

# SU.5.3.1 - Cycle de mesure de l'impact.



**EU**Heritage.

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Ana B. Santos**  
La Cultora

**Code n. M5 Unité3**  
SU3.1



# Résumé

## **Vue d'ensemble**

But et objectifs  
Ce que vous allez apprendre - LO  
Mots clés et termes  
Contexte

## **Section 3**

**Comment générer des preuves :**  
**Du suivi à l'évaluation d'impact**

## **Section 1**

**Cycle de mesure de l'impact : quel est votre point de départ ?**

## **Section 4**

**Étapes fondamentales de votre parcours de mesure**

## **Section 2**

**Méthodologies déjà existantes**

## **Section de clôture**

Pour poursuivre votre apprentissage  
Liste des références  
Noms et crédits des auteurs

## But et objectifs

- L'objectif de cette unité est de disposer de références **pour concevoir un cycle de mesure propre** basé sur les méthodologies déjà existantes et utiles à intégrer dans la vision stratégique des professionnels du patrimoine culturel dans leurs réalités.
- Stratégie éducative : Développer un **cycle de mesure pour un défi spécifique détecté**, en définissant les différentes étapes du processus d'évaluation, depuis la planification, le cadrage, la conception, la conduite et le





## Ce que vous allez apprendre (résultats de l'apprentissage)

À la fin de cette présentation, vous serez en mesure de :

- Résultat pédagogique 1 : Construire le processus nécessaire pour développer un projet de cycle d'impact social **en vous inspirant des outils existants et en les adaptant à votre propre cycle.**
- Résultat pédagogique 2 : Évaluer les **phases clés du cycle de mesure**, pour chaque projet spécifique, afin d'identifier les informations et les ressources nécessaires au



# Mots clés et termes

Étapes du cycle de mesure de l'impact

Évaluation

Surveillance

Fixer des objectifs

Analyse des parties prenantes

Mesurer les résultats

Vérification et évaluation de l'impact

Reporting





## Contexte

A ce stade du module, vous avez les connaissances nécessaires pour comprendre ce que signifie la mesure de l'impact social et un aperçu général des méthodologies développées dans différents secteurs (ex. secteur social, coopération, responsabilité des entreprises) et également dans le secteur culturel.

Dans cette sous-unité, c'est le moment de commencer à réfléchir à la manière de concevoir votre propre processus de mesure.

- Quel est votre point de départ ?
- Quelles sont les étapes de base pour le faire ?
- Quelles actions de mesure devez-vous mettre en œuvre ?
- Comment allez-vous générer des preuves, par des



# SECTION 1

**Cycle de mesure de l'impact : quel est votre point de départ ?**





# Cycle de mesure de l'impact : Quel est votre point de départ ?

- **Quel est le point de départ de votre entité ?**
- **Quelle est votre expérience antérieure en matière de mesure ?**
- **Quelles sont vos possibilités de pousser pour un voyage de mesure ?**

"We are new to the area of measuring social impact and are looking for advice/resources to get started"

"We have tools and processes in place to measure social impact and are looking for ideas on how to improve"

"I have a role in measuring social impact in my organisation and I am personally interested in learning more about the topic"

"I'm responsible for funding not-for-profit organisations and want to be able to talk to them about measuring their social impact"



# Quel est votre point de départ ?

## Niveau

## Attentes relatives à votre parcours de mesure

## Quelques actions/outils

### 1-BEGINNER (Ceinture blanche)

- Évaluation des besoins
- Mettez en place un système de surveillance.
- Identifier les preuves pour construire une future stratégie de mesure.
- Des indicateurs alignés sur votre stratégie

- Théorie du changement
- Comprendre le parcours de mesure

### 2-ADVANCED (ceinture verte)

- Indicateurs de suivi (processus et résultats)
- Évaluation de l'évaluabilité
- Évaluation du processus
- Des indicateurs alignés sur votre stratégie

- Indicateur SMART
- Chaîne de résultats : Production, résultat, impact

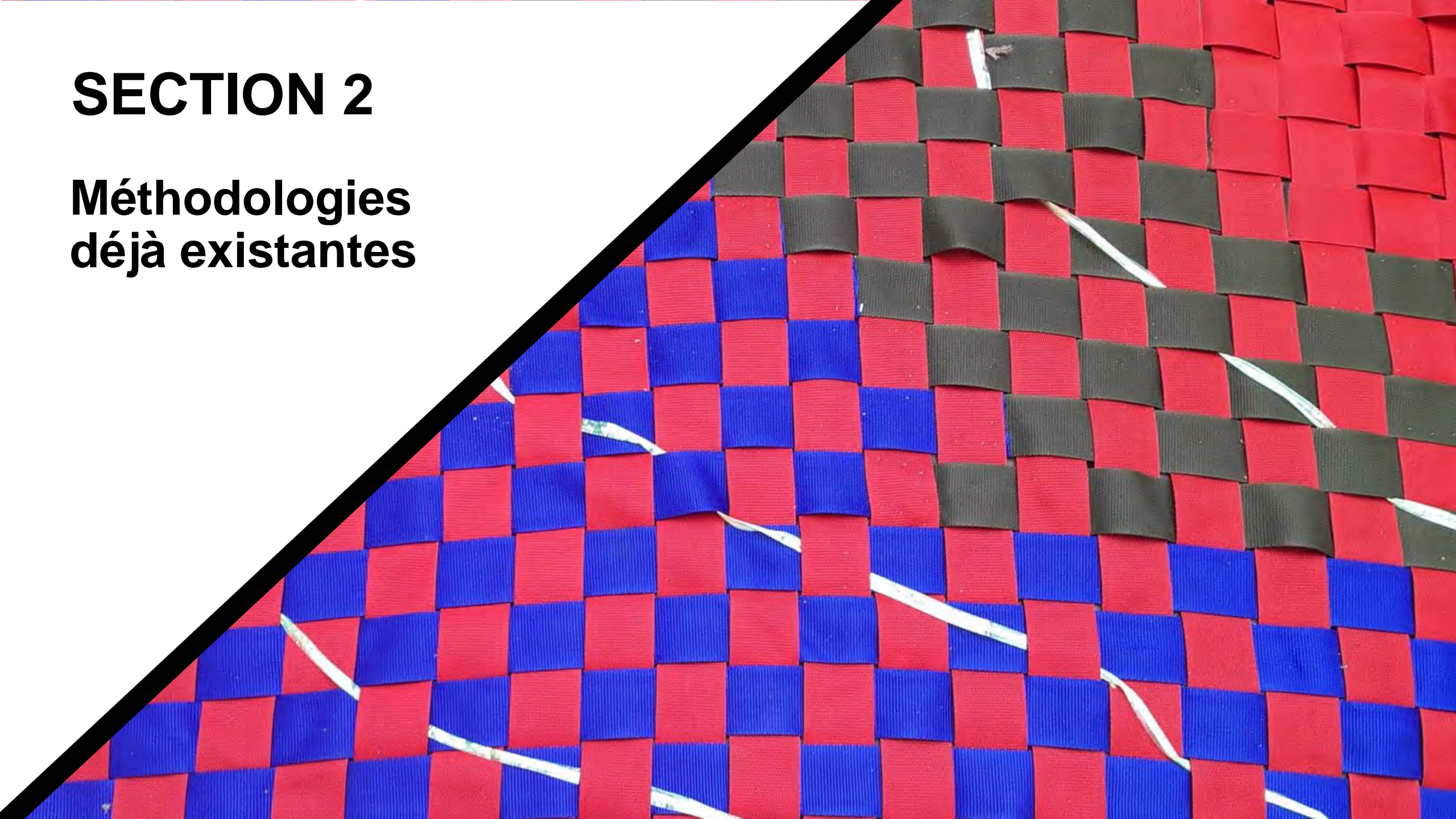
### 3- EXPERT (Ceinture noire)

- Évaluation des résultats
- Évaluation de l'impact
- Évaluation du rapport qualité-prix
- Évaluation de l'impact sur les ODD

- Matrice d'évaluation
- Une meilleure évaluation
- Rapport sur la valeur sociale et le développement durable

# SECTION 2

Méthodologies  
déjà existantes





**Figure 3:**  
The EVPA five-step impact measurement process

Source: EVPA



# Quel est votre point de départ ?

## Principales réflexions

- **ne pas "réinventer la roue"**
- Plus important que d'identifier des outils est **de concevoir votre propre "cycle de mesure"** sur la base de ces méthodologies déjà existantes.
- **Chaque parcours de mesure est unique : inspirez-vous de l'examen des méthodes existantes**
- La nécessité de produire des preuves de l'impact du patrimoine culturel requiert un ensemble de compétences et d'actions chez les professionnels du patrimoine culturel : expérience de l'engagement des parties prenantes, mesure des résultats ou évaluation, mise en place d'une culture de la mesure...
- Trop compliqué ou trop jargonnant ? **Adaptez les outils et les concepts à votre propre jargon de mesure**

# Outils pratiques : cycles de mesure

inFocus

## 7 STEPS TO EFFECTIVE IMPACT MEASUREMENT



Outil# 1- 7 étapes pour une mesure d'impact efficace

### Niveau débutant - Ceinture blanche

- inFocus Enterprises est une société de conseil en impact social, spécialisée dans la **mesure, la stratégie et l'évaluation de l'impact social.**
- Ce guide aborde les défis de la valeur sociale en vous guidant à travers sept étapes, du choix d'une approche de la mesure de l'impact social à l'utilisation efficace des données pour améliorer les programmes et stimuler la collecte de fonds et la croissance.

# Outils pratiques : cycles de mesure

## Outil n° 1 - 7 étapes pour une mesure d'impact efficace

### This guide will take you through 7 Steps to measuring social impact:



**Step 1:** Decide on your overall approach to measuring social impact by developing a vision, deciding how to measure social impact (whether to use monitoring, evaluation and/or research) and who to involve.



**Step 2:** Decide what to measure by exploring mapping out your programmes with programme theory and how to prioritise and use learning questions



**Step 3:** Select/develop indicators that will identify what has take place as a result of running your activities and to what extent.



**Step 4:** Plan your data collection by selecting the right data collection method, taking a quality approach to sampling and finalising your indicator framework



**Step 5:** Develop data collection tools (we focus on questionnaires in this guide) to collect high quality data



**Step 6:** Collect and manage your data through effectively deploying data collection tools, ensuring the data you collect is high quality and secure, and selecting the right software for your organisation



**Step 7:** Use the data you collect: effectively analyse and learn from your data to improve the delivery of your activities, your fundraising and your accountability back to stakeholders.





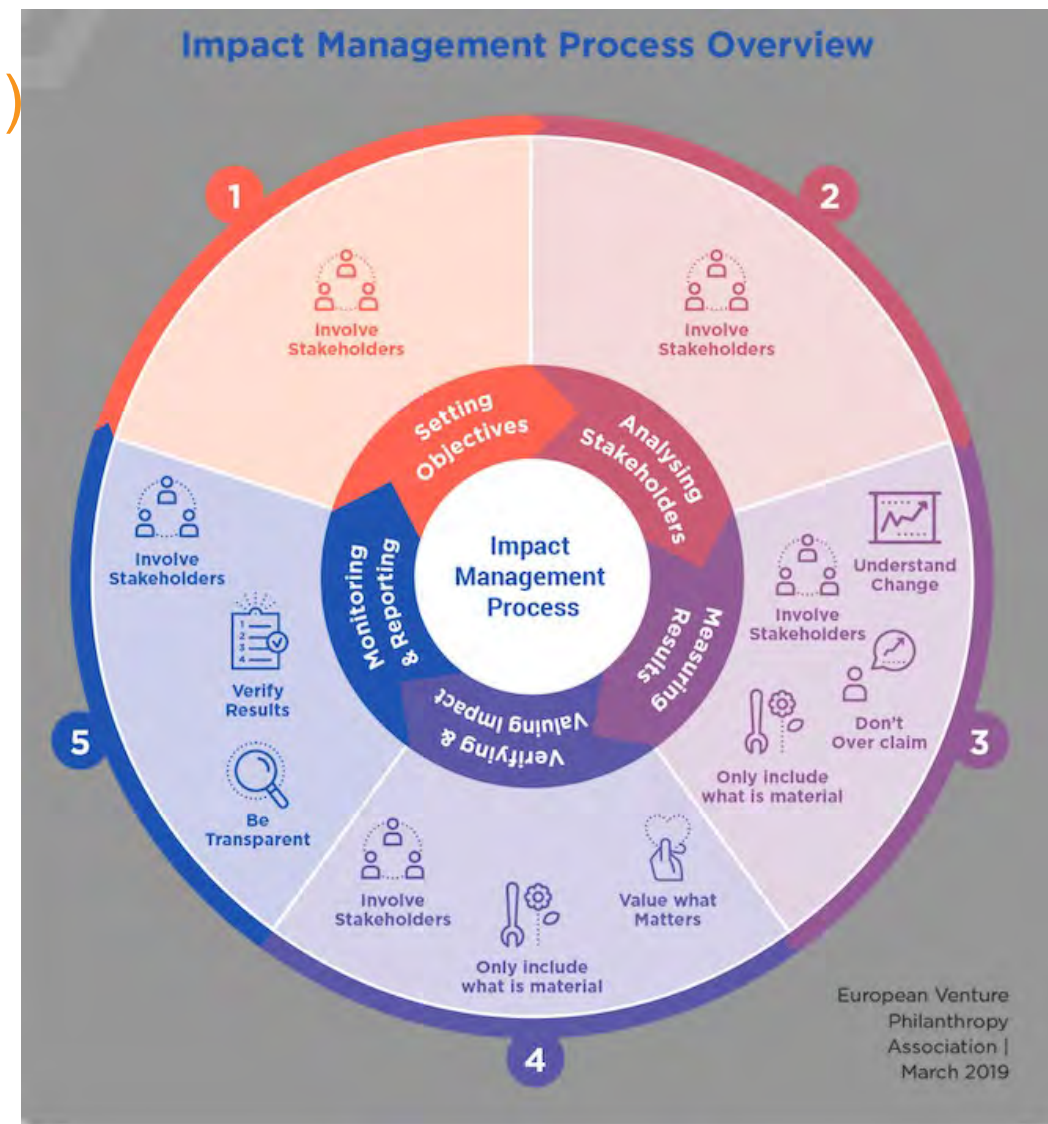
# Outils pratiques : cycles de mesure

## Outil n° 2 - Initiative de mesure d'impact (IMI)

### Niveau avancé - Ceinture verte

Association européenne de la philanthropie d'entreprise (EVPA)

- "Guide pratique de la mesure et de la gestion de l'impact" : manuel sur la mesure de l'impact ; un outil et une feuille de route pratique sur la manière de le mettre en œuvre concrètement.
- **Le système de mesure de l'impact se compose des étapes suivantes :**
  - Fixation des objectifs
  - Analyse des parties prenantes
  - Mesure des résultats
  - Vérification et évaluation de l'impact
  - Suivi et rapports



# Outils pratiques : cycles de mesure

## Outil n° 2 - Initiative de mesure d'impact (IMI)

### Fixer des objectifs

La théorie du changement est au centre de tout ce que vous faites, alors prenez le temps de la développer !

Le système de mesure de l'impact que vous choisissez de mettre en place (découle de vos objectifs) et il est

### Analyse des parties prenantes

Elle se compose de deux sous-étapes : l'identification des parties prenantes et l'analyse de la situation.

implication des parties prenantes

### Mesurer les résultats

Vous mesurez pour vous-même, alors évaluez quelles données sont utiles.

On ne peut pas tout mesurer (et on ne devrait pas)

N'en faites pas trop - parfois, deux ou trois indicateurs par objectif suffisent.

### Vérification et évaluation de l'impact

Impliquer les bénéficiaires -

Combiner les données quantitatives et qualitatives

Les enseignements tirés devront ensuite être

### Suivi et rapports

La collecte de données est un processus d'apprentissage

Il n'existe pas de normes de rapport, mais un certain nombre d'éléments sont courantes dans la présentation des résultats

# Outils pratiques : cycles de mesure

## Outil n° 3 - Meilleure évaluation

### Niveau expert - Ceinture noire

- Une meilleure évaluation est un référentiel d'outils de mesure
- Elle a fourni des outils et des guides pour le suivi et l'évaluation
- **Guide de l'évaluation à l'usage des gestionnaires** : un guide étape par étape qui organise les outils en fonction du développement logique du processus.

### Choose methods and processes

You need the right mix of methods to answer your evaluation questions and the right processes to plan and implement an evaluation. Choosing the most suitable methods or processes depends on the nature of what is being evaluated, the nature of the evaluation, and resources and constraints.

Learn more

À propos de Better Evaluation  
<https://www.betterevaluation.org>





# SECTION 3

Comment générer  
des preuves :

Du suivi à  
l'évaluation  
d'impact



Soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes - AAM consulting

[http://www.aamconsulting.eu/service/Monitoring\\_Evaluation-24](http://www.aamconsulting.eu/service/Monitoring_Evaluation-24)



## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

- Principaux **moyens de mesurer la** valeur sociale sont l'évaluation et le suivi.
- **La mesure des performances (suivi) ou des résultats (évaluation)** peut être mise en œuvre à plusieurs degrés
- Les actions d'évaluation et de suivi peuvent être mises en œuvre seules ou en combinaison.
- Dans les deux cas, pourquoi mesurer ?

### Responsabilité

L'évaluation **portera sur la performance** du [projet/programme], c'est-à-dire sur le niveau de réalisation des résultats tels qu'initialement prévus.

### Apprendre

La mesure permettra de tirer des conclusions, fondées sur des preuves, qui devraient faciliter la **prise de décision opérationnelle et stratégique** sur les programmes ou actions futurs.

### Gestion axée sur les résultats

Implique de se concentrer d'abord sur le changement souhaité (résultats/impacts), et les résultats que nous voulons atteindre) au lieu de commencer par les intrants et les activités prévus.



## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

### Surveillance

**générer, de manière continue et systématique, des preuves de la mise en œuvre** du programme de visite, du projet ou des actions en faveur du patrimoine culturel.

contrôler exclusivement la **bonne exécution** des activités de l'entité/du projet/du programme :

- 1) si les activités se déroulent comme prévu et
- 2) Ce qui est directement réalisé grâce à ces activités (résultats).

Il s'agit également d'un **processus durable et continu**, qui permet **de recueillir des preuves tout au long de la** durée de vie de l'organisation/du projet et d'évaluer la mise en œuvre correcte.

### Évaluation

est un **jugement fondé sur des preuves de la** mesure dans laquelle une intervention existante a fonctionné (ou fonctionne), sur la base de critères spécifiques.

**L'évaluation va du processus à l'évaluation de l'impact et aux évaluations.**

de **tirer des conclusions sur les effets causaux (résultats) sur la population cible**, en cherchant à identifier tout effet inattendu.

généralement **prévue à un moment précis**, à la fin de la mise en œuvre d'un projet ou lorsque vous souhaitez apporter des changements à la stratégie.

## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

Types de méthodes de suivi et d'évaluation et calendrier

| TYPES D'<br>ÉVALUATION | Avant la mise en œuvre   | Évaluation des besoins                     |
|------------------------|--------------------------|--|
|                        |                          | <b>Évaluation de l'évaluabilité</b>        |
|                        |                          | Synthèse des données probantes             |
|                        | Pendant la mise en œuvre | Surveillance                               |
|                        |                          | Évaluation du processus                    |
|                        | Après la mise en œuvre   | <b>Évaluation de l'impact</b>              |
|                        |                          | Évaluation du rapport qualité-prix         |
|                        |                          | Évaluation de l'impact durable et émergent |

## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

| WHAT       | FOR WHAT  | HOW  |
|------------|---|--|
| MONITORING | Inform about what is the Programme doing and how much implementation is progressing   | Measurement and follow-up of <b>OUTPUT &amp; RESULTS</b> indicators  |
|            |   | Qualitative assessment of progress                                   |
| EVALUATION | Inform about what is the Programme achieving in terms of awareness impact (as well as confidence, perception, consumption, etc) | Measurement of <b>IMPACT</b> indicators                              |
|            |   | Quantitative & Qualitative assessment of <b>Evaluation questions</b> |

L'évaluation diffère du suivi dans la mesure où la première va au-delà :

- une **évaluation de ce qui s'est passé** ;
- elle examine **pourquoi** quelque chose s'est produit (et quels liens, le cas échéant, peuvent être établis avec le rôle de l'action mise en œuvre en matière de patrimoine culturel)
- et, si possible, **ce qui a changé** en conséquence.



## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

### Critères d'évaluation :

#### PERTINENCE

- ❖ La pertinence s'intéresse à la relation entre les besoins et les problèmes de la société et les objectifs de l'intervention et touche donc à des aspects de la conception.

#### EFFICACITÉ

- ❖ L'analyse de l'efficacité examine dans quelle mesure l'action a réussi à atteindre ou à progresser vers ses objectifs, en utilisant des points de comparaison appropriés (y compris d'une évaluation d'impact antérieure).

#### EFFICIENCE

- ❖ L'efficacité considère la relation entre les ressources utilisées par une intervention et les changements générés par cette intervention (qui peuvent être positifs ou négatifs).

#### COHÉRENCE

- ❖ La cohérence est associée à deux significations : i) la cohérence interne, qui consiste à examiner comment les différentes composantes internes d'une intervention fonctionnent ensemble pour atteindre ses objectifs ; et ii) la cohérence externe, qui consiste à examiner comment les interventions dans un même domaine et/ou une même politique fonctionnent ensemble.

Mieux légiférer : lignes directrices et boîte à outils

[https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how/better-regulation-guidelines-and-toolbox\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en)

## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

### Matrice d'évaluation

- Chacun des **critères est une question (ou un groupe de questions) recherchant des preuves**, par le biais d'outils de collecte de données. Les indicateurs sont la mesure de ces questions/critères.
- La matrice d'évaluation permet de recueillir ce type d'informations. Elle servira également d'outil pour résumer et visualiser la conception et la méthodologie de l'évaluation.

| Questions d'évaluation  | Critères de jugement /Indicateurs  | Méthodes/outils de collecte des données   |
|---|--|---|
| 1. Dans quelle mesure l'action/le programme contribue-t-il/elle à accroître la sensibilisation de la population cible (ex. visiteurs, communauté) à la valeur du patrimoine culturel ?  | Pourcentage de personnes qui déclarent avoir été davantage sensibilisées aux messages clés en conséquence directe du programme.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes auprès des visiteurs/ participants</li> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Entretiens approfondis avec les informateurs clés</li> </ul>            |
|   | Pourcentage de personnes atteintes (couverture)  |   |
| 1. Les changements vécus par les participants sont-ils les mêmes, ou différents, lorsqu'ils sont ventilés par sexe et par âge ?<br>2. Les changements vécus par les participants sont-ils identiques ou différents, lorsqu'ils sont ventilés par type de population cible (ex. visiteurs, personnes vivant autour du site...) ? | Preuve de l'intégration de la dimension de genre dans l'action (planification, activités, processus).<br><br>Preuve de l'impact de l'action sur la communauté (planification, activités, processus). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes auprès des visiteurs/ participants</li> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Entretiens approfondis avec les informateurs clés</li> <li>•</li> </ul> |

## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

**Questions clés de l'évaluation** : en fonction de la portée de l'évaluation et de la méthodologie.

### 3. Specify the key evaluation questions

What are the high level questions the evaluation will seek to answer? How can these be developed?

This task does not have specific options but does have resources to help guide you. In addition, be clear about the different types of questions you want the evaluation to answer:

#### **Descriptive question - what has happened? what is the situation?**

For example - Where has the program been delivered? What changes have occurred for participants?

#### **Causal question – what caused or contributed to the results?**

For example - What were the outcomes and impacts of the program? What other factors contributed to achieving these outcomes and impacts?

#### **Synthesis question – is this good? In what ways could it be better? Is it the best option?**

For example - Did service delivery comply with agreed standards? Was the program cost-effective? What were its strengths and weaknesses?

#### **Action question – what action should be taken?**

For example - Should the program continue? What changes should be made to the program? Should it be scaled up?

Ressource supplémentaire : Une meilleure évaluation. Considérez les aspects importants de l'évaluation.



## Comment générer des preuves : Suivi et évaluation

### Exemple de suivi : **Projet de mise en valeur de notre patrimoine (EoH)**

- Le projet EoH vise à développer un cadre pour l'évaluation de **l'efficacité de la gestion des sites naturels du patrimoine mondial** (patrimoine mondial) dans des sites pilotes sur trois continents.
- Il décrit le projet et la relation entre les objectifs du projet et les **exigences de suivi contenues dans la Convention du patrimoine mondial**, discute de certaines questions concernant l'application dans les **sites naturels et culturels du patrimoine mondial**.
- Le projet EoH utilise les six éléments décrits dans le cadre de la Commission mondiale des aires protégées (CMA) de l'UICN pour **l'évaluation de l'efficacité de la gestion** (contexte, planification, entrées, processus, sorties et résultats) afin d'élaborer des systèmes d'évaluation adaptés aux sites du patrimoine mondial et de les tester sur les sites pilotes.

UNESCO (2004) : Suivi du patrimoine mondial

### Applying the *Enhancing our Heritage Toolkit* to Cultural World Heritage Sites



*Ensuring the artistic and architectural integrity of very old structures is a constant challenge for many cultural World Heritage sites such as in Fatehpur Sikri, India.*



# SECTION 4

Étapes  
fondamentales de  
votre parcours de  
mesure



# Étapes fondamentales de votre parcours de mesure

## Réflexions finales

- Identifiez votre point de départ : débutant, avancé, expert.
- **La mesure implique toujours différentes actions et différents degrés d'évaluation et de suivi** : de la performance à l'évaluation d'impact.
- Les études de cas et les méthodologies existantes sont une source d'inspiration pour concevoir votre parcours de mesure.
- La plupart des méthodologies suivaient des chemins similaires.
  - #1- Analyse
  - #2- Conception stratégique de l'évaluation ;
  - #3- Actions de mesure ;
  - #4- Rapports et apprentissage.
- Nos études de cas ont suivi les étapes suivantes : le **cycle de la durabilité et de la mesure sociale**



## Cycle de mesure de la durabilité et du social

### #1 Analyser votre point de départ : le parcours de mesure.

- Quelles sont vos raisons de mesurer ?
- Stratégie, données et personnel
- Gérez, encadrez et définissez votre parcours de mesure

### #2 Définir votre propre théorie du changement : mission et vision.

- Quels sont les changements souhaités de votre action culturelle ?
- Outils et matrice d'évaluation (ex. la logique d'intervention)

### #3. Mesurer les preuves : les indicateurs.

- Ce que vous pouvez visibiliser ?
- Suivi et évaluation.
- Sélectionner et adapter la collecte des outils de données.
- des critères

### #4 Rapports sociaux et recommandations : vers la durabilité et l'apprentissage.

- Quelle est la valeur du parcours de mesure ?
- Comprendre, synthétiser les données et les questions clés
- Responsabilisation, apprentissage et orientation vers les résultats



**Section de  
clôture**



## Pour poursuivre votre apprentissage

Faites référence à la sitographie/bibliographie qui aiderait les apprenants à approfondir les sujets :

Lisez attentivement les **conseils et recommandations de chacune des étapes du cycle dans les** différents cycles de mesure déjà étudiés dans cette sous-unité :

- 7 étapes pour une mesure d'impact efficace (guide inFOCUS)
- Initiative de mesure d'impact (IMI) - Association européenne de philanthropie d'entreprise (EVPA)
- Guide de l'évaluation à l'usage des gestionnaires : un guide étape par étape

S'inspirer des cas réels déjà développés par l'UNESCO pour le suivi des exigences contenues dans la Convention du patrimoine mondial.

- **UNESCO (2004) : Suivi du patrimoine mondial**



## Liste des références

- OER- inFOCUS ENTERPRISES Ltd (2016) : 7 étapes pour une mesure d'impact efficace.
- EPVA - La mesure d'impact en pratique - Études de cas approfondies
- Meilleur référentiel d'évaluation - Guide de l'évaluation à l'usage des managers  
[https://www.betterevaluation.org/en/managers\\_guide](https://www.betterevaluation.org/en/managers_guide)



A photograph of a desk with a laptop, a colorful mug, and a notebook. The laptop screen is blank. The mug has a colorful grid pattern. The notebook is brown. The background is blurred, showing some fruit and a window.

## Auteur et crédits

Ana B. Santos  
La Cultora

[anabelen.santos@lacultura.org](mailto:anabelen.santos@lacultura.org)

Consultant depuis plus de 15 ans et PDG/membre du conseil d'administration de l'association sans but lucratif La Cultora.

Actuellement, ses principaux axes de travail portent sur l'évaluation, le suivi, les méthodologies participatives, la gestion des connaissances et la manière de rendre visible l'impact social immatériel de votre entité/organisation et de votre projet.

la cultura 



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Numéro de projet  
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-SSA

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.



Cette œuvre est protégée par une licence Creative Commons

Licence internationale Attribution-Noncommercial-ShareAlike  
4.0  
(CC BY-NC-SA 4.0)

