

Réfléchir et agir pour avoir de l'impact

Quelles solutions
pour votre initiative ?



Fondation
Roi Baudouin

Agir ensemble pour une société meilleure

Colophon

Titre Réfléchir et agir pour avoir de l'impact.
Quelles solutions pour votre initiative ?
Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands :
Impactgericht denken en handelen.
Wat werkt voor jouw initiatief ?

Éditeur responsable Luc Tayart de Borms, administrateur délégué
Fondation Roi Baudouin
Rue Brederode 21
1000 Bruxelles

Rédacteurs Isa Van Dorsselaer, Annelies Poppe, Rein Haudenhuyse,
Yves Dario

Merci à tous ceux qui ont collaboré à cette publication :
les *grantees* qui ont été interviewés
et le groupe de travail « Impact social » de la FRB

Traduction Magali Flamme

Illustrations Annelies Poppe

**Conception
graphique
et lay-out** Kaligram

Cette brochure peut être téléchargée gratuitement
sur notre site www.kbs-frb.be

Dépôt légal D/2848/2018/01

**Numéro
de commande** 3529
Mars 2018

La Fondation Roi Baudouin remercie la Loterie Nationale et
tous ceux qui lui accordent l'aide précieuse de leur générosité.

Table des matières

Introduction	4
1. Analyse du problème	
De quel problème s'agit-il ?	6
2. Parties prenantes	
À qui devez-vous faire appel ?	10
3. Stratégie	
Que désirez-vous changer ?	
Et comment allez-vous procéder ?	15
4. Évaluation du processus	
Comment savez-vous que vous êtes sur la bonne voie ?	21
5. Déterminer les résultats	
Quels changements générez-vous à long terme ?	27
6. Tirer des leçons	
Quels enseignements, vous ainsi que d'autres personnes, pouvez tirer de votre initiative ?	34
7. Communication	
Comment racontez-vous votre histoire ?	38
Check-list	44
En savoir plus ?	46

Introduction

Vous souhaitez rendre le monde meilleur grâce à votre initiative. Vous désirez créer une valeur ajoutée pour votre groupe cible et pour la société. Par conséquent, vous voulez être certain que ce que vous faites fonctionne vraiment. Vous désirez savoir comment votre contribution change la vie des personnes, non seulement à court terme, mais aussi à long terme. Vous voulez donc vous assurer de l'impact de votre initiative.

Réfléchir et agir pour avoir de l'impact porte sur la volonté d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions concrètes en réponse à des défis sociétaux complexes. Trois questions sont au cœur de cette démarche. À quel défi sociétal désirez-vous apporter une réponse ? Quel changement voulez-vous générer ? Et comment savez-vous que vous avez réussi et ce que vous pouvez encore améliorer ?

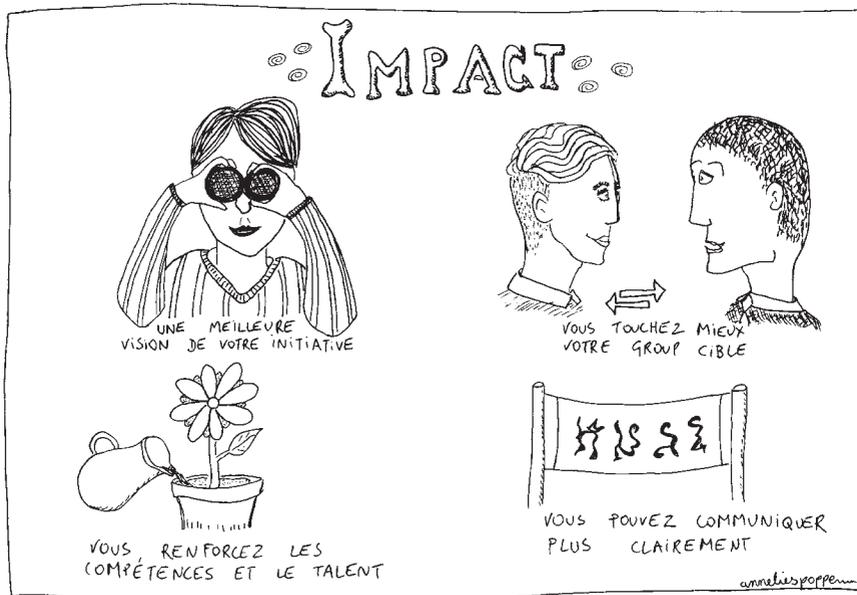
Votre initiative n'est évidemment qu'un rouage dans un engrenage d'initiatives et de circonstances. En outre, la relation entre ce que vous faites et l'impact que vous désirez générer est complexe. Il ne vous est pas toujours possible d'attribuer directement un résultat à votre initiative ou à votre organisation, mais vous partez du principe que vous exercez une influence.

Découvrir quelle est votre contribution et en quoi votre initiative fait la différence constitue une mission délicate, mais l'effort est payant. Vous avez ainsi une idée plus précise des grandes lignes de votre initiative, vous touchez mieux votre groupe cible, vous renforcez les compétences et le leadership au sein de votre organisation et vous pouvez communiquer clairement. Vous pouvez aussi partager les leçons que vous tirez avec d'autres, pour permettre à ceux-ci de renforcer leur propre organisation et leur éviter de commettre les mêmes erreurs.

Avec ce guide, la Fondation Roi Baudouin veut vous aider à renforcer l'impact de votre initiative, sans que cela soit forcément compliqué ou onéreux. Le guide entend encourager les organisations et les individus à tirer des leçons

de leurs expériences, de leurs erreurs et même de leurs échecs, et il veut les aider dans ce qu'ils désirent réaliser pour leurs bénéficiaires.

Dans ce guide figurent des informations, des conseils pratiques et des suggestions de lecture, des idées et des expériences de penseurs et de praticiens. Sur la base de sept questions, vous apprenez à agir pour avoir de l'impact, en portant sur votre initiative et votre organisation un regard tourné vers l'apprentissage et en faisant les premiers pas vers une démarche d'auto-évaluation. Vous pouvez travailler seul ou inviter d'autres personnes, appartenant ou non à votre organisation, à collaborer avec vous. Plus l'histoire de votre impact bénéficie d'un large soutien, plus il est facile d'en tirer quelque chose. Expérimentez et apprenez. L'expérience que vous accumulez peut être d'une valeur inestimable.



Découvrir quelle est votre contribution, en quoi votre initiative fait la différence constitue une mission délicate, mais l'effort est payant.

De quel problème s'agit-il ?

ANALYSE DU PROBLÈME

« Si j'avais 1 heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à y réfléchir et 5 minutes à réfléchir à une solution. »

Albert Einstein

Pourquoi passer par cette étape ?

En prenant le temps d'analyser correctement un problème, vous découvrez plus rapidement les éléments de solutions possibles. Les problèmes sociétaux sont tenaces et complexes. Si vous désirez vous attaquer à un tel problème et agir pour avoir de l'impact, vous devez donc commencer par l'analyser correctement.

Examiner le problème en partant d'une perspective différente peut vous y aider. Vous pouvez ainsi vérifier si vos suppositions relatives au projet sont exactes. Vous pouvez aussi inviter des personnes qui se montrent critiques à l'égard de vos projets ou étudier de quelle manière elles s'y prennent en cas d'initiatives semblables.

Ne vous contentez pas d'analyser le problème une seule fois, mais recommencez lorsque votre projet est en cours et pendant son évaluation. Les défis sociétaux évoluent, tout comme vos convictions, vos expériences, vos préjugés et vos connaissances.

C'est pourquoi il est judicieux de remettre de temps en temps en question les principes qui influencent ou peuvent influencer votre projet. Sans quoi vous vous retrouverez peut-être avec des projets qui font peu la différence ou qui – pire encore – renforcent le problème que vous désirez résoudre.

«À vrai dire, nous avons toujours travaillé de manière très intuitive et participative. Nous avons interrogé les habitants du quartier sur leurs occupations. Nous ne nous sommes pas contentés de réunions autour d'une table, car dans ce cas-là, nous n'aurions attiré que la classe moyenne blanche, culturellement habituée à participer à des réunions. Celle-ci est également utile, car elle dispose souvent de connaissances et de contacts qui peuvent soutenir un projet. Chaque dimanche, nous discutons avec les habitants du quartier sur le terrain même pour découvrir quels étaient les besoins et ce qu'eux-mêmes pouvaient apporter. Nous avons décortiqué l'ensemble et nous sommes parvenus ainsi à développer le projet Au Bord de l'Eau. La réalité constitue le point de départ de notre stratégie. L'endroit choisi avait déjà été un lieu de rencontre dans le passé, jusqu'à ce qu'on le clôture. Notre initiative est partie de la nécessité de revitaliser cet endroit, qui avait disparu des radars!»

Lotte Stoops, «Au Bord de l'Eau», qui a bénéficié d'un soutien du Fonds Alain De Pauw

Comment procéder ?

Vous pouvez formuler le problème en vous posant les questions suivantes :

- À quel problème sociétal désirons-nous remédier ?
- Que savons-nous de ce problème ? Une étude a-t-elle été réalisée, existe-t-il des chiffres ?
- Quelles sont les causes et les conséquences et en quoi sont-elles liées ?
- Quel est le groupe cible ? Qu'est-ce que le groupe cible dit et pense du problème ? Quelles solutions envisage-t-il ?
- Quelles initiatives existent déjà ? Quels résultats ont-elles ou n'ont-elles pas donnés ?

Dès que vous avez cerné le problème, que vous connaissez la raison qui vous pousse à lancer votre initiative et pour qui vous pouvez faire la différence, il vous est possible de développer des activités.

« L'isolement des personnes âgées est un problème dont font part de nombreuses personnes qui nous contactent. Il s'explique par l'affaiblissement des liens sociaux. Les personnes âgées sont parfois moins mobiles, leur réseau se rétrécit parce que les personnes de leur entourage disparaissent, leurs enfants ne peuvent pas toujours se libérer, pour des raisons professionnelles ou autres, alors que les liens sociaux sont essentiels pour leur santé physique et mentale. C'est pourquoi nous voulons créer un réseau de solidarité pour les seniors et par les seniors. La finalité de ce réseau est de créer des liens entre les personnes, grâce à l'implication de seniors prêts à rendre des coups de pouce, à aider d'autres seniors à effectuer de petites tâches de la vie quotidienne. Nous espérons ainsi améliorer leur bien-être et leur qualité de vie. »

Gaëlle Gallet coordonne pour SENOAH (*Seniors Observatoire Accompagnement Habitats*) « Donner de la Vie à l'âge », un projet d'innovation sociale pour un vieillissement actif et en bonne santé, soutenu par la Fondation Roi Baudouin

Exercice – Pourquoi, pourquoi, pourquoi, pourquoi... et pourquoi ?

L'exercice des 5 *pourquoi* est une méthode simple qui permet d'identifier l'essence d'un problème. Vous pouvez l'effectuer seul. Mais, il est surtout intéressant de le faire avec des collègues, des participants ou des parties prenantes. Ainsi, vous approfondissez non seulement votre vision des problèmes auxquels votre initiative souhaite réagir, mais vous pouvez aussi contribuer à examiner un problème *connu* sous un angle neuf.

L'exercice se déroule de la manière suivante :

1. Invitez au maximum huit personnes à une discussion de groupe : des collègues, des collaborateurs d'organisations partenaires ou des décideurs politiques, mais aussi des usagers et des participants.
2. Demandez au groupe de consigner par écrit le problème auquel votre initiative veut apporter une solution.
3. Pourquoi ce problème est-il apparu ? Écrivez la réponse.
4. Examinez cette réponse et demandez pourquoi il en est ainsi. Inscrivez à nouveau la réponse et redemandez pourquoi. Répétez la question encore deux fois.
5. En posant la question cinq fois, vous finissez par découvrir les causes fondamentales d'un problème.

Le piège est qu'en tant qu'initiateur, vous pourriez vous sentir agressé par des avis différents. La méthode des 5 *pourquoi* offre précisément la possibilité de débattre de vos suppositions et de vos convictions dans un cercle restreint et relativement sûr.

À qui devez-vous faire appel ?

PARTIES PRENANTES

Pourquoi passer par cette étape ?

Si vous désirez accroître votre impact, vous devez impliquer le plus possible les personnes au sein et autour de votre initiative. Il va de soi que cela s'applique en premier lieu au groupe cible, qui doit pouvoir se retrouver dans votre approche.

Cependant, il y a encore d'autres personnes qui sont concernées d'une manière ou d'une autre par le problème auquel vous désirez vous attaquer et qui peuvent exercer une influence sur votre façon de procéder : collègues, autres initiatives, pouvoirs publics, partenaires. Plus vous harmonisez leurs efforts, plus votre impact est grand.

C'est pourquoi vous devez avoir une vision précise de tous les éventuels partenaires et parties prenantes de votre initiative.

« Nos **parties prenantes** et nos partenaires sont des individus et des organisations avec lesquels nous avons un contact personnel. Ainsi, nous avons immédiatement pu déterminer dans quelle mesure ils étaient vraiment impliqués. Si vous exprimez clairement vos attentes, les organisations qui ont un autre agenda décrochent d'elles-mêmes. Grâce à ces contacts personnels avec les parties prenantes, vous pouvez vous en rendre compte plus facilement qu'avec un dossier papier. Le journal de bord est l'un des instruments d'évaluation qui m'ont beaucoup aidé dans ce volet participatif. Nous y consignons, jour après jour, ce qui avait bien ou mal fonctionné, ce qui nous

a permis de déterminer ce que nous devons indiscutablement conserver, où nous devons intervenir et ce à quoi (ceux à qui) nous devons éventuellement renoncer. En suivant l'évolution, nous avons automatiquement senti quelles parties prenantes n'étaient pas disposées à être de véritables partenaires. Nos principales parties prenantes sont les jeunes. Leur rôle est décisif. »

Dirk Lievens, «*La force vive de Crossing Music*», qui a reçu le prix Reine Mathilde 2017, décerné par le Fonds Reine Mathilde, dans le cadre de l'appel à projets Music Connects

Comment procédez-vous ?

Cartographier les parties prenantes

«Pour quelles personnes et quelles organisations faisons-nous la différence ? Cette question vous aide à cartographier pour qui et avec qui vous travaillez ou, en d'autres termes, à déterminer qui sont vos parties prenantes. De qui votre initiative va-t-elle changer la vie ? Qui a une influence sur votre trajet ? Avec qui pourriez-vous collaborer ? Qui est éventuellement influencé de manière négative ?

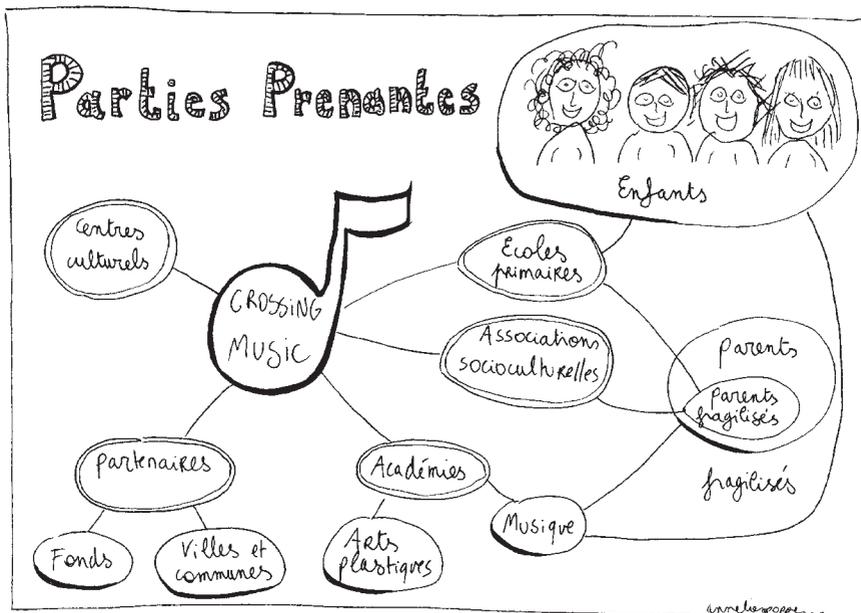
Pour cartographier vos partenaires et les parties concernées, vous pouvez procéder à une *analyse des parties prenantes*. Il peut s'agir de parties prenantes externes ou internes.

Les parties prenantes externes sont par exemple :

- le groupe cible
- les personnes de référence
- les pouvoirs publics
- les fonds
- le quartier
- les fournisseurs
- les partenaires

Les parties prenantes internes sont celles qui font l'organisation :

- les collaborateurs
- le conseil d'administration
- les volontaires
- ...



« Pour quelles personnes et quelles organisations faisons-nous la différence ? » Cette question vous aide à cartographier qui sont vos parties prenantes.

CONSEIL Les parties prenantes intéressantes sont celles qui peuvent exercer une **grande influence (politique)** sur le problème auquel vous désirez vous attaquer, celles qui peuvent communiquer ce que vous réalisez, voire faire bouger les choses. Il peut s'agir de décideurs politiques, d'universitaires, d'ONG, de journalistes. Vous pouvez les impliquer plus étroitement, par exemple, en leur demandant de participer à des réunions informelles, en les intégrant dans une commission ou un groupe d'experts ou en les mobilisant dans le cadre d'un travail de sensibilisation ou de contacts avec les médias. Vous pouvez aussi informer d'autres parties prenantes via des bulletins d'information, un site internet, des conférences, des formations, des publications.

Collaborer avec des parties prenantes

Vous pouvez faire appel de différentes manières et à différents moments aux parties prenantes de votre initiative. En les impliquant, vous aurez peut-être l'impression qu'elles vous retardent, parce que vous devez aussi respecter leur rythme. Mais ce temps perdu, vous le rattrapez souvent par la suite, notamment parce que les individus qui ont eux-mêmes contribué à concevoir une approche l'acceptent plus facilement.

«Pour ce projet pour et par les seniors, nous avons créé un réseau de partenaires. Ce sont nos parties prenantes. Le groupe de base se compose de partenaires membres de notre conseil d'administration (les 3 mouvements d'ainés : LLP, Eneo, Espace Seniors). Ce travail de partenariat demande du temps, mais ce temps est nécessaire à la mise en place d'un tel réseau. Nous avons également mis un point d'honneur à l'implication des seniors eux-mêmes dans la conception et la mise en œuvre du projet, qui se voulait par et pour les seniors. Les volontaires seniors et les organisations partenaires participent à la réflexion, la conception, la mise en œuvre et à l'évaluation de l'action.»

Gaëlle Gallet coordonne pour SENOAH (Seniors Observatoire Accompagnement Habitats) «Donner de la Vie à l'âge», un projet d'innovation sociale pour un vieillissement actif et en bonne santé, soutenu par la Fondation Roi Baudouin

En mobilisant des parties prenantes :

- **vous comprenez mieux le défi que vous relevez.** Vous pouvez, par exemple, effectuer des interviews avec votre groupe cible pour découvrir comment il perçoit le problème, ou prêter une oreille attentive à d'autres initiatives, actives auprès de ce groupe cible ;
- **vous entendez des points de vue pertinents qui permettent de façonner votre initiative le mieux possible.** Vous pouvez présenter des idées d'activités aux parties prenantes. En partant de leur point de vue, celles-ci peuvent vous donner de précieux conseils sur la meilleure manière de procéder ou sur les éléments auxquels vous devez être attentif ;

- **vous recevez des informations supplémentaires vous permettant de savoir si vous êtes sur la bonne voie.** En parlant ouvertement de votre fonctionnement, vous trouverez peut-être un appui auprès de parties prenantes pertinentes ou vous découvrirez comment elles ont résolu un problème similaire ;
- **vous pouvez évaluer de manière plus approfondie quel est l'impact à long terme.** Vous élargissez votre évaluation en y intégrant différentes perspectives ;
- **vous pouvez accroître l'impact.** Votre histoire peut être une source d'inspiration pour d'autres individus et organisations.

CONSEIL **Autoévaluez votre gouvernance et professionnalisez vos parties prenantes**

La gouvernance désigne un ensemble de principes, mécanismes et pratiques qui régissent les modalités de gestion et de contrôle de votre organisation. Votre organisation aura plus de chances d'atteindre l'impact qu'elle vise si les structures et procédures internes, de même que la dynamique décisionnelle et l'implication des acteurs internes, sont optimales.

Afin d'évaluer la gouvernance, la Fondation Roi Baudouin a fait développer un outil d'auto-évaluation destiné aux organisations à profit social. Cet outil gratuit consiste en un questionnaire anonyme pour le conseil d'administration et la direction. Ils donnent leur avis sur les pratiques de gouvernance, l'entrepreneuriat social et les compétences au sein de l'organisation.

Votre organisation reçoit un rapport personnalisé reprenant l'ensemble de ses forces et faiblesses, accompagné de points de comparaison avec d'autres organisations participantes. Votre organisation pourra ainsi optimiser ses méthodes de travail, de même que le professionnalisme de l'ensemble des parties prenantes.

www.notregouvernance.be

Que désirez-vous changer ? Et comment allez-vous procéder ?

STRATÉGIE

« Tout objectif sans plan n'est qu'un souhait. »

Antoine de Saint-Exupéry

Pourquoi passer par cette étape ?

Vous savez à présent quel est le problème que vous voulez contribuer à éradiquer et qui vous devez impliquer pour atteindre cet objectif. Vous pouvez maintenant vous lancer et organiser des activités. Mais, ces activités vous permettront-elles d'atteindre votre objectif ? Vous avez besoin d'une stratégie pour en faire un succès. Celle-ci peut vous aider à déterminer quelles sont les actions qui ont du sens ou pas.

Cette stratégie porte également le nom de **théorie du changement**. Le terme ne se réfère pas à une théorie scientifique abstraite, mais à la stratégie sous-jacente aux actions que vous entreprenez. Elle décrit les attentes qui existent à propos de la manière dont vos activités aboutiront au changement que vous visez.

Une théorie du changement claire est donc un instrument puissant qui vous permet de réfléchir avec des collègues et des parties prenantes :

- au changement auquel vous aspirez,
- au groupe cible que vous voulez toucher,
- à ce que vous souhaitez réaliser à court et à long terme,
- aux activités que vous allez développer,
- à la manière dont ces activités vont contribuer à votre objectif,
- aux compétences des collaborateurs (rémunérés/bénévoles) nécessaires à cet effet,
- à la manière dont vous pouvez toucher votre groupe cible,
- à la manière dont vous pouvez suivre les activités,
- à ce dont vous avez besoin pour évaluer votre projet et déterminer si vous avez progressé.

Une stratégie n'est pas gravée dans la pierre. Vos suppositions sur le groupe cible, les activités et leur impact peuvent évoluer. Le contexte peut changer lui aussi : un climat politique en mutation ou une nouvelle législation, par exemple, peuvent faire avancer votre projet ou au contraire le compromettre.

C'est pourquoi il est utile de réexaminer régulièrement votre stratégie avec un œil critique. Profitez de cette occasion pour parler des aspects qui ne font pas (encore) l'unanimité au sein de votre initiative ou des activités dont l'impact n'est pas celui que vous espériez.

Ici aussi, impliquez les parties prenantes le plus possible. Votre groupe cible peut ainsi vous aider à tenir compte encore davantage de ses conditions de vie. Invitez également quelques personnes qui connaissent mal votre fonctionnement. Demandez-leur de poser des questions critiques et éclairantes.

« Au début, nos objectifs étaient formulés au minimum. Nous continuons à régulièrement les examiner en détail. Les idées évoluent d'année en année. L'objectif de base reste évidemment le même. Mais nous affinons la stratégie au fil des ans. Ainsi, un nouveau projet est né des demandes d'anciens élèves des classes d'accueil pour primo-arrivants allophones, qui ont d'autres besoins, notamment en ce qui concerne le néerlandais ».

Sofie Stas, *coordinatrice du projet de tutorat AUHA de l'Université d'Anvers, dans le cadre de 'Each One Teach One' du Fonds Reine Mathilde*

Comment procéder ?

Rédiger une stratégie

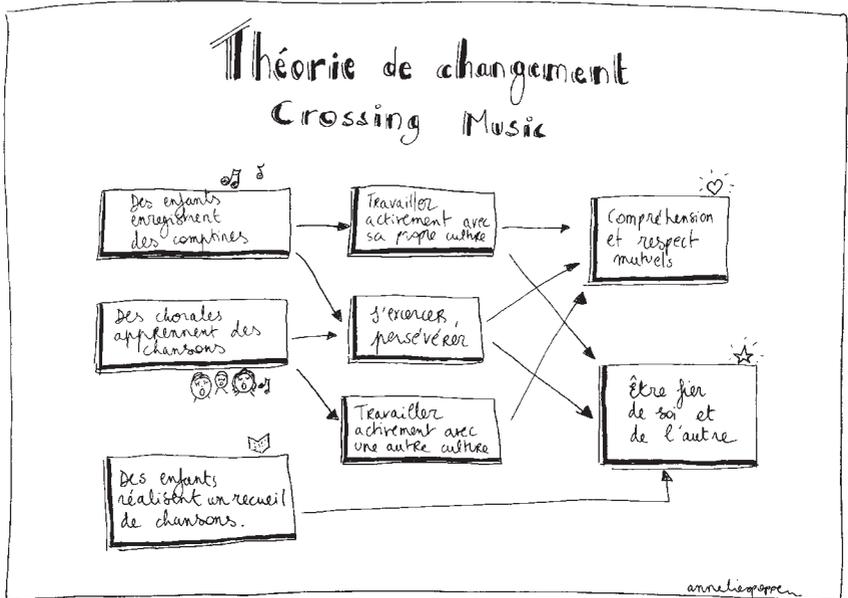
- 1.** Déterminez vos objectifs. Que voulez-vous réaliser à long terme ? Décrivez ces objectifs de manière concrète et en vous servant d'images. Définissez des objectifs intermédiaires, des sortes de bornes kilométriques qui montrent à quelle distance vous vous trouvez de votre objectif et vous motivent à avancer.
- 2.** De quoi avez-vous besoin pour atteindre ces objectifs ? Quelles activités devez-vous développer ? À quelles conditions faut-il satisfaire ?
- 3.** Que savez-vous du contexte ? En avez-vous tenu compte en déterminant vos activités ? Vos activités donnent-elles également des résultats négatifs ? Comment pouvez-vous les éviter ? Y a-t-il des effets secondaires (positifs ou négatifs) ? Quels enseignements en tirez-vous pour votre initiative ?

Vous élaborez ainsi une histoire cohérente. Cette histoire raconte quelles activités vous développerez pour modifier la situation de votre groupe cible. Étayez cette histoire. Disposez-vous d'une étude qui corrobore votre récit ? Y a-t-il des chiffres pertinents ?

Vous disposez donc de quatre sources vous permettant de définir votre stratégie : (1) des personnes, (2) une étude existante, que l'on peut souvent se procurer auprès d'instituts de recherche, d'organisations de coordination ou de centres d'expertise, (3) des documents relatifs à un projet (par exemple, un rapport annuel) et (4) une capacité de raisonnement logique – le simple bon sens.

« Notre **stratégie** est déterminée par notre objectif, par le processus et par les circonstances. Ces circonstances peuvent évoluer. La manière dont cela se produit ne peut pas être totalement évaluée à l'avance et il faut alors rectifier le tir. Ainsi, il y avait des mamans dans le centre pour demandeurs d'asile qui avaient apporté des comptines, parce que leurs enfants étaient encore trop jeunes, mais lorsque, dans une phase suivante du projet, nous avons voulu les inviter à une représentation, il s'est avéré qu'elles étaient parties aux Pays-Bas. C'est pourquoi nous travaillons actuellement avec du matériel d'enregistrement, ce que nous n'avions pas prévu au départ. Notre objectif de base – faire découvrir aux enfants et aux jeunes leurs musiques respectives – n'a pas changé. Cela reste notre but final. Tout ce qui n'y contribue pas, nous ne le faisons pas. Mais la route que nous avons tracée peut être jalonnée de déviations. »

Dirk Lievens, « *La force vive de Crossing Music* », qui a reçu le prix *Reine Mathilde 2017*, décerné par le Fonds Reine Mathilde, dans le cadre de l'appel à projets *Music Connects*



Pour éviter que vos activités manquent leur but, vous avez besoin d'une stratégie (*theory of change*). Cette stratégie permet de déterminer quelles sont les actions qui ont du sens et celles qui n'en ont pas.

CONSEIL

Conseils pour une stratégie claire

- > N'intégrez que les informations les plus pertinentes dans votre schéma stratégique.
- > Regroupez les activités similaires ou concentrez-vous sur un fonctionnement partiel ou une activité partielle de votre initiative.
- > Gardez toujours à l'esprit l'impact que vous désirez avoir à court et à long terme.
- > Retraavaillez vos schémas jusqu'à ce que vous arriviez à une stratégie claire. Avec cette histoire, vous communiquerez plus facilement avec les parties prenantes.

Exercice – Le discours

Félicitations! Le défi sociétal dans lequel vous vous investissez a été surmonté. Vous fêtez cette réussite et pouvez prononcer un discours.

- Qui est présent à cette fête ?
- À quoi ressemble le monde aujourd'hui ?
- En quoi a-t-il changé par rapport à avant ?
- Quels éléments ont contribué à cette réussite ?

Cet exercice est amusant à effectuer en petits groupes (par groupe de 3 à 4 personnes). En outre, prononcer ce discours réellement, devant les autres groupes, peut s'avérer très agréable.

Comment savez-vous que vous êtes sur la bonne voie ?

ÉVALUATION DU PROCESSUS

Pourquoi passer par cette étape ?

Pour savoir si votre initiative fonctionne ou pas, il ne suffit pas d'examiner les indicateurs qui mesurent le résultat et qui évaluent l'impact à long terme de vos activités sur les personnes, le quartier ou la société. Le processus, c'est-à-dire le chemin qui conduit à cet objectif, est aussi important.

En effet, lorsque vous mesurez le résultat sans suivre le processus, vous n'apprenez pas grand-chose sur la manière dont votre initiative fonctionne. Vous avez une vision limitée tant des activités efficaces que de celles qui le sont moins. Ainsi, vous ratez des occasions d'améliorer votre initiative et de renforcer son impact. Par ailleurs, d'autres organisations ont aussi moins d'occasions d'apprendre grâce à vous.

Une bonne évaluation du processus vous donne l'occasion de tirer des enseignements de vos erreurs et de prendre, avec l'ensemble des parties concernées, de bonnes décisions visant à mettre ou à garder votre initiative sur la bonne voie.

Vous aurez une meilleure vision du processus si vous vous posez les questions suivantes :

- Quels sont les participants que vous touchez et ceux que vous ne touchez pas ?
- Certaines personnes ou certains groupes sont-ils sous-représentés dans votre initiative ?
- Comment (à quelle fréquence) des personnes participent-elles à votre initiative ?
- Les activités que vous organisez correspondent-elles à l'initiative que vous aviez envisagée ?
- Comment les participants expérimentent-ils les activités de votre initiative et dans quelle mesure sont-ils satisfaits ?
- Votre initiative effectue-t-elle ce que vous aviez prévu à court terme ? Par exemple, est-ce que vous atteignez vos objectifs (nombre d'activités, heures de contact, actions) ?
- Votre initiative est-elle différente de ce qu'elle était il y a quelques mois ou quelques années ? Est-elle différente en fonction du contexte ?
- D'importants changements sont-ils intervenus dans le contexte plus large de votre initiative et quel impact ont-ils eu sur votre initiative et sur le groupe cible ?

Élaborez une méthode destinée à trouver facilement ces informations et à la réexaminer régulièrement. Ainsi, vous saurez si vous êtes sur la bonne voie et quand vous devez rectifier le tir.

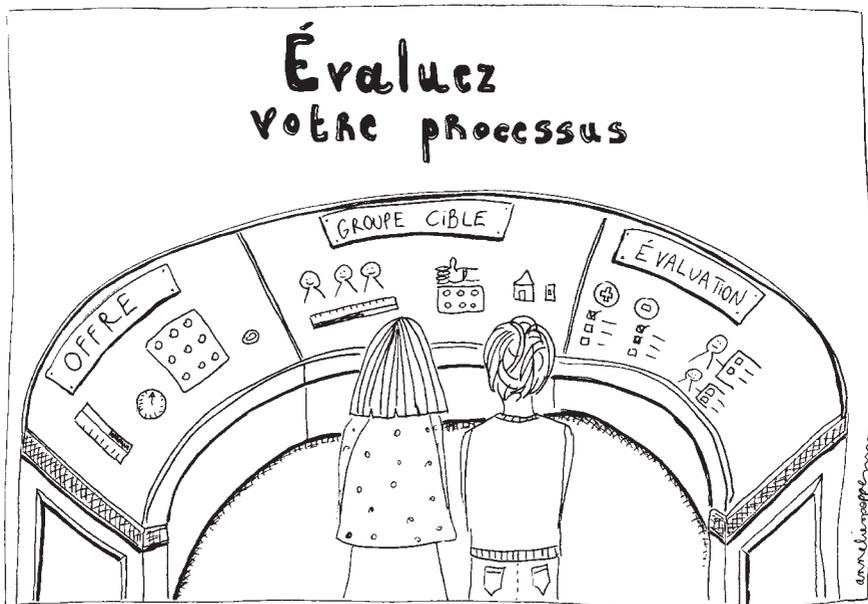
« Les évaluations sont le moment de réfléchir à ce que l'on fait et aux leçons que l'on peut en tirer. Cependant, nous avons besoin de consacrer tout notre temps et toute notre énergie aux activités mêmes. Par ailleurs, nous ne savons pas toujours ce que ces outils d'évaluation professionnels nous apportent. Cela ne signifie pas pour autant que nous ne réfléchissons pas à ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, au contraire. Nous y réfléchissons chaque semaine. Tous les dimanches, nous passons en revue ce qui s'est passé au cours de la semaine précédente, ce que nous devons adapter et de quelle manière, ce que nous pouvons faire de plus, quels partenaires nous pourrions encore impliquer. »

Lotte Stoops, « Au Bord de l'Eau »,
qui a bénéficié d'un soutien du Fonds Alain De Pauw

Comment procéder ?

Posez les bonnes questions

Vous avez un objectif en vue. Vous avez défini une stratégie pour atteindre cet objectif. Déterminez à présent les étapes intermédiaires, les conditions préalables et le calendrier qui vous offrent un point de repère et vous aident à vérifier si vous êtes sur la bonne voie ou si vous devez rectifier le tir.



Vous pouvez décrire les étapes intermédiaires sur la base de 3 thèmes :

1. L'offre

- Quelle offre voulez-vous mettre en œuvre (combien d'heures de contact, d'ateliers, d'articles,...) ?
- Avec quelle intensité votre groupe cible doit-il utiliser votre offre ?
- Qui doit concrétiser l'offre ?

2. Le groupe cible

- Combien de personnes voulez-vous toucher ? Est-ce réaliste ?
- Qui désirez-vous toucher ?
- Quel type de relations devez-vous construire pour atteindre vos objectifs à long terme ?

3. L'évaluation

- De quoi les participants (et autres parties concernées) doivent-ils être satisfaits ?
- Comment votre groupe cible peut-il évaluer les activités ou les actions ?
- Quel est votre rôle dans l'évaluation et quel est celui des professionnels et des volontaires avec qui vous travaillez éventuellement ?

« Ces dernières années, nous avons énormément professionnalisé notre projet de tutorat et l'évaluation a été très importante à cet égard. Nous demandons chaque année à toutes les parties concernées – tuteurs, tutorés, enseignants, coordinateurs scolaires, commission d'experts, groupe de travail – d'évaluer le fonctionnement sur une plateforme en ligne. Nous établissons un rapport d'évaluation sur la base de cette contribution. L'évaluation est avant tout quantitative. Une évaluation qualitative est moins évidente. Cependant, nous la considérons comme une valeur ajoutée et nous sommes donc à la recherche de méthodes. Nous mesurons chaque année si nous satisfaisons à nos objectifs. Ainsi, le but est que les élèves participent de leur plein gré. Or, l'une des évaluations précédentes a révélé que c'était le cas pour seulement 60 pour cent d'entre eux. Nous adaptons notre approche sur la base de ces données. Nous évaluons non seulement les objectifs, mais aussi l'organisation, la collaboration et la communication des différentes parties. Cela aboutit, à la fin du mois d'août, à un volumineux rapport qui fait l'objet de débats dans le groupe de travail des 18 coordinateurs scolaires. Nous parcourons les résultats et réfléchissons à la manière de combler les lacunes. Les membres du groupe de travail échangent des conseils. La commission d'experts se réunira d'ici la fin de l'année pour un feed-back stratégique. »

Sofie Stas, coordinatrice du projet de tutorat AUHA de l'Université d'Anvers, dans le cadre de 'Each One Teach One' du Fonds Reine Mathilde

Rassemblez les informations

Si vous avez une réponse aux questions ci-dessus, vous allez **tenir à jour certaines informations** – chaque mois, chaque semaine, chaque jour. Vous ne devez pas forcément mobiliser ou interroger tout le monde de manière aussi fréquente et aussi détaillée. Vous pouvez, par exemple, collecter des informations détaillées chaque semaine auprès d'un petit groupe et en recueillir d'autres, moins approfondies, tous les deux mois, auprès d'un groupe plus large. Cependant, en composant votre groupe cible hebdomadaire, veillez à ne pas sélectionner uniquement des personnes pour lesquelles le projet sera un succès.

Rassemblez les informations de manière systématique et structurée.

Cela peut tout aussi bien se faire sur papier qu'avec du matériel visuel ou des enregistrements audio.

CONSEIL Il est bon de montrer à ceux qui collaborent à votre initiative ou la soutiennent où vous en êtes dans votre projet. Laissez les participants et les personnes concernées vous aider à rassembler le matériel d'évaluation.

Si vous enregistrez des informations sur les participants (par exemple, pendant les activités), vous savez qui vous touchez et quels groupes sont éventuellement surreprésentés. Si vous n'enregistrez pas systématiquement ces données, vous pouvez effectuer une enquête auprès des participants que vous touchez et éventuellement auprès de ceux qui ont décroché.

Cependant, dans les deux cas, vous n'avez pas de vision claire de *ceux que vous ne touchez pas*. Faites appel à d'autres intervenants pour le découvrir :

- Une enquête ou un vaste tour de table auprès de votre groupe cible (par exemple, au niveau d'un quartier) vous permet de savoir qui vous ne touchez pas. À cet égard, vous pouvez faire appel à des organisations et des initiatives qui travaillent également avec votre groupe cible dans

d'autres cadres et en poursuivant d'autres objectifs. Peut-être ces organisations partenaires sont-elles disposées à intégrer quelques questions dans leurs propres systèmes d'enregistrement.

- Si vous n'avez pas le temps d'effectuer un large tour de table, interrogez individuellement les collaborateurs ou les volontaires des organisations partenaires qui travaillent avec votre groupe cible ou les représentants de structures en contact avec votre groupe cible (par exemple, une école, un CPAS, un centre d'aide sociale, un centre de santé de quartier, des groupes d'entraide,...).

« Lors de la mise en œuvre de notre projet, nous avons élaboré des indicateurs afin de suivre sa progression : nombre de participants, évaluations par les participants via un moment de feed-back collectif informel à la fin d'une activité et au moyen de formulaires, intérêt médiatique. Les évaluations par des enquêtes en ligne fonctionnent mal, en ce qui nous concerne. Vous ne touchez pas toujours les gens, parce que l'adresse e-mail est inexacte ou que le courriel se retrouve dans les spams. Les destinataires remettent la réponse à plus tard ou ignorent simplement notre demande. Lorsque nous présentions aux participants une évaluation sur papier juste après une activité, ils prenaient le temps de la compléter. Ce type d'évaluation informelle à la fin d'une activité est très efficace pour cerner l'impression générale et capter le feed-back le plus important. En principe, l'évaluation fait logiquement partie de l'activité. Mais, si on ne fait pas attention, on l'oublie malgré tout. En effet, ce n'est pas le point essentiel d'une activité ou d'une action, bien qu'elle soit indispensable pour améliorer les activités. »

Joris Depouillon, *European Food Waste Innovation Network*,
a bénéficié d'un soutien du Fonds Duurzaam Materialen- en Energiebeheer
pour le Food Waste Challenge

Quels changements générez-vous à long terme ?

DÉTERMINER LES RÉSULTATS

« Personne n'est jamais devenu plus grand parce qu'on l'avait mesuré. »

Robert Meighan

Pourquoi passer par cette étape ?

Cartographier les résultats ou pas ?

Votre initiative fonctionne, mais a-t-elle l'impact souhaité ? Vous pouvez définir des indicateurs pour le découvrir. Ceux-ci montrent où votre initiative fait la différence. Vous pouvez agir en vue d'un impact sans en mesurer les résultats. Il se peut que ce soit inutile dans le cas de votre initiative. Le fait de les mesurer dépend des questions suivantes :

- Quel est l'objectif de l'évaluation ?
- Quel type de résultats visez-vous ?
- Quelle est votre capacité (par exemple, temps, connaissances, ressources financières) de cartographier les résultats ?

Répondez à ces questions en collaboration avec des collègues et d'autres parties prenantes. Ce n'est qu'alors que vous pourrez définir les indicateurs et cartographier ou mesurer les résultats.

De quels instruments de mesure disposez-vous ?

Les résultats à court et à long terme peuvent être extrêmement différents. Certains sont plus faciles à synthétiser avec des **mots** ou des **images**, d'autres avec des **chiffres**. Les **questionnaires** peuvent également cartographier certains aspects. Une **étude quantitative** est la plus appropriée pour *décrire* des liens de cause à effet et cartographier des régularités dans les résultats. Une **étude qualitative** quant à elle convient bien mieux pour *expliquer* les liens de cause à effet et montrer ce qui fonctionne et quelles conditions doivent être remplies à cet effet. Les deux types d'études sont indispensables.

Que faire si votre temps, vos moyens et votre personnel sont limités ?

Dans ce cas, il vaut peut-être mieux renoncer aux questionnaires scientifiques complexes. Il est préférable de consacrer le temps et les ressources dont vous disposez pour **tester à nouveau le problème ou le groupe cible**, afin d'améliorer vos activités et vos actions. Ou vous pouvez examiner avec les parties prenantes si ce que vous faites correspond à ce que vous voulez réaliser.

Le but de l'évaluation d'une action visant un impact est **d'apprendre et de vous améliorer** dans ce que vous faites et désirez réaliser. L'objectif n'est pas de démontrer que votre initiative *fonctionne* en soi. D'autres questions comptent dans une réflexion en vue d'un impact : pour qui nos activités sont-elles efficaces et pour qui ne le sont-elles pas, dans quelles circonstances, dans quel délai et pourquoi ?

«Les résultats à long terme sont plus difficiles à mesurer et nous sommes encore occupés à chercher une manière de procéder. Nous aimerions contrôler les entrées et les sorties, mais nous n'avons même pas le temps de nous mettre à la recherche de tous les élèves qui se sont dispersés et de les interroger systématiquement. Nous avons essayé d'envoyer des courriels. Mais le taux de réponse est faible. Nous sommes conscients du fait que mesurer les résultats à long terme apporte une valeur ajoutée, parce que nous pouvons en tirer des enseignements pour notre projet de tutorat. Mais, nous ne trouvons pas le temps de les suivre en détail.»

Sofie Stas, coordinatrice du projet de tutorat AUHA de l'Université d'Anvers, dans le cadre de 'Each One Teach One' du Fonds Reine Mathilde

Comment procéder ?

Pour déterminer l'impact, vous examinez la situation telle qu'elle était avant le début de votre initiative et la situation lorsque votre initiative s'est déroulée pendant un certain temps. En d'autres termes, vous prenez une photo avant le démarrage et une autre après le démarrage. Des indicateurs peuvent vous aider à cadrer votre photo.

Il y a 4 groupes d'indicateurs :

- **Capacité et compétences :** le groupe cible a-t-il acquis de nouvelles compétences ?
- **Connaissances :** le groupe cible a-t-il acquis de nouvelles connaissances ?
- **Opinion et comportement :** y a-t-il quelque chose qui a changé dans l'opinion ou le comportement du groupe cible ?
- **Politique :** y a-t-il quelque chose qui a changé dans la stratégie à l'égard du groupe cible ?

En fonction de la nature de votre initiative, des résultats que vous visez et des relations avec le groupe cible, vous choisissez une *méthode de recherche* appropriée pour cartographier vos indicateurs. Comme nous l'avons dit précédemment, cela va des histoires ou témoignages en textes ou en images aux questionnaires structurés que vous remplissez ou faites compléter.

Si vous optez pour un questionnaire

Veillez à ce que ce questionnaire (ou cette étude) :

- ne soit pas trop long,
- soit scientifiquement étayé et ait déjà été utilisé,
- soit compréhensible par votre groupe cible,
- fournisse des données pertinentes et analysables.

Si vous optez pour d'autres méthodes

Il se peut que l'impact soit plus difficile à cerner par des chiffres et des questionnaires. Dans ce cas, optez pour des entretiens individuels ; des tables

rondes ; des témoignages ou des récits de participants et d'autres parties concernées ; des observations pendant les activités ou d'autres méthodes créatives, telles que les collages photos de participants ou les autoportraits.

Si vous optez pour cette approche :

- essayez de composer le groupe de participants et de parties prenantes de la manière la plus diversifiée possible. Par conséquent, ne choisissez pas seulement les récits positifs ;
- soyez conscient de votre position et de la relation que vous avez, de vos propres jugements et préjugés et de vos attentes sur ce que vous pensez découvrir ;
- veillez à noter systématiquement toutes vos impressions. Utilisez de préférence un *journal d'étude* ;
- faites appel à un collègue ou à une personne extérieure pour l'interprétation des données que vous avez collectées. Demandez-lui de jouer le rôle d'un 'ami critique'.

CONSEIL

En tant que porteur du projet, vous influencez peut-être les réponses du groupe cible lorsque vous posez les questions. Soyez-en conscient. Il est parfois préférable de faire appel à une personne extérieure ou de vous faire assister par quelqu'un de compétent en matière de recherche.

Dès le début, choisissez des indicateurs qui :

- ont un lien étroit et logique avec votre stratégie ;
- existent déjà, par exemple des chiffres et des analyses par organisation, quartier, commune/ville ou région ;
- sont faciles à trouver, pour éviter de perdre du temps ;
- sont décrits clairement, pour qu'il n'y ait pas de discussion quant à leur interprétation ;
- dispose d'une qualité reconnue par les parties concernées.

«ArmenTeKort forme des volontaires à nouer des liens avec une personne défavorisée et à travailler à son autonomisation en tant que *buddy* (compagnon) pendant deux ans : il s'agit de renforcer l'estime de soi et la force de caractère du *buddy* désireux de sortir de la précarité pour lui permettre de reprendre sa vie en main. En aidant nos volontaires à adopter un autre point de vue sur les causes et les conséquences de la précarité, nous élargissons en outre la base sociale pour créer également un changement structurel au niveau politique.

Le résultat visé par nos parcours de compagnonnage est l'autonomisation du *buddy* désireux de s'en sortir. Pour le mesurer, nous utilisons le **compteur d'autonomisation**, un instrument de mesure scientifiquement validé, mis au point par la Karel de Grote Hogeschool. Nous collaborons actuellement avec un chercheur afin d'étendre et d'adapter cet instrument de mesure. Nous espérons à long terme aider un *buddy*, désireux de s'en sortir, à accéder à plus d'autonomie dans différents **domaines de la vie**, grâce au renforcement de son estime de soi.

Pendant un trajet de compagnonnage, nous effectuons des mesures tous les six mois afin de suivre l'évolution. Nous voulons également procéder à de nouvelles mesures un ou deux ans après la fin des trajets pour cartographier la durabilité de notre impact. Enfin, nous misons également sur une recherche qualitative et nous interrogeons très régulièrement nos *buddies* sur leur expérience et leur perception des résultats du compagnonnage. En effet, lors de l'évaluation d'un impact, tant la situation objective du *buddy* bénéficiaire que sa satisfaction subjective sont importantes.»

Eva Wuyts, *asbl ArmenTeKort, soutenue par la Venture Philanthropy Fund*

Si vous examinez votre pratique quotidienne

La pratique quotidienne recèle une mine d'informations. Vous pouvez facilement cartographier vous-même des entretiens informels, des impressions ou des expériences (d'apprentissage) via un journal ou un système d'enregistrement. Là aussi, vous mesurez l'impact à condition de procéder avec une certaine régularité et de manière systématique.

«*Allons promener les chèvres...* est un projet théâtral itinérant, intergénérationnel et participatif, sur le passé de la commune de Nassogne. Avec ce projet, nous voulons rapprocher les villages, renforcer la cohésion sociale, faire découvrir le passé aux habitants et leur apprendre à apprécier le patrimoine et la culture. Avec cette initiative, nous sommes très proches du public que nous désirons toucher. Nous nous sommes adressés aux écoles, aux associations et aux habitants individuellement. Leur enthousiasme nous a fait comprendre que nous répondions à un besoin. En guise de préparation, j'ai interviewé les aînés de la commune pendant un an. Ce contact direct m'a fait comprendre à quel point ils étaient heureux de partager ces récits et fiers de leurs villages. Avant même que les représentations commencent, presque toutes les places avaient été vendues et, après la première représentation, les dernières places sont parties comme des petits pains. J'ai déduit de toutes ces réactions que le groupe cible – les habitants de la commune – était enthousiaste. Nous disposons aussi d'instruments formels pour mesurer l'impact. Ainsi, nous avons distribué un formulaire d'évaluation. Cependant, les personnes préfèrent nous dire directement ce qu'elles pensent, spontanément, dans une petite structure telle que la nôtre. »

Claire Hubert, animatrice au Centre culturel de Nassogne, pour le projet *Allons promener les chèvres...*, soutenu dans le cadre de l'appel à projets *Vis mon village!*

Exercice – Définir des indicateurs

Cet exercice vous permet d'élaborer des indicateurs concrets et utilisables pour votre initiative. En les rendant participatifs, vous êtes certain qu'ils bénéficieront d'un large soutien.

1. Invitez des participants, des collègues et d'autres parties prenantes à débattre de la manière dont vous pouvez traduire votre impact en indicateurs.
2. Commencez l'entretien en posant ces deux questions :
 - a. Selon vous, en quoi notre initiative fait-elle la différence ?
 - b. Comment pouvons-nous savoir que quelque chose est en train de changer ?

3. Formulez ensemble une dizaine de résultats basés sur le premier tour de table.
4. Classez les dix résultats énoncés en deux colonnes : le court terme et le long terme.
5. Établissez le top 2 de chaque colonne, donc 2 résultats à court terme et 2 à long terme. S'il n'y a pas de consensus, débattrez de ce que cela signifie pour votre initiative.
6. Si vous arrivez à un consensus sur les deux principaux objectifs à court terme et les deux principaux objectifs à long terme, demandez au groupe de choisir les objectifs à court et à long terme qui sont, d'après lui, les plus faciles à atteindre.
7. Essayez à présent de déterminer ensemble quels indicateurs vous pouvez utiliser pour ces résultats et comment vous cartographiez et visualisez ceux-ci.

CONSEIL

Vous pouvez soumettre les résultats prioritaires que vous avez définis à un institut de recherche avec la question : comment puis-je *mesurer* au mieux ces résultats ?

Quels enseignements, vous ainsi que d'autres personnes, pouvez tirer de votre initiative?

TIRER DES LEÇONS

Pourquoi passer par cette étape ?

Une pile de documents d'évaluation au fond d'un tiroir n'intéresse personne. Vous pouvez utiliser les enseignements que vous tirez de l'évaluation d'impact de votre initiative pour continuer à développer celle-ci et renforcer votre organisation, y compris pour de futurs projets. Cependant, ces enseignements sont aussi utiles pour d'autres organisations et personnes. Celles-ci peuvent tirer des leçons de vos succès, de vos réussites plus mitigées ou simplement de vos échecs, ce qui les aidera à éviter les mêmes pièges dans leurs propres projets ou à utiliser vos connaissances et vos expériences pour améliorer leur fonctionnement.

Comment procéder ?

Si vous croyez dur comme fer être sur la bonne voie, c'est que vous avez cessé d'apprendre. Vous devez sans cesse vous poser de nouvelles questions, trouver de nouvelles réponses, tester et évaluer. C'est ainsi que vous continuerez à innover.

Vous pouvez apprendre en vous posant les bonnes questions sur :

- Votre mission : la mission concorde-t-elle complètement avec les activités ? Le contexte a-t-il changé ? D'autres activités sont-elles nécessaires ? Les effectuons-nous ou pas ?
- Votre stratégie : devons-nous l'adapter, par exemple, parce que le groupe cible a changé ? Comment pouvez-vous mettre encore davantage en évidence les facteurs de réussite de votre initiative ? Comment pouvez-vous éliminer les obstacles ?
- Vos collaborations : qu'est-ce qui rendrait votre histoire encore plus forte ? D'autres s'en occupent-ils ? Comment pourriez-vous vous renforcer mutuellement et accroître l'impact commun ?
- Apprentissage et développement : de quelle autre expertise avez-vous besoin ? En quoi désirez-vous être fort ? Comment pouvez-vous vous renforcer davantage ?

Des projets ou certaines de leurs composantes ne se déroulent pas toujours comme prévu ou manquent leur objectif. Allez-vous les ignorer purement et simplement en évaluant les résultats ? Certainement pas. Vous pouvez tirer de vos échecs des leçons importantes pour vous et pour d'autres. Il se peut même que vous appreniez davantage des projets qui n'ont pas atteint leurs objectifs que des projets réussis. Les échecs contribuent aux capacités d'apprentissage des organisations et renforcent leur force d'innovation.

Si votre initiative a échoué ou si certaines actions ont complètement manqué leur cible, prenez le temps d'examiner ce qui s'est mal passé et pourquoi. Est-ce que quelque chose n'allait pas dans la stratégie ? Auriez-vous dû mettre plus rapidement un terme au projet ? Les circonstances ont-elles changé au point de faire capoter votre initiative ? Avez-vous sous-estimé la résistance sur le terrain ? Certains partenaires n'avaient-ils finalement pas les capacités nécessaires pour mener à bien le projet ?

Une manière ludique de l'appréhender consiste à organiser un *prix du meilleur échec*. Cela permet de partager plus facilement ce que vous savez. En étant ouvert à propos de ce qui a échoué, vous évitez de répéter les mêmes erreurs. Le fait d'autoriser le doute est propice à l'innovation, parce que vous ou les personnes de votre organisation ne craignez pas de tester de nouvelles idées. Vous pouvez effectuer cet exercice dans le cadre de votre initiative ou inviter d'autres organisations à le faire avec vous, puis voir ce que vous pouvez apprendre de vos échecs respectifs. Vous pouvez parler ouvertement de ce qui n'a pas fonctionné lors de conférences, d'ateliers ou d'événements dans le secteur.

« Nous avons appris des problèmes auxquels nous nous sommes heurtés et nous avons adapté notre méthodologie à la réalité de nos partenaires de terrain. Il s'agissait souvent d'obstacles liés au côté novateur du projet. En effet, historiquement, les MENA ont pour leur grande majorité toujours été accueillis au sein de structures d'hébergement. Ainsi, certains centres d'accueil ont parfois pu montrer de l'appréhension à participer au projet. Nous avons donc conclu un accord de coopération avec les structures d'accueil, avec le soutien de l'Aide à la jeunesse. Concernant les familles d'accueil, nous n'avons eu de cesse de les sensibiliser à l'accueil inédit de mineurs étrangers non accompagnés. À cet effet, nous avons créé une méthodologie inédite et nous avons mis sur pied des formations pour les familles accueillantes ainsi que des interventions avec elles. La plupart des réticences et des blocages rencontrés au début du projet ont été levés, notamment grâce à un dialogue constant avec les autorités et nos partenaires institutionnels. »

Ugo Guillet, coordinateur de « *Mentor Escal* », qui bénéficie notamment d'un soutien de la *Fondation Roi Baudouin pour la prise en charge de réfugiés mineurs non accompagnés dans des familles d'accueil*

Exercice – Le feu de camp

Imaginez que vous soyez assis autour d'un feu de camp. L'ambiance est agréable. Puis, on pose la question suivante : « à quel moment avez-vous fait la différence ? »

Chaque participant raconte une situation concrète au cours de laquelle lui ou un collègue a vraiment fait la différence. Il expose cette situation en détail. Les autres participants posent des questions pour bien comprendre ce qui a précisément fonctionné.

Ces récits illustrent ce que vous essayez également de mesurer par d'autres manières. Vous comprenez encore mieux l'impact. Vous rassemblez des récits positifs sur le travail que vous accomplissez. Ces récits peuvent également vous aider à communiquer avec votre entourage de manière chaleureuse et vivante.

Comment racontez-vous votre histoire ?

COMMUNICATION

« Une bonne communication est aussi stimulante qu'une tasse de café et empêche aussi bien de dormir après. »

Anne Morrow Lindbergh

Pourquoi passer par cette étape ?

Dès que votre projet a démarré, vous voulez informer vos parties prenantes de ce que vous accomplissez et apprenez. L'objectif de cette communication peut varier en fonction de la partie prenante. Peut-être désirez-vous seulement informer sur ce que votre initiative accomplit. Peut-être voulez-vous modifier l'attitude des parties prenantes à l'égard du problème auquel vous désirez vous attaquer. Peut-être souhaitez-vous inciter d'autres organisations ou individus à se mobiliser pour votre cause et leur donner les moyens de le faire grâce à votre communication. Ou alors, vous voulez influencer des décideurs politiques afin qu'ils se mettent au travail en s'appuyant sur les résultats de votre initiative.

« Notre musée existe depuis 1953. Mais nous aménageons actuellement un nouveau bâtiment qui hébergera tout prochainement nos collections d'ethnologie régionale. Nous avons profité de l'occasion pour analyser l'état de conservation de tous nos objets et documents d'archives et particulièrement ceux qui seront exposés dans le nouveau parcours permanent. Ainsi, 1650 pièces

seront minutieusement nettoyées, stabilisées, voire restaurées. Nous avons fait appel au Fonds Lemay pour nous aider financièrement à boucler le budget nécessaire. Pour mener notre chantier des collections, nous avons cherché une équipe de restaurateurs pluridisciplinaires (bois, métal, tissu, céramique, verre, papier, cuir...) via un marché public de services – un cas unique en Belgique. Nous faisons également preuve d'innovation en traitant la collection dans son ensemble. Nous communiquons sur la totalité de ce processus et sur ses résultats avec nos visiteurs et les professionnels du secteur muséal. Nous publions des informations sur les restaurations, accompagnées de photos et vidéos, sur notre site internet et sur Facebook. Les visiteurs peuvent découvrir le chantier des collections une fois par mois. Les journaux et les chaînes de télévision locales, que nous invitons régulièrement, nous témoignent beaucoup d'intérêt. Nous désirons en outre communiquer toute cette banque de données, dans le nouveau musée, pour montrer le travail qui se passe dans les coulisses. Nous n'avions pas prévu que notre projet de chantier des collections susciterait autant d'intérêt, mais nous y avons réagi avec empressement en organisant également des échanges de bonnes pratiques avec des professionnels d'autres musées belges et français. Ces rencontres sont extrêmement importantes pour nous car elles permettent de partager ce que nous avons entrepris et appris.»

Véronique Van de Voorde, *directrice du Musée du Folklore de Mouscron, qui a reçu du Fonds Lemay les moyens nécessaires à la restauration de la collection ethnographique*

Comment procéder ?

Diffuser des informations à tort et à travers n'apporte rien au destinataire et vous fait perdre du temps. Les informations sur votre initiative doivent être communiquées de façon ciblée. Vous devez donc savoir précisément **quels sont les objectifs de votre communication**. Les questions suivantes vous aident à les définir :

- Voulez-vous informer des parties prenantes ? Souhaitez-vous influencer leur attitude ? Désirez-vous les pousser à l'action ?

- Souhaitez-vous créer de la sympathie autour de votre organisation ? Voulez-vous attirer des volontaires ?
- Voulez-vous justifier la manière dont vous dépensez vos fonds ?
- Désirez-vous influencer les décideurs politiques ou l'opinion publique ?

Vous savez à présent quel objectif vous poursuivez en diffusant votre message. Cependant, **tout message a besoin d'un public**. Vous devez donc choisir vos destinataires et adapter soigneusement votre message en fonction de leurs intérêts. Votre communication doit répondre à cette question de manière explicite : quel est leur intérêt ?

CONSEIL

Pour adapter votre communication à votre public cible, vous pouvez élaborer un personnage. Vous créez littéralement le profil d'une personne à qui le message s'adresse. Vous lui conférez un visage, un nom, un aspect, l'objectif qu'il veut atteindre, ce dont il s'occupe, ce que vous pouvez signifier pour lui. Vous tentez ainsi de comprendre qui doit recevoir votre message pour l'adapter au mieux.

Vous avez un message, ainsi qu'un public. Comment allez-vous aider celui-ci à **se souvenir de votre message** ? N'oubliez jamais que c'est à une personne que votre communication s'adresse. Par conséquent, racontez-lui une histoire, avec des mots et des images, de manière à éveiller et maintenir son intérêt. Ainsi, vous augmentez l'impact de votre message.

Tout l'art consiste à...

- commencer votre histoire de manière à ce qu'elle plaise à votre public ;
- adapter la longueur et la forme de votre histoire en fonction de ce public : de combien de temps dispose-t-il ? Quel est son niveau linguistique ? Connaît-il le jargon de votre secteur ? ;
- sélectionner la bonne information : utilisez des indicateurs, des citations, des témoignages, des photos pour raconter l'histoire.

Les chiffres sont importants, mais les citations et les histoires rendent votre récit chaleureux et vivant.

Réfléchissez avec des collègues ou des partenaires. Lorsque vous rédigez le message, veillez à fournir uniquement des informations pertinentes et ne vous perdez pas dans les détails. Donnez au message un tour original qui maintienne l'intérêt, communiquez de manière simple, cohérente et authentique. Soyez également transparent en racontant votre histoire. Comment avez-vous rassemblé vos données ? Combien de personnes avez-vous touchées ?

Pratique

Si, dans le cadre de la communication de votre projet, vous souhaitez faire référence au soutien de la Fondation Roi Baudouin ou à un Fonds, merci d'utiliser la formulation suivante :

« Avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin OU Avec le soutien du Fonds (nom du Fonds concerné), géré par la Fondation Roi Baudouin. » Vous avez encore des questions sur la communication de votre projet ? Contactez Cathy Verbyst via verbyst.c@kbs-frb.be.

Vous souhaitez tout savoir sur l'actualité de la Fondation Roi Baudouin ? Inscrivez-vous à notre e-news et suivez-nous sur Facebook et Twitter.

Vous disposez désormais d'un message, d'un public cible et d'une histoire palpitante. Le moment est venu de **choisir vos canaux de communication**. Les possibilités sont infinies :

- canaux classiques : communiqué de presse, rapport détaillé, rapport concis, infographique, brochure ;
- canaux interactifs : message sur les médias sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, message sur le site internet, photo sur Instagram, vidéo sur YouTube, post sur un blog, bulletin d'information numérique ;
- canaux participatifs : ateliers, conférences, événements.

Examinez quel est le format requis pour tel ou tel type de message, mais souvenez-vous que la manière de raconter l'histoire est importante. Sur Facebook, par exemple, utilisez des phrases courtes et percutantes, qui expriment l'essence de ce que vous faites. Une citation accompagnée d'une photo est plus efficace sur Facebook qu'une longue explication technique. Réservez celle-ci aux rapports, aux articles ou aux blogs.

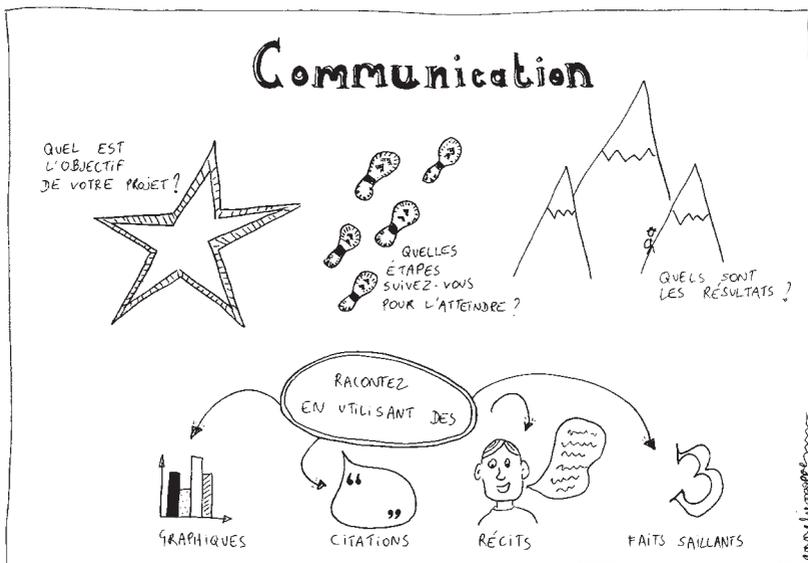
Réfléchissez bien à la manière d'atteindre au mieux vos parties prenantes. Adaptez votre message en fonction de celles-ci, de vos attentes et du canal. Ne partez pas du principe que tout le monde consulte votre page Facebook ou vos bulletins d'information.

Après avoir fourni autant d'efforts, vous désirez certainement savoir **si votre message a vraiment atteint son objectif**. À cet effet :

- mesurez la couverture sur les médias numériques ;
- demandez aux personnes comment elles sont arrivées jusqu'à vous ;
- dans votre communication, posez une question exigeant une réponse et voyez le nombre de réactions reçues.

CONSEIL

Les budgets étant généralement limités, il est préférable de les affecter à des canaux performants plutôt que de diffuser vos informations sur le plus grand nombre de canaux possibles.



CONSEIL

Conseils pour vous démarquer sur internet

- > Publiez régulièrement un message sur votre site internet ou dans les groupes Facebook.
- > Suivez de près les tendances sur les médias sociaux et réagissez-y le plus rapidement possible.
- > Recherchez des personnes influentes qui diffuseront votre message d'une manière très authentique.
- > Adressez-vous directement à votre groupe cible en diffusant des courriels appropriés, à des moments clés.

Check-list

Check-list

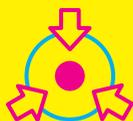
7 façons d'augmenter son impact



Sachez quels sont les problèmes sous-jacents au défi auquel vous voulez vous attaquer : si vous prenez le temps de bien analyser un problème, vous trouvez plus rapidement les solutions possibles. N'analysez pas ce problème une seule fois, mais recommencez lorsque votre projet est en cours et pendant l'évaluation.



Impliquez le groupe cible et les parties prenantes : si vous désirez accroître votre impact, vous devez impliquer le plus possible les individus au sein et autour de votre initiative. Plus vous harmonisez leurs efforts respectifs en fonction de votre initiative, plus l'impact généré est grand.



Élaborez une stratégie avec un objectif clair : votre stratégie vous aide à déterminer les actions qui ont du sens et celles qui n'en ont pas. Adaptez-la lorsque les circonstances changent. Établissez une feuille de route, avec des étapes intermédiaires, des conditions préalables et un calendrier.



Évaluez le processus : si vous suivez le processus, vous apprenez beaucoup sur la manière dont votre initiative se déroule. Vous disposez d'un aperçu sur les activités les plus ou les moins efficaces. Cela vous donne la chance d'améliorer votre projet et ainsi de renforcer votre impact.



Mesurez si votre initiative fonctionne : définissez des indicateurs qui mesurent le résultat et évaluent l'impact à long terme de vos activités. Évaluez et n'établissez un rapport que sur ce qui est pertinent. Ainsi vous pouvez voir où vous faites la différence.



Partagez ce que vous avez appris : vous pouvez utiliser les enseignements tirés de l'évaluation de votre initiative pour continuer à la développer et renforcer votre organisation. D'autres organisations et d'autres personnes peuvent éviter les mêmes pièges ou utiliser vos connaissances pour améliorer leur fonctionnement.



Communiquez de manière authentique et cohérente avec les parties prenantes : sachez ce que vous souhaitez atteindre avec votre communication et quel est votre public cible, décidez de la manière dont vous allez raconter votre histoire pour intéresser le destinataire, sélectionnez le canal, évaluez si le message a touché son but.

En savoir plus?

Publications

Guide pratique pour réussir l'auto-évaluation de son projet, dans les secteurs de la petite enfance et de la lutte contre la pauvreté, Fondation Roi Baudouin, 2018

Impact Management Principles, European Venture Philanthropy Association and Social Value International, 2017

Managing for Learning and Impact. Project Management Guide, King Baudouin Foundation, 2012

ALLEMAND Muriel, *La conduite du changement avec Adaptive leadership. 50 outils et tactiques pour diagnostiquer et mobiliser*, Éd. Vuibert, Coll. Lire Agir, 2014

AUTISSIER David et MOUTOT Michel, *La boîte à outils de la conduite du changement*, Éd. Dunod, 2013

KOTTER John, *Conduire le changement. Feuille de route en 8 étapes*, Pearson France, 2015

ROUCHY Jean-Claude, SOULA DESROCHE Monique, *Institution et changement. Processus psychique et organisation*, Érès, Coll. Transition, 2010

RUSSON Charles-Henri et LALONDE Carole, *Management du changement*, Éd. IFEAS, 2014 (4e édition)

TONNELÉ Arnaud, *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Éd. Eyrolles, 2013

Sites web

www.impactwizard.eu

www.evpa.eu.com

www.grantcraft.org

www.ideo.org

www.notregouvernance.be

www.opendesignkit.org/methods/personas

www.theoryofchange.org

www.thinknpc.org/publications/the-jet-pack

www.thinknpc.org/publications/creating-your-theory-of-change

www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social

www.avise.org/ressources/petit-precis-de-levaluation-de-limpact-social

www.f3e.asso.fr/media/transfer/doc/reperes_toc_v4.pdf

www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-son-activite-conduire-une-demarche-dauto-evaluation

Vidéos sur le Net

Stratégie :

www.youtube.com/watch?v=dpb4AGT684U&app=desktop

Long terme :

www.youtube.com/watch?v=zHLs503L5Lw

Communication et apprentissage :

www.youtube.com/watch?v=38fefskOejk&t=71s

Grâce à ses activités, la Fondation Roi Baudouin contribue à une société meilleure. Elle stimule le changement et l'innovation, entre autres, en renforçant les compétences des organisations et des personnes, afin qu'elles puissent accroître leur impact sociétal.