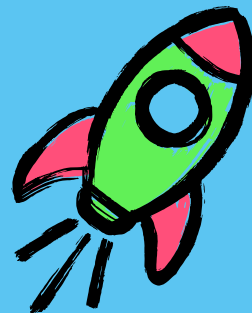


# La mesure d'impact

Une brève introduction



## À qui ce guide s'adresse-t-il?

Ce guide se veut une introduction au thème de la mesure d'impact, destiné à tous les novices dans ce domaine et à toutes les personnes désireuses d'en savoir plus sur le concept, la terminologie et le processus de la mesure d'impact. Il est important de comprendre que ce guide n'est ni complet, ni suffisant en soi. En guise d'introduction, le guide commence par fournir quelques définitions clés, avant de décrire le fonctionnement de la mesure d'impact en tant que processus.

## Qu'est-ce qu'un impact ?

La réponse dépend de la personne à laquelle la question est posée. De nombreuses organisations utilisent le terme « impact » de manière vague, sans en avoir une définition concrète. Voici quelques définitions régulièrement citées :

« Le changement au niveau des résultats pour les personnes affectées par une intervention, par rapport aux résultats alternatifs si l'intervention n'avait pas eu lieu. »

(p. 19, Gugerty et Karlan 2018).

« Les changements significatifs ou durables dans la vie des personnes, apportés par une action ou une série d'actions données. »

(p. 120, Ebrahim et Rangan 2014)

« L'impact est un changement au niveau d'un résultat, causé par une organisation. Un impact peut être positif ou négatif, intentionnel ou non intentionnel. »

(Impact Management Project)

Ces définitions montrent que l'impact implique une causalité : il nous indique comment une organisation, un programme ou une intervention<sup>1</sup> a changé le monde qui l'entoure. Comme le souligne la définition de l'Impact Management Project (IMP), si un impact positif est généralement voulu par l'organisation à l'origine de l'intervention, les impacts ou les effets de l'intervention peuvent également être négatifs et/ou involontaires.

→ Pour en savoir plus sur le thème de l'impact, consultez ce PDF<sup>2</sup>:

<https://odi.org/en/publications/what-is-impact/>

## Qu'est-ce que la mesure d'impact?

La mesure d'impact est simplement la mesure du changement ou de l'effet créé par une intervention. Idéalement, l'impact est mesuré de manière à ce qu'aussi bien les changements positifs et intentionnels que négatifs et/ou non intentionnels soient observés et suivis.

L'IMP a défini 5 domaines dans lesquels l'impact peut être observé et donc mesuré (IMP) :

<sup>1</sup> Le dictionnaire Cambridge English définit l'intervention comme "l'action de s'impliquer intentionnellement dans une situation difficile, afin de l'améliorer ou d'empêcher qu'elle ne s'aggrave". Le mot "intervention" est utilisé ici pour couvrir tout changement ou action délibérée qu'une organisation réalise. Dans de nombreux cas, il s'agit d'un programme, et dans toute la littérature sur l'évaluation et l'impact, les termes "programme" et "intervention" sont utilisés de manière interchangeable. Cependant, l'essor des

entreprises sociales, dont beaucoup conçoivent et vendent des produits physiques destinés à changer les comportements ou à apporter des avantages, signifie que l'"intervention" peut également inclure la production et la vente de ces articles, ainsi que des interventions plus traditionnelles comme les programmes éducatifs ou de santé.

<sup>2</sup> Dans le présent document, tous les PDF et liens vers des sites Internet sont en anglais.

## Une brève introduction à la mesure d'impact

L'IMP est parvenu à un consensus global sur le fait que l'impact peut être mesuré à travers cinq dimensions : quoi, qui, combien, contribution et risque

### Dimension de l'impact Questions concernant l'impact auxquelles chaque dimension cherche à répondre

<b>Quoi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quel résultat a lieu pendant la période ?</li> <li>– Le résultat est-il positif ou négatif ?</li> <li>– Quelle est l'importance du résultat pour les personnes concernées (ou la planète) ?</li> </ul>
<b>Qui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qui est concerné par le résultat ?</li> <li>– Dans quelle mesure les parties prenantes sont-elles défavorisées par rapport au résultat ?</li> </ul>
<b>Combien</b>	– Quelle part du résultat a lieu à travers l'envergure, la portée et la durée ?
<b>Contribution</b>	– Ces changements se seraient-ils produits de toute manière ?
<b>Risque</b>	– Quel est le risque pour les personnes et la planète que cet impact ne se produit pas comme prévu ?

Table 1: Source: Impact Management Project

Les impacts peuvent être classés en différentes catégories, des impacts inconnus aux contributions réelles, et jusqu'aux solutions permettant de résoudre des problèmes.

### Classification de l'impact d'une entreprise dans les catégories A, B ou C

Dimension	Évaluations à chercher				
<b>Quoi</b>	Inconnu	Résultats négatifs importants	Résultat(s) négatif(s) important(s)	Résultat(s) négatif(s) important(s)	Résultat(s) négatif(s) important(s)
<b>Qui</b>	Inconnu	Varié	Défavorisé	Varié	Défavorisé
<b>Combien</b> Portée	Inconnu	Varié	Degré élevé de changement positif	Varié	Degré élevé de changement positif et/ou
<b>Envergure</b>	Inconnu	Varié	Varié	Varié	Nombreux
<b>Durée</b>	Inconnu	Varié	Varié	Varié	Long terme
<b>Contribution</b>	Inconnu	Varié	Probablement pareil ou mieux	Probablement pareil ou mieux	Probablement mieux
<b>Risque</b>	Inconnu	Varié	Varié	Varié	Varié
<b>Classification de l'impact</b>	Peut causer des dommages	Cause des dommages	A: Agit pour éviter les dommages	B: Bénéficie aux parties prenantes	C: Contribue aux solutions

Table 2: Source: Impact Management Project

Les cinq dimensions de l'impact selon l'IMP sont présentées plus en détail ici: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/#anchor3>

### Note sur la terminologie relative à la mesure d'impact

Il est important de noter que la terminologie relative à ce sujet peut varier considérablement et que le terme « mesure d'impact » ne possède pas la même signification dans tous les secteurs. La mesure d'impact est étroitement liée à l'évaluation. De nombreuses organisations du secteur privé (p. ex. communauté d'investissement d'impact, organisations de financement) parlent de « mesure d'impact », mais ce à quoi elles font référence serait qualifié de « suivi et évaluation » par le secteur de l'évaluation (Reisman et Olazabal 2016). Comprendre les différences terminologiques entre les secteurs et les organisations peut vous aider à vous assurer que votre processus de conception de la mesure d'impact collectera le type de données approprié à votre contexte.

Il est particulièrement important de noter que la mesure d'impact telle qu'elle est comprise par le secteur privé (c'est-à-dire les données de suivi, telles qu'elles sont comprises par le secteur de l'évaluation) est fréquemment utilisée comme un outil de gestion se chevauchant avec la gestion de la performance, la responsabilité, la transparence, l'apprentissage organisationnel et d'autres thèmes (Gugerty et Karlan 2018). Ce type de collecte de données est souvent suffisant pour les partenaires et il est différent de l'étude d'impact telle qu'elle est comprise par le secteur de l'évaluation.

Pour en savoir plus sur le thème de l'évaluation, consultez la page suivante : <https://www.betterevaluation.org/en/what-evaluation>

Les différences entre le suivi et l'étude d'impact sont exposées dans le chapitre 5 de « The Goldilocks Challenge » ou dans ce PDF: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47515>

### Comment la mesure d'impact fonctionne-t-elle?

La mesure d'impact repose sur la logique. L'objectif de toute intervention délibérée est d'arriver à des changements. Ainsi, un cheminement logique peut être tracé du changement souhaité à la conception de l'intervention. Cette approche est souvent qualifiée d'approche basée sur la « théorie du changement », un « modèle logique » ou une « chaîne de résultats » (Ebrahim et Rangan 2014).

Une **théorie du changement** peut être présentée sous la forme d'un tableau ou d'un organigramme :

# Une brève introduction à la mesure d'impact

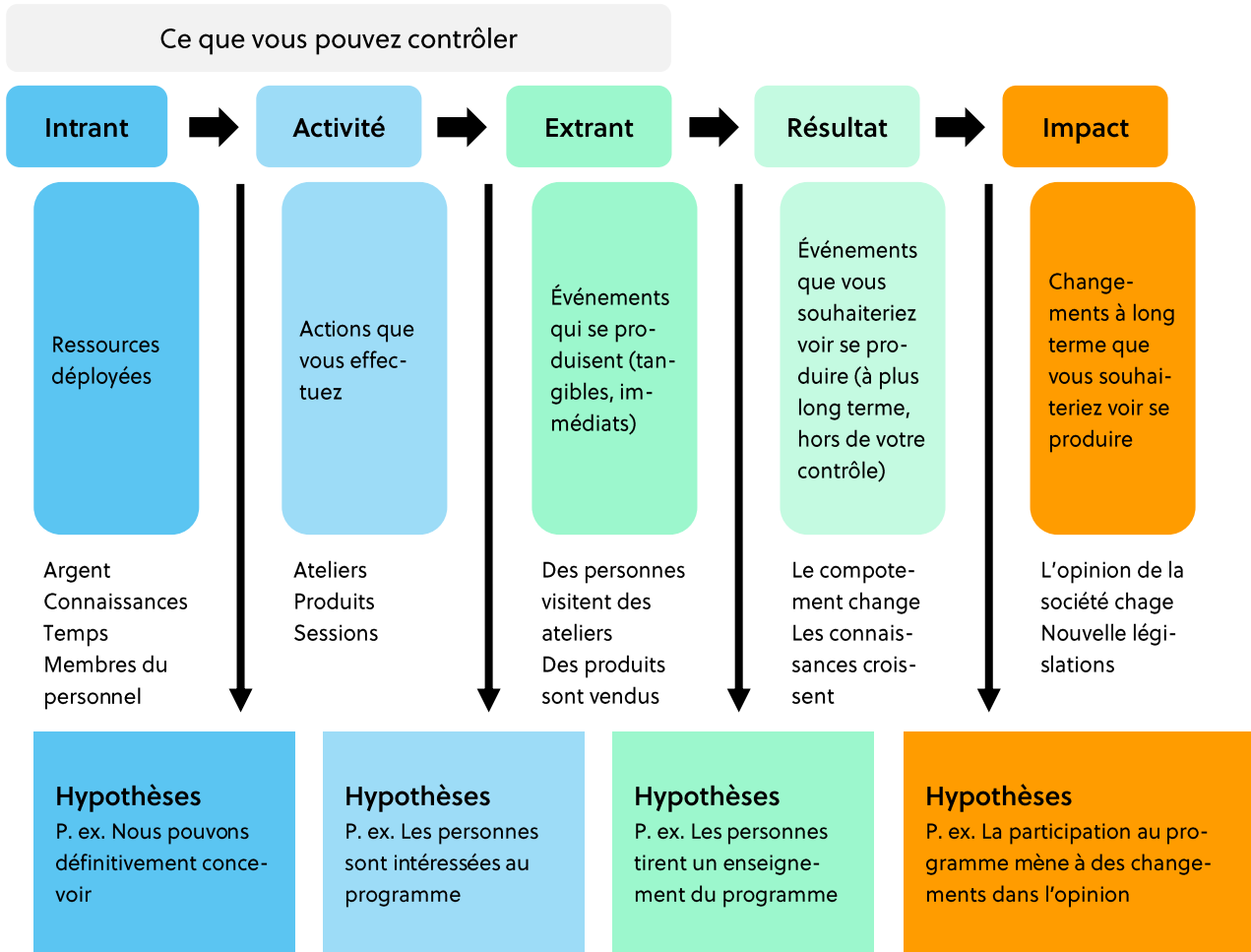


Image 1: Flowchart Theory of Change. Source : Elsner Research & Consulting ERC

## Une brève introduction à la mesure d'impact

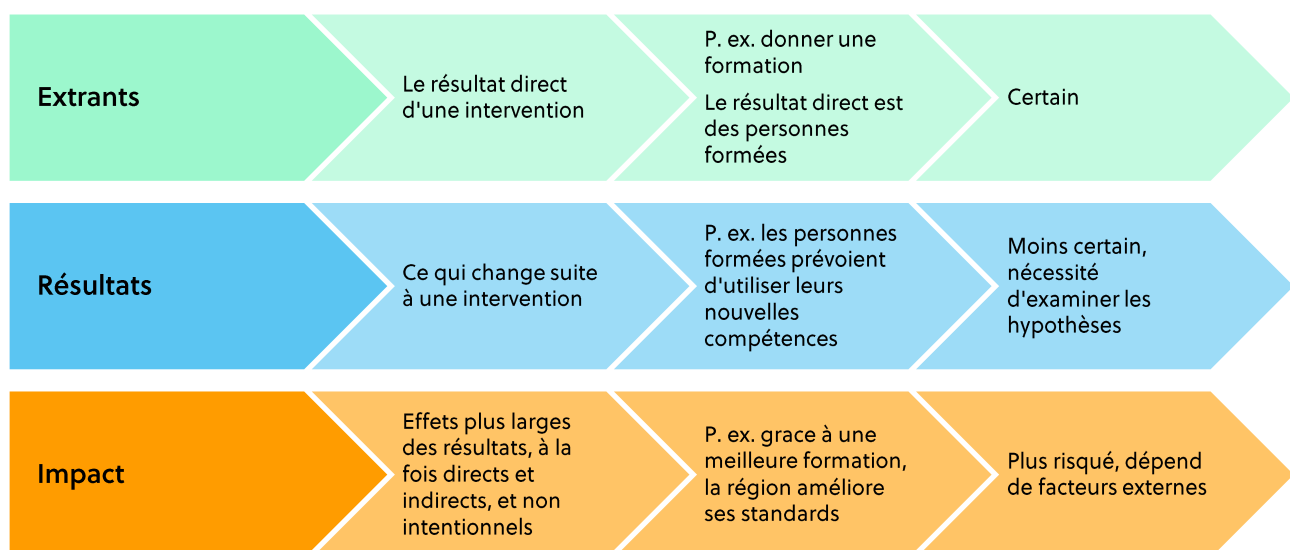
La théorie du changement se compose des éléments suivants :

- **Intrants (Inputs)** : ressources déployées au service d'activités ou d'un ensemble d'activités
- **Activités** : actions que vous effectuez
- **Extrants (Outputs)** : pratiques, produits ou services tangibles et immédiats qui sont entrepris
- **Résultats (Outcomes)** : changements ou effets sur les individus ou l'environnement qui découlent de la fourniture de produits et de services (intentionnels et non intentionnels)
- **Impacts** : changements ou effets sur la société ou l'environnement qui découlent des résultats qui ont été atteints, moins ce qu'il se serait produit de toute manière sans votre intervention

Pour en savoir plus sur la conception et la mise en œuvre de la théorie du changement, consultez le Phineo Social Impact Navigator, une ressource très complète sur la définition des problèmes, la recherche de solutions et le suivi de votre effet sur le problème : <https://www.phineo.org/en/social-impact-navigator>

Une importante distinction est faite ici entre les *intrants* et les *résultats*.

### Outputs vs. Outcomes (Extrants vs. Résultats)



## Mesurer votre impact avec des indicateurs

Une fois votre théorie du changement établie, vous pouvez commencer à vous concentrer sur la collecte des données. La théorie du changement aide les organisations à identifier ce qu'elles devraient mesurer : les éléments les plus essentiels, les hypothèses les plus critiques, les plus grandes opportunités d'amélioration. La collecte de données se compose d'un certain nombre d'étapes clés (exemples tirés de Gugerty et Karlan 2018) :

### 1. Définissez l'aspect à mesurer avec précision.

Si vous souhaitez par exemple « améliorer les pratiques nutritionnelles des familles », vous devez définir clairement ce qu'est une pratique nutritionnelle et en quoi consisterait une amélioration.

### 2. Développez une unité permettant de mesurer le concept: il sera votre indicateur.

Si vous souhaitez par exemple collecter des données sur l'amélioration des pratiques nutritionnelles, vous pouvez décider que l'indicateur sera « le nombre de repas comprenant

des légumes verts au cours des sept derniers jours ».

### 3. Étude de la crédibilité de l'indicateur en prenant en compte deux éléments :

L'indicateur capture-t-il l'essence du concept (extrait ou résultat) que vous souhaitez mesurer ? (Validité conceptuelle)

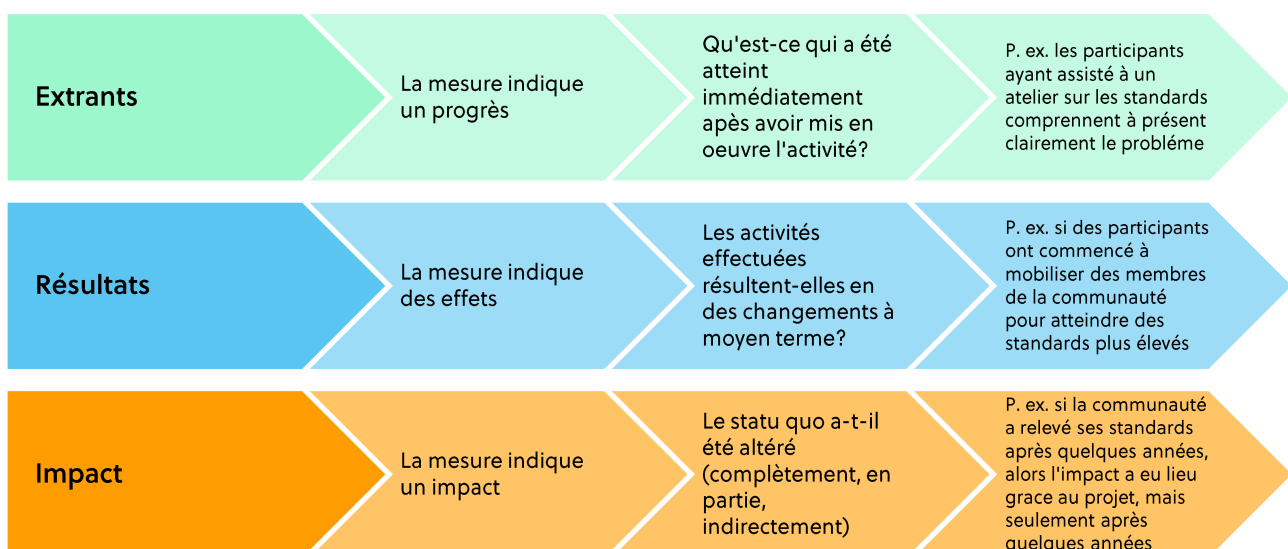
L'indicateur est-il adapté à la prédiction d'un extrait/résultat maintenant ou dans le futur ? (Validité de critère)

### 4. Collecte, analyse et visualisation des données:

Vous devrez prendre de nombreuses décisions, par exemple sur la méthode de collecte des données, la fréquence de collecte des données ou encore le stockage, la gestion et l'analyse des données. Les décisions que vous prendrez seront influencées par des facteurs tels que votre budget, vos compétences de gestion des données, vos connaissances sur les méthodes de collecte de données, etc. Il est important de comprendre l'ensemble du processus de la collecte et de l'analyse de données avant de s'engager dans une approche spécifique.

En règle générale, les indicateurs suivent le schéma suivant:

#### Bons indicateurs





## Références

→ Vous pourrez en découvrir davantage sur la collecte des données sur le site Internet Better Evaluation : [https://www.betterevaluation.org/en/rainbow\\_framework/describe/collect\\_retrieve\\_data#info\\_observation](https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/describe/collect_retrieve_data#info_observation)

→ Approfondissez le côté plus académique de la collecte, de l'analyse et de la conception des données grâce à ce livre : <https://methods.sagepub.com/Book/research-basics> (und in den vielen anderen Büchern, die zu diesem Thema erhältlich sind)

→ Pour en savoir plus sur la visualisation des données, consultez : <https://guides.auraria.edu/c.php?g=528873&p=3964258> und <https://www.linkedin.com/pulse/popular-techniques-visualizing-qualitative-data-adam-long/>

Chang, A. M. 2020. Lean Impact: How to innovate for radically greater social good. John Wiley and Sons, Inc. USA.

Ebrahim, A., Kasturi Rangan, V. 2014. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. California Management Review 56: 118-141.

Gugerty, M. K., Karlan, D. 2018. The Goldilocks Challenge: Right-fit evidence for the Social Sector. Oxford University Press, New York, NY.

Impact Management Project. <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/>

OECD. No date. What is impact assessment. Manuscript based on OECD Directorate for Science, Technology and Innovation (2014), "Assessing the Impact of State Interventions in Research – Techniques, Issues and Solutions", unpublished manuscript.

Patton, M. Q. 2018. Facilitating Evaluation. Sage Publications, Inc.

Patton, M. Q. 2021. Evaluation criteria for evaluating transformation: Implications for the coronavirus pandemic and the global climate emergency. American Journal of Evaluation 42: 53-89.

Reisman, J., Olazabal, V. 2016. Situating the next generation of impact measurement and evaluation for impact investing. The Rockefeller Foundation.





## Acteure

Emily Elsner-Adams est une consultante en mesure d'impact, en gestion des organismes sans but lucratif et en entrepreneuriat. Ses racines sont dans la conservation, avec un doctorat sur la santé des abeilles et la culture apicole. Elle est cofondatrice d'une organisation caritative pour l'entrepreneuriat des réfugiés (capacityzurich.ch) et cofondatrice d'un réseau pour les professionnels de la mesure d'impact et du développement organisationnel (tropos.ch). Elle travaille actuellement à l'ETH dans les domaines de la formation des cadres et de la durabilité des entreprises.



Initié par le **WWF Suisse**  
Sotenu par la **Fondation Mercator Suisse**  
et la **Fondation Hamasil**

## One Planet Lab, Suisse alémanique

Patricia Matzdorf  
patricia.matzdorf@wwf.ch  
044 297 22 84

## Leitung One Planet Lab, Suisse romande

Ingrid Fumasoli  
ingrid.fumasoli@wwf.ch  
021 966 73 84