

Bâtir un protocole 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 :



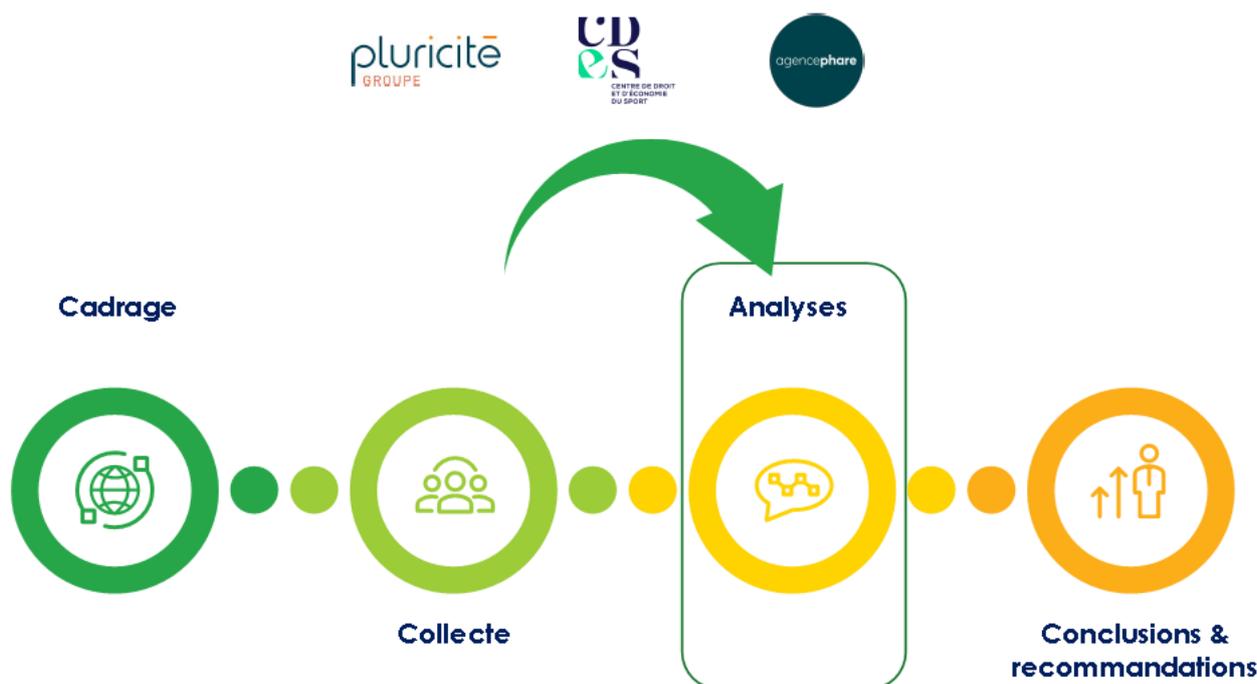
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser 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"> ⊕ Organiser un benchmark ⊗ Conduire des entretiens ⊗ Conduire une étude de cas ⊗ Utiliser la facilitation graphique ⊗ Utiliser l'infographie ⊗ Utiliser la datavisualisation ⊗ Utiliser les personae ⊗ Animer un focus groups évaluatif ⊗ Utiliser l'observation participante ⊗ Mobiliser la méthode des scénarios ⊗ Elaborer un référentiel d'évaluation ⊗ Construire un diagramme logique d'impact ⊗ Mener des enquêtes bénéficiaires ⊗ Utiliser l'économétrie 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Bâtir un protocole d'évaluation ⊗ Formuler ses questions évaluatives ⊗ Opter pour l'évaluation participative ⊗ Vérifier l'évaluabilité du projet ⊗ Formuler des recommandations ⊗ Communiquer et rendre utile la démarche ⊗ Faire un contrôle qualité de son rapport

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

<https://accompagnementimpact2024.org/>



1 L'essentiel, en un coup d'œil



Le protocole d'évaluation, c'est quoi ?

Le protocole d'évaluation est l'art d'articuler les différents outils de manière intelligente, pour collecter le matériau nécessaire à l'évaluation malgré les contraintes.

Attention à ne pas confondre le protocole d'évaluation avec le référentiel d'évaluation, ce dernier constitue une « brique » du protocole d'évaluation qui lui porte bien sur l'ensemble de la démarche !

Niveau de complexité de l'outil !

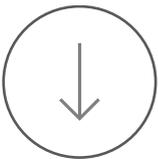
	COMPLEXE	L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.).
	ELABORÉ	L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau d'engagement.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





Atouts

- Bâtir votre protocole d'évaluation est une étape indispensable à réaliser dans la phase de cadrage ;
- Le protocole constitue le « fil rouge » et la « feuille de route » de votre démarche, c'est un outil de pilotage précieux de la démarche ;
- L'élaboration du protocole vous permet de vérifier la faisabilité et l'opportunité de votre évaluation ;
- La diffusion de votre protocole (une fois validée par le comité de pilotage de l'évaluation) est un gage de transparence et de robustesse pour vos conclusions.



Limites

- Il n'existe pas de protocole « passe-partout », il vous faudra prendre le temps de la conception ;
- La méthode proposée doit être solide dans son ensemble et non uniquement sur un aspect ;
- Le protocole méthodologique doit s'adapter aux réalités du terrain. Il est par nature confronté à des difficultés d'accès à certaines informations.



2 Pourquoi se poser la question ?



Le protocole d'évaluation est la déclinaison logique et chronologique de la méthode mise en œuvre pour répondre aux questions d'évaluation, qui constituent le préalable de l'évaluation. Bâtir son protocole d'évaluation est une étape qui peut être plus ou moins formalisée, mais dans tous les cas essentiels pour structurer et stabiliser votre démarche d'évaluation, le protocole constituant le « fil rouge » auquel vous allez vous référer pendant l'ensemble du processus. Le protocole d'évaluation doit donc présenter :

- Une stratégie générale de collecte et d'analyse des données (**quelles sources, pourquoi ?**)
- Les « objets » sélectionnés pour les investigations (**quel terrain et quelle unité d'observation ?**)
- Une série d'outils développés spécifiquement (**comment ?**)
- Un plan de travail chronologique (**quand ?**)

Plus précisément, élaborer votre protocole présente plusieurs intérêts :

- **Pour structurer et concrétiser son évaluation, en stabilisant votre « feuille de route de l'évaluation »**

L'évaluation d'un projet quel qu'il soit repose sur une méthodologie propre, mêlant la plupart du temps des observations quantitatives et qualitatives. La méthode arrêtée et déployée constitue le « protocole d'évaluation ». Une fois bâti, le protocole constitue la véritable feuille de route de votre évaluation, car décline l'ensemble des étapes nécessaires à la réalisation de l'évaluation (stratégie générale de collecte et d'analyse des données, terrains sélectionnés pour les investigations, série d'outils développés spécifiquement pour collecter l'information recherchée, le plan de travail), en y apposant les éléments calendaires et les ressources qui seront allouées à chacune de ces étapes.



- **Pour s'assurer de la faisabilité de son évaluation avec une dose de pragmatisme, pour répondre aux questions de manière solide et robuste**

Dans la pratique, deux porteurs d'un projet similaire sous de nombreux aspects peuvent se retrouver à déployer deux protocoles méthodologiques très différents dans la réalité. En effet, la méthodologie proposée, le protocole d'évaluation, varie en fonction du type de projet que vous souhaitez évaluer, mais aussi des attentes exprimées envers l'évaluation, du contexte de réalisation (opportunité et faisabilité de l'étude), des partenaires à associer... De fait, la méthode est contingente, et tient compte des contraintes d'accès aux données (administratives, techniques, politiques, etc.) au calendrier et aux ressources humaines disponibles. En tant qu'exercice instrumental, l'évaluation fait « au mieux » dans le cadre donné pour éclairer la décision. Bâtir le protocole d'évaluation constitue l'étape essentielle lors de laquelle vous clarifier, avec pragmatisme, les outils à mobiliser en fonction des possibilités qui sont les vôtres, à un moment donné.



- **Pour mieux communiquer autour sur sa démarche et se prémunir d'un défaut d'opacité, pouvant ternir la robustesse de vos résultats**

Lorsqu'on se lance dans une démarche d'évaluation, il est souvent nécessaire, dans un objectif de robustesse et de validité, d'être transparent sur le protocole d'évaluation mobilisé. Ceci est d'autant plus vrai si le projet est partenarial ou revêt de forts enjeux stratégiques. Bâtir votre protocole d'évaluation vous permettra ici de clarifier pour vous et pour vos partenaires, le périmètre de cette évaluation, de la collecte que vous allez déployer. C'est une étape importante, car elle vous permet de vérifier que vous vous dotez des « bons » outils, en fonction des questions que vous vous posez. Pour être légitime, une évaluation, lors de la phase de cadrage, doit faire valider, par son comité de pilotage (s'il existe) le protocole d'évaluation arrêté.



3 Comment procéder ?

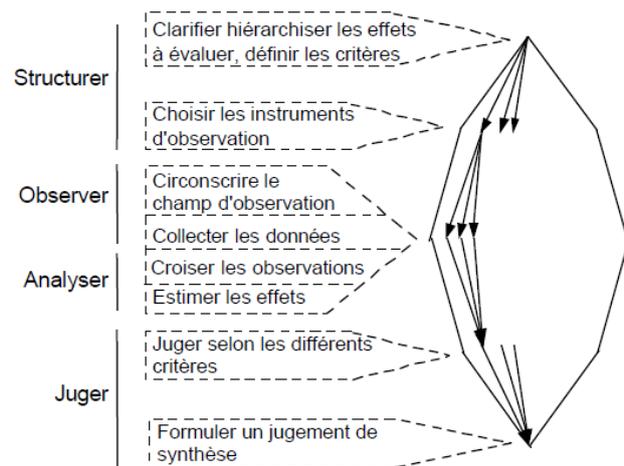


- **Pas à pas pour construire votre protocole, lors de la structuration de votre évaluation**

En phase de conception de projet, la construction d'un diagramme logique d'impact permet au porteur de projet de stabiliser le contenu de son projet au regard des ambitions initialement allouées à ce dernier (impact final recherché ou problème à solutionner). Il est utilisé alors comme un outil de conception et de consolidation du projet, avant sa mise en œuvre.

Schématiquement, un protocole d'évaluation se décompose en 4 phases, 4 actions que vous aurez à réaliser en tant qu'évaluateur (ou auto-évaluateur) et qui ont été conceptualisées par Scriven M (1980) :

- Définition du champ et des questions, élaboration du référentiel d'évaluation et des outils de collecte
- Déploiement des outils de collecte (analyse documentaire, enquêtes, entretiens, études de cas)
- Dépouillement des résultats et analyses croisées
- Rédaction et dissémination du rapport



Le schéma en diamant est emprunté à Scriven M. (1980) The Logic of Evaluation, Inverness CA: Edgepress

Votre protocole d'évaluation doit venir préciser les actions menées, outils mobilisés et calendrier pour chacune de ces phases. **C'est dans la première phase de structuration que vous allez bâtir votre protocole d'évaluation !** Nous en déclinons les différentes étapes ci-dessous.

- **Lister les questions évaluatives auxquelles vous allez devoir répondre**

La première étape consiste à lister les questions auxquelles l'évaluation devra répondre. Par exemple : est-ce que les financeurs en ont pour leur argent ? Quelles sont les parties du projet les plus efficaces ? Le projet est-il justifié et pertinent ? Le projet a-t-il des effets négatifs inattendus ? Des outils sont à votre disposition pour identifier, lister les questions, les préciser, les hiérarchiser et de sélectionner celles auxquelles l'évaluation



devra répondre (cf. FO 13 sur le référentiel d'évaluation et fiche FO 14 sur la construction du diagramme logique d'impact)

- **Identifier les critères d'évaluation qui vous permettront de porter un jugement sur votre projet**

En miroir, il conviendra pour vous de traduire ces questions d'évaluation en indicateurs ou en descripteurs observables sur le terrain/ Pour cela, il suffira de vous poser la question des critères, à savoir répondre à la question suivante : « qu'est-ce qui montre/prouve, selon vous, que le projet est un succès ? », ou de compléter l'assertion suivante : « on a réussi si... ». Les réponses à ces deux questions devraient vous outiller de critères d'évaluation vous guidant dans les effets et éléments à observer pour juger de la réussite de votre projet.

- **Circonscrire le périmètre de votre évaluation en fonction de vos ambitions et moyens**

Il s'agira à cette étape, d'identifier et de circonscrire le champ de votre évaluation : quels groupes va-t-on observer ? Vous avez besoin ici d'un champ d'observation assez restreint pour ne pas générer des coûts excessifs, mais assez vaste pour produire une information crédible, et assez contrasté pour révéler les effets que l'on cherche à évaluer.

Il s'agit par conséquent d'un compromis, qui intègre des choix tels que : faut-il observer toutes les catégories de destinataires et de bénéficiaires ? veut-on aussi observer une ou plusieurs populations équivalentes, mais qui n'ont pas participé au projet (groupe témoin)? Comment sélectionner des cas pour obtenir l'image la plus complète possible du projet ? faut-il sélectionner des cas de « bonnes pratiques » pour comprendre les facteurs clés de succès ?

Remplir le tableau suivant vous permettra éventuellement d'y voir plus clair sur les possibles informateurs (destinataires, parties prenantes, publics concernés...), sur les informations recherchées, sur les outils de collecte les plus pertinents. Cela vous permettra ainsi de confirmer ou d'infirmer l'opportunité et la faisabilité de leur intégration dans la démarche.

Quels informateurs ? Quels publics ?	Leur relation au sujet?	Ce que je peux apprendre d'eux ?	Comment les approcher ?
Les jeunes participant à la Gymnasiade Normandie 2022	Destinataires directs du projet sportif	_Satisfaction quant à l'organisation _Effets sur leur pratique sportive _Effets sur leur bien-être	_Enquête terrain lors de la gymnasiade _Enquête à + 6 mois, par mail _Panel d'entretiens qualitatifs
Les clubs sportifs de Normandie	Partenaires de l'organisation	_Implication dans la conception et l'animation de l'événement _Retombées sur le territoire en termes de développement et de rayonnement de leurs clubs et activités sportives _Retombées sur le territoire en termes de dynamique partenariale interclubs	_Entretiens qualitatifs individuels avec un panel de club _Focus group
[...]	[...]	[...]	[...]

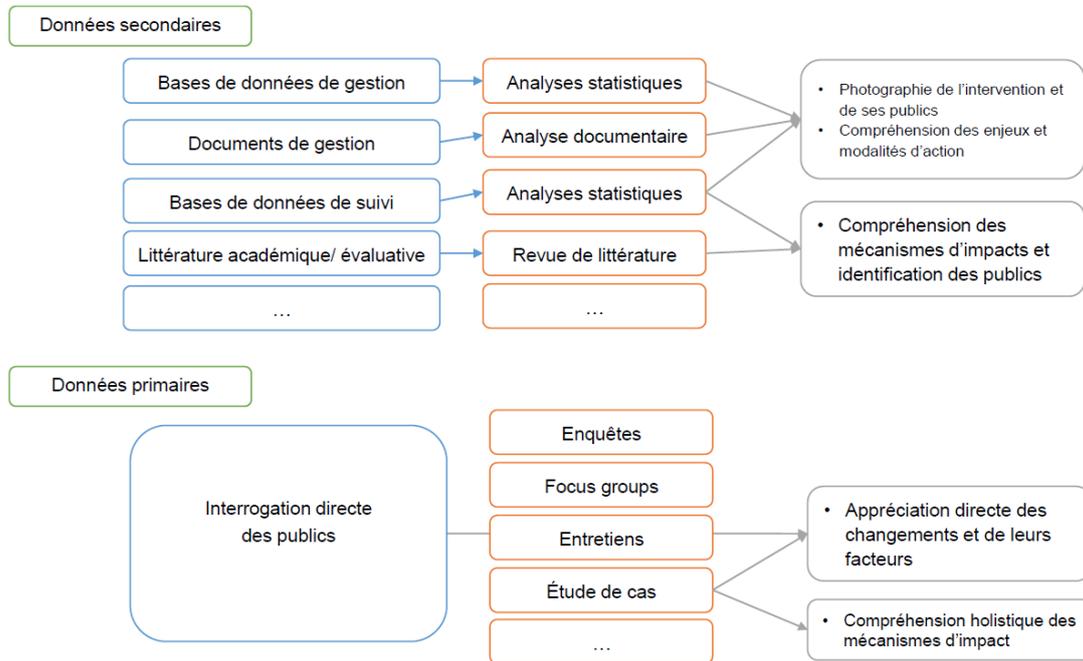
Source : Document Pluricité / UNSS

- **Définir et choisir de manière éclairée, vos instruments d'observation et vos outils de collecte**

Il vous conviendra à présent de définir vos instruments d'observation (c.-à-d. vos outils de collecte) et de les construire, le cas échéant. Ceux-ci sont définis par un croisement entre les questions d'évaluation, les sources d'informations (publics cibles), les dimensions qualitatives et quantitatives, le niveau de complexité des outils. Pour savoir si un outil d'évaluation est adapté à son contexte, il faut examiner l'objet à évaluer, les données disponibles, le degré de complexité des outils envisagés, le budget de l'évaluation, le calendrier de remise des résultats (d'où l'importance de la phase de conception !).



Il convient ici de vous rappeler qu'une évaluation ne peut pas s'appuyer uniquement sur les données secondaires (rapport précédent, évaluation passée, études...). Ainsi, dans un souci de robustesse de l'étude, il s'agira ici, tant que faire se peut, de collecter les primaires sur le terrain. C'est-à-dire de collecter des faits et des opinions, que ce soit sous forme quantitative ou qualitative (entretien individuel, de groupe, étude de cas, enquête, observation ethnographique...).



Source : Document Pluricité / Interne

Les outils à votre main sont multiples et présentent des caractéristiques propres. Pour choisir les outils adaptés à votre besoin, il vous faudra aussi vous questionner sur le coût du déploiement de l'outil envisagé (si faire un entretien qualitatif individuel n'est pas très « coûteux », lancer une enquête téléphonique auprès d'un panel de 1000 bénéficiaires est une tout autre affaire budgétaire ! Les moyens que vous pourrez allouer à votre évaluation posent un cadre budgétaire qui vous contraindra dans votre choix d'outils. En outre, il vous faut ici anticiper les contraintes techniques qui peuvent émerger, selon l'instrument pressenti et son degré de complexité. Il vous faudra prévoir les mesures d'accompagnement nécessaires dans la mise en œuvre des outils : par exemple, si vous souhaitez déployer une approche participative, il vaut mieux avoir de bons relais sur le territoire, prêts à s'engager (et passer du temps) dans la démarche...

Les tableaux suivants ont vocation à vous aiguiller dans votre choix en fonction des ressources, du degré de complexité et des différentes phases de leur mobilisation.

Figure 1_ Analyse de la pertinence des outils par phase de la démarche



PHASES \ OUTILS	STRUCTURATION	OBSERVATION	ANALYSE	JUGEMENT
DLI				
ENTRETIEN INDIVIDUEL				
FOCUS GROUP				
ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE				
ÉTUDE DE CAS				
SWOT				
PANEL D'EXPERTS				
BENCHMARK				
ANALYSE COÛT-EFFICACITE				
ANALYSE ECONOMETRIQUE				

Mobilisation souvent adaptée
 Mobilisation possible
 Mobilisation non-recommandée

Figure 2_Grille d'analyse des outils selon leurs caractéristiques principales

CARACTERISTIQUES \ OUTILS	COMPLEXITE DE L'OUTIL	ACCEPTABILITE	COÛT	DUREE
DLI	+++	++	+	+
ENTRETIEN INDIVIDUEL	+	++	+	+
FOCUS GROUP	++	-	+++	+
ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE	++	++	++	++
ÉTUDE DE CAS	+	-	++	+++
SWOT	+	++	+	+
PANEL D'EXPERTS	++	+	+++	+++
BENCHMARK	+	+	+	++
ANALYSE COÛT-EFFICACITE	+++	+	++	+++
ANALYSE ECONOMETRIQUE	+++	++	+++	++++

- **Stabiliser votre protocole en le formalisant**

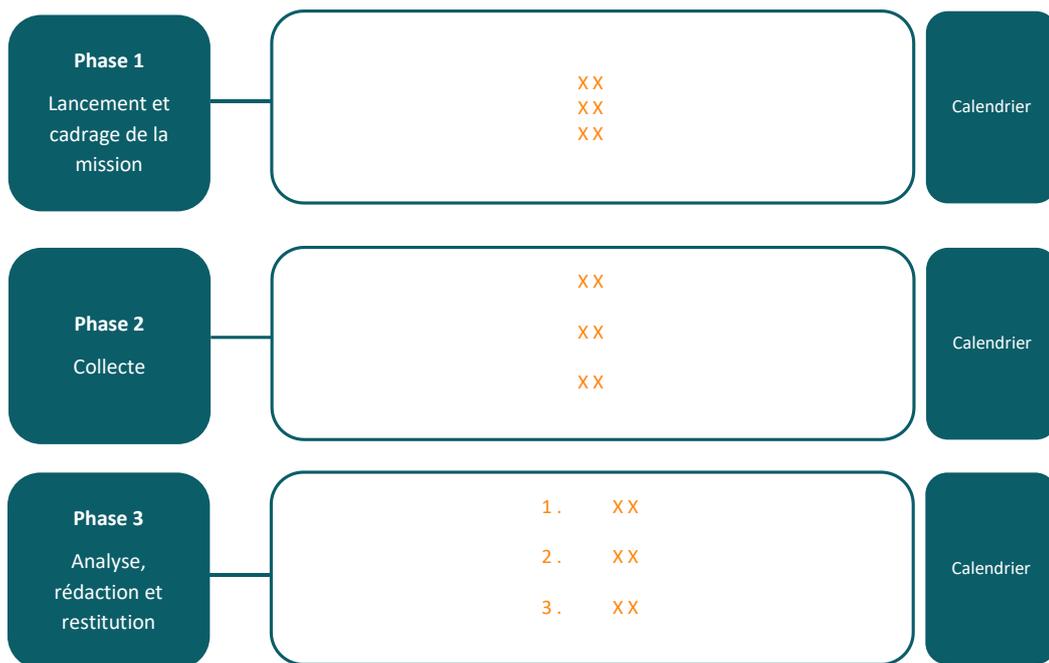
Le protocole d'évaluation peut être représenté par l'enchaînement des outils, et prendre plusieurs formats. Choisissez le format qui vous semble le plus lisible et clair, et déclinez, dans les différentes phases, les outils mobilisés, le calendrier, les ressources associées, ainsi que les livrables auxquels vous souhaitez parvenir à la fin de chaque étape. Cette étape de formalisation est importante, car vous permet de facilement diffuser votre feuille de route à présent stabiliser, et facilite le pilotage global de la démarche (pour vous, pour vos collaborateurs, pour vos partenaires mobilisés dans l'évaluation...). Le protocole ainsi stabilisé doit fournir une « vision d'ensemble » de la démarche, qui peut être synthétique (sous un format de schéma), mais aussi plus précisément déclinée (pour apporter davantage de précisions) si vous en ressentez le besoin. Plusieurs formats possibles sont présentés ci-dessous pour vous alimenter dans cette phase.

Exemple 1 : un format schématique en colonne



	Phase 1. Cadrage de la mission	Phase 2. xxxx	Phase 3. xxxx
	Janvier-Février 2020		
	7 jours / homme		
	<ul style="list-style-type: none"> Comité de pilotage de lancement Réunion technique en fin de phase 		
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Exploitation de la documentation disponible <input type="checkbox"/> Entretiens de cadrage <input type="checkbox"/> Elaboration des guides d'entretien <input type="checkbox"/> Rédaction de la note de cadrage 		
	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage Guides d'entretien 		

Exemple 2 : un format schématique synoptique



Exemple 3 : un format développé (sous word), qui permet de présenter de manière relativement succincte, mais complète la méthodologie déployée sur chacune des phases



Phase 1 : Lancement et cadrage de l'étude

Objectifs de la phase

XXXX

Livrables

- Note de cadrage
- Outils de collecte

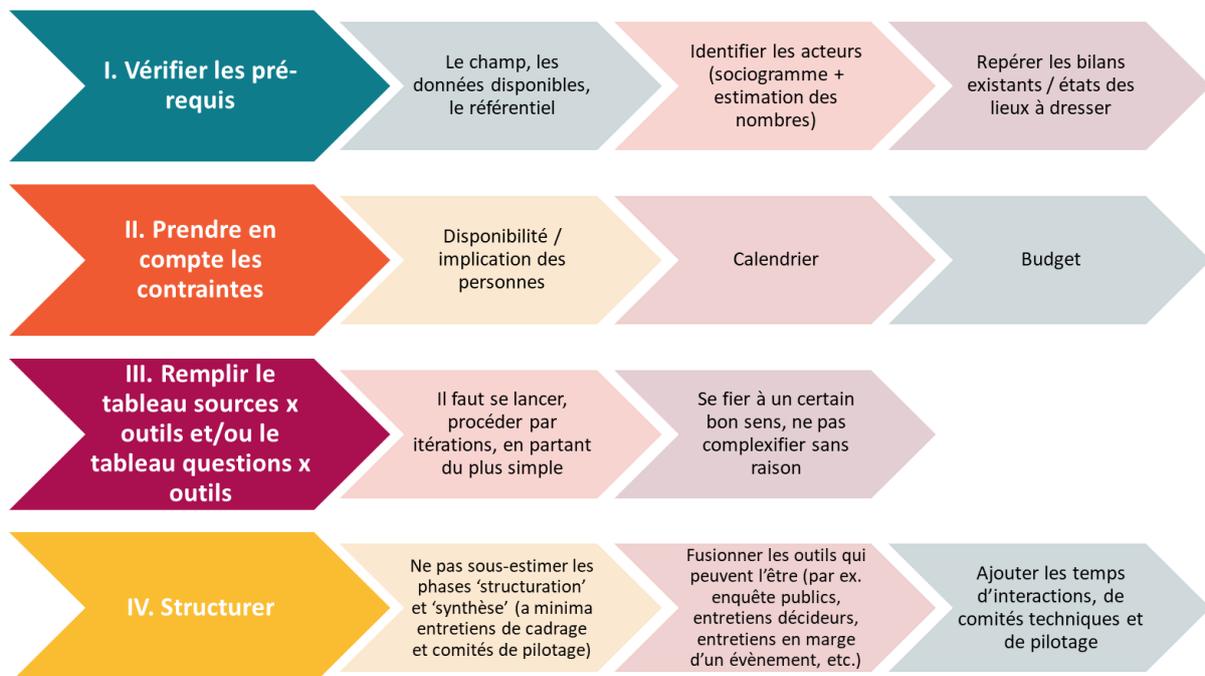
Calendrier

- Janvier- février 2020

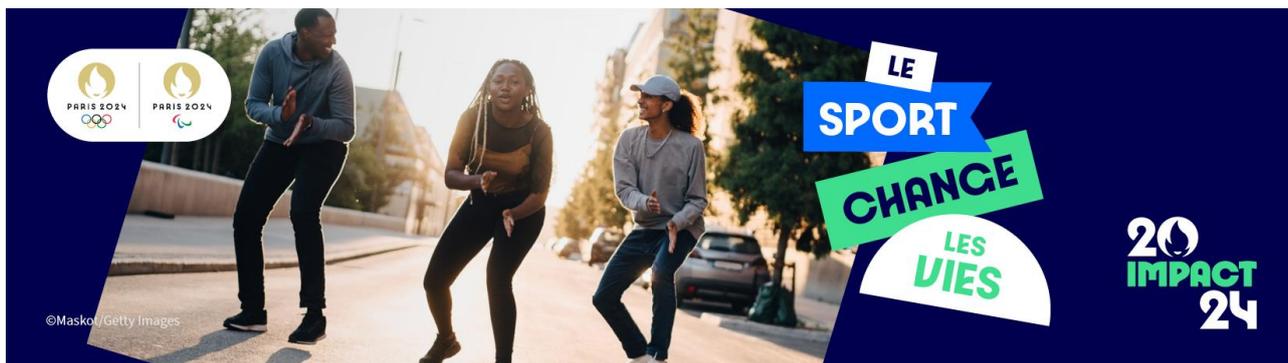
Déroulement détaillé

Etape 1.1 – Réunion de lancement	XXXX
Etape 1.2 – Entretiens de cadrage	XXXX
Etape 1.3 – Analyse des bilans d'activités et des ressources documentaires	XXXX
Etape 1.4 – Stabilisation des outils de collecte et des formats de restitution	
Etape 1.5 – Réunion de validation du protocole méthodologique et des guides d'entretiens	

Le schéma suivant reprend les grandes étapes de la construction de votre méthode, et constitue un support auquel vous référez quand vous vous lancerez dans ce processus.



4 Les points de vigilance



- **Il n'existe pas de méthode « passe-partout ».**

La tentation est grande de croire à une méthode d'évaluation « type » pouvant être adaptée à une multitude de contextes et de projets. Or, le risque est grand, dans ce cas, d'avoir une méthode qui ne vous permet pas de répondre aux questions spécifiques que vous vous posez, et de tomber « à côté de la plaque ». Bien que des protocoles peuvent se ressembler, il faut veiller ici à ne pas faire l'économie de la conception du protocole en se concentrant sur les ambitions et questions propres à votre évaluation, votre contexte, vos possibilités concrètes... et stabiliser votre méthode ad hoc, adaptée à votre projet.

- **La méthode proposée doit être solide dans son ensemble et non uniquement sur un aspect**

Un des écueils fréquemment rencontrés est le déséquilibre d'un protocole entre les différentes phases de la démarche. En tant que pilote de l'évaluation, il vous faudra garder un œil à cet équilibre, notamment entre les phases de collecte (souvent conséquentes et requérant des ressources et outils conséquents) et les phases d'analyse (arrivant en fin de course, et présentant le risque d'être sous-estimées). Rien ne sert de collecter une multitude d'informations si vous n'avez pas ensuite le temps et les ressources de les analyser pour produire votre évaluation !

- **La triangulation des sources est une condition sin qua none de la robustesse de votre évaluation**

La méthodologie est l'art d'articuler les différents outils de manière intelligente, pour collecter le matériau nécessaire à l'évaluation malgré les contraintes. Le principe clé de la méthode est la triangulation des sources, c'est-à-dire, la multiplication et le croisement des sources d'information pour confirmer ou infirmer vos hypothèses. Une méthode très approfondie mais ne mobilisant qu'un seul outil de collecte ne sera pas très robuste. A l'inverse, une méthode plus légère, mais mobilisant trois sources et outils de collecte donnera des résultats et conclusions beaucoup plus solides méthodologiquement.

- **Penser à la progressivité de votre méthode !**

Lorsque vous concevez votre protocole d'évaluation, pensez à l'enchaînement logique des étapes et de la mobilisation des outils. N'oubliez pas que plusieurs vagues de collecte sont possibles, par exemple avec une collecte exploratoire et ouverte dans un premier temps, et une collecte confirmatoire et plus ciblée dans un second temps ; ou encore en testant des hypothèses avec quelques bénéficiaires dans le cadre d'entretiens individuels, afin de structurer ensuite un questionnaire d'enquête à destination d'un panel élargi de bénéficiaires.

Dans la même idée, rappelez-vous qu'il est souvent plus intéressant de commencer par les interlocuteurs les plus « importants » ou « stratégiques » pour intégrer de nouvelles données dans le protocole d'évaluation



(aspects additionnels à investiguer ou prendre en compte par exemple). La collecte auprès des bénéficiaires et destinataires du projet se déroule souvent dans le deuxième temps de la collecte.

- **Penser à anticiper les difficultés que vous pouvez rencontrer lors de la collecte lors du choix de vos outils, dès la phase de conception de votre protocole**

Les difficultés les plus fréquemment rencontrées sont l'accès aux informateurs (car ils ne sont plus connus, les contacts ne sont pas à jour, ou encore, car ces derniers peuvent refuser de participer à la démarche...), la distance culturelle, la faiblesse ou l'absence d'une information recherchée... Identifier, dès la conception de votre protocole, les difficultés auxquelles vous risquer de faire face vous permettra de faire un choix éclairé sur les outils à mobiliser et de ne pas épuiser vos ressources pour rechercher une information difficile d'accès.

- **Assumer des partis pris dans votre méthode !**

Les partis pris et efforts méthodologiques permettent, s'ils sont cohérents et assumés, de « faire la différence » et de proposer une évaluation au plus proche des besoins identifiés. Voici quelques exemples de partis pris possibles

- Baser une analyse sur quelques études de cas spécifiques mais très contextualisées, plutôt que traiter superficiellement l'ensemble des cas
- Mettre l'accent sur l'individuel pour recueillir précisément l'avis d'un certain nombre d'acteurs clés
- Mettre l'accent sur le collectif pour interroger davantage de personnes et mettre en débat
- Proposer des temps d'observation pour collecter de l'information de première main
- Privilégier le présentiel ou le travail à distance
- Mobiliser une enquête quantitative (ex : enquête bénéficiaires) pour dégager du temps pour interroger plus finement les maîtres d'œuvres... ou à l'inverse, mettre l'accent sur les bénéficiaires et analyser finalement leur parcours de vie.
- Etc.

Bien qu'il faille les justifier, les partis pris permettent de sécuriser l'accès à une information, et soutiennent des choix méthodologiques forts. La méthode que vous choisirez peut comporter des biais, qu'il convient d'afficher clairement. A vous de défendre vos partis pris en connaissance de cause !



5 Pour en savoir plus



- 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 Philanthropy Association (EVPA), 2015
- Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère, Emeline Stievenart, Anne-Claire Pache, 2014

