

CAPITALISATION DES MÉTHODES ET OUTILS DE MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DU SPORT

Synthèse des travaux - Partie 1

Mai 2024



TABLE DES MATIÈRES

1 - Contexte et enjeux	p2
2 - Objectifs et programme de travail	p2
3 - Méthodologie	p3
4 - Traitement des données	p4
5 - Premiers résultats	p6
5.1 - Les cinq fonctions de l'évaluation	p6
5.1.1 - La fonction diagnostic	p6
5.1.2 - La fonction gestionnaire	p6
5.1.3 - La fonction de valorisation	p7
5.1.4 - La fonction conceptuelle	p8
5.1.5 - La fonction épistémique	p9
5.2 - Les variables méthodologiques	p10
5.2.1 - Construction de la méthode	p11
5.2.2 - Recueil de données	p11
5.2.3 - Traitement et analyse	p12
5.3 - Enjeux stratégiques et ressources de l'évaluation	p12
5.3.1 - Enjeux et ressources économiques	p12
5.3.2 - Enjeux de compétences et ressources humaines	p12
5.3.3 - Enjeux et ressources temporels	p13
6 - Les principaux résultats transversaux : un modèle normatif empêché ?	p14
7 - Conclusion	p15

1. Contexte et enjeux

Ces dernières années, les dispositifs ayant pour ambition de produire un impact social du sport se sont multipliés. Parallèlement, les croyances relatives aux vertus naturelles du sport reculent au profit du principe de conditionnalité de ses effets sociaux. Dans ces conditions, la nécessité d'évaluer, d'objectiver ou d'analyser la réalité des bénéfices psychologiques et sociaux du sport s'est imposée auprès des financeurs comme des associations opératrices des programmes. Une large diversité de pratiques d'évaluation s'est ainsi développée par des acteurs tout aussi divers (laboratoires de recherche universitaires, structures de recherche privées, cabinets de consulting, fédérations sportives, ONG et associations). Si ces écarts peuvent se justifier par la nature variable des actions évaluées, ils s'expliquent aussi par une relative faiblesse de cadrage des pratiques dans un secteur, qui, étant traversé par un mouvement de structuration assez intense, se développe à partir de conceptions contrastées. Il importe par conséquent de produire un état des lieux de ces pratiques d'évaluation à partir duquel un accompagnement des acteurs du secteur devient possible.

Afin de répondre à ce besoin, le Pôle Ressources National Sport-Innovations (PRN SI) a piloté en 2023-2024 l'action de capitalisation des méthodes et outils de mesure d'impact social par le sport dans le cadre de la feuille de route interministérielle (sport/travail) "Insertion par et dans le sport". Menée par trois chercheurs et experts (François Le Yondre, Aurélie Cometti et David Blough), les enjeux de cette étude ont été les suivants :

- Etablir un état des lieux des pratiques et démarches d'évaluation
- Rendre compte de la diversité des méthodes et des approches à partir de variables structurantes
- Organiser le partage et l'articulation d'expériences et d'expertises au service de tous
- Proposer une grille de lecture commune

2. Objectifs et programme de travail

Cherchant à rendre visibles et lisibles les pratiques d'évaluation des acteurs socio-sportifs (fédérations, associations sportives et socio-sportives, cabinets de consulting, laboratoires de recherche), cette étude avait pour objectifs de :

- Continuer à promouvoir et valoriser les associations socio-sportives et leurs actions
- Rendre plus lisibles les approches évaluatives / Promouvoir une grille commune et/ou un outil commun pour dégager des invariants clairs et pertinents qui caractérisent le socio-sport sur le terrain
- Proposer un outil d'aide à la décision et des outils pratiques d'accompagnement dans le choix des pratiques d'évaluation

Pour répondre à ces objectifs, un mapping des acteurs, des méthodes et des outils existants a tout d'abord été réalisé durant le deuxième trimestre 2023. La fin de l'année 2023 a permis de mener des entretiens bilatéraux approfondis avec une vingtaine de structures et de débiter l'analyse des méthodes et des outils. Cette analyse s'est poursuivie durant le premier semestre 2024 et a notamment fait l'objet d'une restitution

le 16 janvier 2024. Elle permettra par la suite la mise en place d'outil(s) d'évaluation des projets socio-sportifs.

3. Méthodologie

Programmés entre septembre et novembre 2023, les entretiens bilatéraux approfondis ont été réalisés à distance avec le plus souvent 2 chercheurs/experts et ont été structurés autour des 4 thématiques suivantes :

01 Le parcours biographique (scolaire, sportif et professionnel)

02 La conception et les pratiques de l'évaluation (objectifs/commanditaires, outils, indicateurs, fréquence, type et utilisation des résultats, co-construction, ressources mobilisées)

03 Le rapport aux outils scientifiques (consultation et mobilisation de la littérature scientifique, ancrage disciplinaire éventuel, mobilisation et appropriation d'outils de recherche scientifique, collaborations éventuelles avec le monde académique)

04 Les dimensions stratégiques de l'évaluation (plus-value dans le secteur, intérêt de l'internalisation ou externalisation, financement, connaissance des acteurs de l'évaluation)

D'une durée d'1 à 3 heures (1H30 en moyenne), ces entretiens ont été menés auprès d'un panel d'acteurs qui, loin d'être exhaustif, a été constitué de manière à représenter la variété des types d'organisations concernées tout en ciblant prioritairement les plus expérimentées du secteur. Celles-ci ont été distinguées en deux catégories dans le panel : les praticiens de l'évaluation (cabinets de consulting) et les organisations socio-sportives opératrices d'actions (associations et fédérations).

En tout, treize associations socio-sportives et fédérations sportives ainsi que sept cabinets ayant mené des évaluations commanditées par les structures porteuses de projets socio-sportifs ont participé à l'étude. Les données ainsi recueillies ont été complétées par un corpus de documents relatifs aux pratiques d'évaluation menées par les organisations interrogées.

4. Traitement des données

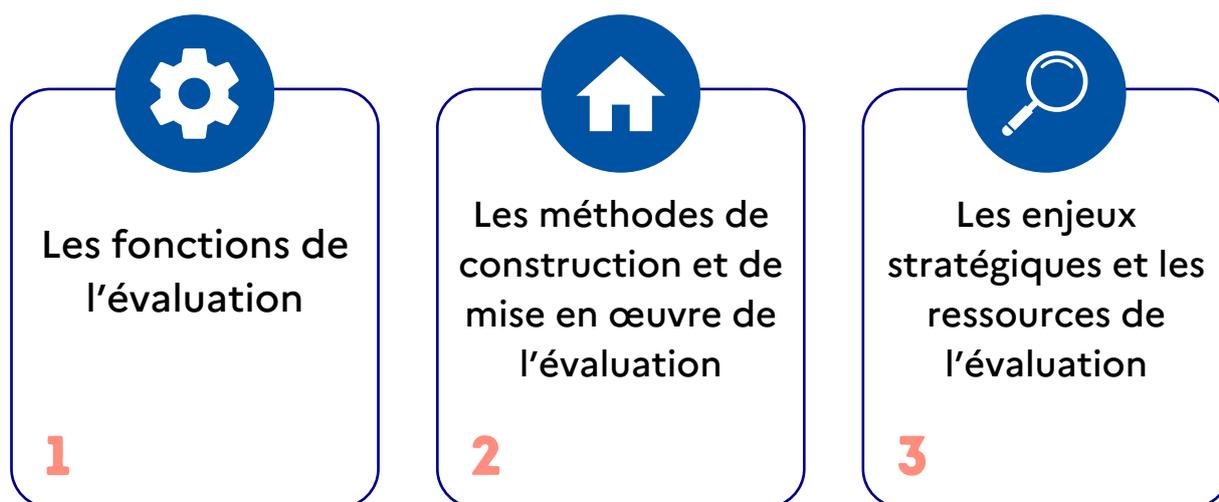
L'ensemble des matériaux ainsi récoltés a fait l'objet d'un traitement mixte (qualitatif et quantitatif). L'analyse thématique consiste à synthétiser la position de chaque enquêté à propos de chaque thématique et sous-thématique constitutive de la grille d'entretien initiale (ci-dessous).

Thèmes	Sous-thèmes
1- Parcours de formation et professionnel	Sportif
	Scolaire
	Etudes/Formation professionnelle
	Trajectoire professionnelle
	L'évaluation comme objet de formation
2- Conceptions et pratiques de l'évaluation	Pour quel(s) objectif(s) ?
	Quels outils ?
	Indicateurs
	Temporalités (fréquences/durée du processus/sur quelle(s) période(s) ?)
	Quels types de données produites ?
	Quel(s) usage(s) des résultats ? Capitalisation/effets sur le programme ?
	Degré de formalisation et de circulation des processus d'évaluation
	Dimension "co-construite"
	Rapport subjectif à l'évaluation (éthique, politique, technique)

3- Rapport aux lectures/outils scientifiques	Des lectures ? Si oui lesquelles, quels auteurs, quelles disciplines ?
	Quel usage des travaux et des publications ?
	Avis personnel sur l'utilité des approches scientifiques de l'évaluation ?
	Collaboration avec le milieu scientifique et ses enjeux
4- Les dimensions stratégiques de l'évaluation	Est-ce un avantage par rapport aux autres dans le milieu du socio-sport ?
	Intérêts/inconvénients des versions internalisées et externalisées
	Quel financement ?
	L'évaluation comme élément de distinction dans le champ du socio-sport

Tableau 1 - Grille d'analyse thématique des entretiens

Ce travail de codage des entretiens par thèmes et sous-thèmes a non seulement permis d'identifier les articulations internes au discours de chaque enquêté mais il a aussi permis une analyse de chaque thème de manière transversale au corpus. C'est à partir de celle-ci que trois axes structurants des pratiques d'évaluation en socio-sport ont été dégagés et synthétisés comme suit :



Chacun de ces axes fait l'objet de plusieurs approches distinctes selon l'identité de l'organisation engageant une démarche d'évaluation. Les premiers résultats consistent donc en une déclinaison typologique de ces trois axes.



5. Premiers résultats

5.1 Les cinq fonctions de l'évaluation

L'analyse des entretiens permet de faire émerger cinq grandes fonctions attribuées à l'évaluation par les personnes interrogées. Si celles-ci ne sont pas exclusives, les professionnels interrogés n'y accordent pas autant d'importance et certaines sont parfois présentées comme entrant en tension.

C'est pourquoi l'intérêt principal de l'identification et de la distinction idéal-typique de ces fonctions tient dans la possibilité d'identifier les logiques contradictoires qui animent les pratiques d'évaluation. Nous verrons, par exemple, que lorsque la fonction de valorisation (communiquer, développer un plaidoyer, sensibiliser, alerter) est liée à la reconduction d'un financement par un bailleur, elle peut conduire à développer une démarche d'évaluation qui ne permet pas de satisfaire la fonction conceptuelle (par exemple, optimiser son dispositif socio-sportif) si les indicateurs attendus sont en contradiction.

5.1.1 La fonction diagnostic

Rarement identifiée et mentionnée de manière explicite, la fonction diagnostic traverse pourtant la majeure partie des discours des personnes interrogées. Elle désigne l'ensemble des pratiques de recueil ou de construction de données facilitant la conception en amont d'une action socio-sportive. Elle peut porter sur l'identification des besoins spécifiques d'un public, sur les caractéristiques d'un territoire ou encore sur les ressources disponibles (compétences, connaissances scientifiques, équipements, réseau local, etc.). Cette fonction apparaît comme une composante de la méthodologie de projet sans pour autant être clairement identifiée comme démarche d'évaluation. Les rares fois où elle est au contraire associée à une démarche d'évaluation, la fonction diagnostic peut aller au-delà du simple état des lieux et répondre à une question précise ou éclairer une problématique particulière. Ce responsable d'un cabinet de consulting donne ici un exemple relevant d'une politique publique locale :

"Pour une ville donnée, dans laquelle le maire se demandait pourquoi l'école municipale des sports ne répond pas à la population QPV, on a identifié qu'il n'y avait aucun jeune des QPV alors que le dispositif est gratuit. Le constat est donc celui du non-recours. Cela a bouleversé la stratégie de la ville. En l'espèce, c'est une commande publique, la demande est claire et la réponse aussi, même si ça a ferrailé parce qu'au bout du compte on avait des acteurs opposés aux conclusions du rapport qui in fine a quand même donné lieu à une redéfinition de la stratégie politique".

5.1.2 La fonction gestionnaire

La fonction gestionnaire désigne l'usage de l'évaluation pour réguler l'organisation interne à la structure et le pilotage du projet. Elle peut être recherchée à deux niveaux :



- Directement : lorsque la structure évalue formellement les méthodes de travail, les outils utilisés, la pédagogie, la coordination etc. Les résultats attendus sont alors clairs, et appréhendés comme tel par l'équipe. Ce sont les associations qui ont déjà une certaine culture de l'évaluation qui se situent sur ce niveau.
- Indirectement : les responsables s'emparent des résultats obtenus – principalement quand ils mettent en évidence des effets positifs des actions – pour en faire un outil de management interne et de pédagogie sur l'intérêt de l'évaluation.

Dans les deux cas, l'émergence de cette fonction peut faire l'objet d'une anticipation au point d'être conçue comme un outil de management misant sur la mise en lumière d'un fonctionnement collectif. Lorsqu'elle est utilisée dans une logique plus réactive, elle répond à un constat de dysfonctionnement faisant émerger la nécessité de comprendre les failles du fonctionnement collectif. Les deux extraits d'entretien ci-dessous illustrent les deux types d'approche de la fonction diagnostic.

"J'essaie de me tenir à distance de l'évaluation de l'impact. Je suis un peu sceptique, il y a une telle frénésie de politique publique, on lance plein de choses, on n'attend pas le long terme, on n'a pas le temps de considérer l'impact qui s'inscrit sur le temps long. Les conditions ne sont pas réunies pour cela. Je privilégie aussi les démarches qualitatives. Ce qui fait qu'une politique publique fonctionne c'est qu'il y a des hommes et des femmes qui portent un projet et ont le cadre pour le faire. La question est comment ce collectif d'acteurs fonctionne." (Responsable d'un cabinet de consultant)

"Ce sont aussi les échanges avec les éducateurs qui nous renseignent. Cela permet de voir où on doit progresser, c'est le cas par exemple sur le sourcing des jeunes. On est mauvais sur le sujet, je dois comprendre pourquoi. C'est fait dans cadre de séminaires internes, d'entretiens RH, etc. Mais cela n'est pas bien organisé, cela reste du bricolage. Avec le turnover, c'est compliqué de ne pas avoir d'écrit et d'avoir un minimum de savoir." (Responsable d'une association socio-sportive)

5.1.3 La fonction de valorisation

Cette fonction est systématiquement mentionnée dans les entretiens et souvent présentée comme le motif initial du déclenchement de la démarche d'évaluation. La valorisation est à entendre au sens large du terme puisqu'il peut s'agir de :

- **valoriser son action** par l'objectivation de ses effets, mais certains acteurs associatifs peuvent aussi mobiliser l'évaluation pour **alerter** les pouvoirs publics sur la cause qui les anime
- **développer un plaidoyer** sur l'intérêt d'une action par le sport à l'égard d'une problématique ou d'un public spécifique
- **convaincre un financeur** de l'opportunité de reconduire un financement
- **attirer de nouveaux partenaires** et densifier ainsi une action.

De manière générale, elle poursuit une logique communicationnelle et de légitimation de la démarche socio-sportive. Il est d'ailleurs assez logique que les pratiques d'évaluation du secteur socio-sportif soient à ce point fondées sur un besoin de légitimer sa raison d'être



et son action si l'on considère son caractère à la fois minoritaire dans le mouvement sportif et son intense structuration en cours.

"Pour convaincre aussi, on a pu faire des études pour mettre en mouvement les acteurs. Donc en fait ça a permis aux acteurs de se mettre en mouvement, de proposer des parcours de formation, de valoriser leur métier, etc. Et donc toute la démarche elle est là pour nous accompagner, pour valoriser ce qui in fine aussi a été mis en place, et puis surtout pour améliorer les programmes." (Représentant d'un grand évènement sportif international)

Cette fonction est très fréquemment associée aux attentes des financeurs qui intègrent, de manière quasi-systématique, la démarche d'évaluation comme condition du financement. Dans ce cas, l'opérateur (association, fédération, ONG) est parfois conduit à dévoyer le sens initial de cette attente en réduisant l'évaluation à une nécessité instrumentale permettant de reconduire le financement. C'est précisément dans ce glissement que des contradictions entre la fonction de valorisation et la fonction conceptuelle (partie suivante) peuvent se nicher.

"La démarche est issue à la fois de notre propre initiative mais aussi de nos financeurs. Ce n'était pas un sujet il y a 10 ans, c'est plus le cas aujourd'hui, il y a une certaine exigence, même si c'est varié en fonction des bailleurs. On a quelques bailleurs anglo-saxons qui sont plus exigeants, qui arrivent avec leurs indicateurs et leur cadre qu'il faut adapter." (Responsable d'une association socio-sportive)

Les propos de ce type sont légion et traduisent sans aucun doute un enjeu aussi fondamental que délicat, renvoyant à la fois à l'existence de cultures contrastées de l'évaluation mais aussi à la confrontation d'intérêts non convergents selon les positions occupées par les acteurs dans la configuration socio-sportive.

5.1.4 La fonction conceptuelle

Cette fonction désigne les approches de l'évaluation visant à renseigner l'existence d'effets du socio-sport en lien avec les conditions de sa mise en œuvre. Ce type de connaissance nourrit ensuite la conception ou l'ajustement de l'usage du sport pour optimiser, renforcer ou affiner ses effets. Elle intéresse donc toutes les étapes de développement des actions socio-sportives, de sa conceptualisation en amont jusqu'à sa mise en œuvre pratique par les intervenants sportifs et/ou les travailleurs sociaux.

"Le projet a plus que tenu ses promesses, ils ont créé les conditions de l'attractivité, que des jeunes restent dans un dispositif encadré et qu'on arrive à faire émerger du bon de ces jeunes. Et quand je fais [une pratique sportive collective], je travaille mon leadership, ma communication... Les missions locales sont impressionnées par cela. Ils ont découvert l'insertion par le sport. Et sur les compétences douces, c'est super. Mais l'exploitation de ces compétences, cette passerelle vers l'emploi, c'était trop ambitieux. Pour la plupart, les jeunes partent de tellement loin, c'est compliqué." (Responsable d'un cabinet de consultant)

L'extrait met en évidence l'intérêt d'une démarche d'évaluation relativement indépendante des attentes de valorisation (recherche de financement, plaidoyer, etc.).



Si le fait de constater une absence d'effet en matière d'accès direct à l'emploi peut paraître un résultat négatif, il permet d'ajuster l'ambition de l'action socio-sportive et de renforcer les composantes de la démarche ayant des effets sur les "compétences douces" développant davantage l'employabilité des participants. Partant de ce réajustement, la temporalité de l'action est adaptée et l'articulation entre les conditions de pratique et les objectifs fixés se précise.

5.1.5 La fonction épistémique

La fonction épistémique correspond à la production de connaissance scientifique sur la démarche socio-sportive susceptible d'être transposable à d'autres actions, d'autres acteurs voire d'autres contextes ou publics. Bien qu'elle soit proche de la fonction conceptuelle, elle s'en distingue par le fait de ne pas chercher à vérifier le bon fonctionnement d'une action socio-sportive mais de renseigner de manière moins orientée les mécanismes (sociologiques ou psychologiques) déclenchés par l'engagement dans les pratiques sportives. Ces mécanismes ne sont pas appréhendés comme des effets positifs ou négatifs mais comme des connaissances théoriques dont l'éventuel transfert vers les pratiques socio-sportives revient aux acteurs politiques ou associatifs.

Cette fonction est toutefois particulièrement engagée dans le contexte actuel du secteur dont les principaux acteurs entendent faire du socio-sport un secteur à part entière marqué par des méthodes à la fois spécifiques et transposables. Il s'agit de donner corps à un mouvement politique, de terrain, et scientifique. Les acteurs engageant cette fonction sont ceux qui ont acquis de l'expérience dans le domaine du socio-sport d'une part, et qui manifestent a minima une sensibilité aux démarches scientifiques.

"Le projet a créé des zones de turbulences par rapport aux attentes et la place de chaque acteur. Du coup, c'est la question de pilotage et de la gouvernance qui se pose derrière. Ça nous a permis de réfléchir à comment repenser notre façon de faire, notre partenariat à la fois avec les structures françaises et étrangères de notre action, et être attentif aux attentes qui peuvent être différentes de chaque acteur. On n'a pas les mêmes attentes entre [nous] comme fédération française et le reste des acteurs." (Représentant d'une fédération affinitaire)

Ce représentant d'une fédération affinitaire évoque ici l'apport théorique d'une longue collaboration d'une dizaine d'années avec un laboratoire de recherche portant sur un programme développé à l'international. Ce travail partenarial n'a pas fait l'objet d'une commande d'évaluation des effets mais d'un accompagnement scientifique susceptible d'éclairer la démarche sur le temps long. Dans ce cadre, les chercheurs ont donc produit des travaux orientés vers la production de connaissances théoriques émanant du terrain de cette fédération, mais formulés de manière théorique et générique au point de constituer des appuis réflexifs à n'importe quel acteur développant un programme de solidarité par le sport. Or, cela n'a pas empêché la même fédération de s'approprier cette connaissance et de la mettre au profit d'une réflexion portant sur sa propre démarche.



Aucune fonction n'est présentée comme étant exclusive des autres. Les acteurs peuvent être animés par plusieurs d'entre elles. En revanche, des tensions entre deux fonctions sont régulièrement constatées. Par exemple, certains acteurs socio-sportifs ou praticiens de l'évaluation expriment la difficulté de concilier la fonction de valorisation impliquant de suivre les indicateurs imposés par un financeur et les fonctions conceptuelles et épistémiques nécessitant des indicateurs jugés plus réalistes. De même, la fonction gestionnaire est parfois vécue comme intrusive ou excessivement chronophage par les personnels d'une organisation socio-sportive, au point d'affecter leur disposition et leur disponibilité à la mise en œuvre d'une évaluation conceptuelle pour laquelle ils sont souvent les mieux placés.

Ces cinq fonctions devraient être associées à des démarches méthodologiques qui leur correspondent. Cependant, les pratiques sont déterminées par d'autres facteurs que la seule cohérence entre les objectifs et la méthode. Toutes les organisations ne partagent pas la même culture de l'évaluation scientifique, ne disposent pas des mêmes repères scientifiques et ne sont pas soumises aux mêmes contraintes et ressources partenariales. Il est donc utile d'explorer cette dimension méthodologique, d'en faire un état des lieux permettant d'estimer sa relative cohérence avec les fonctions et de saisir les déterminants pesant sur cette articulation.

5.2 Les variables méthodologiques

L'analyse des entretiens fait ressortir une large diversité de méthodes d'évaluation. Nous avons décliné celles-ci en trois niveaux (construction de la méthode, recueil des données et traitement des données) ayant émergé de manière inductive des 20 entretiens. Certaines variables se présentent comme des continuums (exemple : construction de la méthode plus ou moins descendante ou participative) tandis que d'autres se présentent comme des alternatives plus fermées (recueil de données contrefactuel ou non contrefactuel).

Construction de la méthode	Standardisation de la méthode	↔	Singularisation de la méthode
	Descendante	↔	Participative
	Déductif	↔	Inductif
Recueil de données	Descendant	↔	Participatif
	A distance	↔	Engagement
	Non contrefactuel		Contrefactuel
	Centré sur le programme	↔	Transversal
	Ponctuel		Longitudinal
Traitement et analyse	Constat		Interprétation
	Corrélation		Causalité

Tableau 2 - Tableau des variables méthodologiques selon trois niveaux



Le choix de variables méthodologiques sur le continuum répond, selon les personnes interviewées, à l'action évaluée et aux objectifs de l'évaluation. Objectifs qui doivent être bien définis pour que le cadre de l'évaluation soit clair et pertinent, et que l'évaluation puisse se dérouler sereinement. Surtout, le choix de la méthode évaluative et donc des variables sera définitif en fonction des enjeux stratégiques qu'on lui attribue au sein de la structure porteuse du projet. Car ce sont bien eux qui auront la plus forte influence sur la trajectoire que prendra l'évaluation.

5.2.1 Construction de la méthode

Il faut ici préciser que ce premier niveau, nommé "construction de la méthode", ne correspond pas à la mise en œuvre de l'évaluation elle-même mais à la phase de construction de la méthode d'évaluation.

Qu'elle soit réalisée par l'intermédiaire d'un prestataire externe ou par l'organisation socio-sportive elle-même, elle peut s'appuyer sur une méthode standardisée voire brevetée ou bien être conçue de manière très spécifique en fonction des caractéristiques de l'action socio-sportive et de l'organisation qui la porte. Si les méthodes standardisées sont répandues dans le contexte anglo-saxon, elles le sont moins en France. Leur mobilisation dépend donc largement de la culture de l'évaluation et de la culture scientifique dont les évaluateurs sont porteurs.

La construction de la méthode peut aussi évoluer sur un axe allant d'une démarche descendante à une approche plus participative. Dans le premier cas, il s'agit d'appliquer verticalement l'évaluation à une structure, à son personnel et à son public sans les solliciter. A l'autre pôle de l'axe, la dimension participative peut aller jusqu'à solliciter le public cible de l'action pour construire la méthode.

Enfin, au cours de cette phase, les objectifs évalués peuvent être ceux de l'action. Ceux-ci deviennent des hypothèses d'effet qu'il s'agit de mettre à l'épreuve des données. Cette démarche dite hypothético-déductive trouve son pendant inverse dans la démarche inductive consistant à faire émerger des effets, bénéfiques ou dysfonctionnements sans hypothèse préalable.

5.2.2 Recueil de données

Le recueil de données peut être plus ou moins descendant ou participatif. Il est descendant si seuls les évaluateurs, extérieurs à la mise en œuvre de l'action, le réalisent. Il est au contraire très participatif si, par exemple, les bénéficiaires de l'action reportent eux-mêmes des données qui les concernent.

Il peut se faire à distance (par exemple, à partir d'un questionnaire en ligne) ou de manière très engagée (par exemple, par une observation-participante).

Il est contrefactuel lorsque la démarche inclut un groupe témoin (ne bénéficiant pas d'une action par exemple) ou une comparaison dans le temps. Notons ici qu'aucune démarche présentée au cours des entretiens n'est contrefactuelle alors que cette caractéristique est presque toujours mentionnée comme la plus pertinente.



Le recueil de données peut être exclusivement centré sur l'action socio-sportive ou s'étendre à d'autres formes de pratiques sportives, voire à une autre sphère d'engagement (l'emploi, l'école, la famille), voire devenir transversal en considérant l'ensemble des principales sphères d'engagement constitutives de la vie et de la trajectoire du public.

Le relevé peut être ponctuel (en une seule fois) ou se réaliser à plusieurs moments. Dans ce cas, le caractère longitudinal peut être plus ou moins prononcé selon la fréquence des relevés et l'écart temporel entre le premier et le dernier.

5.2.3 Traitement et analyse

Les données peuvent faire l'objet d'un constat sans filtre (exemple : nombre de participants à un programme d'insertion professionnelle par le sport en situation d'emploi 6 mois après la participation au programme) ou faire l'objet d'une interprétation (par exemple, la mise en rapport de l'intensité d'engagement dans les activités sportives relevées de manière ethnographique avec l'évolution du score à un test d'estime de soi durant le programme).

L'exploitation des données peut donner lieu à la mise en évidence de corrélations (par exemple, la durée d'engagement dans le programme est proportionnelle à l'augmentation de l'estime de soi) ou à l'analyse des processus de causalité (quelles sont les caractéristiques de l'action qui produisent cette correspondance entre la durée d'engagement dans le programme et l'augmentation de l'estime de soi).

5.3 Enjeux stratégiques et ressources de l'évaluation

Les enjeux stratégiques de l'évaluation se déclinent en plusieurs niveaux : **économiques, humains, temporels.**

5.3.1 Enjeux et ressources économiques

L'enveloppe attribuée à l'évaluation relève directement d'un choix stratégique de l'association : est-ce que, dès l'amont de l'action, on envisage de flécher une somme à consacrer à l'évaluation, ou est-ce que cette question ne se pose pas car la structure n'en a pas les moyens ? Il faut noter que le coût de l'évaluation varie énormément, en fonction des objectifs visés.

5.3.2 Enjeux de compétences et ressources humaines

L'aspect économique impacte directement la place de l'évaluation dans l'organisation humaine de la structure : l'évaluation est-elle portée en externe ou en interne ? Parmi les structures interrogées, 3 modalités de portage existent :



1. **l'évaluation externalisée (déléguer)** : l'évaluation est déléguée, ainsi la structure évaluatrice et la structure porteuse sont deux structures différentes. La personne menant l'évaluation est extérieure à la structure porteuse du projet
2. **l'évaluation intermédiaire (recruter)** : la structure porteuse du projet a recruté une personne dont la mission (en partie ou en totalité) est d'évaluer le projet en question. Cette personne fait donc partie de la structure porteuse du projet
3. **l'évaluation internalisée (faire)** : la structure porteuse du projet réalise l'évaluation. La personne menant l'évaluation fait partie de la structure porteuse du projet et peut être un opérateur ou le porteur du projet.

"De mon point de vue, si on veut quelque chose d'efficace, rapide, il faut prendre un cabinet d'évaluation. Ils savent bien ce qu'il faut améliorer pour plaire aux financeurs. Si je suis une plus grosse structure, je travaillerais sur le plus long terme avec un laboratoire universitaire, pour avoir une analyse plus fine, qui implique nos professionnels. Et cela permet aussi de faire de la vulgarisation. Mais il faut avoir des moyens pour faire un travail aussi fin, y compris sur des éventuels impacts négatifs. Enfin il y a l'intermédiaire, l'étudiant en master ou le doctorant en CIFRE qui va avoir un pied dedans et un pied dehors, mais avec une grosse dépendance à la personne. On aurait besoin d'un accompagnement externe."
(Représentant d'une association socio-sportive)

5.3.3 Enjeux stratégiques et ressources de l'évaluation

La question de la temporalité représente un enjeu fort, selon deux perspectives. Tout d'abord, par rapport à la durée de l'évaluation. Celle-ci peut en effet s'inscrire dans un temps court (par exemple, 2 mois) ou long (la plus longue du panel est de 10 ans). Cela dépend en partie du type de projet :

"Lorsqu'on intervient sur un cycle éducatif, on est sur un laps de temps relativement court. Dès qu'on est sur l'insertion sociale, la moyenne de suivi est de 3 à 5 ans, il faut être sur des temps beaucoup plus longs. L'amélioration des comportements, de la scolarité, cela se fait année après année. On fait souvent des monographies pour des jeunes qui ont été avec nous pendant plusieurs années." (Représentant d'une association socio-sportive)

La question du temps concerne également le moment de l'évaluation : en amont du projet, pendant, après, à chacune de ces étapes. Le temps passé à l'évaluation peut apparaître aussi comme une contrainte pour les équipes. Il y a donc un enjeu de pédagogie en interne pour faciliter la mise en œuvre d'une évaluation qui s'inscrit dans le temps.

"Le temps est un enjeu. Est-ce que c'est un frein ? En tout cas en préalable c'est toujours un frein. Quand on arrive dans une structure et qu'on lui dit on va mettre en place une démarche d'évaluation on a en général une levée de boucliers des gens sur le terrain, notamment dans le socio-sport où les gens ont souvent des emplois du temps saucissonnés entre je fais 10 heures pour l'asso, 10 heures pour la municipalité, à côté des cours privés pour m'en sortir. C'est sûr que si on leur demande de faire de l'évaluation en plus, la première réaction c'est qu'on n'a pas le temps, on ne peut pas y arriver."
(Consultante en cabinet)



Les enjeux stratégiques auxquels sont confrontés les porteurs de projets quand ils se lancent dans l'évaluation démontrent que les choix opérés la concernant impactent la structure au-delà des seuls résultats obtenus, et que les porteurs de projets appréhendent de plus en plus ce sujet comme un sujet à part entière à traiter.

6. Les principaux résultats transversaux : un modèle normatif empêché ?

L'analyse des entretiens nous a permis de faire émerger 3 dimensions de l'évaluation, fortement imbriquées. Mais ce travail nous conduit avant tout à mettre en avant la tension entre les conceptions défendues de l'évaluation et celles qui sont réellement mises en œuvre.

Un modèle d'évaluation émerge comme une forme de consensus partagé par l'ensemble des enquêtés. Mais la forte adhésion à ce modèle paraît au moins autant motivée par des convictions épistémologiques et méthodologiques que par son statut de modèle normatif. Il est, autrement dit, plus confortable et plus légitime de revendiquer une affinité personnelle avec ce modèle. Celui-ci se caractérise par :

- Le primat du qualitatif sur le quantitatif (sans que la distinction soit toujours explicitée, bien qu'elle demeure discutable).
- La nécessité de s'inscrire sur le temps long et d'engager une logique longitudinale.
- La recherche de causalités au-delà des corrélations.
- La pertinence de la démarche contrefactuelle.
- L'importance d'une approche transversale tenant compte de la complexité des trajectoires individuelles qui ne peut être réduite aux seules pratiques sportives.

Or, ce modèle correspond peu à la réalité des évaluations menées. Certaines personnes interrogées estiment le mettre en œuvre ou tendre vers son application sans toutefois le faire véritablement.

Par exemple, l'évaluation de l'évolution des bénéficiaires est souvent mesurée par des questionnaires fermés en fin de parcours, sans être couplée à des observations ou des entretiens, alors que l'enquêté affirme sa préférence pour l'aspect qualitatif des bénéfices de l'action.

Mais ce modèle paraît surtout empêché par des contraintes portant davantage sur les conditions de la mise en œuvre de la démarche que sur la démarche elle-même. Voici les principaux ressorts de cet empêchement :

- Les enveloppes attribuées en externe, ou dédiées en interne, ne sont pas suffisantes pour s'inscrire sur le temps long, ou pour croiser des méthodes de recueil plus qualitatives (immersion, entretien, observation). Les cabinets disent s'adapter aux enveloppes pour maintenir au maximum ces recueils qualitatifs, en choisissant plutôt de réduire le temps passé ou la quantité de personnes interrogées, pour garder la mesure qualitative.

- Les praticiens de l'évaluation font part des contradictions entre les cadrages des bailleurs en matière d'évaluation (indicateurs, temporalités) et leurs convictions personnelles ou les besoins de la structure opératrice du programme.
- La dimension éthique est plus rarement mentionnée mais elle constitue inévitablement une limite à la démarche contrefactuelle. Comment concevoir le suivi d'un groupe témoin impliquant de ne pas faire participer un public à un programme dont les participants présentent pourtant les mêmes caractéristiques ?
- L'évaluation peut être perçue par les équipes en lien avec le public comme une perte de temps, s'ajoutant à la charge administrative, éloignée de la mission première. Elle peut également être perçue comme une évaluation de la qualité de leur propre travail.

7. Conclusion

Le travail conduit jusqu'alors nous amène à mettre en avant la nécessité d'aligner les fonctions de l'évaluation, afin que chacun s'y retrouve, et qu'il n'y ait pas de décalage entre perception, volonté et réalité de l'évaluation. Le fait de disposer de repères communs pour y parvenir facilitera le dialogue entre les différentes parties prenantes des actions, depuis le bénéficiaire jusqu'au bailleur.

Ces trois dimensions (fonctions, variables méthodologiques et ressources stratégiques) dégagées de l'analyse thématique des entretiens, et comportant chacune une série de variables, devraient nous permettre d'en faire une matrice qui constituera le support d'un outil d'auto-positionnement. Autrement dit, l'objectif est de déterminer des modèles d'évaluation définis par une articulation entre la fonction, les variables méthodologiques et les ressources. Ainsi, un acteur (fédéral, associatif, etc.) souhaitant identifier la démarche d'évaluation qui conviendra à son projet pourra indiquer la fonction qui l'anime et les ressources dont il dispose pour accéder à des modèles préférentiels associés à des exemples.



MINISTÈRE
DES SPORTS
ET DES JEUX OLYMPIQUES
ET PARALYMPIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Pôle Ressources
National
Sport
Innovations

CAPITALISATION DES MÉTHODES ET OUTILS DE MESURE DE L'IMPACT SOCIAL DU SPORT

Synthèse des travaux - Partie 1

Mai 2024

Rapport rédigé par :

- Le Pôle Ressources National Sport Innovations :
Gérard BAUDRY, Priscillia GEROMETTA, Maxime
LEBLANC

&

- David BLOUGH, Consultant, 10 Sport
- Aurélie COMETTI, Consultante
- François LE YONDRE, Maître de Conférence,
Université Rennes 2 UFR STAPS