

Développement et mise à l'échelle de la mesure d'impact à la Croix Rouge Française

Fiche capitalisation

Projet cofinancé par le FSE

Appel à projets FSE 2018-2020

« Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social 2018-2020 »

Porteur de projet

La Croix-Rouge française (CRf) est une association loi 1901 et une entreprise à but non lucratif engagée dans le secteur de la santé, de l'aide à l'autonomie, de l'urgence et du secourisme, de l'action sociale, de la formation et de la solidarité internationale.

La Croix-Rouge s'impose dès son origine comme un mouvement international d'aide et d'assistance aux victimes.

Site web : www.croix-rouge.fr

Synthese du projet

► Codification FSE

3.9.1.3.398 - Ingénierie et outillage pour développement de l'innovation sociale au service de l'emploi

► Période de réalisation

2018-2019-2020

► Budget prévisionnel total

204€

► Cofinancement FSE prévisionnel

102€ (50% du coût total éligible du projet)

PROJET

► Objectifs et cibles

L'**objectif du projet** est de développer une méthodologie de mesure d'impact, de la modéliser et de la conceptualiser de manière simple afin de la rendre applicable à un large panel d'activités et en faciliter l'appropriation en interne et en externe.

Les publics ciblés sont les organisations impliquées dans les filières et les secteurs d'activités liées à la CRf et qui souhaitent mesurer leur impact social. Elles auront libre accès à la méthodologie et aux outils développés dans le cadre du projet .

► Principale action

Le projet se décline en 1 action principale : Développer une méthodologie de mesure d'impact à l'échelle d'une organisation

- Capitaliser les méthodologies et indicateurs déjà produits dans le domaine de la mesure d'impact et dans le champ d'intervention de la CRf.
- Créer une méthodologie, un référentiel et des indicateurs génériques globaux et par métier, afin d'accroître la cohérence et l'homogénéité de l'approche ainsi que sa répliquabilité.
- Diffuser et convaincre de l'intérêt d'une démarche d'évaluation d'impact au sein de la CRf et auprès de ses partenaires.
- Créer un modèle de mesure d'impact qui puisse être utilisé à l'échelle d'une organisation aussi importante que la CRf (rendre la mesure d'impact accessible) .

Mise à l'échelle de la mesure d'impact à la Croix Rouge Française

Projet cofinancé par le FSE

PRINCIPALES RÉALISATIONS

► Principales actions menées

- Mise en place d'une cellule Mesure d'Impact social au sein de la Croix Rouge Française
- Capitalisation des méthodologies et outils utiles à la mesure d'impact
- Construction d'un modèle et d'un référentiel d'utilité sociale pour la Croix Rouge Française
- Fiches actions sur l'outillage méthodologique avec notamment réalisation d'un référentiel d'indicateurs transverses
- Rapport d'expérimentation et retours d'expériences sur les premières études menées
- Mise en place d'une offre de service interne, de formation de formateurs et utilisation d'un outil d'auto évaluation
- Vidéos pédagogiques de sensibilisation à l'évaluation d'impact social

LIVRABLES PRODUITS

► Guide, méthodologie

Rapport de capitalisation, Rapport d'expérimentation, rapport de mise à l'échelle

► Outils opérationnels

Guide d'auto évaluation, référentiel d'utilité sociale et d'indicateurs, fiche outils

► Offre d'accompagnement

Offre de formation interne

Mise à l'échelle de la mesure d'impact à la Croix Rouge Française

Projet cofinancé par le FSE

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

► *Principales conclusions, observations faites au cours du projet pouvant être utiles pour d'autres projets*

1) Principales conclusions

- il est possible d'internaliser une compétence MIS sans être des « experts » du sujet. Il faut désacraliser le processus et être tourné vers des apprentissages opérationnels sans prétention académique. La démarche de réflexivité apporte souvent autant que les résultats eux-mêmes (il faut oser)
- l'internalisation des compétences apporte une vraie plus-value. Si l'on compare la manière dont les résultats ont été utilisés dans les études portées en interne, on se rend compte qu'il y a plus d'appropriation, de recommandations opérationnelles et de suivi par les équipes (très certainement parce qu'ils peuvent continuer à en échanger avec une équipe qui est toujours disponible)
- l'utilisation de ressources externes (comme des étudiants) pour venir soulager les équipes et la charge de travail n'a pas fonctionné dans notre cas. La mise à bord, le suivi ont pris un temps plus important que prévu et les livrables ont dû être retravaillés de manière significative par l'équipe MIS
- il est possible de proposer un « fil rouge », une méthodologie par défaut de MIS qui permet de cadrer une démarche de cette nature (guide méthodologique reprenant les différentes étapes; trames d'entretien de cadrage; approche globale de théorie du changement ou de cartographie des impacts...).
- en revanche, il ne nous semble pas judicieux de vouloir standardiser des indicateurs d'impact. Il est intéressant et utile de mettre à disposition des exemples d'indicateurs, mais se limiter à cela et en faire un but en soi, nous est apparu assez restrictif. En effet, chaque étude d'impact visait à répondre à une question opérationnelle qui ne reposait pas forcément spécifiquement sur les impacts attendus du projet. Ils sont utiles pour illustrer, rendre la démarche plus concrète et piloter, mais moins pour porter une analyse fine des changements.

2) Quelques facteurs de réussite

- le portage institutionnel et la volonté politique d'en faire un sujet prioritaire est indéniablement une condition forte du succès d'une démarche de cette nature
- le fait d'avoir des relais sur la MIS au sein de chacune des Directions et au niveau des régions est également un facteur de succès (même si nous n'avons pas encore réussi à avoir un référent MIS par région). Aujourd'hui, nous animons des réunions sur l'actualité de la MIS en interne avec ces référents toutes les 6 semaines
- le fait d'avoir des exemples concrets de résultats sur l'impact social de nos activités a été très utile. Cela a indéniablement donné envie à un plus grand nombre d'acteurs de se lancer dans des démarches de cette nature.
- le fait d'être accompagné par des acteurs externes (ICP/GREUS; CREDOC; Kimso...) pour valider la qualité de notre démarche et assoir notre crédibilité était rassurant et a permis une montée en compétences progressive
- le fait d'avoir trouvé deux financements nous a permis de constituer l'équipe
- le fait de s'inscrire dans les canaux de collecte de données, dans les processus et dans les différents cadres institutionnels et opérationnels préexistants était utile, parfois contraignant, mais nécessaire.

3) Des points d'attention

- l'obstacle principal est la disponibilité de nos interlocuteurs. Les salariés et bénévoles de la CRF ont déjà une charge de travail importante, et même avec la meilleure volonté du monde, ils ont des difficultés à trouver le temps nécessaire pour nous permettre de collecter les informations pertinentes
- l'accès et la gestion des données est un autre obstacle. Alors même que nous avons des systèmes d'information permettant un recueil régulier des données, il est difficile d'analyser la donnée, car elle n'est pas toujours collectée de manière uniforme et parfois même mal renseignée
- faire comprendre aux personnes l'intérêt de mesurer leur impact. Comme nos collaborateurs ne sont pas tous familiers de la gestion de projet, ils mélangent parfois toutes les démarches (qualité, suivi, évaluation, RSO...) et ils ont l'impression d'une démultiplication des démarches de reporting chronophage et qu'ils perçoivent comme inutiles (ou du contrôle)
- nous avons parfois des difficultés à collecter des données auprès de certains publics accompagnés (notamment ceux que l'on ne suit pas dans le temps)
- il est difficile d'adapter nos ressources à la demande en interne et d'assurer que nous pourrions répondre à tous les besoins car nous n'avons pas de visibilité sur le nombre de sollicitations et leur temporalité.

Mise à l'échelle de la mesure d'impact à la Croix Rouge Française

Projet cofinancé par le FSE

SUITES DONNÉES AU PROJET

► Perspectives pour la suite, évolutions du projet

- Finaliser la structuration du pôle MIS
 - consolider notre compétence et expertise en MIS en continuant à produire des études d'impact et à accompagner les acteurs en interne dans un processus d'amélioration continue
 - finaliser les outils, méthodologies en intégrant les adaptations nécessaires au fil de l'eau;
 - trouver notre « rythme de croisière » ; maîtriser complètement tout ce qui a été produit pendant les deux ou trois ans à venir
 - développer notre travail de capitalisation, entre autres, par la création d'un portail Web qui centralise les ressources documentaires, études et données produites en interne et en externe
- Développer de nouveaux outils et expertises plus techniques et pointues en fonction des besoins des acteurs en interne (quand nous aurons atteint notre rythme de croisière (plutôt d'ici 2 ans), mais plus tôt si nécessité par nos collaborateurs)
- Adapter notre capacité production et d'accompagnement à l'évolution de la demande interne
- Faire monter en compétences nos interlocuteurs internes
 - les rendre autonomes et éventuellement en capacité d'accompagner d'autres collaborateurs sur le terrain
 - nous lançons une formation MIS en interne pour les personnes qui voudraient se lancer dans la production d'informations sur leur impact social. Nous les formons aux outils de MIS que nous avons identifiés ou développés. Quand certains auront réalisé une MIS (avec notre soutien) nous pourrons leur demander d'être des personnes ressources en région s'ils le souhaitent et s'ils arrivent à libérer un peu de temps.
 - lancement de l'outil d'auto-évaluation
- Développer et consolider le modèle économique pour que le pôle ne pèse pas trop dans les charges de l'organisation (par exemple, optimisation des financements externes en demandant une contribution aux partenaires privés et/ou institutionnels qui financent l'action sur laquelle porte l'étude produite)
- Développement et consolidation du système de suivi/évaluation
 - Appropriation du référentiel d'utilité sociale en lien avec les documents stratégiques (nouveaux Projet Associatif et Stratégie)
 - Intégration des indicateurs MIS dans les outils de collecte de données
 - Compilation d'une donnée intelligible et claire à l'échelle de l'organisation.