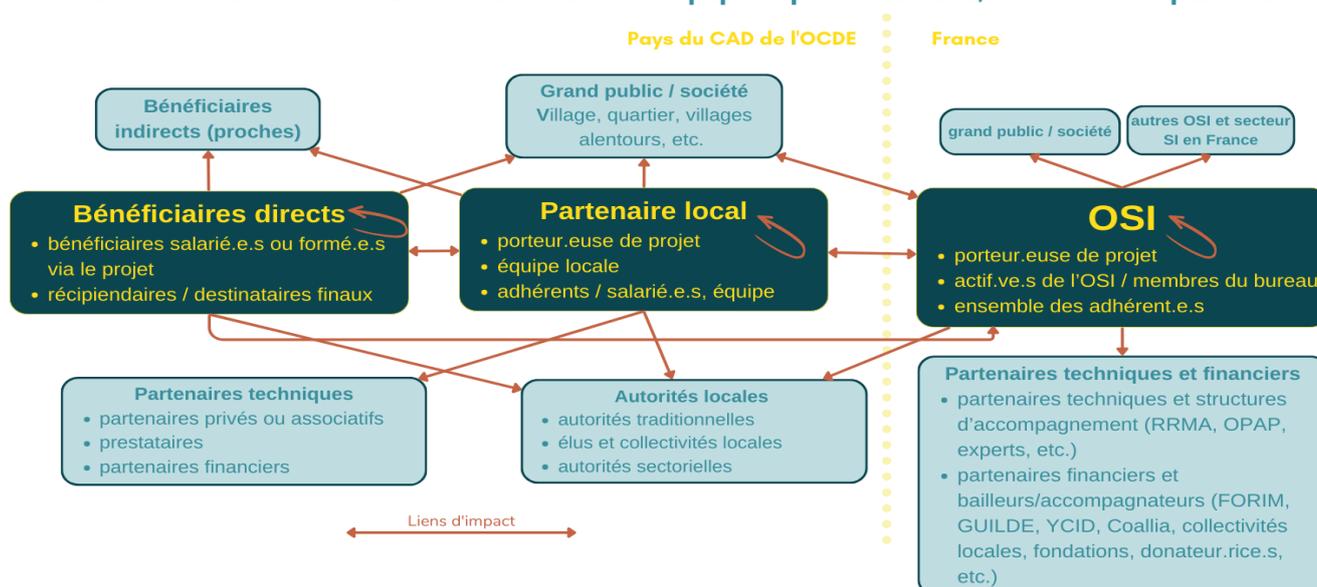


## B. Le panorama des acteur.rice.s

Dans la méthodologie de conception du référentiel, il a été nécessaire de commencer par identifier les parties prenantes clefs autour d'un microprojet, que ce soit en France ou sur les territoires d'intervention. Cela a permis notamment d'identifier les « liens d'impact » entre elles. Suite à plusieurs ateliers avec les EO et avec les OSI, cette carte mentale a pu être conçue.

# PANORAMA DES ACTEUR.RICE.S

acteur.rice.s principaux sur lesquels les bénéficiaires, le partenaire local et l'OSI ont un impact  
Carte issue des ateliers de réflexion avec les équipes opérationnelles, les OSI et les partenaires



## C. La définition du 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.

Durant la réflexion autour de la mise en évidence des impacts, effets, conséquences des microprojets, il a semblé nécessaire d'approfondir la question des spécificités des microprojets, plus largement que l'aspect purement budgétaire, afin d'avoir une image commune de l'action à valoriser.

La carte mentale ci-avant 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.

A partir de ces éléments, le microprojet tel qu'analysé ensemble peut se définir selon la proposition suivante

*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).*  
Source : diagnostic interne de l'étude

## D. La vision commune

Toujours dans le cadre de la conception du référentiel, et en empruntant les processus liés aux théories du changement, il a semblé opportun de questionner la vision des microprojets. Non pas pour en définir des chemins de changement et un moyen d'action, mais pour faciliter le choix des indicateurs d'impact. Les résultats de cet exercice sont présentés ici à l'état brut, sans synthèse, ni classement. Ils mériteraient d'être approfondis en prolongeant l'exercice.

### Intitulé de l'exercice

*Nous sommes en 2038 - dans 15 ans. Chacune de vos structures a contribué avec succès à l'évolution des microprojets, des acteur.rice.s et des populations locales*

*Décrivez ce qui a changé (territoires, acteur.rice.s, etc.)*

#### 1 - RECONNAISSANCE du microprojet et des acteur.rice.s

- Reconnaissance du microprojet comme modèle de développement et des OSI et des partenaires comme de réels acteur.rice.s du développement
- En France : groupe Coordination Sud, adaptation des processus aux spécificités des microprojets, plus de confiance envers les acteur.rice.s, reconnaissance d'intérêt général, etc.
- Localement : reprise des thématiques par les politiques publiques, groupes de travail Sud-Sud.
- Déplacement "vers les Suds" de l'aide et de l'accompagnement.
- Financement et accompagnement plus ciblé sur les acteur.rice.s locaux, reconnaissance des acteur.rice.s, meilleure prise en compte des besoins des populations, responsabilisation des acteur.rice.s locaux et des bénéficiaires, adaptation des soutiens financiers et des accompagnements.

#### 2 - CENTRALISATION, OPTIMISATION et MUTUALISATION DES MOYENS

- Simplification et centralisation des ressources : plateforme commune de financement, règles communes, cartographie partagée, mutualisation des ressources
- Simplification des processus
- Lever les barrières à l'engagement
- Formations entre pairs
- Apprentissage réciproque acteur.rice.s locaux / OSI ; meilleure gestion participative
- Apprentissages "par les pairs"

#### 3 - PROMOUVOIR ET ENCOURAGER L'ENGAGEMENT

- Engager la jeunesse, favoriser le renouvellement des associations,
- Favoriser la mobilité locale et internationale
- Valoriser davantage le bénévolat

#### Quelques conclusions de cet exercice :

Priorité est donnée à la mesure d'impact, notamment pour le point 1. Il s'agit de pouvoir montrer l'efficacité des microprojets et de pouvoir communiquer sur leurs actions (valorisation, reconnaissance comme modèle de développement).

Cet exercice a semblé très pertinent pour l'ensemble des représentant.es des EO, notamment parce qu'il a mis en évidence que leurs visions sont finalement assez proches et se rejoignent, malgré les différences (notamment stratégiques) des différentes structures.

Par ailleurs, cet exercice a permis de faire émerger des points qui ne sont pas aussi prégnants au quotidien et qui méritent pourtant qu'on s'y attarde (comme l'importance de la valorisation, de la communication pour faire reconnaître le microprojet comme outil de développement).

# IV. Le référentiel d'indicateurs

## A. Présentation de l'outil

### • Le référentiel

Le référentiel d'indicateurs d'impact des microprojets de développement social à l'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.

Ce référentiel se présente sous la forme d'un tableau en format Excel contenant quatre onglets :

#### 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.rice.s en suivant les critères d'impact dans l'ordre proposé.

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'impacts

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", multiplicateur d'initiatives	• Dynamiques et initiatives non prévues initialement liées au projet	• Emergence d'actions projet ou partenariats grâce au projet			
	2 - Appropriation et essaimage des savoirs et des pratiques	• Partage et diffusion des savoirs			• Intégrer des temps formels ou informels de • Intégrer des outils de partage des savoirs • Créer des groupes d'échange sur les agents • Faciliter les visites d'échange et les agents • Développer des stratégies de communication • Participer à des événements publics locaux	• Renverser la sur et à mesure les différents • Questionner l'origine des de nouveaux • Renverser l'agent et devoirs pour observer
	3 - Viabilité et soutenabilité	• Médiation locale autour du projet et effets de la visibilité et de la notoriété				
	4 - Ancrage local et territorial		• Evolution de la participation à des instances consultatives et relations de réseaux locaux (acteurs ou non) • Evolution du nombre de partenaires et tiers	• Evolution de la participation à des instances consultatives et création de réseaux locaux (acteurs ou non) • Emergence d'autres projets ou partenariats		• Identifier en amont les réseaux ou instances • Encourager la relation ou la participation • Observer / rester en veille sur les retombées
Structuration et renforcement	5 - Structuration organisationnelle		• Evolution interne des procédures et outils d'organisation et de gestion • Evolution de la structuration et organisation du partenariat		• Veiller à ce que chaque structure dispose et • Reconnaissance officielle locale et externe • Statuts et règlements documentés clairement • Documentation administrative appropriée	• Mettre en place une liste exhaustive • Documenter l'évolution des compétences
	6 - Autonomisation financière	• Diversification et évolution des sources de revenus • Nombre d'emplois assurés après l'achèvement du projet	• Evolution du niveau de rentabilité des Activités Génératrices de Revenus (AGR) ou des équipes	• Evolution des budgets • Réalisation des budgets • Evolution de la proportion du budget auto-financé	• Rechercher les sources de finance • Mettre en place des activités génératrices • Former les équipes à la gestion financière • Veiller à la possibilité de maintien des emplois • Veiller à la maîtrise des éléments soustraits • Cadre juridique d'intervention, ODH • Complémentarité en sous-évaluation des actifs • Complémentarité en capitalisation d'apprentissage	• Relayer les emplois (même informels) • Relayer dans les budgets la part de la • Suivre le budget global, annuel, de la • Suivre les bilans (circuits) de vote • Identifier la mesure des compétences
	7 - Renforcement des connaissances et savoir-faire des équipes/membres		• Evolution du niveau de compétences des équipes	• 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		• Recueillir dès le début de la mission • Observer les modifications éventuelles • Observer et relayer les mécanismes
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	8 - Indicateur d'engagement décisionnel	• Evolution de la composition des instances décisionnelles du projet par catégories de personnes impliquées • Evolution de la mise en place de l'engagement				
	9 - Engagement communautaire et sentiment d'appartenance	• Evolution du sentiment d'implication et de la capacité d'agir sur sa vie et celle de la communauté				
Epanouissement et bien-être social et individuel	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'exprimer
	11 - Prise en compte de l'environnement et durabilité écologique	• Evolution des connaissances en matière d'intégration de l'environnement • Evolution des pratiques en termes d'impact plan 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 termes d'intégration		• Intégrer de manière systématique des actions • Encourager les bénéficiaires finaux à modifier de manière systématique des lieux • Se renseigner sur les changements à venir	• Relayer et observer l'évolution du projet • Relayer toutes les actions mises en place

La matrice permet de rendre visible l'ensemble des indicateurs aux différents niveaux d'action.

Ce tableau peut servir de support lors des étapes 1 et 2 de la mesure d'impact (voir le déroulé d'utilisation dans les modes d'emploi en annexe n°9 et n°10).

### Onglet 3 - RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS ET MODES DE COLLECTE

Le référentiel détaille les indicateurs par niveaux d'acteurs : 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 effectué 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.
  - **Personne à interroger** : en général il s'agit de la personne concernée par l'impact (et apte à fournir l'information adéquate), 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 durant l'expérimentation 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 ?".*

*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..."*

Niveau d'acteurs  
Contrairement à la matrice, dans ce tableau les niveaux d'acteur.rice.s sont à la suite, afin de pouvoir détailler les indicateurs

Domaines, critères et indicateurs, détaillés pour chaque niveau d'acteur.rice

Proposition de temporalité de collecte possible

Indice de difficulté :  
I = sur simple questionnaire  
II = demande entretien ou adaptation au contexte

Proposition de collecte : mode, personne et question possible

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	Proposition de question	
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	Question	Partenaire local	1. Le projet a-t-il permis d'initier ou de relancer des actions non prévues, menées par les	En pré-projet, inclure à toutes ces questions
		2- Appropriation et essaimage des savoirs et des pratiques	> Partage et diffusion des acquis	-	X	X	I	Question	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	Question	Partenaire local	1. Les activités du projet ont-elles été médiatisées localement ? (question fermée) Ou autrement, ?		
	6- Autonomisation financière	> Diversification et évolution des niveaux de revenus	-	X	X	I	Question	Bénéficiaire	1. Diriez-vous que vos revenus matériels ont augmenté entre le début du projet et maintenant ?		
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	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 procédures d'inclusion dans les instances décisionnelles du projet	-	X	X	I	Question	Partenaire local	1. Utilisez-vous des mécanismes spécifiques pour faciliter, de façon équilibrée, la contribution des	
		> Evolution du sentiment d'implication et de la capacité d'agir sur sa vie et celle de sa communauté	> Evolution des indices de satisfaction de vie des bénéficiaires	dernière	X	X	I	Question	Partenaire local	1. Utilisez-vous des mécanismes spécifiques pour faciliter, de façon équilibrée, la contribution des (absolument d'accord), estimez votre accord avec les affirmations suivantes : (question grille)	
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	-	X	X	I	Question	Bénéficiaire	1. Entrez en contact du projet et maintenant, pensez-vous que vos actions pour protéger et	des exemples concrets d'actions potentielles dans le contexte de l'action.
		> Evolution des connaissances en matière d'intégration de l'environnement	> Evolution des pratiques en terme d'intégration de l'environnement	-	X	X	I	Entretien	Bénéficiaire	1. (sans projet) et le partenariat ont-ils contribué à initier un ou plusieurs nouveaux projets ou nouvelles	
PARTENAIRE LOCAL	Effet catalyseur et rayonnement	1- Effet "boule de neige", démultiplicateur d'initiatives	> Emergence d'autres projets ou partenariats grâce au projet	-	X	questio	X	I	Question	partenaire local	1. La réalisation du projet (des projets) a-t-elle permis ou impulsé la participation du partenaire
		4- Ancrage local et sectoriel	> Evolution de la participation à des instances consultatives et création de réseaux locaux (sectoriels ou non)	-	X	X	I	Question	partenaire local	1. Le(s) projet(s) a-t-il impulsé la réalisation d'actions avec d'autres acteurs (locaux / nationaux / étrangers)	
	Structuration et renforcement	5- Structuration organisationnelle	> Evolution interne des procédures et outils d'organisation et de gestion	> Evolution de la structuration et organisation du partenariat	X	X	X	I	Question	partenaire local	1. Depuis combien de temps la collaboration est-elle effective entre l'OSI et le partenaire local ? 6 mois à 1 an ou, quelle est la part du budget annuel
		6- Autonomisation financière	> Evolution de la proportion du budget auto-financé	> Evolution de la structuration financière et de la création de process	X	X	X	I	Question	partenaire local	1. Le partenaire local met-il en place des Activités Généralisées de Revenus (AGR) dont les bénéficiaires sont vos membres ou vos clients ?
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	8- Inclusion et empowerment décisionnel	> Evolution du niveau de compétences des équipes	> Evolution du niveau de connaissances sur la thématique genre et intersectionnelle	X	X	X	I	Question	partenaire local	1. Pouvez-vous estimer parmi les éléments suivants, le niveau de maîtrise de l'équipe / des membres de votre structure (OSI) les outils et procédures d'ordre financier ci-dessous ?	
		> Evolution de la mise en place de procédures d'inclusion effective dans les activités du partenaire local	> Evolution de la sensibilisation à la thématique genre et intersectionnelle	X	X	X	I	Question	partenaire local	1. Pouvez-vous estimer parmi les éléments suivants, le niveau de maîtrise de l'équipe / des membres de votre structure (OSI) les outils et procédures d'ordre financier ci-dessous ?	
OSI	Environnement	11- Prise en compte de l'environnement et durabilité écologique	> Evolution de la prise de conscience de l'importance de l'intégration de l'environnement dans les projets	X	X	X	I	Question	Partenaire local	1. Diriez-vous que la prise en compte du respect de l'environnement tient une place importante dans vos pratiques (même s'il ne s'agit pas de l'objectif)	Selon le type de partenaire local, ces
		> Evolution des pratiques en terme d'intégration de l'environnement	> Evolution des connaissances en matière d'intégration de l'environnement	X	X	X	I	Question	Partenaire local	2. Dans le cadre de vos activités (dans le projet et plus généralement), avez-vous mis en place des Question sur le niveau de connaissance estimé est comprise dans la question de l'indicateur > Evolution	
	Effet catalyseur et rayonnement	1- Effet "boule de neige", démultiplicateur d'initiatives	> Emergence d'autres projets ou partenariats grâce au projet	-	X	X	I	Question	OSI	1. Le ou les projets et le partenariat ont-ils contribué à initier un ou plusieurs nouveaux projets ou nouvelles actions (à vos côtés) pour votre	
		4- Ancrage local et sectoriel	> Evolution de la participation à des instances consultatives et création de réseaux locaux (sectoriels ou non)	-	X	X	I	Question	OSI	1. La réalisation du projet (des projets) a-t-elle permis ou impulsé la participation de l'OSI à des	
Structuration et renforcement	6- Autonomisation financière	> Evolution interne des procédures et outils d'organisation et de gestion	> Evolution de la structuration et organisation du partenariat	X	X	X	I	Question	OSI	1. Au sein de votre structure, est-ce que vous disposez et utilisez les outils ou procédures	
		> Evolution des budgets	> Evolution de la proportion du budget auto-financé	X	X	X	I	Question	OSI	1. Depuis combien de temps la collaboration est-elle effective entre l'OSI et le partenaire local ? 6 mois à 1 an ou, quelle est la part du budget annuel de votre structure ?	
Epanouissement, cohésion sociale et inclusion	8- Inclusion et empowerment décisionnel	> Evolution de la mise en place de procédures d'inclusion effective des femmes, des jeunes et des populations vulnérables dans les activités de	> Evolution de la sensibilisation à la thématique genre et intersectionnelle	X	X	X	I	Question	OSI	1. Avez-vous des bailleurs récurrents (financements réguliers) de votre OSi (hors subv.)	
		> Evolution de la satisfaction personnelle et de l'épanouissement	> Evolution de la satisfaction personnelle et de l'épanouissement	X	X	X	I	Question	OSI / Individu	1. Selon vous, quelle est la part du budget annuel auto-financé de votre OSi (hors subv.)	
Environnement	11- Prise en compte de l'environnement et durabilité écologique	> 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 de l'environnement	X	X	X	I	Question	OSI	1. Pouvez-vous estimer parmi les éléments suivants, le niveau de maîtrise de l'équipe / des membres de votre structure (OSI) les outils et procédures d'ordre financier ci-dessous ?	
		> Evolution des connaissances en matière d'intégration de l'environnement	> Evolution des connaissances en matière d'intégration de l'environnement	-	X	X	I	Question	OSI	1. Dans ses activités au quotidien (en France), l'OSI met-elle en place des mesures concrètes pour	

### Onglet 4 – Catégories et marqueurs

Cet onglet présente les catégories de personnes et les principaux marqueurs utilisés dans le référentiel. D'autres catégories complémentaires sont également proposées.

## • Les guides d'utilisation

Deux guides d'utilisation complètent le référentiel, afin de donner un maximum de clés pour son utilisation.

### **Le Guide d'utilisation à destination des EO :**

Il vise principalement à orienter les équipes opérationnelles des structures à s'approprier l'outil et à construire une stratégie de mesure d'impact, et ce, y compris en cas de *turn over* parmi les équipes. Relativement succinct pour rester facilement accessible, il détaille à la fois l'approche (définition du microprojet et méthodologie) et la présentation de l'outil du référentiel et des étapes à mettre en place pour effectuer une mesure d'impact.

Ces conseils restent très larges et demanderaient un approfondissement, notamment pour adapter la mesure et les questionnements aux spécificités de chacune des structures.

### **Le Guide d'utilisation à destination des OSI :**

Construit de manière similaire au guide à destination des EO dans sa forme, il est plus succinct et plus spécifiquement adapté aux petites associations. Il est complété d'une courte vidéo explicative, reprenant les éléments similaires sous format visuel.

=> Les deux guides et la vidéo figurent dans les annexes n° 9 et 10.

## B. Recommandations en vue de l'utilisation du référentiel

Ces recommandations concernent trois questions essentielles pour la mise en pratique : les outils de collecte, la temporalité et l'unité de base privilégiée.

### • Les outils de collecte

En début d'étude, plusieurs défis avaient été identifiés, notamment concernant les outils de collecte.

Répondons à présent à certains de ces questionnements :

- **Le compte rendu de fin de projet est-il adapté pour mettre en évidence les évolutions favorisées par l'intervention ?**

#### **> Réponse : Non pas réellement.**

Bien souvent, le compte-rendu de fin de projet est rédigé dans un temps proche de la fin du projet et avec un délai à respecter, dans une phase où l'OSI a besoin de recouvrer la dernière tranche du versement. Cela peut provoquer un "stress" dans la rédaction de ce compte-rendu.

Tout au contraire, l'étude d'impact nécessite : un temps de réflexion entre la fin du projet et la mesure des impacts et une prise de recul pour limiter les biais. En contrepartie, cela nécessite un nombre de relances plus important et un plus faible taux de réponses.

Suggestions :

- Privilégier le "temps de la capitalisation", c'est-à-dire environ 4 à 6 mois après la fin du projet.
- Décorrélér l'outil de collecte des impacts en fin de projet des processus de redevabilité envers les bailleurs, pour ne pas ajouter des biais complémentaires.
- Intégrer les temps de relance dans le calendrier d'action.

- Les comptes-rendus de type “auto-estimation” sont-ils suffisants et pertinents ?

> **Réponse : Oui**, les questions de type “auto-évaluation” sont pertinentes, à condition que les items proposés soient très précis et que les questions soient les plus fermées possibles.

*Par exemple : les questions sur l'estimation du niveau de connaissances entre niveau expert, niveau intermédiaire, etc. n'étaient pas suffisamment adaptées pour pouvoir obtenir des réponses fiables et utiles.*

*La précision de ces niveaux permet de réduire le biais existant.*

*Par ailleurs, la comparaison avant-après permet de consolider ces résultats.*

- Les comptes-rendus de type “auto-estimation” reflètent-ils correctement la réalité (biais de la relation bailleur) ?

Il y a forcément un biais, en particulier lorsque la demande de mesure émane du bailleur - d'où la nécessité de décorrélér au maximum ces questionnaires du processus de financement.

Par exemple, le dépôt de projet n'est pas un bon outil pour relever le temps pré-projet. En revanche, un questionnaire après l'obtention du financement permet de limiter ce biais.

Idem pour le temps post-projet, il est plus pertinent de ne pas joindre ces questionnaires dans les comptes-rendus de fin de projet, puisque les objectifs et les approches ne sont pas les mêmes.

## Quels outils utiliser ?

Ces outils sont variables en fonction du public répondant (on ne s'adresse pas de la même façon aux OSI et aux bénéficiaires finaux) et des outils techniques disponibles aux niveaux des bailleurs, des OSI ou des partenaires locaux.

### Bénéficiaires finaux

Au niveau des bénéficiaires finaux, compte tenu des questions proposées, la modalité de recueil recommandée est la suivante :

Entretien en binôme incluant :

- Une personne proche des bénéficiaires (parlant la langue et connaissant les conditions de vie des bénéficiaires et le projet), capable de : faire le lien, expliquer le contexte de la mesure, traduire ou expliciter les questions. (Intégrer les liens entre cette personne et les bénéficiaires dans l'interprétation des résultats ; prêter attention aux possibles biais).
- Une personne externe au projet garantissant l'objectivité de l'échantillonnage.

Le recueil peut ensuite se faire, soit de manière individuelle, soit de manière collective (mais avec des réponses individuelles), ce qui permet aussi un temps d'échange. L'outil de recueil peut être une feuille imprimée contenant les questions ou un système de recueil en ligne pour la prise de notes par l'une des personnes animant l'entretien.

**Point d'attention :** ce type de format non standardisé ne permettant pas une extraction automatique des données, un temps de retranscription est à intégrer dans le temps de dépouillement et d'analyse (notamment pour un remplissage en version papier).

Le recueil en autonomie sur simple questionnaire n'est pas recommandé au niveau des bénéficiaires, afin de garantir une bonne compréhension et adaptation des questions.

### Partenaire local

La plupart des partenaires locaux peuvent être questionnés à travers un formulaire en format électronique, à condition d'être vigilant.e à :

- La connectivité dans le territoire, avec une couverture du réseau d'Internet correcte, au cas où une connexion en continu soit nécessaire, ainsi qu'un accès à l'électricité suffisant (en cas d'éventuelle coupure de courant),

- Ce qu'il n'y ait pas de nécessité de connexion à un espace en ligne, ce qui peut être délicat pour certains partenaires locaux.

Un document de type PDF, Word ou questionnaire en ligne, mais qui puisse être rempli hors connexion, semble le plus intéressant, à la fois pour la collecte et pour l'analyse des réponses.

## OSI

L'OSI ayant par définition été cofinancée - en général par le biais d'un processus en ligne -, ses membres sont relativement à l'aise avec l'outil informatique et le numérique. Un questionnaire en ligne ou hors ligne est donc réaliste.

Par ailleurs, que ce soit avec l'OSI ou le partenaire local, le questionnaire peut être doublé d'un entretien pour approfondir les questions (en particulier les questions ouvertes).

Suggestions :

- Décorrélérer la mesure d'impact des processus de redevabilité
- Accepter d'obtenir moins de réponses, mais des réponses plus fiables
- Adapter les outils : au profil du/de la répondant.e, aux possibilités et compétences techniques, à la disponibilité de la connexion à l'Internet, tout en anticipant le temps d'extraction des données.

Point d'attention : Le formulaire en ligne (Google Form notamment) a pour avantage d'être gratuit et collaboratif, mais il comporte des inconvénients liés à certaines limites techniques au niveau de la formulation des questions et de l'intégration de conditions.

## • La temporalité de collecte

Trois temps de collecte des données sont proposés :

### 1. Pré-projet

Ce temps permet essentiellement de disposer d'un état des lieux initial, sur lequel les questionnaires suivants pourront s'appuyer pour établir des comparaisons. A lui seul, ce temps ne permet pas d'établir des impacts. En revanche, la comparaison avant / après est essentielle pour garantir la robustesse des résultats.

Ce temps doit se situer juste avant le démarrage du projet, mais bien après la phase de diagnostic et de conception du projet.

### 2. Post-projet

Ce temps permet de comparer les données avec celles collectées au temps pré-projet et de questionner les impacts directement liés à la mise en œuvre du projet. Ce temps se situe idéalement entre 4 à 6 mois après la réalisation du projet (mais peut être prolongé jusqu'à 1 an).

Il est privilégié pour permettre à la fois un temps de consolidation des impacts, d'analyse et de prise de recul par rapport à ce qui s'est déroulé pendant le projet, tout en restant dans un temps où les personnes en charge du projet sont encore disponibles.

### 3. Hors temps du projet

Ce temps a été choisi pour décorrélérer la mesure d'impact de la réalisation d'un seul projet. Ce temps est uniquement adapté pour des OSI qui ont déjà mis en place plusieurs projets ou qui agissent depuis au moins 2 ans sur une même zone. Ce temps suppose de définir une unité de base de la mesure, définie comme : *un ensemble d'actions réalisées sur une même zone, pour un même groupe de bénéficiaires avec un même partenaire*. L'OSI doit donc être en capacité d'identifier cette unité. De même, pour le partenaire local, il doit avoir une expérience d'au moins plusieurs projets avec la même OSI.

A ces trois temps, la collecte peut se faire soit de manière systématique, soit de manière ponctuelle. Les temps 1 et 2 peuvent être intégrés dans le processus de réalisation des projets. Le temps 3 peut être re-questionné de manière régulière, tous les 2-3 ans par exemple, afin d'en mesurer les évolutions.

## • L'unité de base pour la collecte

### Plus globalement, la mesure d'impact par "projet" est-elle pertinente ?

Lorsqu'une relation partenariale se prolonge durant plusieurs phases de projets ou quand différents projets se succèdent autour d'une même thématique, d'un même village, l'entité de base "projet" est-elle alors pertinente ? En somme, un seul projet suffit-il à générer des impacts mesurables ?

#### > Réponse : oui et non.

Oui, pour certains indicateurs, les impacts seront déjà visibles à l'échelle d'un seul projet.

Pour d'autres, non, par exemple l'épanouissement personnel, ou, dans une moindre mesure, la prise de conscience sur l'environnement. C'est pourquoi nous avons proposé les différents temps de mesure, étant conscient.es de la difficulté technique.

Par ailleurs, la commande concernant le référentiel se rapportait au microprojet. Le microprojet a donc été pris comme base. Mais tout a montré que si cette unité de base peut servir dans certains cas, une autre unité fonctionne aussi, celle qui a été utilisée dans le questionnaire 3 :

*"Un ensemble d'actions réalisées sur une même zone, pour un même groupe de bénéficiaires avec un même partenaire."* Les OSI ont toutes semblé en capacité d'identifier parmi leurs actions cette unité de base, et répondre aux indicateurs à partir de cette référence.

## C. Conseils aux "bailleurs/accompagnateurs" pour mettre en place une mesure d'impact

### Construire une stratégie de la mesure d'impact

La mesure d'impact seule et ponctuelle peut donner des résultats intéressants, mais risque de perdre en adéquation avec les objectifs stratégiques de la structure. D'où la nécessité, en amont, de définir la stratégie de mesure et d'analyse d'impact, puis d'y intégrer des missions de recueil si besoin.

La stratégie de mesure d'impact permet d'y préciser :

- Les objectifs et résultats recherchés par cette mesure,
- Les destinataires de la diffusion de ces résultats et les changements escomptés,
- Les critères principaux retenus et les indicateurs associés,
- Les modalités et la régularité de collecte,
- La ou les personnes responsables de cette stratégie,
- Les moyens dédiés : ressources financières et humaines,
- Les principes d'analyse, de valorisation, de diffusion et de plaidoyer,
- Un calendrier de mise en œuvre de la mesure d'impact et de diffusion des résultats (idéalement en adéquation avec le calendrier de capitalisation et d'évaluation pour une logique entre ces trois approches et ne pas surcharger les parties prenantes de sollicitations).

## Formation

Au regard de la spécificité de la mesure d'impact, des temps de formation sont recommandés, à la fois pour les OSI et les partenaires locaux qui le souhaitent, et, si besoin, pour les personnes en charge de ce processus au sein des organisations.

Cette formation viserait à la fois à comprendre les mécanismes et le fonctionnement des mesures d'impact (enjeux et défis, mécanismes de recueil sur terrain, etc.), mais surtout l'approche d'observation sans jugement, différente de l'approche évaluative couramment utilisée. A l'heure actuelle, les méthodologies disponibles ne proposent pas ce type d'approche, permettant d'observer sans jugement et de mesurer et analyser sans visée évaluative.

Cette différence nous semble essentielle, tant le biais lié à la redevabilité peut être fort et rendre l'ensemble de la démarche non pertinente.

## Mettre à disposition des outils de collecte

Plusieurs outils peuvent être mis à disposition pour réaliser la collecte (et dans la continuité de la présente mission) et semblent pertinents :

- **Une check-list en amont de la mise en œuvre du projet.** Cette liste permettrait d'établir l'ensemble des données nécessaires, afin que les organisations puissent les recueillir au fur et à mesure du projet et non à la toute fin (par exemple : les typologies des bénéficiaires, les personnes membres des instances décisionnelles, etc.)
- **La liste des "leviers d'action"**, permettant d'agir positivement sur les différents impacts identifiés.
- **Les recommandations pour établir un partenariat structuré** (à partir des leviers d'action de cet indicateur), qui pourraient faire partie d'un "kit partenariat" (avec d'autres supports pour faciliter la relation partenariale), afin de faciliter ces coordinations sur le long terme. Un document de type : "grille de suivi du partenariat", permettrait de faire un diagnostic de la structuration en amont et de guider également la relation partenariale entre les deux parties.
- **Elaborer un guide de "success stories"**, à titre individuel ou collectif, pour mettre en exergue certains indicateurs d'impact. Des éléments permettant de repérer les success stories sont présents dans les questions ouvertes, mais ne permettent pas, en tant que tels, de les utiliser pour la valorisation. En revanche, après analyse de ces résultats, les événements ou profils les plus pertinents permettraient d'établir un outil de diffusion pertinent (sous format papier, photo, vidéo ou autre). Ce guide pourrait comprendre par exemple les éléments suivants : description du contexte, situation du bénéficiaire avant la mise en œuvre du projet / microprojet, situation après, changement tangible observé, utilisation de ce changement pour améliorer le cadre de vie.

## Proposer un support adapté

Lors de la collecte de données, en particulier auprès des partenaires locaux et des bénéficiaires, il serait nécessaire de ne pas envoyer le questionnaire tel quel pour remplissage, mais de l'adjoindre systématiquement aux conseils de collecte, voire de l'accompagner d'une assistance rapprochée. Le ou la chargée de la mission de collecte devrait ainsi s'assurer que chaque partenaire comprenne le mécanisme de collecte et qu'il dispose des capacités techniques pour s'y conformer. Cela peut se faire à travers des échanges formels (courriel) ou informels (appels téléphoniques, réseaux sociaux, etc.)

## D. Prolongements de l'étude

### ● Compléter le référentiel d'indicateurs d'impacts des microprojets, d'un référentiel d'indicateurs sectoriels

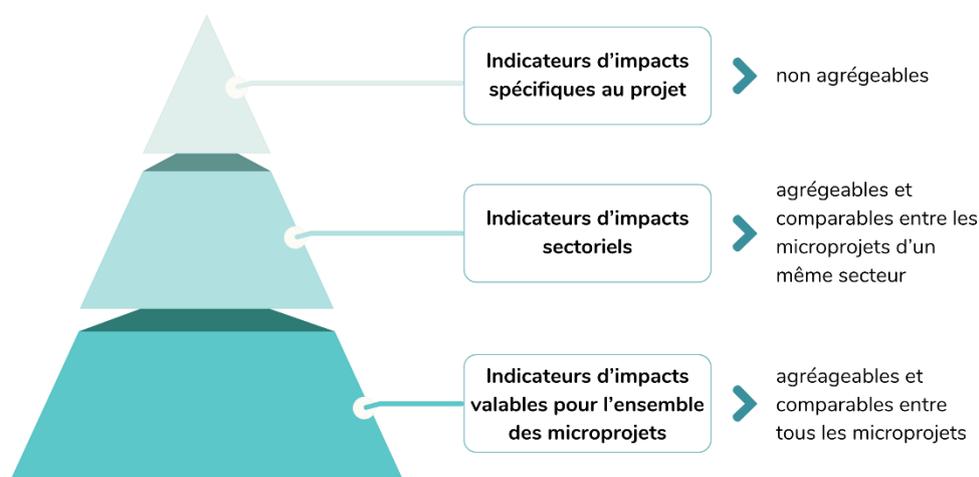
L'expérimentation autour du présent référentiel a clairement identifié une difficulté : il a été compliqué de questionner des organisations au sujet d'actions qu'elles ne mettent pas en place.

*Par exemple, une structure qui travaille depuis longtemps pour améliorer le niveau d'éducation primaire, à la fois grâce à des formations des enseignants, l'amélioration des conditions matérielles, l'ajout d'une cantine, d'une implication plus forte des parents, etc., a été surprise lorsque les questions se basaient sur de nombreux éléments, sauf le sujet de l'éducation sur lequel son équipe a travaillé. Il a donc fallu replacer l'objectif de l'étude et de l'expérimentation.*

A plus long terme, cela peut poser problème pour disposer de données fiables.

En revanche, si ces questions d'ordre plus générales sont précédées de questions d'impact directement liées à la thématique du projet, cela gagnerait en pertinence aux yeux des répondant.es.

On pourrait à terme imaginer des études d'impacts à trois niveaux :



Les indicateurs d'impacts sectoriels peuvent rester très limités. Par exemple, il serait possible d'identifier 3 à 5 indicateurs principaux par sous-secteur et de dresser une liste d'une dizaine d'indicateurs sectoriels, à choisir selon les objectifs du projet concerné.

### ● Prolonger la dynamique collective

L'étude collective portée par les quatre organisations a démontré la pertinence d'approches de travail en collectif autour des microprojets. En effet, force est de constater que les équipes rencontrent des problématiques similaires et pourraient les mettre en commun plus largement, à la fois pour faciliter leurs pratiques, mais aussi pour gagner en force de frappe sur le plaidoyer autour des microprojets.

**Voici plusieurs propositions pour prolonger cette dynamique enclenchée :**

- Proposer une diffusion mutualisée des retours de cette étude.
- Créer des outils de collecte communs (notamment possible puisqu'il est recommandé de ne pas les adjoindre directement aux outils de suivi du financement).

- Créer un groupe de travail autour des microprojets (avec une RH dédiée), en y conviant d'autres acteurs.rice.s des microprojets (RRMA, fondations, etc.).
  - Continuer et prolonger le travail autour des spécificités des microprojets,
  - Continuer et prolonger le travail autour de la vision des microprojets et y adjoindre des chemins de changement.
  - Concevoir ensemble des outils communs.
  - Développer collectivement un corpus d'outils d'actions de développement spécifiques aux microprojets. Là où, aujourd'hui, ce sont les principes de la GAR qui prédominent quels que soient les types de projets et d'organisations porteuses (tels que le cadre logique, l'évaluation selon les critères de l'OCDE, etc.), il serait pertinent de repenser ces outils pour créer un ensemble d'outils plus adaptés au **"développement par microprojets"**.

## ● **Autres prolongements possibles, non prioritaires**

- Certains aspects de cette étude expérimentale pourraient être approfondis, en particulier :
  - Différencier les questions et les approches selon la typologie ou le profil du partenaire local (suppose de disposer d'une typologie). En effet, les impacts ne sont pas les mêmes pour un acteur public, un hôpital, une municipalité, une entreprise, un groupement de femmes ou une coopérative.
  - Approfondir et adapter, après un temps de mise en pratique, les notions de mesure du bien-être, de l'empouvoirement et du lien social.
- L'étude pourrait également être approfondie en utilisant comme unité de base, non plus le microprojet, mais la relation partenariale. Si cette approche a en partie déjà été abordée dans ce travail, cela mériterait d'aller un peu plus loin et d'approfondir concrètement la possibilité de mesure.
- Une étude d'impact comparative pourrait être imaginée, entre un "gros programme" et une zone avec un ou plusieurs microprojets, notamment pour mettre en regard les impacts par rapport à l'investissement financier que cela a exigé.

# Conclusion

L'étude collective a contribué à mettre en lumière la valeur ajoutée des microprojets comme mode d'action privilégié des ASI et des OSI auprès des populations locales, en collaboration étroite avec leurs partenaires locaux. Dans la même vision, le référentiel d'indicateurs d'impact attendu a pu être co-construit grâce à la contribution active des parties prenantes aux microprojets, les OSI, les partenaires locaux et les bénéficiaires finaux, et bien sûr les EO des structures commanditaires. Ce travail collaboratif renforce la consistance d'ensemble du référentiel.

Cette expérience-pilote a démontré la pertinence de la mesure d'impact des microprojets et la faisabilité de la démarche auprès des porteurs de projets, mais à la condition de prendre en compte les précautions proposées.

Le référentiel co-construit se veut à la portée des acteurs de la SI et il est important de le rendre très rapidement opérationnel, afin de contribuer à renforcer les indicateurs à travers le temps, avec une approche de capitalisation et de collaboration entre les structures (potentiellement, via le groupe de travail inter-structures commanditaires).

# Bibliographie

## ● Mesurer l'impact social

Avisé, Cécile LECLAIR, *Evaluer l'impact social, mode d'emploi*, 2017

Convergences, Avisé et Improve, *Mesure d'impact : pour un regard critique*, avril 2022

DGCID (MAE), *Guide pour l'évaluation de l'impact des programmes pour le développement d'un environnement favorable aux activités économiques : l'approche d'évaluation intégrée de l'impact*, 2005

ESSEC, Avisé, Impact France, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2*, 2021

F3E, *Agir pour le changement, Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, collection : Repères sur ... ,

F3E, Ciedel, *Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact*, guide méthodologique, 1999

F3E, EducaSol, *Effets et impact de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale*, collection Echanges sud,

F3E, EducaSol, *L'impact des programmes et campagnes d'éducation au développement et à la solidarité internationale : faisabilité et repères méthodologiques*, Les collections du F3E, 2012

F3E, *Etude des effets et de l'impact*, Fiche de présentation, Fondation J. Armand Bombardier, Fondation Mirella, Lino Saputo, Caisse d'économie solidaire Desjardins, *Guide pratique sur l'impact* 2018

IRAM (Agnès Lambert) et COTA (Hédia Hadjaj-Castro), *Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact*, 2008

Impact Tank, Hélène L'Huillier, *La mesure d'impact social, une question de données*, 2022

## ● Mesurer le bien-être

Baudet et Poggi, *La cohésion sociale et le lien social*, Note de concept, 2018

GALLUP, University of Oxford, Wellbeing Research Centre, Sustainable Development Solutions Network, *The World Happiness Report*, 2024

OCDE, Better Life Index

Social Value international, The Principles of Social Value

## ● Les microprojets

ESCODIE V., *L'approche par microprojets, panorama des petites associations françaises de solidarité internationale*, La Guilde Européenne du Raid, septembre 2016

Institut français du monde associatif, Fondation pour l'Université de Lyon, *Etude socioéconomique des associations françaises de solidarité internationale : contributions, modèles et évolutions*, Etude réalisée par S. Núñez Regueiro, 2020

MEAE, *Document d'orientation stratégique : société civile et engagement citoyen*, 2023-2027, p.9

## ● **L'impact de l'investissement**

BNP PARIBAS, *Guide méthodologique pour un financement par contrat à impact social*, 2020

Cerise, *Gestion de la Performance Sociale et Impact – enjeux, approches et outils CERISE*, 2021

European Microfinance Platform, *The Universal Standards for Social Performance Management – Where do we go from here ?*, 2018

IRIS +, GIIN, *IRIS + and the five dimensions of impact*, 2019

## ● **Autres ressources**

MOOC, *Mesurer l'impact social*, ESSEC Impact Initiative

ESSEC Business School et Impact Tank, *panorama de l'évaluation d'impact social en France*, 2022

## ● **Autres référentiels et outils de mesure de l'impact**

Blough D., Rivat E., *La plus-value du sport dans les projets de développement*, rapports techniques, 2022

CERISE + SPTF, *Les Normes Universelles de Gestion des Performances Sociale et Environnementales*, 2022

CRES Languedoc-Roussillon, Culture et Promotion, *Référentiel d'identification et de mesure de l'utilité sociale générée par les structures de l'ESS*

ESSEC Business School, MACIF Fondation, *Outil d'évaluation d'impact social sur les mobilités inclusives*, 202, incluant le référentiel, un guide méthodologique et le benchmark

VALOR'ESS, UDES, *Improve, Mode d'emploi, Mesurer votre impact social, Référentiel des premiers indicateurs d'impact*

## ● **Etudes de cas**

Avisé, *Co-construire l'évaluation d'impact social avec les projets, Etude de cas de la Fondation Daniel et Nina Carasso*

Convergences, Zéro exclusion carbone, pauvreté *Adopter une démarche intégrée de la mesure d'impact : retours d'expérience, issu du cycle 2022 des Petits déjeuners de la mesure d'impact*,

Kleszczowski J., *Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil*, OpenEdition Journals, 2020

# Annexes

N°1 : Livrable 2 et Livrable 3 - Diagnostic interne

N°2 : Livrable 4 - Benchmark

N°3 : Livrable 6 - Méthodologie de l'expérimentation

N°4 : Rapport de mission à Ouagadougou

N°5 : Rapport de mission au Sénégal

N°6 : Livrable 7 - Rapport de l'expérimentation

N°7 : Livrable 8 - Analyse des indicateurs (tableau Excel et fichier Word)

N°8 : Livrable 9 - Référentiel d'indicateurs d'impact des microprojets (tableau Excel)

N°9 : Mode d'emploi EO (équipes des bailleurs-accompagnateurs)

N°10 : Mode d'emploi OSI (organisation de solidarité internationale)

N°11 : Visuel de présentation de l'étude