

# Communiquer et rendre utile la démarche de mesure d'impact



## 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 :



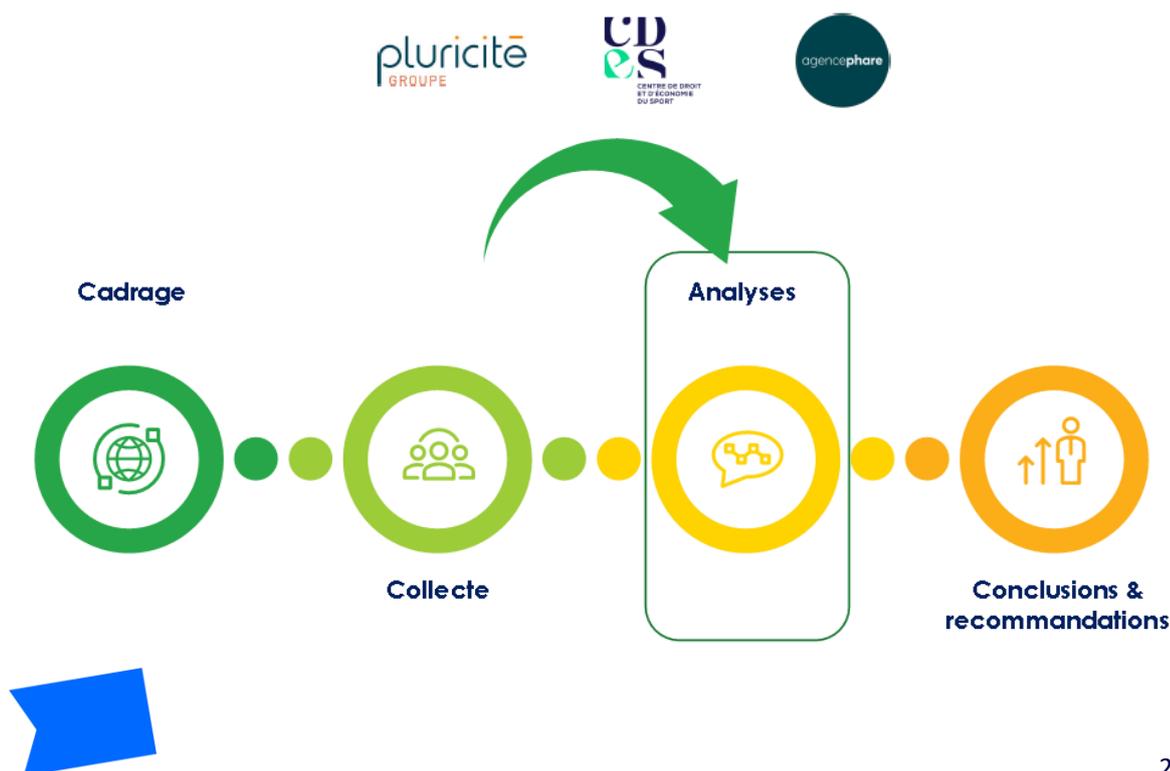
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser 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>⊗ 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>⊗ <b>Communiquer et rendre utile la démarche</b></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



## Communiquer et rendre utile, c'est quoi ?

L'intitulé de la fiche associe la communication à une notion d'utilité. En l'occurrence il s'agit bien de communiquer autour des résultats de l'évaluation d'impact pour concourir à son utilité, c'est-à-dire à ce qu'elle serve effectivement à améliorer le projet / l'action : on vise ici **l'appropriation des résultats évaluatifs par l'ensemble des parties prenantes du sujet**. Une évaluation, si « brillante » soit-elle par ses analyses et ses conclusions, est pleinement réussie lorsqu'elle nourrit la réflexion et permet de travailler en logique d'amélioration, d'engager des ajustements sur les marges de progression identifiées. Ce qu'on cherche à éviter : le « tout ça pour ça » d'un rapport terminant dans une armoire ou serve à caler du mobilier !

## Niveau de complexité de l'outil !

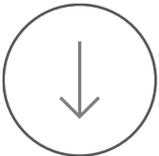
		COMPLEXE	L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.).
		ELABORÉ	L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau d'engagement.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

- Permet de revenir vers des personnes impliquées durant la démarche, et de leur faire un retour sur les résultats
- Permet de mobiliser autour des résultats, pour s'en emparer et les utiliser à des fins d'amélioration en continu
- Permet de faire connaître les impacts de l'action
- Donne de la transparence au pilotage



## Limites

- Le travail n'est pas fini quand l'évaluation l'est !
- Potentiel effet déceptif de certaines parties prenantes sur les résultats communiqués
- Un « équilibre » à trouver entre une communication neutre et son contraire, l'une mobilisant peu autour des résultats, l'autre pouvant s'apparenter à un « coup », une forme de promotion



## 2 Pourquoi se poser la question ?



« Pour atteindre les objectifs souhaités de l'évaluation, les constatations et les conclusions doivent être communiquées de manière efficace. Une communication efficace consiste à diffuser des messages crédibles, transparents et à présenter la preuve d'une manière claire, facile à comprendre et immédiatement accessible aux parties prenantes » (OCDE.org)

En veillant à communiquer sur les résultats avec la volonté d'être utile à la démarche d'évaluation, on donne à celle-ci la capacité de répondre pleinement à un de ses principal objectif de départ : permettre d'améliorer le projet. D'où l'importance de ne pas exclusivement se centrer sur les impacts, mais de pouvoir relier ceux-ci à des registres évaluatifs portés sur différents ordres, avec des dimensions telles que la pertinence de l'action, sa cohérence, etc. de façon à disposer d'éléments probants pour faire évoluer le travail conduit à plusieurs niveaux de l'action.

Une fois cette question posée, elle permet d'anticiper et d'organiser le travail sur trois principaux niveaux :

- **Les livrables** / Avec quels types de livrables accompagner la conclusion de la démarche d'évaluation, et l'utilisation de ses résultats dans la conduite du projet ?
- **La restitution et la validation des résultats** / Quel schéma de présentation adopter pour valider les résultats de l'évaluation et engager le travail de poursuite ?
- **La diffusion des résultats** / Quelle logique de communication des résultats pour les faire connaître et mobiliser sur les suites à donner ?



## 3 Comment procéder ?



### 3.1 Concernant les livrables

Les livrables, c'est le ou les produit(s) de sortie de la démarche évaluative : le rendu. Le format du rendu et son plan – sa rédaction constitue deux éléments clés en la matière.

- **Du côté du format :**

Deux aspects sont à différencier :

- Qu'il s'agisse du format du document à proprement parler : un rapport complet, une synthèse, voire une notice de présentation du travail ;

Nous vous incitons à prévoir à minima deux formats de livrable, à savoir un rapport complet et sa synthèse. Le rapport permet de disposer de l'ensemble des informations, la synthèse de l'essentiel à savoir. Avec la synthèse, vous permettez une appropriation rapide des résultats et, pour ceux qui voudraient en savoir plus, disposer de toutes les justifications, le rapport apporte tous les compléments nécessaires. Très clairement, c'est le document de synthèse qui dispose d'un potentiel de diffusion assez large, y compris pour la présentation des résultats dans les instances de suivi du projet et / ou dédiées à la démarche évaluative => nous vous invitons donc à soigner tout particulièrement la qualité du rendu de la synthèse.

- Qu'il s'agisse du format numérique du document : fichier de traitement de texte (logiciel Word par exemple), de présentation (logiciel power point par exemple), fichier d'échange de document (logiciel PDF par exemple).

Les différents formats numériques vous seront utiles. Le traitement de texte paraît judicieux pour le rapport complet : il permet plus facilement de dérouler un raisonnement. Les logiciels tels que Power Point apparaissent pertinents pour des documents de synthèse : ils incitent à aller à l'essentiel, et se prêtent plus facilement à une mise en page communicante, qui mette en valeur les résultats qui comptent et facilitent la lecture. Enfin, vous privilégieriez le format PDF, pour le rapport et la synthèse, lorsque vous enverrez les documents à un public élargi et qu'il apparaît nécessaire de ne pas donner la possibilité d'intervenir sur le contenu du document.

- **En matière de plan et de rédaction :**

Concernant le rapport complet, trois principaux types de plan peuvent être adoptés. Un premier type de plan consiste à structurer le rapport autour des questions évaluatives. Chaque partie du plan répond à la question posée en mobilisant les indices issus des différents outils de collecte qui permettent d'apporter une analyse. C'est une structuration qui a le mérite d'être simple et efficace, en cohérence directe avec le travail de cadrage que vous aurez effectué au début de la démarche. Un deuxième type de plan consiste à structurer le rapport en



lien avec les outils mobilisés. Par exemple, une partie présente les résultats d'un questionnaire auprès des bénéficiaires, une autre présente les retours des partenaires, etc. C'est une structuration qui présente un effet de facilité en termes de traitement, mais attention à ne pas oublier d'affecter les résultats présentés aux différents questionnements de l'évaluation : le plan intégrera donc une partie conclusive où positionner l'analyse croisée des données, avec le risque que cette dernière partie soit relativement conséquente. Un troisième type de plan consiste à structurer le rapport selon une logique analytique, autour de quelques problématiques prioritaires. Cette façon de faire vous permettra sans doute de faire avec des questions évaluatives que vous n'auriez pas posées (par oubli, par confort, faute d'y arriver, etc.). Elle permet d'être directement dans une logique d'analyse croisée des résultats.

Evidemment, votre sommaire intégrera :

- Des éléments introductifs et de cadrage, parmi lesquels :
  - Des rappels sur la démarche d'évaluation : sa méthode, son calendrier, son pilotage... ;
  - Des éléments relatifs au projet évalué ;
- Le déroulé de l'évaluation elle-même (cf. ci-dessus) ;
- Une conclusion, qui mettra l'accent sur les principaux enseignements et les recommandations clés ;
- Des éléments de clôture du document, parmi lesquels :
  - Une liste des principales personnes et organisation mobilisées dans la collecte ;
  - Des remerciements le cas échéant ;
  - Une liste des principales abréviations utilisées dans le rapport ;
  - Des annexes (les outils de collecte tels que la grille d'entretien...).

Pour ce qui concerne la synthèse, celle-ci pourra suivre le plan du rapport, ou se centrer sur des enseignements clés. Elle gagnera à intégrer une infographie. Une infographie, c'est simple, c'est direct, c'est design : c'est un support très efficace pour donner envie de lire, capter l'attention, et ne pas s'éparpiller sur trop d'information. Seul point noir concernant l'infographie : on peut vite passer du temps à sa mise en forme, sans être assuré de produire quelque chose de joli... et c'est du temps qu'on ne passe pas sur le contenu ! Il peut être intéressant de mobiliser une personne qui maîtrise la production de ce type d'illustration des résultats ! En tout cas, soyez extrêmement vigilant dans le type de données que vous intégrez à l'infographie.

Enfin, voici de brefs conseils de rédaction qui peuvent vous permettre de favoriser la réception des résultats :

- Utiliser un ton neutre ;
- Eviter les formules définitives : les résultats s'appuient sur des indices, ils ne sont ni définitifs, ni parfaits ;
- Attention aux mots et expressions « chiffon rouge », ils concentreraient l'attention sur eux, au détriment du fond ;
- L'idéal va souvent à la simplicité, avec un principe « une idée = une phrase » ;
- Alternier les passages littéraires avec des illustrations : des tableaux de données, des graphiques, voire même des images. Cela aère le document tout en lui donnant (pour ce qui concerne les illustrations de données) de la robustesse.
- S'assurer que les recommandations sont claires, lisibles, et priorisées et s'adressent à différentes parties prenantes, dont Paris 2024.



## 3.2 Concernant la présentation des résultats, les restitutions visant à la validation de l'évaluation

La restitution des résultats peut s'entendre à deux titres. La restitution peut être un outil utile pour la diffusion des résultats (cf. plus bas). Elle est également un moyen de rendre compte des résultats de l'évaluation, aux fins d'en valider la démarche, ses conclusions et ses recommandations.

Cette phase précède la diffusion proprement dite, et vient clore le travail de rédaction de l'évaluation qui, une fois qu'elle a été présentée et mise en débat, pourra être considérée comme validée. Cette phase s'effectue en lien avec un comité de pilotage de l'évaluation : les résultats sont prêts, ils sont présentés aux principaux pilotes, ceux-ci échangent sur les résultats qui pourront être ajustés au regard des réactions, commentaires, questions et réponses apportées, etc.

Un tel travail passe par une présentation des résultats : il ne s'agit pas de procéder à une démonstration de longue durée, mais de fournir « l'essentiel à retenir ». La présentation peut durer une trentaine de minutes, à l'appui d'un document de synthèse. Elle rappellera bien le cadre, elle pourra faire état de la manière dont les travaux se sont déroulés (évoquer de potentielles difficultés et / ou limites), et elle livre à la fois les enseignements et les recommandations. Ces deux aspects sont mis en débat : le contenu des débats donne matière à consolider les résultats.



Une fois cette phase de partage effectuée et les livrables ajustés en conséquence, on pourra considérer l'évaluation validée et la phase de diffusion pourra être enclenchée.

## 3.3 Concernant la diffusion des résultats, une fois les résultats validés

Premier point : fixer les modalités de diffusion en lien avec les pilotes de la démarche d'évaluation !

Cela sous-tend de se mettre d'accord sur la manière de partager les résultats, de rendre compte de l'évaluation. La réponse qui sera apportée, suivant les contextes, pourra être relativement différente.

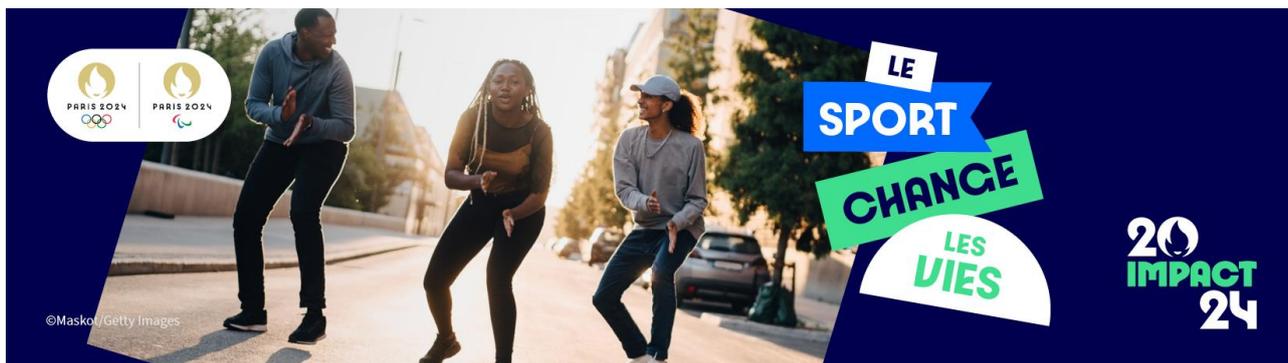
A priori, nous soulignons l'importance de « revenir » vers celles et ceux qui se sont mobilisés pendant le travail. Evidemment, il est nécessaire d'impliquer dans la phase de diffusion les parties prenantes qui sont concernées par les éventuels et futurs ajustements de l'action.

**Trois outils complémentaires s'offrent à vous pour diffuser :**

- L'indispensable, c'est de disposer d'une synthèse (cf. plus haut) ;
- Un temps collectif tourné sur une logique d'information et de partage, et pouvant intégrer des temps de mise en débat (« Voici les résultats, quelles sont vos réactions ? questions ? comment donner suite à ce travail ? »). La mise en débat privilégiera la dimension « prospective », c'est-à-dire le travail sur les recommandations et leur mise en œuvre (des priorités ? quelle opérationnalisation ? ...) ;
- La communication en tant que telle, qui peut s'appuyer sur des circuits de communication très ciblés (une newsletter auprès des adhérents, des bénéficiaires, des partenaires...) ou plus ouvert et grand public (publication LinkedIn, actualité sur le site Internet...).



## 4 Les points de vigilance



- **Adopter une logique de diffusion par cercle progressif, en vous assurant de disposer d'une « bonne » validation des résultats ;**

Pour favoriser l'accueil des résultats, ceux-ci doivent être livrés « dans l'ordre », en respectant des priorités. C'est dans ce sens que vous serez vigilant à valider les résultats de l'évaluation avec les principaux acteurs du projet, avant de diffuser ceux-ci de manière plus large. Diffuser trop largement trop rapidement peut conduire à des confusions, et celles-ci peuvent être rédhibitoires quant à la manière dont les résultats permettront ensuite de travailler sur de potentiels ajustements à conduire.

- **Ne pas prendre les retours aux pieds de la lettre ;**

Les résultats ont parfois un potentiel déceptif auprès d'un certain nombre de personnes qui les reçoivent, pour diverses raisons, qui peuvent tenir de la stratégie des acteurs et de leur organisation, comme du caractère des personnes elles-mêmes ! A titre d'exemple, chaque communication de résultats rencontre des réactions désabusées de type « On le savait déjà », « L'évaluation ne nous apprend rien ». Ces réactions sont sûrement injustes, sans être complètement fausses pour autant. Avec ce travail d'évaluation, vous n'avez pas cherché à « renverser la table » ou à découvrir une rupture de connaissance. Si les résultats n'ont rien d'étonnant, cela ne leur retire aucun mérite ni aucun intérêt : ils sont quand même porteurs de cet / ces enseignement(s). Dans tous les cas : fallait-il encore le démontrer autrement que par le sens de l'intuition ! En outre, l'essentiel pour vous dans cette phase ne relève pas tant de la réaction aux enseignements en tant que tels que de la manière dont vous pourrez enclencher le travail sur les ajustements à conduire, au regard des recommandations.

- **Communication utile vs. « coup de com' »**

Une évaluation n'est jamais laudative ou à charge, ainsi vous veillerez à communiquer avec ce même sens de l'équilibre. Les « bons points » sont d'autant plus crédibles et encourageants qu'ils sont regardés en toute conscience des « zones d'ombre ». La valorisation des résultats gagnera à trouver de la pondération pour ne pas être reçue comme une stratégie promotionnelle par exemple, qui pourrait galvauder l'intérêt du travail.



## 5 Pour en savoir plus



- Guide pour l'intégration de l'évaluation dans la conduite des actions collectives, Bureau du pilotage du système d'inspection du travail (BPSIT), Direction Générale du Travail, décembre 2018.
- Study on Communicating Evaluation Results (.pdf) by Peter da Costa, November 2012 ([https://www.oecd.org/dac/evaluation/StudyonCommunicatingEvaluationResults\\_FINAL\\_091112.pdf](https://www.oecd.org/dac/evaluation/StudyonCommunicatingEvaluationResults_FINAL_091112.pdf))
- BOZIO Antoine, « L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions », Revue française d'économie, 2014/4 (Volume XXIX), p. 59-85. DOI : 10.3917/rfe.144.0059. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-economie-2014-4-page-59.htm>
- Comment faire une évaluation? N°10 La communication des résultats, Agence canadienne de développement international, Août 2002

