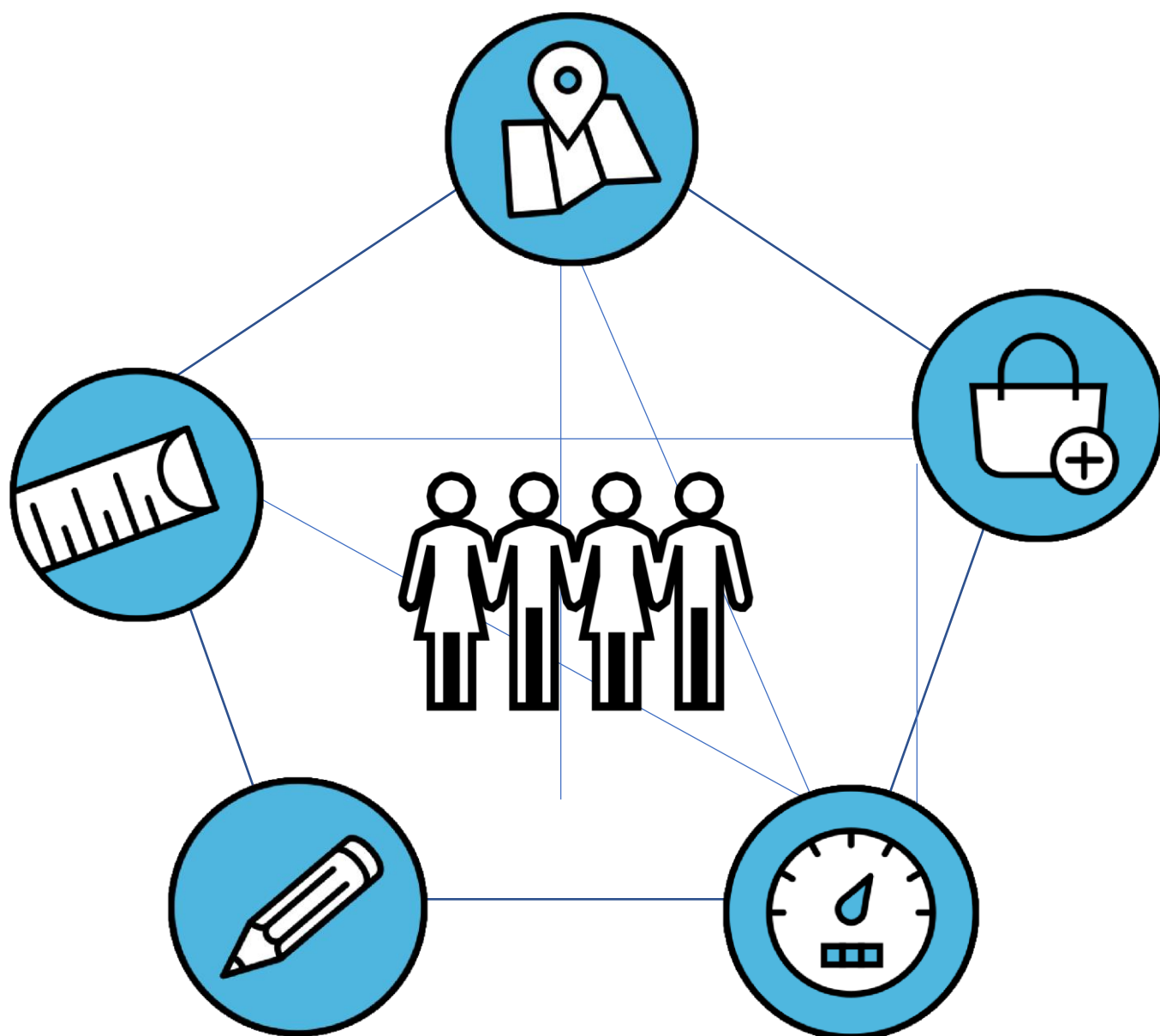


LES PRATIQUES ESSENTIELLES DE LA MESURE D'IMPACT



Novembre 2019

Common Approach to Impact Measurement 

Cette page est laissée vide intentionnellement.

Table de matières

Introduction a les pratiques essentielles

Quelles sont les pratiques essentielles ?	4
Comment puis-je démontrer que mon organisme pratique les pratiques essentielles?	4
Pourquoi utiliser les pratiques essentielles?	5
Les pratiques essentielles font partie de nombreuses méthodes de la mesure d'impact.....	5
Les pratiques essentielles sont conformes à d'autres normes.....	5
Les pratiques essentielles sont conformes à la Déclaration de Montréal	5

Les pratiques essentielles

PLANIFIER VOTRE CHANGEMENT PRÉVU.....	6
UTILISER DES INDICATEURS ADAPTÉS	7
RECUEILLIR DES RENSEIGNEMENTS UTILES	8
ÉVALUER LE RENDEMENT ET L'IMPACT.....	9
RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS.....	10

D'où proviennent les pratiques essentielles?

Autres formulations des pratiques essentielles : Sont-elles assez semblables? Nous sommes de cet avis.	11
Comment les pratiques essentielles ont-elles été élaborées?.....	13






Obtenir le mérite de l'utilisation des pratiques essentielles

Utiliser le logo de l'Approche commune!	13
---	----

Les nombreux outils et approches utilisés dans le cadre de la mesure d'impact présentent fondamentalement les cinq mêmes pratiques essentielles. Les pratiques essentielles de la mesure d'impact mettent en évidence ces pratiques essentielles communes.

Quelles sont les pratiques essentielles ?

Les cinq pratiques essentielles décrivent *comment* réaliser la mesure d'impact.

	Planifier votre changement
	Utiliser des indicateurs adaptés
	Recueillir des renseignements utiles
	Évaluer votre impact
	Rendre compte des résultats

La participation des parties prenantes est essentielle à chacune de ces pratiques. Leur participation peut vous aider à déterminer ce qui est important dans votre travail et, par conséquent, ce que vous devez évaluer. Leur participation permettra également une meilleure collecte de données, vous aidera à comprendre les éléments probants que vous recueillez et augmentera la crédibilité de vos résultats ainsi que la manière dont ils sont reçus. Vous devez donc planifier dès le départ qui devrait participer, quand et comment vous ferez appel à leur participation et de quelles ressources vous aurez besoin.



Comment puis-je démontrer que mon organisme pratique les pratiques essentielles?

Si votre organisme applique les cinq pratiques essentielles, vous pouvez utiliser le logo de l'Approche commune sur vos rapports et documents de communication. Pour en savoir plus, veuillez consulter la dernière page de ce document.

Pourquoi utiliser les pratiques essentielles?

Avec ces pratiques essentielles, nous espérons aider les organismes à vocation sociale à naviguer plus facilement à travers les options de mesure d'impact. Ces organismes doivent se sentir à l'aise de choisir tout outil ou approche qui inclut ces cinq pratiques essentielles, voir même élaborer leurs propres méthodes. Lorsque les cinq pratiques essentielles sont mises en oeuvre, le processus de mesure d'impact est jugé satisfaisant.

Les pratiques essentielles définissent des normes minimales en matière de *comment* effectuer la mesure d'impact. Elles n'impliquent pas de recourir à une approche ou un outil particulier. Elles peuvent aider à surmonter le problème qu'éprouvent les bailleurs de fonds, les donateurs, les prêteurs et les investisseurs qui demandent des approches de mesure d'impact aux organismes à vocation sociale auxquels ils donnent de l'argent. Ils agissent ainsi afin de s'assurer que la mesure d'impact est d'une qualité et d'une comparabilité suffisantes. Les pratiques essentielles règlent une partie du problème. Les bailleurs de fonds peuvent demander que les organismes à vocation sociale démontrent qu'ils appliquent les cinq pratiques essentielles tout en leur permettant de choisir les outils et les approches à utiliser. Les pratiques essentielles font partie de nombreuses méthodes de la mesure d'impact.

Il est fort possible que vous pratiquiez déjà les pratiques essentielles. Toute organisme qui utilise l'un des éléments suivants pratique déjà les pratiques essentielles! Si ce n'est pas le cas, les outils et les approches énumérés ci-dessous vous aideront avec la mise en oeuvre des cinq pratiques essentielles.

- ✓ Théorie du changement
- ✓ Approche de moyens de subsistance durables
- ✓ Approche du modèle logique
- ✓ Approche axée sur les résultats
- ✓ Retour social sur investissement (SROI)
- ✓ Autres....

Les pratiques essentielles sont compatibles avec d'autres normes

Les pratiques essentielles s'accordent avec d'autres normes populaires. Il ne s'agit pas de choisir l'une ou l'autre chose, mais de faire *les deux*. Un organisme à vocation sociale peut utiliser les pratiques essentielles afin d'améliorer son travail avec les éléments suivants :

- ✓ Normes de l'Impact Management Project (IMP)
- ✓ Normes IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)
- ✓ Entreprises certifiées B Corp
- ✓ Normes GRI (Global Reporting Initiative)
- ✓ Pacte mondial des Nations Unies
- ✓ Normes d'Imagine Canada
- ✓ Autres....

Les pratiques essentielles sont conformes à la Déclaration de Montréal

La [Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social](#) est un ensemble de principes qui permettent de s'assurer que l'évaluation et la mesure d'impact social répondent aux besoins des communautés en fonction de leurs valeurs et de leurs principes. En accord avec cette déclaration, les pratiques essentielles favorisent une évaluation utile, axée sur l'apprentissage, participative, qui privilégie les besoins et points de vue de ceux qui sont les plus touchés par l'intervention évaluée plutôt que de servir à rémunérer des investisseurs sur la base de l'impact mesuré. L'Approche commune est fière d'être signataire de la Déclaration et partage les mêmes engagements qui sont mis de l'avant.

PLANIFIER VOTRE CHANGEMENT PRÉVU

Un *plan* visant à mettre en œuvre des changements prévus constitue une **Pratique essentielle** pour toutes les approches de mesure d'impact. Ce plan précise comment et pourquoi votre travail *apportera des changements*. Un diagramme, tel qu'une *théorie du changement*, une *cartographie des incidences* ou un *modèle logique*, sert souvent à démontrer les relations entre les actions et les résultats. Le but est de concentrer vos efforts de mesure, de décrire la portée de ces efforts et déterminer qui devrait participer au processus.

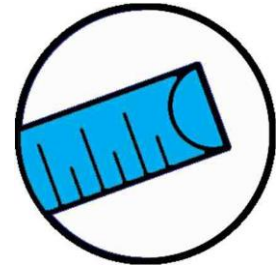


Soyez conscient des changements qui comptent le plus pour vos parties prenantes. Incluez des points de vue différents lorsque vous définissez comment et pourquoi votre travail apportera des changements et obtenez de la rétroaction sur les résultats imprévus possibles (tant positifs que négatifs). En faisant participer divers parties prenantes à la planification du changement prévu, vous découvrirez des hypothèses, des attentes et des idées différentes qui constituent la base la plus solide possible pour la mesure d'impact.

Pratique essentielle	Explication
Décrivez l'impact que vous souhaitez réaliser.	Déterminez le changement global à long terme qui mène à l'accomplissement de votre mission, c'est-à-dire le changement qui compte le plus pour vos parties prenantes.
Déterminez les résultats positifs les plus étroitement liés à ce changement.	Décrivez les résultats qui contribueront directement à la réalisation de l'impact.
Énoncez les principales activités que vous allez entreprendre.	Précisez les actions qui permettront la réalisation de vos résultats souhaités.
Décrivez le processus de changement.	Précisez comment et pourquoi votre travail vous permet d'obtenir des résultats en démontrant les relations entre les activités, les résultats et l'impact. Pour ce faire, vous pouvez utiliser une <i>théorie du changement</i> , une <i>cartographie des incidences</i> ou un <i>modèle logique</i> .

UTILISER DES INDICATEURS ADAPTÉS

L'utilisation d'indicateurs adaptés constituent une autre pratique essentielle de nombreuses approches de mesure d'impact. Ces indicateurs vous aident à évaluer la qualité de votre travail et ses répercussions. Un bon ensemble d'indicateurs adaptés vous indiquera *comment* réaliser un impact et *quels* changements sont survenus.



Dans la mesure du possible, faites participer vos parties prenantes dans la sélection de vos indicateurs adaptés. Demandez-leur à quoi pourrait ressembler la réussite de leur point de vue, des critères ou des normes dont ils disposent afin d'évaluer vos résultats et de la priorité à accorder aux différents indicateurs. En faisant participer les parties prenantes, vous pouvez vous assurer que le choix de vos indicateurs reflètent étroitement les résultats que vous souhaitez réaliser et que le fondement de votre mesure d'impact est largement accepté.

Pratique essentielle	Explication
Déterminez les renseignements nécessaires afin de démontrer les progrès réalisés et leur impact.	Songez à ce que vos parties prenantes doivent savoir et à ce que vous désirez démontrer. Tirez des leçons de votre <i>théorie du changement</i> , de votre <i>cartographie des incidences</i> ou de votre <i>modèle logique</i> , le cas échéant.
Examinez les indicateurs existants susceptibles d'être pertinents.	Envisagez l'utilisation d'indicateurs existants. Plusieurs initiatives ont mené à l'élaboration de « banques d'indicateurs » pour des domaines de travail précis. Si elles répondent à vos besoins, utilisez-les.
Reliez les indicateurs aux activités, extrants et résultats prévus.	Utilisez un ou plusieurs indicateurs pour chaque résultat afin de démontrer la différence liée aux résultats. Les activités doivent également être liées à des indicateurs afin d'indiquer la quantité ou le type de travail effectué.
Assurez-vous que vos indicateurs sont S.M.A.R.T.	Utilisez des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis. Leur évolution est perceptible sur une période raisonnable et ils sont axés sur des changements qui peuvent être observés et mesurés.
Recherchez des indicateurs de substitution auprès d'autorités crédibles.	Si vous décidez de quantifier les résultats en termes financiers, assurez-vous que les indicateurs de substitution proviennent de sources crédibles.

RECUEILLIR DES RENSEIGNEMENTS UTILES

La collecte et l'analyse de données peuvent nécessiter l'emploi intensif de ressources. L'une des pratiques essentielles de la mesure d'impact est que les renseignements recueillis doivent être suffisamment *utiles* pour en valoir la peine. Cet utilité découle à la fois des renseignements *spécifiques* que vous recueillez, de la *façon* dont ils sont recueillis et de la *fréquence* à laquelle ils le sont. La bonne combinaison de ces facteurs vous aidera à améliorer votre travail et à démontrer que vous faites des progrès.

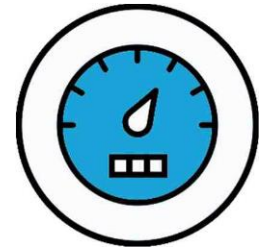


Dans la mesure du possible, communiquez vos plans de collecte de données et demandez leur avis aux utilisateurs et autres parties prenantes. Donnez-leur des options sur la façon dont ils contribueront et choisissez des méthodes qui permettront à chacun de participer pleinement, peu importe son origine, sa confiance ou son expérience. En les faisant participer, vous vous assurez que les données recueillies seront aussi complètes et précises que possible.

Pratique essentielle	Explication
Décidez des données nécessaires à recueillir.	Décidez des données quantitatives (chiffres) et qualitatives (par exemple, des études de cas) dont vous avez besoin afin de vous aider à comprendre comment le changement se produit et ce qui a changé, ainsi que les données nécessaires afin de faire le suivi des indicateurs relatifs aux extrants et les indicateurs de résultats.
Utilisez des méthodes qui vous fourniront les données probantes nécessaires.	Choisissez les méthodes et les outils de collecte de données les plus pertinents compte tenu de vos besoins, les plus simples à utiliser et à mettre en œuvre avec vos ressources disponibles.
Planifiez la collecte de vos données.	Planifiez la façon dont vous recueillerez les données, le moment de la collecte et qui les recueillera. Assurez-vous que votre plan bénéficie d'un soutien au sein de l'organisme et s'appuie sur les systèmes et les processus actuels.
Recueillez les données de façon régulière et cohérente.	Recueillez des renseignements à intervalles réguliers et auprès de sources fiables. La tâche devrait faire partie de votre travail quotidien et le personnel responsable devrait disposer des outils nécessaires afin de le faire de façon précise et cohérente.
Agissez de façon éthique lors de la collecte de données.	Recueillez uniquement les données nécessaires et faites-le de façon à respecter ceux à qui vous devez rendre compte dans le cadre de votre travail. S'il est impossible de recueillir des données auprès de tout le monde, utilisez un échantillon approprié.

ÉVALUER LE RENDEMENT ET L'IMPACT

Qu'il soit quantitatif ou qualitatif, aucun ensemble de données n'est utile en soi tant qu'il n'est pas présenté dans un contexte raisonnable et crédible. La nécessité de *recueillir* et d'*analyser* des données fait partie intégrante de toute approche de mesure d'impact. Ce n'est qu'avec une telle analyse que vous pourrez obtenir une meilleure compréhension de ce qui fonctionne et de votre niveau de réussite.



Faites participer vos parties prenantes afin de vous aider à comprendre les renseignements que vous recueillez. Dans la mesure du possible, rassemblez-les pour discuter de vos conclusions, examinez les résultats et analysez les raisons qui les justifient. Donnez-leur l'occasion de vérifier si vos résultats sont conformes à ceux que vous souhaitez réaliser et de déterminer les leçons à tirer ou de proposer des recommandations. En faisant participer vos parties prenantes, vous êtes en mesure de vous assurer que les renseignements que vous recueillez sont bien compris et peuvent devenir exploitables.

Pratique essentielle	Explication
Mettez en place un système pour le stockage, la gestion et l'analyse des données.	Mettez en place un système pour le stockage et la gestion sécuritaire des renseignements recueillis de sorte que vous pourrez extraire des données fiables lorsque vous en aurez besoin. Le personnel devrait se familiariser avec le système et l'utiliser de façon cohérente.
Recueillez et analysez régulièrement les renseignements.	Étudiez les renseignements recueillis, simplifiez les résultats et évaluez-les rigoureusement en accordant une attention particulière aux tendances qui révèlent des différences importantes sur les répercussions de votre travail.
Comparez les résultats afin d'évaluer le taux de réussite.	Effectuez régulièrement la comparaison des résultats afin d'évaluer les progrès accomplis. Dans la mesure du possible, comparez les résultats de votre base de référence (avant vos changements) à vos objectifs (ce que vous espérez réaliser). Vous pouvez également utiliser des données repères en tant que points de référence utiles.
Passez régulièrement en revue les différences.	Passez régulièrement en revue les données probantes recueillies en examinant les changements, comment ils sont survenus et pour quelles raisons. Dans la mesure du possible, faites participer vos parties prenantes à la vérification de vos conclusions.
Fondez vos conclusions concernant l'impact sur des hypothèses raisonnables.	Attribuez autant d'importance aux résultats positifs qu'à ceux qui le sont moins, y compris les résultats négatifs. Vous devez également tenir compte de tout changement survenu même s'il n'est pas le résultat de votre travail. Les causes d'un tel changement peuvent inclure des facteurs indépendants de votre volonté, comme la contribution de d'autres activités.

RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS

Les renseignements recueillis devraient servir à produire un compte rendu équilibré de votre travail et de ses effets. Ces informations vous aident non seulement à prendre de meilleures décisions au sujet de la marche à suivre, mais aussi à communiquer vos réalisations de façon claire et convaincante. Ainsi, la manière de rendre compte de ces éléments probants est importante pour démontrer que votre organisme est digne de confiance et responsable.



Rendez compte ouvertement et de façon convenable à vos parties prenantes. Prenez le temps de consulter vos différents publics à l'avance pour vous assurer que vos méthodes de reddition de comptes tiennent compte de leurs besoins et de leurs préférences. Obtenez de la rétroaction pour vous assurer que l'information que vous présentez est claire, facile à utiliser et utile. Faites des efforts pour que la communication devienne un processus bidirectionnel en utilisant des moyens appropriés. En communiquant sur vos résultats régulièrement et publiquement, vous favorisez la confiance, la transparence et la responsabilisation parmi vos parties prenantes.

Pratique essentielle	Explication
Rendre compte du rendement et de l'impact chaque année.	Publiez régulièrement des mises à jour sur les principales réalisations de votre organisme. Une reddition de compte transparente aide les autres à comprendre l'impact que vous avez généré.
Choisissez des méthodes de reddition de comptes et des styles de communication adaptés aux besoins de votre public.	Assurez-vous de communiquer votre impact de manière intéressante et pertinente pour votre public. Des rapports étoffés peuvent être moins efficaces que, par exemple, des blogues, des bulletins d'information ou des communiqués. Ces moyens doivent toujours tenir compte de l'ampleur et de la complexité de votre travail.
Présentez les résultats de façon visuellement attrayante.	Illustrez vos renseignements, lorsque cela est possible et approprié, au moyen de diagrammes, de tableaux, d'infographies et d'images, par exemple. Vous pourrez ainsi mieux communiquer vos résultats d'une manière facilement compréhensible.
Présentez la réalité humaine qui est à la base de vos réalisations.	Faites des récits pour vous aider à établir un lien émotionnel avec votre public et démontrez-lui l'effet positif que votre travail apporte dans la vie des gens. Ces récits peuvent se présenter sous forme d'études de cas écrites, de contenu vidéo ou d'audioclips.

Communiquez sur des éléments probants et crédibles.

Communiquez votre impact de la manière la plus complète et honnête qui soit, en mettant l'accent sur les vérifications de l'exactitude et sur votre approche équilibrée. Les renseignements que vous fournissez devraient être fondés sur des conclusions pertinentes et impartiales, et sur des interprétations raisonnables de celles-ci.

Autres formulations des pratiques essentielles: Sont-elles assez semblables? Nous pensons que oui.

Les pratiques essentielles sont *tellement* semblables aux autres démarches entreprises par des groupes de travail, des commissions et des groupes d'étude précédents. Elles sont énumérées dans le tableau de la page suivante.

Nous sommes d'avis qu'elles sont essentiellement *les mêmes*. Les petites différences ne sont pas significatives.

- La collaboration avec les parties prenantes est une pratique essentielle définie par les six groupes de travail, commissions et groupes d'étude. Les Pratiques essentielles ont choisi de souligner que la participation des parties prenantes devrait faire partie de toutes les pratiques essentielles. Il nous semblait que l'énumération d'une étape distincte donnait l'impression qu'un organisme pouvait solliciter la participation des parties prenantes une fois pour toutes. Nous reconnaissons que le fait de ne pas énumérer « participation des parties prenantes » comme une étape distincte peut donner l'impression que les parties prenantes ne font pas partie de nos pratiques essentielles. C'est un compromis auquel les autres ont été confrontés. En substance, les pratiques à ce niveau sont les mêmes dans les six cas.
- Les pratiques essentielles ne recommandent aucun ordre. Des travaux antérieurs ont parfois présenté les pratiques comme un *processus*. Les pratiques essentielles sont des pratiques qui peuvent survenir dans n'importe quel ordre.
- Certaines de ces pratiques incorporent la *mesure* d'impact et la *gestion* des impacts. La gestion des impacts est axée sur l'apprentissage, l'amélioration et la réponse aux besoins déterminés par la mesure. Les pratiques essentielles se concentrent uniquement sur la mesure mais, bien sûr, après l'étape de la mesure, veuillez agir, apprendre et améliorer en conséquence! La raison d'être de la mesure d'impact est de mieux gérer les impacts!

L'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) présente un bon [résumé des catégorisations](#) de pratiques essentielles susmentionnées.

Si vous êtes partisan de l'une de ces autres catégorisations, c'est très bien! Elles comprennent les mêmes pratiques essentielles.

Autres formulations des pratiques essentielles :

Commission européenne – Groupe d’experts de la Commission sur l’entrepreneuriat social (GECES) (2014)	Comité sectoriel de main-d’œuvre de l’économie sociale et de l’action communautaire (CSMO-ÉSAC) (2007)	Groupe de travail sur l’investissement à impact social du G8 (2014)	Groupe de travail sur la mesure d’impact sur les entreprises sociales de l’Ontario (2017)	Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) (2018)	Pratiques essentielles de l’Approche commune (2018)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer les objectifs 2. Identifier les parties prenantes 3. Définir les mesures pertinentes 4. Mesurer, valider et estimer 5. Faire un compte rendu, apprendre et améliorer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs, dimensions 2. Indicateurs 3. Mesurer 4. Résultats 5. Interpréter les résultats 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtenir des buts 1. Élaborer des cadres et choisir des mesures 1. Recueillir et stocker des données 2. Valider les données 3. Analyser les données 4. Faire un compte rendu des données 5. Prendre des décisions de gestion des investissements axées sur des données probantes 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Faire participer les parties prenantes 3. Définir les objectifs 4. Mesurer les résultats 5. Évaluer et estimer l’impact 6. Faire un compte rendu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir les objectifs 2. Choisir la méthode et l’approche 3. Identifier les parties prenantes 4. Déterminer les effets recherchés et les indicateurs 5. Recueillir et analyser les données 6. Utiliser l’information et réévaluer les besoins 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifier votre changement 2. Utiliser des indicateurs adaptés 3. Recueillir des mesures utiles 4. Évaluer le rendement et l’impact 5. Rendre compte des résultats

Comment les pratiques essentielles ont-elles été élaborées?

Nous avons passé en revue plus de 500 outils et ressources afin de déterminer les pratiques essentielles. Nous avons également examiné la façon dont nos prédécesseurs ont décrit les pratiques essentielles (voir le tableau à la page 17).

Utilisez le logo de l'Approche commune!

1. Votre organisme suit toutes les pratiques essentielles?
2. Dans l'affirmative, veuillez envoyer par courriel à l'adresse info@commonapproach.ca une copie d'un compte rendu que votre organisme a préparé.
3. On vous enverra notre logo!

Avez-vous une ressource qui mesure l'impact social que vous souhaitez promouvoir? Vous pouvez utiliser les icônes des pratiques essentielles afin d'indiquer que votre formation ou votre texte comprend les cinq pratiques essentielles. Veuillez envoyer un courriel à l'adresse info@commonapproach.ca et l'on vous enverra une trousse pour intégrer les icônes des pratiques essentielles.

Avez-vous besoin d'aide afin d'accomplir ces cinq pratiques essentielles? Vous pouvez trouver des outils et des ressources sur les sites Web suivants:

<https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>,
www.socialimpact.tools (disponible en anglais seulement)
et [demonstrating value](#) (disponible en anglais seulement).

Veuillez envoyer votre rétroaction sur ce document à l'adresse suivante :

info@commonapproach.org

Répondez à notre sondage avec le code QR.



Suivez-nous sur les médias sociaux:

[Twitter](#)

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)



Ce travail est autorisé sous CC Attribution – Pas de modifications 4.0 International (CC BY-ND 4.0).

