

## Fiche Action AMO – internalisation

Dans le secteur de la construction, l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) est un professionnel de l'acte de construire. Il a pour mission d'aider le maître d'ouvrage à définir, piloter et exploiter le projet. Il a un rôle de conseil et d'assistance, et de proposition. Le décideur reste le maître d'ouvrage. Il facilite la coordination de projet et permet au maître d'ouvrage de remplir pleinement ses obligations au titre de la gestion du projet en réalisant une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Appliquée au champ de l'évaluation d'impact, l'assistance à maîtrise d'ouvrage consiste à donner les moyens à une structure qui le souhaite de réaliser des auto-évaluations de son activité (« faire avec »), de se doter d'outils adéquats (production d'études ou d'indicateurs d'impact) et enfin d'internaliser la démarche dans les processus existants. Cet accompagnement vise à autonomiser et à monter en compétence sur la question. A l'issue de l'accompagnement, le partenaire sera doté d'un dispositif simple de pilotage de son impact social, testé sur un ou plusieurs projets clés de l'organisation, ainsi que d'un ou plusieurs référents "impact social".

Cette démarche vient en complémentarité à la production des études. Elle s'adresse aux structures qui souhaitent **internaliser** cette expérience et pouvoir être en mesure de la reproduire dans le temps.

Cette fiche action propose revient sur les grandes étapes de la mise en place d'une démarche d'assistance à maîtrise d'ouvrage telle que pratiquée par l'équipe MIS à la Croix-Rouge française. Elle renvoie vers les différentes ressources et documents cadres qui ont été développés au sein de l'équipe.

### Les objectifs de l'AMO

Une démarche d'internalisation permet d'atteindre les objectifs suivants:

- Etre autonome dans la production d'indicateurs/études d'impact
- Avoir un référentiel commun pour produire une information agrégée et cohérente à l'échelle d'un programme ou d'une organisation
- Créer ou harmoniser les outils existants en vue de la collecte de l'information
- Développer les outils pour connaître et valoriser votre impact social pour faire des demandes de financement ou justifier à votre financeurs
- Faire des résultats de la mesure d'impact un outils de pilotage et repenser l'activité sur la base de ces informations
- Produire une information cohérente sur un temps long
- Diffuser une culture de l'évaluation : Mobiliser, embarquer, sensibiliser les équipes à cette nouvelle façon de penser l'activité
- Institutionnaliser - systématiser les process de l'organisation pour faciliter la production de données d'impact

Pendant la phase de développement méthodologique, la CRf a été amenée à développer trois formes d'accompagnement, qui sont présentées ici brièvement.

Rappelons néanmoins que ces approches ainsi que les livrables produits ne sont en rien exhaustifs. L'internalisation de la mesure d'impact est toujours sur mesure, et s'adapte aux besoins et aux spécificités de la structure.

**Pour choisir l'approche la plus pertinente, il convient de prévoir un entretien avec la personne chargée de l'évaluation, en suivant cette [trame](#).** Cet échange permettra de poser le diagnostic initial : clarification du besoin en MIS, périmètre de l'accompagnement (projet, programme, l'organisation entière...), ressources à disposition

### **L'élaboration d'un référentiel d'impact complexe à l'échelle d'une organisation.**

Il s'agit ici d'un référentiel unique, qui permet d'évaluer de façon transversale l'impact de la structure, et de tous les projets qu'elle pilote en fonction de sa mission. Les fondements théoriques de cette approche sont ceux de l'utilité sociale. Elle s'avère particulièrement adaptée lorsque l'organisation est complexe et hétérogène et que l'enjeu est d'en mesurer l'impact global.

Retracer rapidement l'esprit de la démarche / quel était le besoin / rappeler rapidement pourquoi on a fait les choix

A la Croix-Rouge, cette démarche a permis de mettre en valeur ce qui, dans l'identité et les activités de cette organisation protéiforme, distingue l'organisation au sein de l'économie sociale et solidaire. Sur cette base, il a été possible de définir précisément et finement les impacts que celle-ci produit sur la société. La particularité de cette approche est de définir les grands impacts de l'organisation en se fondant sur l'expérience et le ressenti du terrain - c'est-à-dire ceux qui font et reçoivent l'action plutôt qu'à ceux qui l'organisent. En s'appuyant sur un travail de co-construction et des espaces de délibération communs, elle s'attache à dépasser les cloisonnements entre filières, activités et statuts (bénévoles ou salariés) et permet de trouver des repères qui parlent à toutes les parties prenantes.

Au terme de cette démarche, l'organisation aura produit un Modèle d'Utilité Sociale (MUS) et un Référentiel d'Utilité Sociale (RUS). Le MUS revient sur les enjeux et besoins sociaux auxquels répond l'action, les activités et pratiques spécifiques mises en place, et enfin les impacts qui en découlent sur les parties prenantes. Le MUS décrit donc la façon dont l'organisation souhaite répondre aux problèmes sociaux mais aussi, de façon plus large, comment elle entend participer à la transformation des représentations et des institutions sociales.

Le RUS est une déclinaison en indicateurs du MUS. Ce document centralise toutes les informations nécessaires ( c'est-à-dire souhaitée, existante et à collecter) à l'évaluation et l'objectivation des différents impacts préemptés dans le MUS. Le calcul des indicateurs permet ainsi de mesurer dans quelle mesure l'association atteint les impacts visés et l'évolution des effets de ses actions dans le temps.

### **Les documents ressources pour y parvenir**

Le [guide](#) de mise à l'échelle retrace toutes les étapes à mettre en œuvre pour aboutir à la formalisation d'un modèle d'utilité sociale.

Cette grille [support](#) aidera à la déclinaison d'un référentiel. Elle aide à distinguer clairement la mission sociale de la structure, les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les actions ou secteurs d'activité (soit ce qui est mis en place pour atteindre les objectifs opérationnels) et les impacts attendus. Des distinctions plus fines, entre impacts intermédiaires, et impacts finaux enfin, permettent de construire pas un pas un référentiel stabilisé.

### **L'élaboration d'un référentiel/outil d'auto-évaluation au niveau d'un programme ou d'un projet**

Lorsque le périmètre d'évaluation est limité à un projet, un programme (ou concerne une structure dont mono activité), la création d'un référentiel sur mesure permettra au commanditaire de mesurer son impact sur un temps long et de façon autonome.

Au lieu d'une démarche "bottom-up", dont l'intérêt est de parvenir à identifier des impacts communs à des programmes très divers, une approche "top-down" - qui partirait de l'activité pour modéliser les impacts - devient dès possible, ce qui représente une économie de temps et de moyens certains.

Dans le cas où ils seraient formalisés et disponibles, l'élaboration du référentiel s'appuie sur les documents existants - stratégie, projet associatif ou d'établissement, cadre logique, définition des objectifs opérationnels. Dans le cas contraire, une consultation avec les différentes parties prenantes du projet permettra de définir les impacts recherchés et les critères au nom desquels l'impact est réalisé .

Pour donner une assise théorique au référentiel - et définir des impacts cohérents avec les actions menées - il peut être intéressant d'avoir recours à la théorie du changement (TOC), une méthodologie qui objective la façon dont une intervention donnée conduit à un changement précis, grâce à une analyse des liens de cause à effet.

Au terme de cette démarche, et à titre d'exemple, le porteur d'activité aura construit un référentiel dynamique, à l'image de l'[outils tiers lieux](#). Celui-ci permet de s'assurer - de façon ludique et peu chronophage - que tous les tiers lieux créés par la CRf, malgré leur grandes différences en termes de structuration, de publics, de format, et de territoires participent bien à créer des impacts en termes de lien social, d'engagement, de participation des publics etc.

### **Les documents ressources pour y parvenir**

De nombreuses ressources bibliographiques externes existent concernant la [théorie du changement](#).

Pour la construction du référentiel cet [Outils](#) devrait faciliter la création d'indicateurs (définition de la carte des impacts en fonction des objectifs du projet, banque d'exemples d'effets attendus, banque d'exemples d'indicateurs de réalisation sur la thématique de la précarité, banque d'exemples d'indicateurs d'impact liés à la thématique de la précarité, conseils pour anticiper la collecte de données).

De façon plus simple encore, cet outils peut être utiliser des indicateurs d'impact dans le cadre par exemple d'une demande de financement

### **Un portefeuille de projets impact**

Dans le cas d'une structure dont le besoin serait de comparer l'impact de ses programmes ou encore de pouvoir visualiser les différents domaines et profondeur d'impacts couverts par les activités, des outils inspirés de ceux développés par la finance ou les fonds à impact sociaux permettent de calculer des "score d'impact" (quantitatifs et qualitatifs) et de ramener ainsi les projets à des unités de mesure communes.

L'[outil CIE](#) présenté au GT sur la finance à impact permettra d'avoir une idée plus précise de la nature et de la profondeur de l'impact des projets qui passent en comité d'investissement et de la façon dont ils contribuent à l'impact global de la CRf.

L'outils Impact Track, en cours de développement devrait également permettre d'obtenir une vision en termes de portefeuille des différents projets et de la façon.

### **Les documents ressources pour y parvenir**

Social index

### **Focus sur le "plan de conduite de changement"**

Pour penser la conduite du changement dans la structure, de nombreux documents cadres existent, inspirés de méthodes qui ont fait leur preuve. Une part conséquente de la démarche d'AMO consiste en effet à convaincre, sensibiliser, former les équipes à cette nouvelle culture de l'évaluation. Il est impératif de susciter de l'envie et de la curiosité, sans quoi la démarche a de fortes chances d'échouer. Il est donc capital d'investir les moyens en temps nécessaire.

Pour structurer la communication, un [Plan de communication](#) doit être établi. Y sont détaillés les publics et instances cibles (à tous les échelons de l'organisation), et pour

chacuns, les canaux de communication, les médias et les supports à mettre en place. Un planning permet enfin de s'insérer dans les temps collectifs de la structure.

Une [matrice des risques](#) peut également s'avérer utile pour mettre en place des mesures de mitigation.

Dans ce cadre, de nombreux supports de sensibilisation ont été produits par l'équipe MIS, qu'il est nécessaire d'adapter et décliner selon le profil des participants et le temps de l'intervention.

### **Les documents ressources pour y parvenir**

Documents visuels à déployer auprès du grand public : poster, flyer, [vidéos](#)...

Supports ppt pour expliquer les spécificités de la mesure d'impact (par ex ce [support ppt](#) à destination des intrapreneurs de 21).

Un support de formation de formateurs (juin 2021) est en cours de production qui pourra être mis à disposition du partenariat



croix-rouge française



UNION EUROPEENNE

Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020