

# Elaborer un référentiel d'évaluation



## 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 :



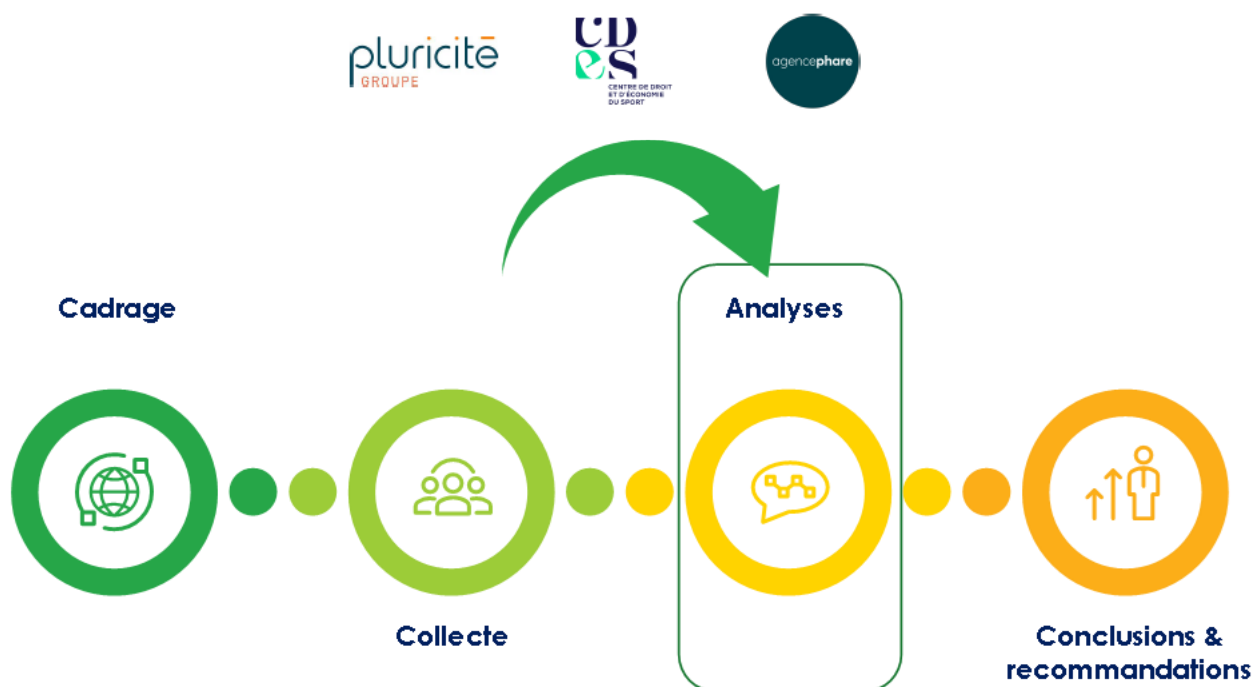
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser 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>⊕ Organiser un benchmark</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>⊗ <b>Elaborer un référentiel d'évaluation</b></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 référentiel, c'est quoi ?








---

Outil qui permet de synthétiser l'ensemble de la démarche méthodologique. Il facilite le suivi de la cohérence de la conduite de la mesure d'impact en proposant un récapitulatif allant de la question évaluative à la source des différents indicateurs mobilisés. Il s'avère également essentiel lors de la phase d'analyse des résultats pour conserver le sens et la cohérence de la démarche.

---

## Niveau de complexité de l'outil !

---

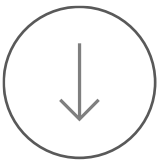
	 <b>COMPLEXE</b>	L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.).
	 <b>ELABORÉ</b>	L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau 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

- Permet de formuler les jugements sur des bases acceptées et validées entre le commanditaire et l'équipe d'évaluation
- Limite la subjectivité et les jugements opportunistes
- Renforce la transparence et l'acceptabilité de l'évaluation en rendant les bases du jugement explicites
- Structure la réponse aux questions posées, la méthode d'évaluation adoptée (car les critères de jugement vont déterminer les indicateurs et plus généralement la nature des données collectées et le type d'analyse).



## Limites

- De nombreux référentiels ne sont jamais utilisés
- Attention aux référentiels qui juxtaposent de multiples critères et indicateurs, sans s'assurer de leur opportunité/faisabilité
- Un référentiel DOIT ETRE validé au démarrage de la démarche!



## 2 Définition => c'est quoi un référentiel d'évaluation ?



### 2.1 Définition et approche

Le référentiel d'évaluation est construit / enrichi dans la première étape de cadrage de la démarche. Une fois les enjeux et impacts questionnés stabilisés, il s'agit de décliner le questionnement en déterminant :

- Comment juger de l'atteinte d'un effet de long terme (critères de jugement),
- La nature des données à collecter pour déterminer et juger le succès/l'impact (indicateurs),
- Les ressources à mobiliser pour collecter et renseigner les indicateurs (modes de recueil).

Cette étape est clé car elle permet de formuler les jugements sur des bases acceptées et validées entre le commanditaire et l'équipe d'évaluateurs. Elle constitue ainsi le cadre « contractuel » de l'évaluation et sa feuille de route, servant de point de départ pour décliner, en suivant, le protocole méthodologique.

Sans cette base solide de l'appréciation, chacun peut en rester à sa propre conception de la valeur en question et, de fait, il s'agit de s'accorder sur ce qu'on entend par une « bonne » action de sport pour la santé bien-être, de sport pour l'éducation et la citoyenneté, de sport pour l'environnement, etc. Ce référentiel nécessitera de s'appuyer sur la logique d'action du projet concerné.

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

Dans une évaluation d'impact, le référentiel se structure autour des questions évaluatives, des parties prenantes impactées, des impacts attendus, des indicateurs retenus pour mesurer les impacts et des modes de collecte des données.

- **La question évaluative** : la question évaluative est la colonne vertébrale d'une mesure d'impact social, elle pose le cadre précis de ce qui va être mesuré, elle est la question auquel vous souhaitez, en tant que porteur, avoir une réponse robuste à la fin de la démarche d'évaluation.
- **Les parties prenantes** : toutes personnes ou organisation ayant un impact sur le projet ou étant impactée par celui-ci. Il est probable que de nombreuses parties prenantes émergent lorsque vous les identifiez, il est recommandé de se concentrer sur les parties prenantes les plus pertinentes (maximum 5) en fonction de ce qu'il vous intéresse de comprendre et/ou documenter en tant que porteur dans cette démarche d'évaluation ;
- **Les impacts attendus ou « hypothèses d'impact »** : On parle d'« hypothèses d'impact » car il s'agit de préciser l'intention de l'organisation, ce qu'elle souhaite générer, sans que cela soit encore démontré à ce stade. Une hypothèse d'impact doit être intelligible, simple et ne pas recouvrir trop de dimensions. Si besoin, il est préférable de la décomposer en plusieurs hypothèses à soumettre à l'instance décisionnaire. L'impact attendu constitue ce qui sera évalué, et ce qui permet d'apprécier le mérite ou



le succès de l'action. Les impacts attendus sont les mots manquants dans la phrase suivante « le projet aura été un succès si XXX ». Comme pour les parties prenantes, il ne faut pas chercher ici à identifier et traiter l'ensemble des impacts, mais cibler les impacts clés pour le projet, que vous cherchez à vérifier au travers de l'évaluation d'impact.

- **Les indicateurs** : il s'agit de ce que l'on va observer, pour déterminer si changement/impact il y a eu.
- **Les modes de recueil** : il s'agit des outils à mobiliser pour garantir la collecte et le renseignement des différents indicateurs.

Tableau 1. Exemple de référentiel d'impact

Question évaluative 1 : Dans quelle mesure XXX parvient à XXX sur les publics visés [XXX] ?				
Parties prenantes	Impacts attendus : « hypothèses d'impact »	Indicateurs et modes de collecte		
Partie prenante 1	Hypothèse d'impact 1	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte
	Hypothèse d'impact 2	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte
Partie prenante 2	Hypothèse d'impact 1	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte
	Hypothèse d'impact 2	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte
Partie prenante 3	Hypothèse d'impact 1	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte
	Hypothèse d'impact 2	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte	• Indicateur → Mode de collecte



## 3 Dans quel cas élaborer un référentiel ?



### 3.1 Pourquoi ?!

- **Pour maîtriser les choix relatifs à la démarche**

La stabilisation des impacts escomptés (la/les raisons d'être de votre projet) sert à cerner toutes les dimensions de votre projet et de décider ce qui est prioritaire pour l'action et pour la démarche d'évaluation. Le référentiel repose les idées préconçues des parties prenantes (et de l'évaluateur) au profit d'une approche plus « rationnelle ».

- **Pour focaliser le travail d'évaluation de l'impact social**

Poser un référentiel permet de circonscrire le travail d'évaluation d'impact. Lorsqu'on lance une telle démarche, il est fréquent de vouloir étudier et mesurer l'ensemble des impacts, directs et indirects, du projet, auprès d'une multitude de parties prenantes, au risque de se perdre dans une démarche trop lourde. Le référentiel permet de poser des priorités, en lien avec les parties prenantes du projet, et permet une réflexion sur les impacts escomptés du projet à évaluer. La collecte qui en découlera sera plus ciblée, l'analyse plus fine, et le rapport plus utile in fine. Il assure de ne pas se laisser entraîner par les données disponibles, et d'aller chercher les données nécessaires.

- **Pour favoriser l'appropriation des résultats de l'évaluation d'impact**

Quitte à faire des choix, autant les faire en fonction des attentes des destinataires du rapport. De cette façon, on favorise une meilleure appropriation et on augmente la probabilité que le travail soit utilisé. Dans cette phase de construction du référentiel, l'association des principaux partenaires sera nécessaire pour intégrer leur lecture du projet et d'impacts. Il conviendra également de valider collectivement – autant que faire se peut – les impacts à évaluer dans la démarche, garantie d'une démarche partagée et de l'acceptabilité des futurs résultats par les principales parties prenantes du projet.

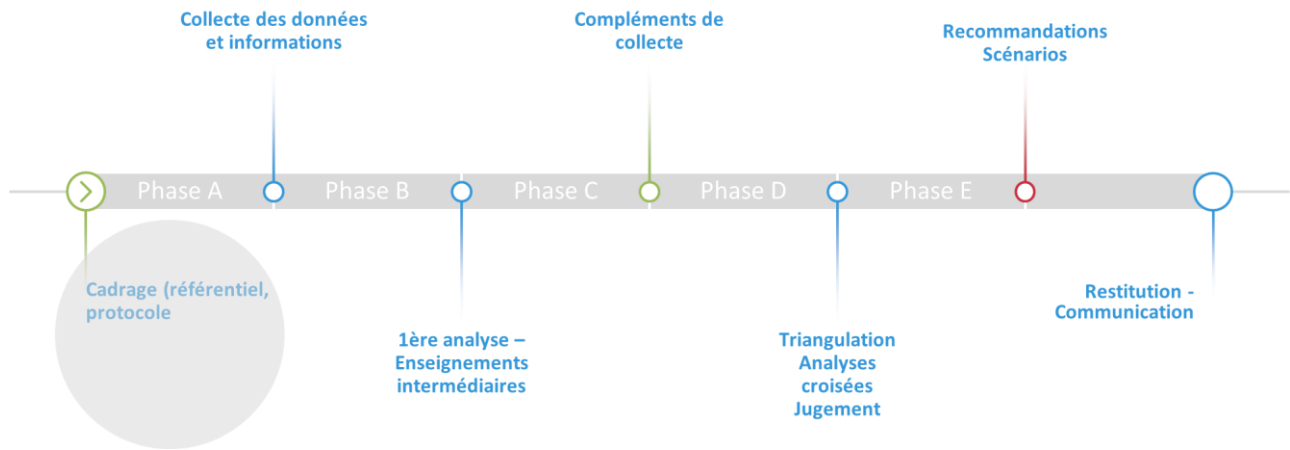
- **Pour opérationnaliser la démarche d'évaluation d'impact**

À travers le référentiel, les impacts à analyser sont stabilisés, comme le sont les indicateurs qui viendront démontrer cet impact, et les modalités de collecte. Le référentiel devient fil rouge de la démarche, et permet de faire la passerelle entre la réflexion stratégique autour de l'évaluation d'impact social et la manière dont cette dernière va se traduire opérationnellement. Le travail autour du référentiel « projette » l'équipe d'évaluation dans le travail d'évaluation, et clarifie l'ensemble des étapes à venir.



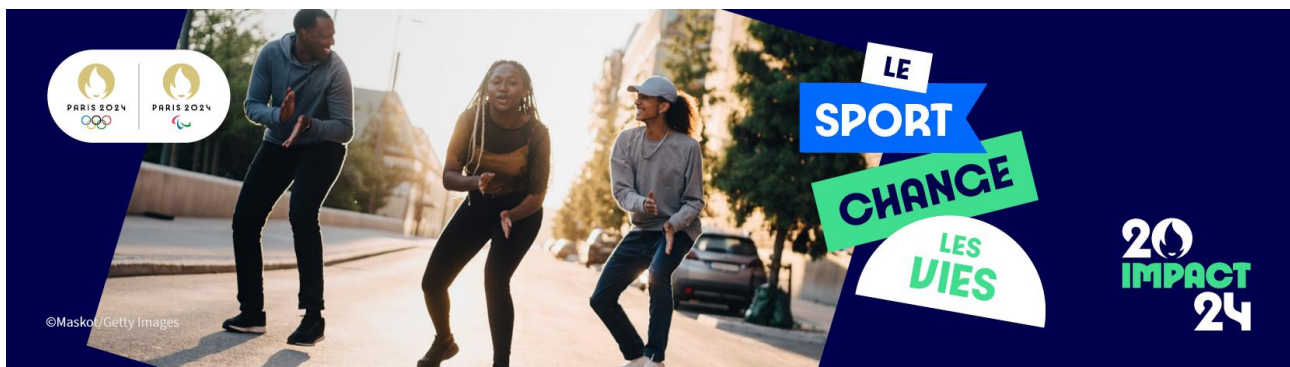
### 3.2 A quel moment ?!

Le référentiel est le premier produit de la démarche, et en constitue l'outil socle à partir duquel le reste du travail pourra être conduit et engagé avec une base d'appréciation claire et partagée par toutes les parties prenantes. Ce « point de départ » aura aussi permis, in fine, de poser les ambitions et les limites du travail qui s'engage.





## 4 Mode d'emploi concret du référentiel



### Une 1<sup>ère</sup> phase, pour identifier les parties prenantes impactées par le projet/dispositif

- **Identifier les parties prenantes du projet à associer, à l'aide d'une cartographie des acteurs ou d'un sociogramme.**

En fonction des objectifs et de la question évaluative retenue, il peut être intéressant de mobiliser différentes catégories de parties prenantes externes telles que :

- Les décideurs publics,
- Les financeurs,
- Les partenaires,
- Les acteurs et organisations de la société

Un porteur de projet pourra choisir de se limiter à ses bénéficiaires directs, ou aller au-delà en s'intéressant également à ses impacts sur d'autres types de parties prenantes : les bénéficiaires indirects (familles des bénéficiaires directs...), les partenaires, les financeurs, les artistes, les salariés de la structure...

Il s'agit ici de se poser la question suivante : *Quels acteurs et périmètres souhaitez-vous étudier au regard du contexte et des objectifs ? Un public en particulier ? Familles, personnes accompagnées, professionnels, partenaires ?*

Ci-contre, vous trouverez un exemple de sociogramme pouvant vous aiguiller dans cette séquence initiale. L'utilisation de cet outil vous assure la mise à plat de l'ensemble des parties prenantes, et vous aidera à prioriser les parties prenantes à intégrer à la démarche d'évaluation (dans la gouvernance et/ou dans la phase de collecte).

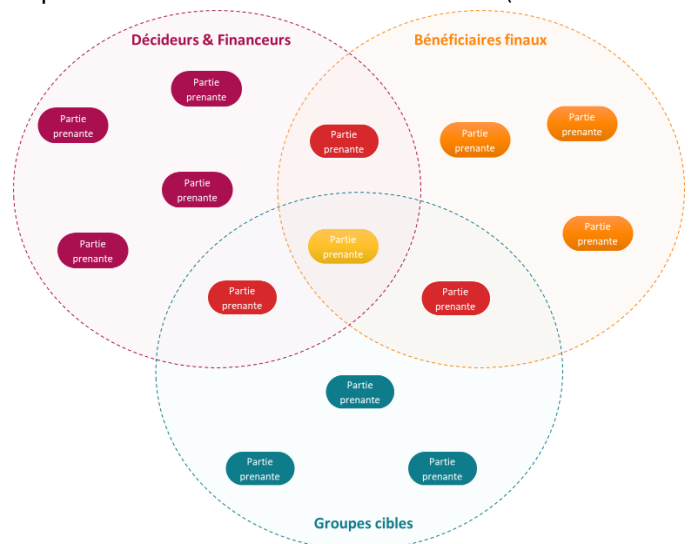


Figure 1\_ Exemple de sociogramme (Pluricité)

- **Associer les principales parties prenantes, pour prendre un bon départ et partager une vision commune des impacts à évaluer dans cette démarche**

Les parties prenantes doivent être associées à la démarche évaluative pour en assurer la transparence, la validité, la robustesse et l'appropriation. A minima, les principales parties prenantes sont à associer lors de la construction du référentiel et à l'analyse critique des résultats de l'évaluation. Il est ici important de partager avec les parties prenantes sélectionnées vos objectifs quant à cette démarche d'évaluation, et de prendre en compte leur lecture du dispositif et des impacts attendus.



Une réunion de lancement partenariale pourra ici servir de réunion de lancement et de présentation de la démarche, mais aussi d'un premier temps de travail sur les impacts à évaluer, et surtout d'un temps d'échange sur la démarche évaluative à venir (calendrier, modalités de travail partenarial...).

### Une 2ème phase, pour déterminer votre/vos questions évaluatives et les hypothèses d'impact du projet

- **Définir la « question évaluative » qui guidera votre démarche**

La question évaluative est la colonne vertébrale d'une mesure d'impact social ! Elle pose le cadre précis de ce qui va être mesuré. Tout l'objectif d'une mesure d'impact social est précisément d'apporter une réponse à cette question. Celle-ci doit être en cohérence avec le cadre posé en amont. Si ce n'est pas le cas, il est indispensable de procéder à un système d'allers/retours jusqu'à la validation finale de celle-ci.

#### Une bonne question évaluative est ...

- **Pertinente** : son intérêt est partagé et a été validé. Cela veut dire que la question posée est perçue comme stratégique pour l'association et que les résultats attendus seront utiles.
- **Précise** : cela veut dire qu'il y a un accord derrière le sens de tous les mots qui la composent.
- **Objectivable** : cela veut dire qu'il est possible de récolter des données tangibles, opposables. Par exemple : si l'on souhaite mesurer l'impact d'une action sportive sur le bien-être des personnes participantes, sommes-nous d'accord sur les composantes du bien-être au-delà de sa dimension subjective ? Existents-ils des éléments partagés de définition sur lesquels s'appuyer pour le définir et le mesurer ?
- **Efficiente** : cela veut dire que nous sommes en capacité d'y répondre. Par exemple, si l'on souhaite poser une question évaluative très large, il faudra s'assurer que les ressources pour y répondre sont mobilisables.

#### Quelques repères techniques pour construire sa question évaluative



Figure 2\_Le guide méthodologique "Mesure son impact social" de l'Unapei

- **Identifier les impacts escomptés (ou hypothèses d'impact) du projet, qui seront à évaluer en réponse à la question évaluative**

Il s'agit ici de construire la carte des impacts du projet pour chaque partie prenante retenue. Il est recommandé de définir assez précisément les impacts attendus avec les parties prenantes associées. Il ne faut pas chercher à traiter l'ensemble des impacts, mais à cibler les impacts clés pour le projet (les impacts pourront être regroupés par thèmes d'impact).



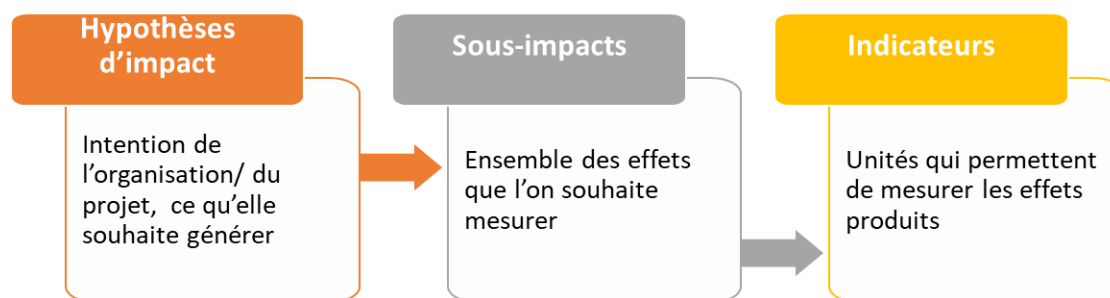


Figure 3\_ Schéma extrait du guide méthodologique "Mesure son impact social" de l'Unapei

### Une 3ème phase, pour stabiliser et formaliser les indicateurs qui mesureront l'impact

- **Identifier les indicateurs pertinents pour qualifier l'impact de votre projet**

Les indicateurs remplissent trois objectifs principaux : **suivre l'impact d'un projet** (rendre visibles des changements, mesurer des écarts avant / après), **le piloter en se fixant des objectifs**, et enfin **communiquer** plus facilement.

Les indicateurs peuvent :

- Être directement chiffrés et factuels (augmentation de la fréquentation d'un équipement sportif, taux de présence)
- Passer par l'observation ou du déclaratif (nombre de personnes déclarant avoir amélioré leur confiance en soi à travers la pratique sportive, ou pour lesquelles une progression des compétences/ du bien-être est constatée...).

Dans tous les cas, il faut veiller à éviter de produire une batterie trop importante d'indicateurs, cela risquerait d'être difficile à piloter et à communiquer.

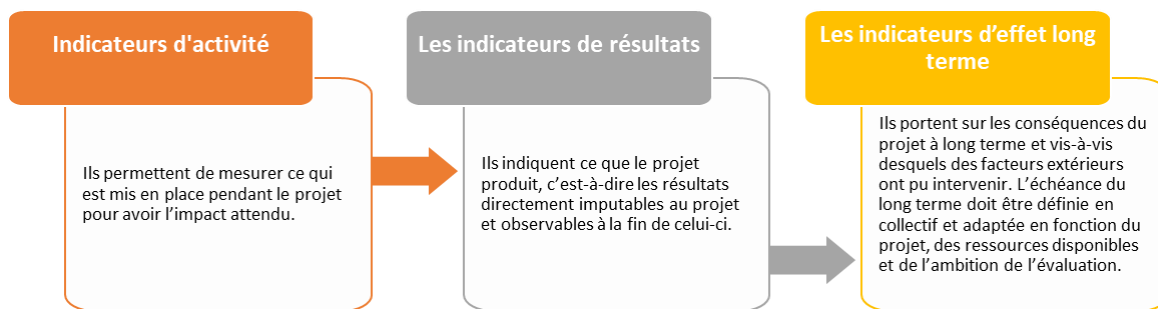
**Un bon indicateur est ...**

- **Un indicateur simple**
  - Facile à comprendre
  - Facile à renseigner
- **Un indicateur significatif**
  - En relation avec l'objectif poursuivi
  - Suffisamment explicite
  - Spécifique à l'opération
- **Un indicateur quantifiable/qualifiable**
  - Disponible
  - Renseignable à moindre coût
  - Stable dans le temps
- **Fiable**

Trois « niveaux » d'indicateurs existent, qui documentent et qualifient plusieurs phases du déploiement de votre projet :

- Les **indicateurs d'activité** (ou de suivi/ de réalisation)
- Les **indicateurs de résultats**
- Les **indicateurs d'effet long terme**





- **Indiquer, pour chacun des indicateurs, les modes de collecte de ce dernier**

Pour chaque indicateur, il s'agit d'indiquer dans le référentiel les sources d'information à mobiliser pour collecter les données. Il existe plusieurs types d'outils mobilisables pour ce faire (vous pouvez également vous référer à l'ensemble des Fiches Outils pour une vision précise sur chacun de ces outils).

**Les outils de suivi de l'action :** ce sont des outils simples, souvent préexistants. L'enjeu sera ici d'exploiter les outils existants, et d'identifier s'ils permettent de suivre les indicateurs d'action que vous avez identifiés dans votre référentiel. Le cas échéant, il sera peut-être nécessaire d'étoffer votre palette d'outils de suivi pour suivre votre indicateur. La mobilisation des outils de suivi du projet est une étape essentielle, souvent sous-estimée. Il convient de vérifier que vos outils de suivi permettent de suivre l'indicateur, mais également de vérifier que cette donnée vous sera remontée facilement et qu'elle sera exploitable (consolidée). Le cas échéant, il vous faudra rapidement ajuster vos outils pour sécuriser cela.

**Les outils d'évaluation spécifiques :** ce sont des outils spécialement construits pour l'évaluation, le plus souvent pour recueillir des informations relevant de l'observation ou du déclaratif (indicateurs qualitatifs). Il est important d'anticiper à quel moment ils devront intervenir pour recueillir les données à temps (notamment si vous souhaitez suivre une évolution, procéder par comparaison avant/après, etc...). Ces outils peuvent par exemple être :

- Des *questionnaires* : Si les questions sont fermées, les réponses pourront être traitées de manière statistique et permettront de dégager des résultats chiffrés. Ouvertes, elles vous donneront une matière qualitative plus riche, mais seront plus difficiles à exploiter...
- Des *échelles d'évaluation* : Ce type d'outil permet de mesurer une progression sur une dimension sociale. Différents niveaux de réalisation d'une dimension seront définis et les personnes du groupe ciblé (ou un accompagnant / encadrant) seront invitées à se positionner sur le niveau atteint au début, pendant et à la fin du projet. Les résultats pourront également être traités de manière statistique.
- Des *entretiens individuels ou collectifs* : permettent de recueillir des informations sur les pratiques, représentations ou opinions d'une partie du groupe ciblé. L'enquêteur pourra s'appuyer sur un guide d'entretien listant les thématiques à traiter. Les données recueillies ne pourront pas donner lieu à des données chiffrées, mais pourront permettre d'affiner, d'expliquer ou d'illustrer la carte des impacts.
- Les *outils externes* : Des outils provenant de partenaires ou de sources spécialisées. Ils permettent de disposer d'éléments de contexte ou de renseigner les indicateurs d'effet long terme.

- **Vérifier la cohérence du référentiel d'évaluation**

Dernière étape, il convient à présent de vérifier la cohérence de l'ensemble des hypothèses retenues, en vérifiant le lien entre la question évaluative, les hypothèses d'impacts, les indicateurs à collecter et les modalités de collecte. Le cheminement intellectuel entre ces éléments doit être fluide et cohérent, sans quoi l'interprétation des résultats sera difficile.



## 5 Les pièges et les limites du référentiel



- **Tous les acteurs n'ont pas les mêmes attentes et les mêmes définitions de la réussite du projet, et elles sont évolutives**

Les attentes envers l'évaluation (retraduites directement dans les questions évaluatives du référentiel) évoluent d'un acteur à l'autre, mais aussi dans le temps. La phase de cadrage vous permet de collecter ces différentes perceptions et d'aboutir à un référentiel partagé entre les parties prenantes. C'est une condition essentielle à l'appropriation, par la suite, des conclusions et des préconisations de votre évaluation ! Mais ayez également en tête que les enjeux politique, la définition des publics, les données disponibles sont autant d'éléments qui peuvent aussi évoluer dans le temps. C'est pourquoi il est important de faire valider, par votre comité de pilotage, le référentiel d'évaluation. Cela vous prémunira contre les évolutions de posture en cours de déploiement, et garantira votre périmètre d'analyse.

- **Une fois stabilisé et validé, un référentiel d'évaluation n'évolue pas significativement pendant l'évaluation**

Il existe de multiples référentiels d'évaluation possibles. En fait, il existe autant de référentiels que de questions évaluatives pouvant être posées. L'important, dans la phase de cadrage, est de cibler les questions principales qui structureront votre réflexion (c.à.d celles dont les réponses vous aideront à prendre une décision stratégique pour votre projet, par exemple). Une fois décliné en critères de jugement et en indicateurs, vous allez pouvoir stabiliser votre protocole d'évaluation (cf. FO 15). De fait, votre référentiel d'évaluation ne bougera plus par la suite, car l'ensemble de la démarche sera structuré sur cette base. Et puis, que penser d'un exercice dans lequel d'aucun aurait fait bouger les critères de jugement a posteriori, une fois le matériau collecté, si ce n'est l'envie de justifier les résultats finalement observés ?

- **Attention à ne pas être trop « gourmand » en termes de questions évaluatives**

Le référentiel constitue une feuille de route de votre évaluation. Les questions stabilisées dans le référentiel, et critères de jugement posés en miroir, seront des éléments à reprendre pour fonder votre jugement et apporter une réponse aux questions initiales. De fait, ne soyez pas trop ambitieux en termes de nombre de questions posées ou vous ne survivrez pas à l'exercice. Un référentiel pose en moyenne 3 ou 4 questions, jamais plus de 5, sous peine de se transformer en mastodonte d'évaluation. Prioriser les questions les plus importantes pour vous, en tant que porteur de projet, c'est aussi s'assurer de la qualité de la réponse apportée et de l'utilité de l'évaluation, in fine. Un bon référentiel est avant tout celui qui vous permettra de prendre les bonnes décisions !



## 6 Pour en savoir plus



- Mesurer son impact social, Guide méthodologique Unapei, Mai 2022
- Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves (devenu Mouvement Impact France depuis 2020), 2013
- Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact, European Venture Philantropy Association (EVPA), 2015
- Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère, Emeline Stievenart, Anne-Claire Pache, 2014

