

# Organiser un benchmark



## Fiches méthodes & outils dans l'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024 à l'évaluation d'impact

Dans le cadre du dispositif d'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024, un accompagnement dédié sur la mesure d'impact est proposé.

Pour votre organisation, les objectifs sont les suivants :

- Apporter des éléments de connaissance sur les impacts de vos projets
- Communiquer en interne et en externe
- Améliorer vos projets
- Essaimer

Pour Paris 2024, les évaluations d'impact permettront de :

- Contribuer à l'évaluation de la stratégie Impact & Héritage
- Apporter de la lisibilité sur la valeur ajoutée de vos projets
- Léguer un héritage méthodologique

Différents niveaux d'accompagnement sont proposés concernant la mesure d'impact :



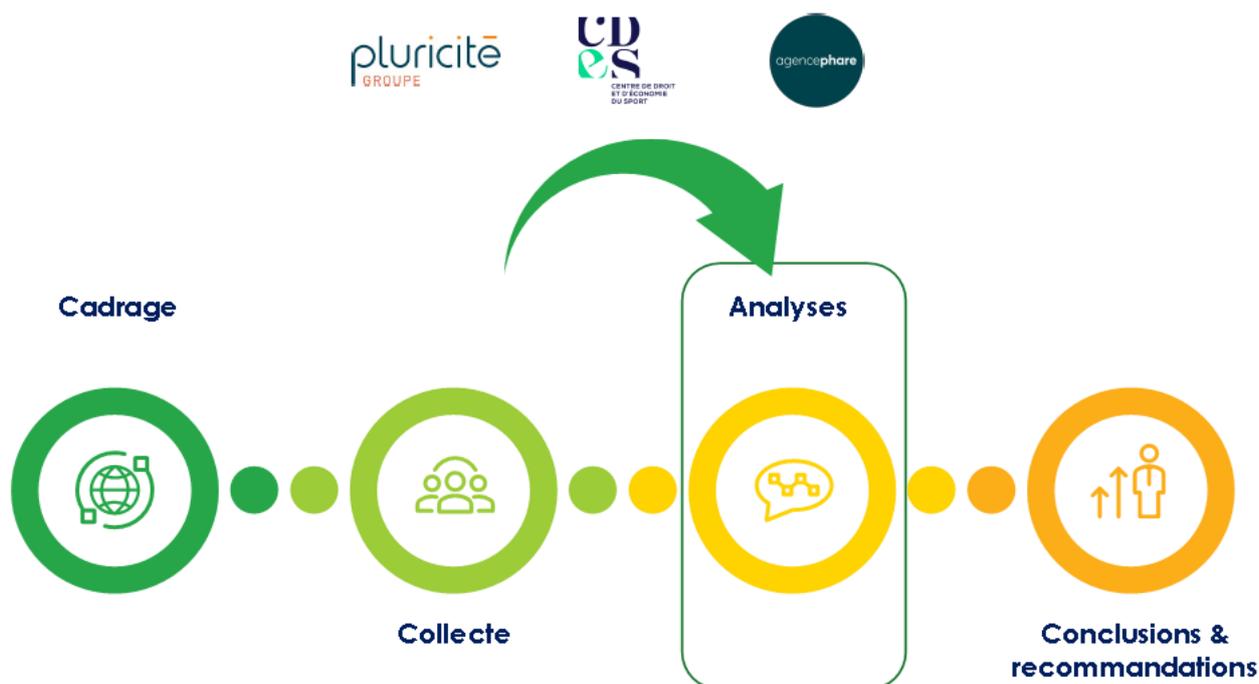
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser l'acquisition des notions clefs, la compréhension des tenants et aboutissants de la mesure d'impact et l'appropriation de solutions concrètes pour engager le travail, l'organiser – le baliser.

**Retrouvez les documents d'application sur les sujets suivants :**

Fiches outils	Fiches processus
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ <b>Organiser un benchmark</b></li> <li>⊗ Conduire des entretiens</li> <li>⊗ Conduire une étude de cas</li> <li>⊗ Utiliser la facilitation graphique</li> <li>⊗ Utiliser l'infographie</li> <li>⊗ Utiliser la datavisualisation</li> <li>⊗ Utiliser les personae</li> <li>⊗ Animer un focus groups évaluatif</li> <li>⊗ Utiliser l'observation participante</li> <li>⊗ Mobiliser la méthode des scénarios</li> <li>⊗ Elaborer un référentiel d'évaluation</li> <li>⊗ Construire un diagramme logique d'impact</li> <li>⊗ Mener des enquêtes bénéficiaires</li> <li>⊗ Utiliser l'économétrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Bâtir un protocole d'évaluation</li> <li>⊗ Formuler ses questions évaluatives</li> <li>⊗ Opter pour l'évaluation participative</li> <li>⊗ Vérifier l'évaluabilité du projet</li> <li>⊗ Formuler des recommandations</li> <li>⊗ Communiquer et rendre utile la démarche</li> <li>⊗ Faire un contrôle qualité de son rapport</li> </ul>

Retrouvez les documents d'application et d'autres outils sur la plateforme :

<https://accompagnementimpact2024.org/>



# 1 L'essentiel, en un coup d'œil



---

## Le benchmark, c'est quoi ?

---

Technique consistant à étudier et analyser les modalités d'intervention, d'organisation et de pilotage d'autres projets et structures afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. Le benchmarking est une analyse comparative pour identifier des manières de faire améliorées.

---

## Niveau de complexité de l'outil !

---

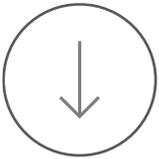
		<b>COMPLEXE</b>	L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.).
		<b>ELABORÉ</b>	L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau d'engagement.
		<b>INTERMÉDIAIRE</b>	L'outil / la méthode implique une relative exigence technique et implique un engagement de ressources (temps passé...) assez raisonnables.
		<b>ACCESSIBLE</b>	L'outil / la méthode peut se mettre en place relativement facilement, sans appeler un niveau d'expertise et / ou d'expérience dédié.





## Atouts

- Donne des éléments de comparaison
- Donne des idées de bonnes pratiques
- Fait gagner du temps sur des erreurs à ne pas commettre
- Fait ressortir les spécificités de votre projet
- Enrichit la compréhension de votre logique d'intervention
- Permet de comparer les résultats



## Limites

- Des effets de contexte qui peuvent parasiter les comparatifs
- Un cadre de comparaison primordial : attention au choix des cas et aux critères de comparaison
- Ce qui marche ailleurs ne marche pas forcément chez soi
- Console... ou désolé !
- La structure benchmarkée est-elle une bonne pratique ?



## 2 Définition => c'est quoi un benchmark ?



### 2.1 Définition et approche

L'anglicisme benchmark qui s'est répandu à l'usage équivaut au terme savant de parangonnage. Le principe du benchmark consiste à **utiliser la comparaison d'un projet à un ou plusieurs autres** pour en tirer des analyses en termes d'organisation, de modalités d'intervention, de pilotage... propres à améliorer son projet.

Le benchmark s'entend à l'origine dans les sciences de l'ingénierie et des procédés comme une méthode de comparaison de plusieurs éléments soumis à un protocole de mesure standardisé, afin d'en comparer les résultats sur un ou des indicateurs clefs. Elargi aux sciences sociales, le concept de benchmark ou « parangonnage » s'étend au-delà de ce concept fondateur, depuis la comparaison par des batteries d'indicateurs jusqu'à des études de cas qualitatives en passant par la recherche de « bonnes pratiques ». A titre d'exemple, cela peut donc concerner aussi bien la dimension gouvernance de votre projet, que la plus stricte dimension de son outillage, des pédagogies mises en œuvre, etc.

La mise en place d'outil spécifique de benchmark auprès d'un nombre limité de projets partiellement ou totalement comparables privilégiera une approche par approfondissements ciblés, sur tel ou tel aspect d'intérêt, pour l'évaluation plutôt qu'une démarche en « taille unique » qui voudrait embrasser l'ensemble des aspects pour chacun des benchmarks.

### 2.2 Le benchmark dans l'évaluation d'impact

Plusieurs niveaux de comparaison dits « de benchmark » peuvent se distinguer :

- Les comparaisons dans les modalités de mise en œuvre des dispositifs et projets : quelles sont les procédures de tel projet par rapport à tel autre ? Comment est organisée la gouvernance sur tel dispositif ? Les modalités de contractualisation ? etc.  
*Par exemple : quels liens avec les politiques sportives locales ? quel degré d'implication des licenciés adhérents ? quel niveau de partenariat avec les parties prenantes sportives locales ? quelle valeur ajoutée tirée d'un potentiel « effets Jeux » ?...*
- Les comparaisons du spectre d'impact : quelles sont les zones d'effet de différents dispositifs / projets a priori comparables ? Lequel se penche le mieux sur la relation entre les besoins qui ont fondé le projet et les objectifs qu'il s'était donné ?
- Les comparaisons dans le niveau d'impact, pour tel ou tel indicateur ciblé : quel type de projet permet un niveau d'impact comparable ? quelles modalités favorisent quels types d'impact ?  
*Par exemple : concernant un niveau d'impact comparable sur la féminisation de la pratique...*

Le benchmark pourra être mobilisé durant la collecte de matériaux visant à alimenter la construction d'une appréciation évaluative, ou dans une logique de réflexion sur les préconisations, afin de nourrir des scénarii relatifs aux suites à construire au regard des améliorations ciblées.



## 3 Dans quel cas utiliser un benchmark ?



### 3.1 Pourquoi ?!

- **Inventorier des bonnes pratiques**

Le benchmark vous permet de vous intéresser à d'autres projets, qui sont de potentielles sources d'inspiration notamment au regard des bonnes pratiques qui peuvent ainsi être partagées et observées.

Evidemment, une association sportive et / ou de loisirs comme une collectivité territoriale ou autre acteur cherchera préférentiellement à se comparer avec une organisation du même type, et avec des projets comparables !

- **Se doter d'idées et d'expériences extérieures pour faire évoluer son intervention et éclairer des décisions**

Ces idées extérieures sont relatives à de bonnes pratiques, mais elles peuvent également relever de points de vigilance ou d'erreurs à ne pas commettre. Les projets observés sont sources d'information pour aiguiller une réflexion interne, à la fois sur ce qu'il peut être intéressant de faire comme sur ce qu'il peut être intéressant de ne pas faire.

- **Disposer d'un point de vue global pour positionner son intervention**

L'analyse comparative permet de disposer d'un point de vue élargi de différents types d'organisation et d'intervention qui peuvent exister. Cela dessine une cartographie d'ensemble et permet de se situer par rapport à cet ensemble de projet. Est-on original ? Fait-on comme tout le monde ? En quoi se distingue-t-on ? En quoi est-on innovant ? A-t-on des résultats au-dessus des autres ?

- **Révéler des spécificités de son intervention**

En se comparant avec d'autres organisations et projets, vous disposez d'éléments d'information qui vous permettent d'identifier des spécificités de votre projet ou, plus prosaïquement, des points forts et / ou des points faibles qui constituent une caractéristique propre. Cela facilite la capacité à valoriser son projet, comme cela facilite la qualification de votre organisation et / ou de ses résultats (au regard d'un élément de contexte particulier, d'une contrainte, d'un atout dans l'environnement ou en interne...).

- **Raffermir la compréhension des logiques d'intervention à l'œuvre**

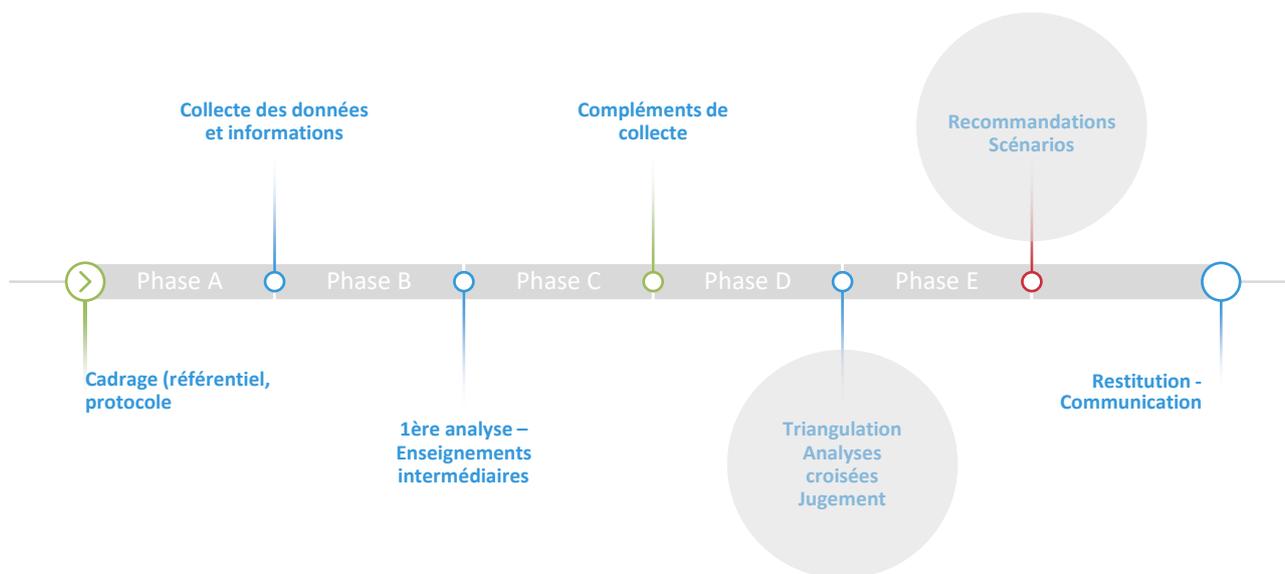
La compréhension de la logique d'intervention de votre projet (chaîne de causes à effets entre vos réalisations et les impacts que le projet génère) s'enrichit de la compréhension des logiques d'intervention des autres projets : en confrontant les pratiques et les résultats et effets obtenus, vous pouvez approfondir les relations qui peuvent expliquer l'efficacité et l'impact du projet. De fait, l'analyse comparative peut permettre d'appréhender de manière approfondie les logiques à l'œuvre dans des contextes organisationnels, territoriaux et partenariaux différents.

En interrogeant d'autres acteurs, de manière générale, vous vous donnez la possibilité de renforcer votre compréhension des enjeux à l'œuvre, au-delà de votre intervention / de votre vision, d'identifier les facteurs



contextuels (ayant trait aux cadres stratégiques existants, au contexte socio-économique, à la configuration des acteurs, etc.) pouvant potentiellement influencer la mise en œuvre et l'impact de l'intervention et d'analyser des modalités de déploiement dans ces contextes différents et multifactoriels.

### 3.2 A quel moment ?!



L'activation du benchmark à tel ou tel moment de la démarche engage une finalité différente, de sorte que le benchmark présentera une utilité plutôt tournée sur l'appréciation évaluative ou plutôt tournée sur la construction de recommandations.

#### Mobiliser le benchmark pour alimenter l'appréciation évaluative

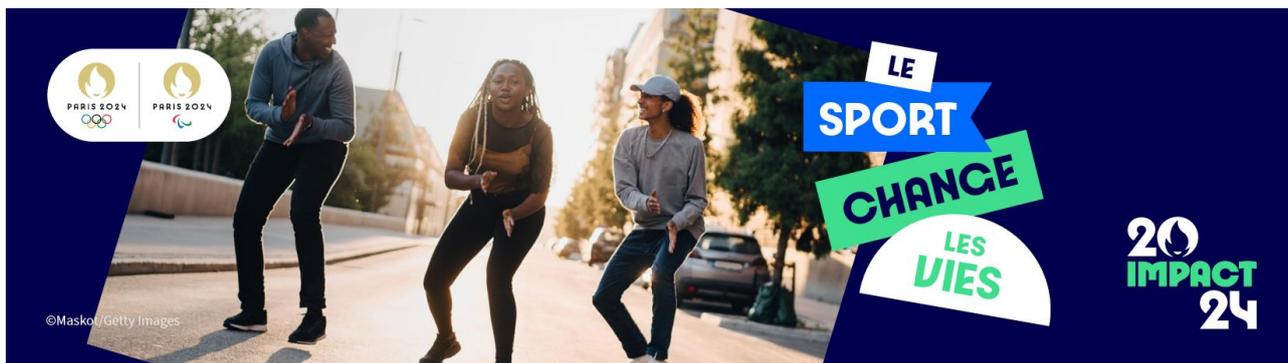
**En activant le benchmark dans la phase de collecte** de la démarche évaluative, vous vous dotez de points de repères propres à enrichir votre compréhension des logiques à l'œuvre au sein de votre projet. Vous renforcez votre capacité à identifier des spécificités, à positionner votre projet par rapport à d'autres et à qualifier la relation entre les réalisations que vous avez menées et les effets qui sont identifiés.

#### Mobiliser le benchmark pour construire la suite

**En activant le benchmark dans la phase de conclusion et de recommandations**, vous vous dotez d'un outil pour aller plus loin dans la construction de préconisations pour la suite. Vous disposez des conclusions évaluatives et, sur cette base, vous identifiez des enjeux d'amélioration sur lesquels axer le benchmark qui, alors, va servir à se donner des idées pour bâtir et proposer des évolutions.



## 4 Mode d'emploi concret du benchmark



Le benchmark se réalise en 4 phases progressives, avec :

### Une 1ère phase, pour cadrer le benchmark

Avant toute chose, il s'agit d'être au clair sur les finalités du benchmark, c'est-à-dire le type d'informations utiles qui sont recherchées. Il faut arbitrer entre une recherche d'informations horizontale, relativement exhaustives, mais qui ne permettra pas d'approfondir chacun des points abordés, et une recherche d'informations verticale, ciblée sur des points limités, permettant de les creuser plus avant. Durant ce temps de cadrage, vous vous posez la question : que veut-on savoir et apprendre de ce que font d'autres organisations avec lesquelles se comparer ? D'une certaine manière, il s'agit de choisir quelles dimensions du projet on souhaite investiguer : ses modalités de gestion, de pilotage, de partenariat, de gouvernance, d'intervention, de qualification des professionnels, de sélection des publics, les résultats obtenus, etc.

### Une 2<sup>ème</sup> phase, pour choisir les objets de comparaison

Une fois au clair sur ce que vous souhaitez investiguer, il vous faut sélectionner des « terrains » avec lesquels vous comparer. Pour déterminer quels seront vos « terrains » d'étude, vous effectuez un travail en deux temps : 1) En listant différents terrains possibles puis 2) En choisissant, parmi ces terrains, ceux qui paraissent intéressants de retenir.

Le recensement n'a pas besoin d'être exhaustif : lister consiste à identifier une petite dizaine (grand maximum) de terrains susceptibles de vous intéresser. La taille de votre liste dépend du nombre de terrain que vous pensez retenir. Si vous pensez aller voir 2 à 3 expériences autres, vous pouvez vous déterminer sur une liste du double, aux alentours de 6, au sein de laquelle vous choisirez, etc.

Pour établir la liste, vous vous appuyez sur des solutions de type :

- Une remontée d'informations au sein de votre équipe ;
- Une remontée d'informations via les parties prenantes du travail que vous menez (partenaires terrains et institutionnels, notamment, parmi ces derniers, ceux qui ont une surface territoriale d'action importante, et qui les rend susceptibles d'avoir identifié un autre projet intéressant par ailleurs) ;
- Une recherche Internet ;
- La mobilisation de réseaux (des réseaux du mouvement sportif, des réseaux des Collectivités locales...).

Attention, avec cette remontée d'information, vous recherchez à compiler un niveau d'information minimal sur les projets en question, de manière à pouvoir les qualifier. Par exemple : leur zone géographique d'intervention (urbain, rural, géographie prioritaire...), type de public touché, volume de public touché, ancienneté de l'action... Ces informations vous permettront, in fine de choisir parmi eux.

De fait, une fois établie la liste, vous réalisez un choix parmi les projets pour déterminer auprès desquels vous allez avoir un travail de rapprochement et de collecte d'informations détaillée. Evitez de choisir des projets trop ressemblants entre eux : le but peut être d'avoir différents modèles avec lesquels se comparer. Pensez à choisir des modèles qui vous ressemblent ou, au contraire, des modèles qui apparaissent éloignés du vôtre. Bien sûr, ce choix se fait *a priori*, il n'est pas réalisé avec une vision tout à fait transparente de la situation, mais cherchez à pouvoir le motiver : « Ce qui m'intéresse en particulier concernant ce projet, c'est de voir... ».

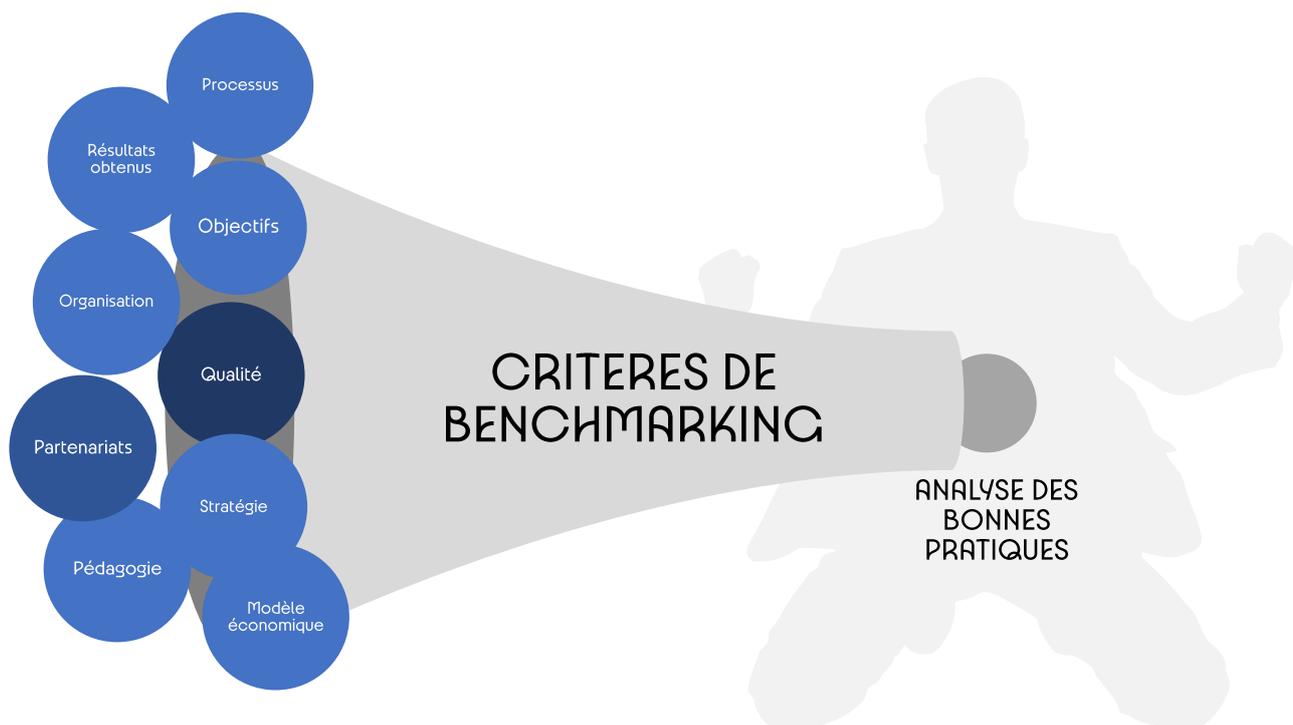


### Une 3<sup>ème</sup> phase, pour obtenir les informations

Pour obtenir les informations, vous allez fonctionner en plusieurs temps :

- **Etablir un document cadre de collecte : évitez de partir « tête baissée » dans la collecte, préparez-vous un support recensant les questions que vous voulez poser et les informations dont vous souhaitez disposer !**

Petite astuce => Pensez un document de présentation de votre projet disposant de toutes les informations que vous attendez. Dites-vous bien que les projets que vous allez mobiliser seront eux aussi intéressés par votre démarche, preneurs d'informations, etc. Ce document de présentation est une manière de faciliter l'approche avec les interlocuteurs que vous contactez, et cela facilite leur compréhension des informations que vous souhaitez obtenir.



- **Prendre contact avec les projets et réaliser des entretiens :**

Prenez d'abord contact par mail, cela permet de mettre une pièce jointe et d'établir un premier niveau d'échange. Dans le mail, indiquez votre souhait de pouvoir échanger de cette démarche et de fixer un rendez-vous. Vous pourrez plus facilement joindre vos interlocuteurs par téléphone ensuite, sans les surprendre.

Nous vous conseillons lors de ces premiers échanges de vous limiter à bien expliquer le « quoi » et le « comment » de votre initiative, sans engager déjà la collecte, et de fixer un créneau dédié pour cette collecte : cela vous permet, à vous comme à vos interlocuteurs, d'être dans une situation préférentielle : vous pour bien écouter, bien prendre en note, eux pour avoir le cas échéant préparer de la matière à vous transmettre. Le jour J, vous réalisez l'entretien à l'appui du cadre de collecte que vous avez établi.

N'hésitez pas à être deux à mener l'entretien : l'un peut se concentrer sur l'échange, l'autre peut se concentrer sur la prise de note, et ensemble vous pourrez confronter votre compréhension des données. Cet entretien peut se réaliser sur place, ou en distanciel. Sur place, l'intérêt est de pouvoir ajouter un temps de visite à l'échange, ce temps de visite pouvant comporter des temps d'observation d'une séance, de découverte d'un espace de pratique, d'échanges avec des usagers ou des encadrants, etc.

Vous pourrez aussi en profiter pour documenter votre étude en prenant des photographies : cela facilite l'appropriation des informations par d'autres personnes de votre organisation qui seront intéressées par les résultats du benchmark et qui n'auront pas mené les entretiens.



Vous constatez, au vu du travail de collecte à réaliser, qu'il est préférable de ne pas multiplier les terrains de benchmark, au risque de s'engager dans une démarche chronophage !

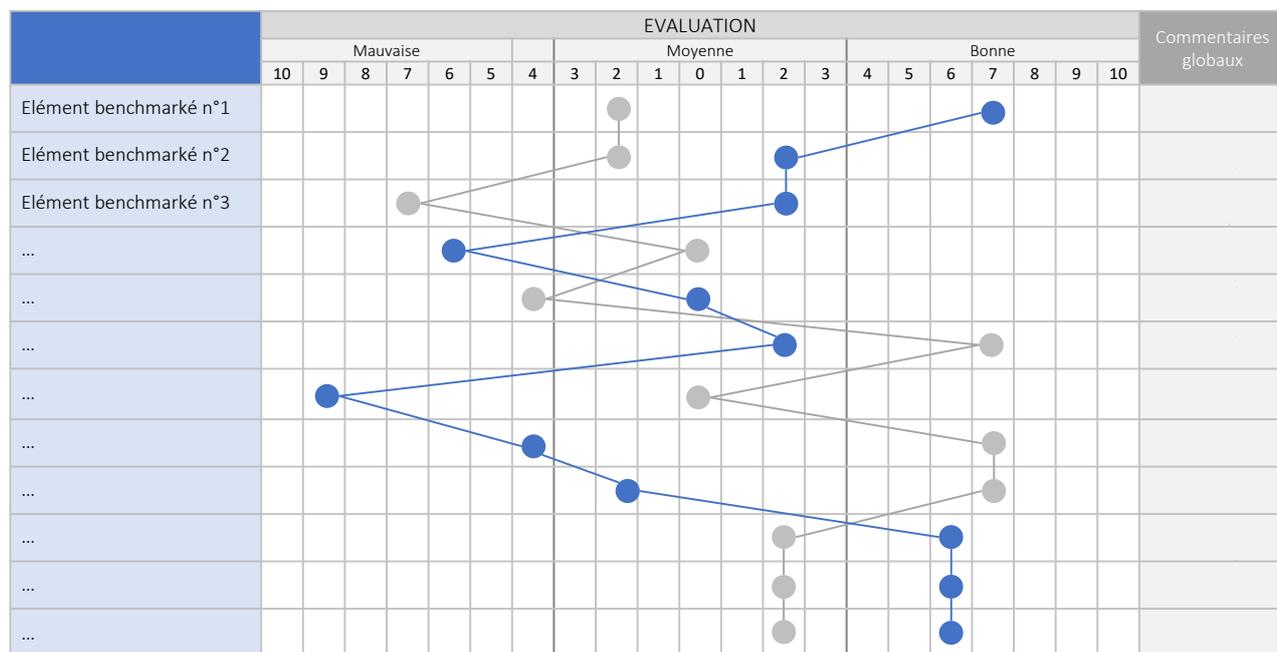
- **Collecter de matière documentaire :**

En même temps que vous réalisez l'échange, n'hésitez pas à solliciter des éléments documentaires, de type bilan d'action, données budgétaires, etc. C'est autant d'information que vous n'aurez pas besoin d'aborder durant l'entretien (ce qui laisse la place à d'autres sujets à l'oral). Si vous avez pu disposer d'éléments documentaires en amont de l'échange, n'hésitez pas à étudier les données en logique de préparation, pour aiguiller vos questions, ou faire lever des interrogations / difficultés de compréhension que vous auriez.

**Une 4<sup>ème</sup> et dernière phase, pour réaliser l'analyse de benchmark**

L'analyse du benchmark se fait de deux manières avec d'une part une formalisation dédiée et d'autre part une utilisation dans le cadre des travaux d'ensemble, à savoir :

- Une formalisation dédiée : nous vous invitons à faire simple et efficace et à disposer les informations collectées dans une grille. Chaque terrain fait l'objet d'une grille. N'hésitez pas à réaliser deux documents distincts : une grille exhaustive, avec l'ensemble des informations collectées, pourquoi pas littéraires + une grille plus synthétique, facile d'appropriation, et qui peut compiler sur une même vue l'ensemble des terrains investigués.
- Une utilisation dans le cadre des travaux d'ensemble : vous mobilisez les résultats du benchmark dans le cadre du travail d'évaluation, qui s'appuie sur d'autres sources de données. C'est ce qu'on appelle la triangulation, quand l'analyse est réalisée à partir de différentes sources de données qu'on croise les unes les autres.



## 5 Les pièges et les limites du benchmark



- **Soyez vigilants à être au clair sur le contexte des projets avec lesquels vous vous comparez !**

Cela permet d'isoler les effets de contexte. Certains éléments de la situation des autres projets, dans lesquels ils s'inscrivent et font partie de leur environnement, peuvent être des facteurs explicatifs importants des processus qui sont à l'œuvre, et ne seront pas forcément reproductibles ;

- **N'engagez pas d'analyse comparative sans être arrêté sur le cadre de comparaison que vous allez utiliser... sans quoi le risque est de disposer d'une manière qui « part dans tous les sens » et qui se prêtera peu à la formalisation de conclusions et d'éléments de comparaison**
- **Ne prenez pas les résultats du benchmark pour argent comptant !**

Ce qui marche ailleurs ne marche pas forcément chez soi ou, dans tous les cas, nécessite des adaptations. De même, vous pouvez tirer du benchmark des idées pour de nouvelles pratiques, mais vous pouvez aussi vous doter de points de vigilance, c'est-à-dire identifier des erreurs à ne pas commettre. L'exercice ne se limite pas à identifier des bonnes pratiques !

- **Ni se consoler, ni se désoler, mais s'améliorer en continu !**

Vous connaissez l'expression populaire qui dit « *Quand je me regarde je me désole, quand je me compare je me console !* » : avec l'expérience du benchmark, on s'ouvre à se consoler comme à se désoler, à trouver autour de soi des projets qui fonctionnent beaucoup mieux, qui ont eu des idées qu'on n'a pas eu, comme des projets qui rencontrent des difficultés qu'on a su dépasser, qui n'obtiennent pas les résultats qu'on obtient, etc. Nous dirions : méfiez-vous de ce type d'analyse ou de réaction. Vous positionnez ne consiste pas à vous classer au sein d'un palmarès. Avec le benchmark, vous utilisez certes un outil qui est issu du monde de l'entreprise et des logiques de management visant à optimiser les process et les coûts, mais en l'espèce vous mobilisez cet outil à des fins d'amélioration en continu. L'appréciation que vous en tirez doit être vertueuse et constructive. Les résultats de positionnement ne sont pas à prendre au 1<sup>er</sup> degré d'un classement, mais plutôt en étant capable de se dire : voici nos spécificités, en forces comme en faiblesses, voici les bonnes idées que nous pouvons prendre dans d'autres expériences, voici les erreurs à ne pas commettre, etc.



## 6 Pour en savoir plus



- Méthodes d'évaluation des politiques publiques : actes du séminaire, Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques, Rapport du 22 juin 2011, avec, à partir de la page 130, un exemple de benchmarking européen sur la pauvreté des enfants.
- ETTORCHI-TARDY Amina, LEVIF Marie, MICHEL Philippe, « Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé », Pratiques et Organisation des Soins, 2011/1 (Vol. 42), p. 35-46.
- Robert Camp, Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1989, p. 17.
- S'inspirer des plus grands pour évoluer Paru le 14 avril 2015
- Le guide du benchmarking- Jacques Gautron, Jacques Alexandre, Marc Bazinet, Isabelle Bonneau-Blaire, Guy Chadebec, Claude Cornec, Jean-Claude Cousin, Jean Durand, Bernard Havret - Collection Livres outils

