



# L'ÉVALUATION EN 7 ÉTAPES



**Guide pratique**  
pour l'évaluation des actions santé et social

Réalisé par :



**EMERGENCE**

Dispositif d'Appui  
en Prévention & Promotion  
de la Santé  
**AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**

**Ce guide a été rédigé par l'Instance Régionale d'Éducation et de Promotion de la Santé Auvergne-Rhône-Alpes et l'Observatoire Régional de la Santé Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre d'Emergence, dispositif d'appui en prévention et promotion de la santé.**

L'équipe de rédaction du guide remercie pour leur relecture constructive :

**Philippe Michel,**

*PU-PH en santé publique à l'université Claude Bernard Lyon 1/ Directeur de l'organisation, de la qualité, des risques et des relations avec les usagers aux Hospices Civils de Lyon*

&

**Valéry Ridde,**

*Directeur de recherche à l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD).*

Cette nouvelle édition a été possible grâce au soutien financier de l'Agence Régionale de Santé Auvergne-Rhône-Alpes.

Ce document est téléchargeable sur le site Internet de l'IREPS et de l'ORS.

**[www.ireps-ara.org](http://www.ireps-ara.org)**

**[www.ors-auvergne-rhone-alpes.org](http://www.ors-auvergne-rhone-alpes.org)**

Des outils et des ressources pour l'évaluation sont accessibles sur la boîte à outils.

**[www.evaluation7etapes.fr](http://www.evaluation7etapes.fr)**

Ce document est sous licence Creative Commons nommée CC BY + SA  
(Attribution - Partage dans les mêmes conditions)

© IREPS Auvergne-Rhône-Alpes et ORS Auvergne-Rhône-Alpes  
4<sup>ème</sup> édition revue et corrigée - Novembre 2019

IREPS Auvergne-Rhône-Alpes et ORS Auvergne-Rhône-Alpes  
9 Quai Jean Moulin, 69001 Lyon

[www.ireps-ara.org](http://www.ireps-ara.org)

[www.ors-auvergne-rhone-alpes.org](http://www.ors-auvergne-rhone-alpes.org)

Comment s'assurer qu'une action mise en œuvre est efficace ?  
Est-ce que le public atteint est celui qui était visé ? Est-ce que les publics adhèrent aux activités proposées ?

Des questions sur l'évaluation d'une action peuvent survenir à tout moment dans la vie d'une action : en amont dans l'étape de planification, en cours d'action ou à la fin de l'action. Et quel que soit le moment, il est toujours possible d'évaluer, même s'il est recommandé de penser l'évaluation dès la conception de l'action.

Aujourd'hui l'évaluation est une démarche incontournable dans la mise en œuvre des actions du domaine de la santé ou du social mais les porteurs des actions se trouvent souvent en difficulté pour le faire. En effet, les pratiques d'évaluation existent mais elles sont plutôt intuitives, non systématiques et nécessitent d'être davantage formalisées.

Ce guide vous propose ainsi les jalons pour entreprendre une évaluation en s'appuyant sur 7 étapes. Il ne s'agit pas de vous fournir une méthode d'évaluation clé en main ni de vous transformer en expert de l'évaluation, mais plutôt de vous proposer les différentes étapes nécessaires à la réalisation d'une évaluation pragmatique et spécifique à chaque action. Pour faciliter l'appropriation de ces différentes étapes, un même exemple de démarche d'évaluation est proposé tout au long de ce guide.

Concernant le vocabulaire choisi, étant donné qu'il n'y a pas de terminologie uniforme et partagée, vous trouverez un lexique en fin de document. Par simplicité, nous avons fait le choix d'utiliser le terme « action » qui désigne un ensemble organisé d'activités répondant à des objectifs.



# SOMMAIRE

<b>Évaluation : de quoi parle-t-on ?</b> .....	<b>6</b>
<b>Pourquoi évaluer son action ?</b> .....	<b>8</b>
<b>La démarche d'une évaluation</b> .....	<b>11</b>
<b>ÉTAPE 0</b>	
Construire le cadre logique d'une action .....	<b>14</b>
<b>ÉTAPE 1</b>	
Déterminer les types et les questions d'évaluation .....	<b>22</b>
<b>ÉTAPE 2</b>	
Définir des critères et des indicateurs d'évaluation .....	<b>26</b>
<b>ÉTAPE 3</b>	
Repérer les sources de données et organiser l'évaluation.....	<b>30</b>
<b>ÉTAPE 4</b>	
Réaliser l'enquête d'évaluation .....	<b>33</b>
<b>ÉTAPE 5</b>	
Analyser des données .....	<b>38</b>
<b>ÉTAPE 6</b>	
Élaborer des recommandations et rédiger le rapport.....	<b>42</b>
<b>ÉTAPE 7</b>	
Valoriser l'évaluation pour une prise en compte des recommandations.....	<b>45</b>
Lexique de l'évaluation .....	<b>47</b>
En savoir plus .....	<b>50</b>

# ÉVALUATION : DE QUOI PARLE-T-ON ?

**Il n'existe pas de définition unique sur l'évaluation et aucune terminologie n'est partagée mais on peut considérer que l'évaluation est « un processus d'analyse quantitative et/ou qualitative qui consiste à apprécier soit le déroulement d'une action ou d'un programme, soit à mesurer leurs effets (c'est-à-dire, les effets spécifiques et les conséquences ou l'impact) ».**

L'évaluation renvoie essentiellement à une question de méthode qui se traduit par trois dimensions :



**ÉVALUER**



**S'INFORMER**

Recueillir  
des données



**APPRÉCIER**

Analyser  
les données



**PROPOSER**

Faire des  
recommandations

## **1. Une collecte d'informations de nature quantitative (mesures) et qualitative,**

avec un effort de collecte systématique et une recherche d'objectivité, ou en tout cas de diversification des points de vue.

## **2. Une appréciation critique**

fondée sur la comparaison de ces informations, sous forme de critères et d'indicateurs à des références qui se négocient. Cette appréciation critique peut également être portée en mettant en relation deux ou plusieurs objets de l'action.

Par exemple, en s'interrogeant sur la pertinence d'une action d'information pour atteindre un objectif de changement de comportement ; ou en s'interrogeant sur l'adéquation des ressources utilisées et des services produits.

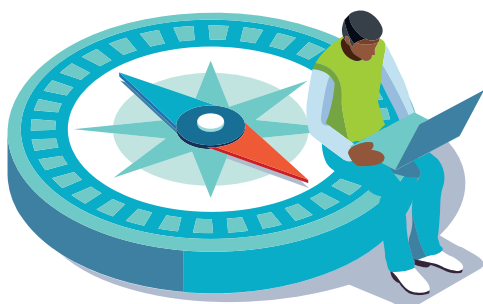
## **3. Des propositions qui contribuent à une prise de décision**

Ceci implique d'organiser l'évaluation (les méthodes, les objets à évaluer, les informations à recueillir) en fonction des questions auxquelles l'évaluation doit répondre, et ensuite de communiquer les résultats et les propositions aux décideurs, notamment sous forme d'un rapport. L'évaluation est **un instrument** orienté vers la décision.

Quand l'évaluation crée une convergence à travers des espaces d'échanges, une prise de recul sur sa pratique, une création de culture commune, elle a aussi une **dimension démocratique** car le processus d'évaluation en lui-même peut constituer un processus de changement.

### **Ce que l'évaluation n'est pas...**

- un contrôle qui repose sur une démarche descendante et qui peut déboucher sur des sanctions ;
- un outil de contrôle des compétences tourné vers la gestion des ressources humaines ;
- une recherche ou une étude qui suppose des compétences spécifiques ;
- un simple exercice de communication ou de valorisation de son action qui peut dériver vers une sorte de publicité ;
- un suivi (ou monitoring, tableau de bord) qui consiste à collecter ou reporter régulièrement des données sans les analyser, les comparer à d'autres ;
- un exercice qui cherche à tout mesurer en s'appuyant sur des indicateurs qui quantifient sans intégrer des dimensions plus qualitatives ;
- une occasion de trop simplifier des mécanismes d'action complexe ;
- un prétexte pour orienter les activités d'une action vers ce qui est plus facilement évaluable.



# POURQUOI ÉVALUER SON ACTION ?

***L'évaluation est aujourd'hui incontournable. Dès le dépôt d'un dossier de financement, il est demandé aux « porteurs de projet » comment ils vont évaluer leur action. Que la demande d'évaluation provienne des financeurs ou qu'elle émane d'une demande interne à votre structure, l'évaluation est une opportunité pour vous poser les questions qui vous concernent en tant qu'acteur.***

## Les intérêts d'une démarche d'évaluation

L'évaluation est l'occasion de :

- mettre en lumière les éventuels **écarts** entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé ;
- comprendre **comment et pourquoi** l'action fonctionne, **ce qu'elle produit**, que l'action ait été mise en place récemment ou depuis longtemps ;
- faire émerger les éventuels besoins d'ajustements et définir les moyens pour les réaliser.

L'évaluation menée avec ces objectifs permet de :

- produire de la connaissance et rendre des comptes sur l'action aux financeurs et aux bénéficiaires ;
- prendre du recul par rapport à l'action et à ses pratiques, se poser des questions sur ce qui est fait (action, déroulement, effets) ;
- éclairer le décideur sur les choix à effectuer dans le cadre du pilotage de l'action publique ;
- produire du changement en vue d'améliorer l'action et ainsi contribuer à faire progresser collectivement les acteurs ;
- permettre un débat avec tous les acteurs et les redynamiser ;
- rapprocher les acteurs et raviver les liens entre partenaires ;
- renforcer les compétences des acteurs ;
- valoriser éventuellement l'action auprès de tous les acteurs, dont les financeurs.

Ainsi, l'évaluation est potentiellement au service de **tous les acteurs**, qu'il s'agisse des décideurs, des opérateurs, des gestionnaires de programmes ou des bénéficiaires des actions.



En général, quand il y a une évaluation, c'est qu'il y a une ou des **décisions** importantes à prendre. Ce peut être de poursuivre l'action, de l'étendre, de la réorienter, de l'arrêter, de la reproduire ailleurs...

## Les freins potentiels à une démarche d'évaluation

Engager une évaluation suppose une **ouverture au changement**, car cela implique de la part des porteurs de l'action une capacité à s'interroger sur leurs pratiques et leurs représentations. Certaines **résistances**, présentées ci-dessous, peuvent provenir également des différences de perceptions sur ce qu'est l'évaluation et sur l'utilisation qui peut en être faite.

### 1. L'évaluation, une perte de temps ?

*« Nous avons tant à faire avec la rédaction des projets et avec l'action elle-même... Nous n'aurons jamais le temps d'évaluer... »*

L'évaluation prend du temps, en effet, mais comment savoir ce qui se passe réellement pour les bénéficiaires sans leur demander ? Comment savoir si l'action sert à quelque chose ? Les intervenants ont leur ressenti de l'action, mais il est partiel, subjectif, et souvent ils ne le formalisent pas dans un document. Les autres acteurs (partenaires, financeurs) ne peuvent se construire une représentation suffisamment complète sur l'action s'il n'y a pas de véritable évaluation. De même, avant de reconduire une action, il est intéressant de se poser la question de son sens et des changements qu'elle a permis pour les bénéficiaires.

### 2. L'évaluation, un exercice bureaucratique ?

*« Écrire encore un rapport d'évaluation, ce n'est qu'un travail bureaucratique... On nous demande de faire de la paperasse au détriment de l'action ! »*

L'évaluation n'est pas un travail déconnecté de l'action. C'est au contraire une façon de refermer la boucle du projet en revenant aux intentions de départ et aux objectifs. L'évaluation est un exercice « démocratique » qui permet de prendre du recul, avec tous les partenaires, par rapport à une action, le plus souvent financée par des fonds publics. Et le rapport est un outil de communication avec les partenaires, avec les financeurs et avec les bénéficiaires.

### 3. L'évaluation, un contrôle déguisé ?

*« Rendre compte de l'utilisation de l'argent public, oui, bien sûr. Mais si nous évaluons, nous risquons de perdre nos financements... Au fond, les financeurs demandent des évaluations pour faire des économies ! »*

Toute évaluation peut aussi être utilisée contre un organisme ou une personne. Si les financeurs demandent d'évaluer les actions, c'est pour s'assurer du bon usage des fonds publics et c'est donc aussi qu'ils ont besoin de savoir comment les actions qu'ils financent se déroulent et quels effets elles produisent. Il est également important pour eux de savoir que les porteurs de projet analysent leurs actions et sont capables de les faire évoluer pour les améliorer.

#### **4. Évaluer soi-même ses actions, un manque de validité ?**

*« Nous ne pouvons pas évaluer nous-mêmes nos actions, on ne peut pas être juge et partie... Il faudrait un évaluateur extérieur à notre association, mais c'est au-delà de nos moyens ! »*

L'évaluation utilise des méthodes rigoureuses d'enquête qui sont appliquées à l'action. Une évaluation faite par les acteurs eux-mêmes est valide quand elle croise la perception (subjective) de différents groupes (par exemple, les acteurs et les bénéficiaires) et quand elle utilise des moyens d'enquête qui laissent les bénéficiaires libres de leur réponse (questionnaire par exemple). Une évaluation est valide notamment quand elle repose sur une systématisation du recueil des données pour sortir de la simple intuition. Quand des moyens sont disponibles, il est possible d'envisager une évaluation externe.

Par ailleurs l'auto-évaluation est un moyen pour anticiper des critères d'évaluation, plutôt que de se les voir imposés par les financeurs ou les décideurs.

#### **5. Évaluer ses actions tous les ans, un exercice inutile ?**

*« Même si nous avons les moyens, cela n'aurait pas de sens dans une action pluriannuelle de faire une enquête chaque année pour savoir si les objectifs sont atteints... Pourtant, le financeur nous demande chaque année une évaluation ! »*

L'évaluation doit en effet être dimensionnée en fonction de l'action et des questions qui se posent. Un simple « rapport d'activités » ou « bilan », qui ne fait que décrire le déroulement de l'action, n'est pas suffisant. Il faut aussi une appréciation critique (en positif et négatif) sur l'action pour qu'il devienne un rapport d'évaluation. Quelques indicateurs peuvent suffire pour montrer que les activités se sont déroulées comme prévu et qu'elles ont atteint leur public. Mais quand il y a une décision particulière à prendre, un problème de mise en œuvre, ou un besoin d'approfondir, l'évaluation doit être plus développée pour y répondre.

#### **6. Évaluer, une démarche complexe ?**

*« Évaluer c'est difficile. Cela demande un certain savoir-faire et mesurer des changements de comportement est complexe. »*

Certes, évaluer des changements est complexe car les facteurs qui agissent sur les milieux, les représentations et les comportements humains sont eux-mêmes complexes. Le changement de comportements est difficile à évaluer à court ou moyen terme. Cependant, les questions d'évaluation ne portent pas nécessairement sur les effets à long terme et peuvent concerner le processus ou le résultat à court terme. Par ailleurs, les modèles de mesure classiques en épidémiologie ne sont pas adaptés à la promotion de la santé, car ils ne prennent pas en compte la complexité des comportements humains et les effets des contextes. La démarche qui vous est proposée dans ce guide est plus adaptée aux actions de promotion de la santé et du secteur social.

# LA DÉMARCHE D'UNE ÉVALUATION

***Vous êtes prêt à vous engager dans l'évaluation de votre action, voici quelques préalables avant de vous lancer.***

## Les préalables

**Êtes-vous dans de bonnes conditions pour évaluer ? Voici trois questions préparatoires que vous pouvez vous poser avant d'entreprendre une évaluation, pour s'assurer qu'elle est pertinente et réalisable.**

### **1. Y a-t-il une ouverture au changement ?**

Il est préférable qu'il y ait une motivation et une attitude positive des personnes concernées face à l'évaluation. Si le personnel n'est pas prêt à s'interroger sur ses pratiques ou ses conceptions, il vaut mieux différer l'évaluation, quand cela est possible, pour permettre un temps d'explication, de préparation et d'appropriation.

### **2. Y a-t-il une disponibilité pour l'évaluation ?**

L'évaluation consomme du temps, il faut donc prévoir la place qu'elle occupera dans l'organisation du travail. Les périodes de surcharge de travail sont à éviter. Plus généralement, il faut pouvoir lui accorder des ressources, qu'il s'agisse du temps de travail du personnel (ressources internes), du temps de travail des partenaires ou de financements (ressources externes).

### **3. Est-ce le bon contexte pour évaluer ?**

On ne doit pas recourir à l'évaluation pour tenter de résoudre un conflit ou un problème relationnel à l'intérieur de l'organisme ou avec les partenaires externes. L'évaluation, qui est centrée sur l'action et non sur les personnes, serait prise comme instrument dans le conflit et n'aboutirait à rien. Enfin, l'évaluation ne doit pas intervenir en cas de situation extraordinaire ou dans des périodes de pointe d'activité.

**Si une réponse au moins est « non » à ces trois questions**, il est possible de réaliser l'évaluation, avec un risque d'échec pour chaque condition non réalisée. Il vaut souvent mieux prendre le temps d'établir toutes les conditions de réussite avant d'évaluer.

## Choisir une évaluation interne, externe ou mixte

Trois types d'organisation de l'évaluation sont possibles, chacun avec son intérêt et ses limites :

### **1. Une évaluation interne** est réalisée uniquement par les responsables de l'action.

**INTÉRÊT** : elle s'appuie sur ceux qui connaissent le mieux l'action et qui perçoivent le mieux les problèmes rencontrés ; son coût financier est limité.

**LIMITES** : les acteurs internes risquent de manquer de recul et l'évaluation peut manquer d'objectivité ; sa qualité dépend des compétences méthodologiques des acteurs ; le temps de travail des acteurs ne doit pas être sous-estimé.

### **2. Une évaluation externe** est réalisée par une/des personne(s) extérieures aux organismes ayant mis en œuvre l'action.

**INTÉRÊT** : elle apporte à la fois une distance par rapport à l'action, gage de neutralité, et une rigueur méthodologique.

**LIMITES** : elle a un coût et doit être prévue ; il est parfois difficile de déterminer sur quels critères sélectionner un prestataire adapté. Si un évaluateur externe est envisagé, le plus tôt est le mieux pour le solliciter.

### **3. Une évaluation mixte** est la combinaison des deux : évaluation réalisée par les acteurs avec l'appui d'un organisme extérieur.

**INTÉRÊT** : elle est un bon compromis entre coût et rigueur méthodologique.

**LIMITES** : la multiplicité des intervenants demande une bonne coordination dans la répartition des tâches.

Quelle que soit sa forme, l'évaluation est l'affaire de tous.

## Quelques conseils pour bien démarrer une évaluation

- **Une évaluation se prévoit si possible dès la conception de l'action.**  
Par exemple, il peut s'avérer utile de collecter en amont de l'action des données initiales qui permettront de comparer l'avant et l'après-projet.
- **Une évaluation se construit « sur mesure »,** en fonction de l'action et des questions qui se posent à un moment donné. Il n'y a pas d'évaluation « clé en main » avec des indicateurs prêts à l'emploi. Chaque action a ses objectifs, son public, ses acteurs, son contexte local. C'est en élaborant l'évaluation qu'on décidera de réutiliser des indicateurs et outils déjà existants parce qu'ils seront pertinents.
- **Une évaluation doit-être la plus participative possible** en impliquant en amont, pendant et après, les acteurs qui se mettent d'accord sur le sens donné à l'évaluation, et qui définissent les questions posées à l'évaluation et les méthodes à utiliser. C'est la meilleure configuration pour donner à l'évaluation sa fonction « démocratique » (le partage des points de vue), son rôle de valorisation des succès de l'action et son rôle de moteur du changement pour améliorer les points faibles. Cela implique de mettre en place un comité d'évaluation avec une diversité des points de vue.

L'évaluation participative permet de susciter la confiance et l'adhésion de tous. De plus, les acteurs de l'évaluation pourront d'autant plus s'appropriier les résultats, conclusions et propositions de l'évaluation qu'ils ont été associés à toutes les étapes du processus.

- **Une évaluation se dimensionne en fonction de l'action** : une action longue et suivie avec le même public et de grande ampleur peut faire l'objet d'une évaluation plus approfondie qu'une action ponctuelle de quelques heures.
- **Une évaluation s'organise comme une action** : elle se planifie (avec des objectifs qui sont les questions posées), elle se réalise (avec des moyens nécessaires) et elle produit des effets (elle contribue aux échanges de pratiques, à la prise de décision et à la circulation de l'information).

### Le comité d'évaluation

*Pour certaines évaluations, il apparaît utile de proposer un comité d'évaluation afin d'encadrer la démarche et de mettre en présence toutes les parties prenantes. Il est composé de 5 à 10 personnes (porteur, partenaires, éventuellement bénéficiaires et financeur...) présentes tout au long de la démarche pour garantir la continuité du travail. Ses participants s'engagent au respect de la confidentialité. Le comité choisit le type d'évaluation, valide ses objectifs et est responsable de l'organisation de l'évaluation, mais ce ne sont pas obligatoirement ses membres qui en assureront la réalisation concrète. La réalisation (notamment le recueil des données par enquête) peut être effectuée par des membres de l'équipe, ou par des personnes extérieures (partenaires, prestataires, stagiaires) sous la direction du comité d'évaluation. En fin d'évaluation, le comité lit et commente le rapport d'évaluation et en tire les conclusions et propositions. Il contribue aussi à la diffusion des résultats et des recommandations.*

*Il est souhaitable de nommer une personne référente chargée de coordonner le comité d'évaluation et le processus d'évaluation.*

Une évaluation implique de se doter d'une méthode qui suppose plusieurs étapes de travail :

**ÉTAPE 0** : Construire le cadre logique d'une action

**ÉTAPE 1** : Déterminer les types et les questions d'évaluation

**ÉTAPE 2** : Définir des critères et des indicateurs d'évaluation

**ÉTAPE 3** : Repérer les sources de données et organiser l'évaluation

**ÉTAPE 4** : Réaliser l'enquête d'évaluation

**ÉTAPE 5** : Analyser des données

**ÉTAPE 6** : Élaborer des recommandations et rédiger le rapport

**ÉTAPE 7** : Valoriser l'évaluation pour une prise en compte des recommandations

Ces différentes étapes sont décrites une à une dans le reste du document.

# ÉTAPE 0

## CONSTRUIRE LE CADRE LOGIQUE D'UNE ACTION

Pour pouvoir construire et réaliser une évaluation il est nécessaire que l'action soit elle-même planifiée en s'appuyant sur la méthodologie de projet. Cette étape ne s'intègre pas à la démarche d'évaluation mais constitue un préalable indispensable.

*La méthodologie de projet s'intéresse à la planification, à la réalisation et à l'évaluation d'une action, quel que soit son domaine. Elle propose une approche systématique de l'action en interrogeant le diagnostic initial à l'origine de l'action, la définition des objectifs les plus pertinents, les activités et ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.*

Voici les étapes de la planification d'une action, illustrées par un exemple.

### 1. Au commencement est le diagnostic...



#### DIAGNOSTIC de situation / Choix des priorités

Au préalable de toute action, il est nécessaire de faire le point sur la situation que l'on observe : il s'agit de faire un **diagnostic de situation** et de dégager **les problèmes prioritaires ou les enjeux de santé** auxquels on souhaite répondre. D'où est venue l'idée de l'action ?

Et à quel problème veut-elle répondre ?

**Aux origines d'un projet**, il peut y avoir :

- un problème identifié par les professionnels,
- une commande, une orientation politique,
- une obligation légale,
- une demande de la population,
- un événement, une opportunité,
- une idée, etc.

Pour passer de l'idée au projet, **un temps d'enquête** est nécessaire.

Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- De quels problèmes, de quels enjeux s'agit-il ?  
Quels sont les déterminants de ce problème ?  
Peut-on agir dessus ?
- Quelles sont les caractéristiques de la population, du lieu de vie, du territoire ?
- Existe-t-il une demande d'intervention ?
- Quelles sont les ressources locales, les programmes et les financements disponibles ?
- Quels sont les acteurs en présence ?  
Quel type d'intervention mènent-ils ?
- Quelle légitimité à répondre à ce problème ?

Concrètement, le diagnostic se déroule en **4 étapes** :

- un recueil de données objectives qui permet de décrire la situation sur les plans épidémiologique, démographique, sociologique... (revues spécialisées, données statistiques) ;
- un recueil de données subjectives qui permet de prendre en compte les attentes et spécificités du public (rencontre des publics, étude sur leurs représentations) ;
- l'identification des ressources, des potentialités disponibles et des contraintes, difficultés (observation directe, entretiens) ;
- l'identification des moyens d'action sur la situation qui s'appuie sur les actions déjà menées, et les actions probantes (efficaces dans un contexte donné).

Cette quatrième étape nécessite d'avoir identifié les **déterminants du problème** pour identifier les différents niveaux d'action possibles.

### EXEMPLE

---

**Un problème de violence au collège peut être déterminé par plusieurs éléments : l'adolescence est une période de bouleversements physiques, psychiques qui peut se traduire par une difficulté à réguler son stress et ses émotions ; la communauté éducative peut être insuffisamment outillée pour encadrer des élèves difficiles et ne pas être toujours cohérente dans la posture, les classes peuvent être surchargées ou les espaces communs petits et peu accueillants... Ce sont sur ces éléments que l'on pourra ou non agir. Ce sont eux qui constitueront les objectifs spécifiques de l'action.**

---

Une fois les problèmes de santé et leurs déterminants identifiés, il s'agit de **prioriser** ceux sur lesquels l'action va porter, à partir des **critères** ci-dessous :

- **l'importance du problème** : l'ampleur, la gravité (degré et types d'altération de la santé, populations déjà fragilisées, conséquences pour les publics), une priorité institutionnelle...
- **la faisabilité** : l'existence de solutions efficaces et adaptées, les moyens

et ressources disponibles, l'existence de données probantes sur les actions efficaces.

- **l'acceptabilité** : culturelle, éthique, économique.

Il est aussi nécessaire d'avoir identifié les **données probantes sur l'intervention**. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur les données scientifiques (revues de la littérature, articles, ouvrages, thèses et rapports scientifiques de différentes disciplines), sur les recommandations et synthèses (rapports officiels, guides de pratiques validées), sur les savoirs expérimentiels des professionnels et des publics, sur des évaluations et capitalisations d'actions.

### DANS NOTRE EXEMPLE

On peut travailler sur la régulation des émotions qui est identifiée comme un élément clé dans la littérature pour prévenir la violence. Dans ce cadre, on pourra alors chercher à renforcer les compétences psychosociales des collégiens pour lesquelles il existe plusieurs synthèses de la littérature qui indiquent que c'est un levier efficace pour réguler les émotions.

Synthèse d'interventions probantes dans les domaines de la formation.

SIPrev compétences psychosociales.

Chaire de recherche en prévention des cancers INCa/IReSP/EHESP 2017

Le diagnostic est donc une phase exploratoire qui permet d'identifier les besoins de santé de la population concernée, et à partir de laquelle il est possible de dégager des priorités et des stratégies d'action. Cette phase permettra également d'initier un partenariat avec les acteurs « incontournables » du problème de santé identifié.

### DANS NOTRE EXEMPLE

On identifie un besoin pour les collégiens sur la régulation des émotions, un besoin pour les professionnels pour travailler sur la cohérence éducative face à des situations conflictuelles et un besoin d'améliorer le cadre de vie du collège...

Les données collectées dans le cadre du diagnostic peuvent être utilisées dans la démarche d'évaluation, pour identifier les évolutions du problème, de ses déterminants et du contexte.

## 2. Le cap à suivre : les objectifs



**DIAGNOSTIC**  
de situation /  
Choix des priorités

**OBJECTIFS**  
généraux  
et spécifiques



C'est le temps de la **planification** qui consiste à définir les objectifs, c'est-à-dire les changements attendus auprès des bénéficiaires, et cela grâce aux données collectées dans le diagnostic :

- **L'objectif général**, ou objectif de santé (ou social) est celui qui donne le sens de l'action, le but à atteindre, une visée à long terme. Il s'exprime en termes de santé ou de situation sociale et décrit la diminution du problème prioritaire. L'atteinte de cet objectif se situe sur le long terme car un ensemble d'actions y contribuent. La formulation de l'objectif général dépend également des démarches et valeurs dans lesquelles s'inscrit la structure qui souhaite porter le projet. Dans une structure de prévention, l'objectif général sera souvent formulé dans une visée de réduction des facteurs de risques. Dans une structure de promotion de la santé, l'objectif général sera généralement formulé dans une visée de renforcement des facteurs de protection.

### DANS NOTRE EXEMPLE

**L'objectif général pourrait être de réduire la violence dans le collège ou de favoriser un climat de dialogue. Pour la suite du livret, c'est la seconde formulation qui sera retenue.**

- **Les objectifs spécifiques** portent sur les déterminants sur lesquels il est possible d'agir pour réduire l'importance du problème. Ils doivent être 100 % imputables à l'action et concernent les publics touchés par l'action. Ce sont les résultats que l'on souhaite que le public atteigne. Ils sont formulés au regard des résultats/effets attendus. Ils doivent permettre d'agir sur plusieurs leviers tels que préconisés en promotion de la santé et peuvent donc s'intéresser :
  - aux connaissances, compétences et représentations (savoir, savoir-faire, savoir-être),
  - aux comportements de santé,
  - aux dynamiques collectives (mise en réseau, nouveau service),
  - à l'environnement (infrastructures).

### DANS NOTRE EXEMPLE

**Les objectifs spécifiques sont de renforcer les compétences de la communauté éducative sur la gestion des conflits, de favoriser le développement des compétences psychosociales des collégiens (communication, émotion), de créer des espaces communs plus accueillants, de favoriser les liens entre les membres de la communauté éducative, les familles et les collégiens...**

*Différenciez bien l'objectif qui est un changement concernant le groupe cible (par exemple améliorer les connaissances), d'une activité qui est l'effort déployé par les porteurs de l'action (par exemple une séance d'information).*

### 3. La programmation : quelles activités et quelles ressources prévoir ?



Les objectifs montrent l'intention. Il s'agit maintenant de **prévoir les activités** qui vont concrètement permettre de les atteindre :

- quelles activités mettre en place ?
- pour quels groupes cibles ? À qui sont destinées les activités ?
- avec quels acteurs (en interne, avec des partenaires) et quelles ressources en financement, outils, matériels ?

En identifiant précisément les ressources nécessaires, il est possible de réaliser un budget prévisionnel pour solliciter, le cas échéant, une demande de financement.

#### DANS NOTRE EXEMPLE

Les activités consistent à mettre en place des formations en direction de la communauté éducative, des ateliers pour les collégiens sur la régulation des émotions et sur la communication, un groupe de travail associant collégiens et adultes pour réaliser une enquête sur les souhaits et propositions d'aménagement des espaces communs, un tournoi sportif entre adultes (communauté éducative et parents) et collégiens.

Les ressources nécessaires sont un formateur sur les compétences psychosociales, du matériel de bricolage, un technicien du collège pour les travaux éventuels...

Le tableau ci-contre, appelé « cadre logique », permet de **récapituler la logique d'intervention** qui est à la base de l'action. Il se compose de trois niveaux, qui peuvent être remplis en commençant par la gauche ou par la droite. Si vous avez du mal à remplir une case, passez à la suivante et revenez-y après.

## DANS NOTRE EXEMPLE

 <b>OBJECTIFS</b>	 <b>ACTIVITÉS</b>	 <b>RESSOURCES</b>
<p>Quels sont les changements et résultats attendus suite à l'action pour les bénéficiaires ?</p> <p style="text-align: center;">▼</p>	<p>Quelles sont les activités et en direction de quels groupes cibles ?</p> <p style="text-align: center;">▼</p>	<p>Quelles sont les ressources humaines, matérielles et financières pour mener les activités : temps de personnel, partenaires, prestataires, matériel, financement ?</p> <p style="text-align: center;">▼</p>
<p><b>OBJECTIF GÉNÉRAL</b></p> <p>Développer un climat de dialogue dans le collège Rosa Park</p>		
<p><b>OBJECTIFS SPÉCIFIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les compétences de la communauté éducative sur la gestion des conflits</li> <li>- Favoriser le développement des compétences psychosociales des collégiens (communication, émotion),</li> <li>- Créer des espaces communs plus accueillants,</li> <li>- Favoriser les liens entre les membres de la communauté éducative, les familles et les collégiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de formations en direction de la communauté éducative,</li> <li>- Organisation d'ateliers pour les collégiens sur la régulation des émotions et sur la communication,</li> <li>- Mise en place d'un groupe de travail associant collégiens et adultes pour réaliser une enquête sur les souhaits et propositions d'aménagement des espaces communs,</li> <li>- Organisation d'un tournoi sportif entre adultes (communauté éducative et parents) et collégiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infirmière scolaire pour la coordination de l'action,</li> <li>- Formateur extérieur sur les compétences psychosociales,</li> <li>- Agent de maintenance du collège,</li> <li>- Matériel de bricolage,</li> <li>- Outils pédagogiques sur les compétences psychosociales,</li> <li>- Matériel sportif.</li> </ul>



## 4. Créer ou modifier les outils de suivi

**Pour pouvoir réaliser une évaluation, il est facilitant de se doter, dès le début de l'action, d'outils permettant de décrire et de suivre les activités.**

Ces outils, complétés par d'autres informations, rassemblent la matière première qui nourrira l'évaluation. Les outils permettent de suivre l'avancée du projet et de documenter sa mise en œuvre. Ce suivi doit donner des informations nécessaires aux prises de décisions courantes. On peut le définir comme une **collecte systématique et continue** des différentes données du projet (nombre et type d'activités, nombre de participants, profil des participants...). Le rapport d'activités (mensuel ou trimestriel/annuel) est le document qui synthétise le suivi du programme à un moment donné.

**Mais attention, le seul suivi n'est pas de l'évaluation.** Le suivi porte uniquement sur des indicateurs de réalisation. Un indicateur est un instrument de mesure qui donne de l'information (quantitative ou qualitative). Les indicateurs sont observables, concrets et constituent les données que l'on va recueillir. Par exemple, le nombre d'enfants participants, le nombre de séances auprès des enfants, le nombre de brochures diffusées, etc.

### **Pour un suivi pertinent**

*il est utile de se donner des nombres ou proportions à atteindre comme présentés dans le tableau ci-dessous. Il s'agit de l'objectif chiffré que l'on se donne pour chaque indicateur. On le définit en se basant sur des revues de la littérature, sur de précédents projets ou sur d'autres projets de partenaires.*

QUESTIONS	INDICATEURS DE RÉALISATION	NOMBRE/ PROPORTION À ATTEINDRE
Participation ?	Nombre de participants	50 personnes
Activités réalisées ?	Nombre de formations	3 formations
Territoires visés ?	Nombres de territoires touchés	6 territoires

Le recueil de données pour le suivi se déroule pendant la mise en œuvre de l'action. Il apparaît nécessaire de bien définir les informations souhaitées et de retenir les indicateurs les plus pertinents afin d'éviter d'être submergé par les données à recueillir. Idéalement, il est nécessaire de définir les indicateurs au moment de la préparation de l'action, tout comme les modalités de recueil de données.

Il faut aussi définir les sources d'informations qui devront être consultées afin d'obtenir les données désirées (attention : s'il n'existe pas de source de données, il faut les créer). Il est également nécessaire de déterminer la fréquence de la collecte, et qui collecte l'information. Ensuite, il s'agira de définir un outil « maison », en lien avec l'activité, dans lequel l'information est compilée.

Les outils de recueil pour ce suivi peuvent être variés : tableau de bord, tableur (de type Excel ou logiciels libres), feuilles d'émergence, comptes-rendus de réunions, statistiques de fréquentation de site Internet, etc.

## EXEMPLE D'OUTILS DE SUIVI DE LA FORMATION

**Formation :** POUR CONDUIRE UNE ÉVALUATION D'ACTION DU SECTEUR SANTÉ OU SOCIAL

**Dates :** 11-12 et 19 avril 2019 - 21h

**Lieu :** IREPS ARA - 9 Quai Jean Moulin - 69001 LYON

**Formateur (s) :**

N°	1	2	3	4
<b>CIVILITÉ</b>	Mme	M.	Mme	Mme
<b>NOM</b>	Dupont	Martin	Durand	Faure
<b>PRÉNOM</b>	Juliette	Patrick	Élodie	Laetitia
<b>FONCTION</b>	Chargée de prévention	Chargé de projets	Responsable Santé	Coordinatrice des actions
<b>ORGANISME</b>	Mutuelle avenir	ASAP ARA	Communauté de communes des Villars	FAREPS
<b>CODE POSTAL &amp; VILLE</b>	42 000 Saint-Étienne	26 000 Valence	38 036 Villars	69 001 Lyon
<b>DATE MAIL Envoi AR</b>	21/01/11	–	04/02/19	07/02/19
<b>DATE ENVOI Confirmation inscription + envoi Conv</b>	11/02/19	–	11/02/19	–
<b>RETOUR INSCRIPT. confirmée par la pers</b>	11/02/19	–	–	–
<b>DATE RETOUR convention signée</b>	18/02/19	–	25/02/19	26/02/19
<b>Présence J1</b>	oui	oui	oui	oui
<b>Présence J2</b>	oui	oui	oui	oui

Cette étape de planification est donc un préalable à la définition d'une démarche d'évaluation. Pour certaines évaluations, il est tout de même nécessaire de revisiter le cadre logique afin de rendre compréhensibles toutes les étapes de l'action. En effet, il n'est pas rare que les différentes composantes d'une action manquent d'organisation et d'articulation.



# ÉTAPE 1

## DÉTERMINER LES TYPES ET LES QUESTIONS D'ÉVALUATION

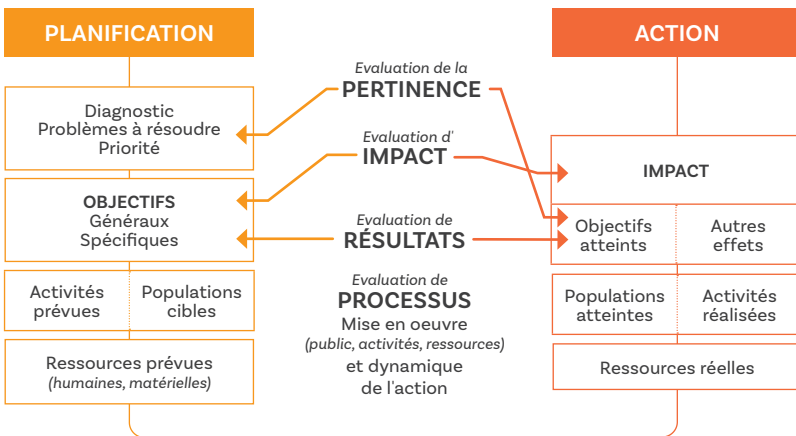
L'évaluation d'une action nécessite que l'on définisse les questions que l'on se pose qui peuvent porter sur des dimensions de l'action très différentes.

Une action est considérée à la fois comme un ensemble d'**activités** organisées visant des buts prédéfinis et, de façon complémentaire, comme un ensemble d'**interactions** entre les acteurs engagés dans cette action.

L'évaluation combine donc ces deux dimensions pour répondre aux questions posées à l'évaluation :

1. Elle doit permettre de « **mesurer** » les **écarts** entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé (mobilisation des ressources, réalisation des activités, atteinte des groupes cibles, atteinte des objectifs). Cette approche est celle qui a été suivie dans l'élaboration du cadre logique (cf. étape 0). Pour cette démarche, il est possible de s'appuyer sur les outils de suivi de l'action (cf. étape 0).
2. Elle doit également permettre de comprendre **comment l'action « fonctionne »** entre les acteurs concernés et permettre **d'analyser les écarts constatés, d'identifier les conséquences** imprévues de l'action.

### Les différents types d'évaluation



Ce guide présente les deux grands types d'évaluation les plus utiles aux porteurs de projet : **l'évaluation de processus et l'évaluation des résultats de l'action.**

### 1. L'évaluation de processus

L'évaluation de processus s'intéresse aux **efforts** déployés par les acteurs pour mobiliser les ressources, réaliser les activités et atteindre les publics visés. Elle va questionner la stratégie d'intervention. Elle pose aussi la question **du comment et du pourquoi** l'action fonctionne ou non. Elle permet de repérer les freins et les leviers possibles à l'action et d'identifier les éléments de **contexte** qui ont une incidence sur l'action.

Elle s'interroge sur la mise en œuvre de l'action en identifiant les écarts entre ce qui est prévu dans la programmation et ce qui est réellement mis en œuvre sur le terrain au niveau des ressources, des activités et des groupes cibles.

### 2. L'évaluation de résultats

L'évaluation des **résultats**, ou de l'efficacité de l'action, concerne l'atteinte des **objectifs spécifiques**. Ils portent sur les effets **directs** de l'action qui doit produire du **changement**. Autrement dit, ils lui sont totalement imputables.

Il s'agit de revenir aux intentions de départ, à la lumière de tout ce qui a été fait durant l'action. L'évaluation de résultats est une des composantes de l'évaluation d'impact qui va aussi s'intéresser à l'atteinte de l'objectif général et aux autres effets prévus ou inattendus, produits par l'action, à long terme. L'évaluation d'impact est complexe à réaliser et ne sera pas présentée plus en détail dans ce guide.

Les conclusions de l'évaluation de résultats sont à mettre en lien avec ceux de l'évaluation de processus. En effet, les éléments de processus expliquent bien souvent les résultats obtenus.

Il existe également :

- **l'évaluation de la pertinence** qui s'intéresse à l'adéquation entre les objectifs de l'action et le(s) problème(s) auquel(s) elle répond. Elle est utile pour s'assurer que l'action mise en œuvre répond réellement à des besoins.
- **l'évaluation d'impact** qui s'intéresse à l'ensemble des effets d'une action (sanitaires, sociaux, économiques, environnementaux, etc.), qu'ils soient positifs ou négatifs, souhaités ou non, immédiats ou différés. L'impact regroupe les résultats (effets directs totalement imputables à l'action) et tous les autres effets qui ne peuvent être entièrement imputés à celle-ci.

## Formuler la ou les questions d'évaluation

Maintenant que le cadre logique a été décrit (cf. étape 0), et les différents types d'évaluation identifiés, vous pouvez préciser les **questions d'évaluation** que vous vous posez en fonction du type d'évaluation choisi : résultats et/ou processus.

Cette étape est très importante parce qu'elle fixe l'**objet** sur lequel l'ensemble de votre travail va porter. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de peser chaque mot dans la formulation des questions afin que l'objet de l'évaluation soit le plus précis possible.

Pour choisir les questions d'évaluation, la première étape est de **lister toutes les questions** auxquelles on souhaiterait que la démarche d'évaluation réponde. On les organise pour identifier celles qui relèvent plutôt des résultats et celles qui relèvent plutôt du processus. Parfois certaines questions peuvent être très précises et sont en réalité des sous-questions qui pourront aider à l'étape suivante, étape qui consiste à définir des critères et des indicateurs.

Les moyens et le temps étant souvent limités, il n'est pas possible de répondre à de nombreuses questions. **Choisissez les questions les plus importantes** pour éclairer les décisions à prendre.

Les différents acteurs se posent souvent des questions différentes sur l'action, car leurs préoccupations et missions ne sont pas toujours les mêmes. Ils peuvent avoir des points de vue différents sur l'action et son évaluation : efficacité, avis des bénéficiaires sur l'action, efficacité, difficultés rencontrées... Leur utilisation de l'évaluation peut aussi être différente. Repérez ce qui est important pour chacun, **les points de concordance et les divergences** afin d'aboutir à un **accord** sur les questions à retenir.

Les questions d'évaluation des résultats sont rattachées aux objectifs spécifiques du projet. Elles peuvent néanmoins aussi interroger la pertinence du projet si les besoins identifiés initialement ont évolué ou ont été insuffisamment analysés. L'évaluation de la pertinence ne sera pas abordée dans la suite de la démarche proposée car elle renvoie à l'étape du diagnostic initial. Toutefois, un questionnement sur la pertinence du projet peut émerger dans le cadre d'une évaluation de résultats qui peut montrer les faiblesses du diagnostic initial.



## DANS NOTRE EXEMPLE

### Des questions d'évaluation de processus autour de trois axes

#### AXE 1

Les freins et les leviers à la mise en œuvre de l'action (les activités, les publics visés, les ressources, la communication, le partenariat, le pilotage)

- Les activités étaient-elles accessibles ?
- Dans quelles mesures le partenariat a-t-il fonctionné ?
- Les compétences mobilisées étaient-elles adaptées ?
- Les publics visés ont-ils été atteints ?

#### AXE 2

La perception des publics sur l'action : satisfaction/insatisfaction sur le déroulement de l'action, raisons de la satisfaction/insatisfaction (cela ne porte pas sur les bénéfices de l'action que les publics en retirent).

- Les publics concernés sont-ils satisfaits du déroulement des activités ? Pour quelles raisons ?

#### AXE 3

Les éléments de contexte (contraintes, opportunités) qui peuvent avoir une incidence sur les activités :

- Le portage institutionnel était-il suffisant ?
- La dynamique de partenariat déjà existante a-t-elle eu des effets sur la mise en place des activités ?

### Des questions d'évaluation de résultats

- Les objectifs spécifiques de l'action ont-ils été atteints ?
- L'action a-t-elle permis aux professionnels de l'établissement scolaire de se sentir plus outillés pour faire face à des situations de violence ? Est-ce que l'action a permis aux professionnels de mieux gérer des situations de violence quand il y en a eu ?
- L'action a-t-elle permis aux collégiens d'être dans une attitude de dialogue entre eux et avec les adultes ?
- Dans quelle mesure les phénomènes de violence ont-ils diminué dans l'établissement ?

*L'évaluation des résultats mesure si les objectifs sont atteints ou non (ou en partie) ; c'est donc une approche plutôt binaire qui n'intègre pas d'éléments de compréhension. Les questions d'évaluation sont la plupart du temps rédigées sous une forme fermée (oui / non). Les explications de l'atteinte des résultats sont dans l'évaluation du processus, qui va donner à voir les raisons du niveau d'atteinte. Il est donc recommandé d'engager une évaluation du processus lorsqu'on réalise une évaluation centrée sur les résultats pour obtenir ces éléments d'explication.*

# ÉTAPE 2

## DÉFINIR DES CRITÈRES ET DES INDICATEURS D'ÉVALUATION

Pour répondre aux questions d'évaluation, il est nécessaire de définir des critères et indicateurs d'évaluation que ce soit pour le processus ou pour les résultats.

### Les critères d'évaluation : de quoi parle-t-on ?

Un critère est **un élément de référence qui permet de juger**, d'estimer, de définir quelque chose. En général, il faut plusieurs critères pour évaluer toutes les dimensions d'une question d'évaluation.

Pour les questions de processus, il s'agit de trouver des **critères de processus** qui expliquent les freins et leviers de la mise en œuvre, la perception du public sur l'action et ses effets, et les éléments de contexte qui peuvent avoir une incidence sur l'action.

Les différents domaines à explorer pour l'évaluation de processus peuvent être par exemple :

- les publics atteints : participation, profils, implication, satisfaction des publics,
- la mise en œuvre : types de modalités d'intervention, types de pédagogie, calendrier, notoriété,
- l'accessibilité/recevabilité par les publics des démarches,
- le partenariat : type de partenariat, type d'implication des partenaires,
- les moyens humains et financiers,
- l'information et la communication,
- le pilotage de l'action (réunions, tableaux de suivi),
- les facteurs externes, le contexte (ancienneté des partenariats, soutien politique, problématiques sociosanitaires, difficultés organisationnelles...).

Et de manière spécifique à chaque type d'action :

- l'adéquation avec les facteurs de réussite documentés en s'appuyant sur l'analyse de la littérature sur le sujet.

Pour les questions d'évaluation des résultats, il s'agit de trouver des **critères de résultats** qui sont les éléments permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs.

Qu'est-ce qui nous fait dire que l'objectif est atteint ?

Répondre à cette question permet d'identifier plus facilement les critères.

On cherche donc à savoir s'il y a un changement entre le début et la fin de l'action, en rapport avec les résultats attendus. Ces évolutions avant/ après peuvent concerner différentes dimensions, comme par exemple :

- l'évolution des représentations,
- l'acquisition de connaissances,
- l'acquisition de compétences,
- la modification des milieux de vie,
- la création d'un service, d'une ressource,
- l'amélioration des relations entre professionnels,
- le changement de comportements,
- l'amélioration de l'état de santé,
- l'amélioration des relations sociales,
- l'amélioration de l'organisation.

## Les indicateurs d'évaluation : de quoi parle-t-on ?

Pour être renseigné, un critère nécessite des indicateurs. Les critères ne sont donc manipulables qu'une fois traduits en indicateurs.

Un indicateur est **un instrument de mesure qui donne de l'information** ; une variable qui aide à mesurer des changements. L'indicateur qualifie ou quantifie la satisfaction d'un critère. Choisir un indicateur, c'est choisir les méthodes de recueil de l'information selon la source : analyse documentaire, observation, mesure, enquêtes, etc.

### EXEMPLE 1

**L'acquisition de connaissances des professionnels est un critère.**

> **Le taux de professionnels qui connaissent la démarche de résolution de conflit est un indicateur.**

### EXEMPLE 2

**La satisfaction des collégiens est un critère.**

> **Le nombre de collégiens satisfaits des ateliers est un indicateur et les types de points forts et points faibles identifiés également.**

### EXEMPLE 3

**Le réaménagement des espaces communs est un critère**

> **Le nombre et les types d'aménagements sont des indicateurs.**

**Un indicateur doit avoir plusieurs qualités** : il doit être valide et fiable (mesurer effectivement ce qu'il est censé mesurer), mais aussi être observable ou mesurable. Concrètement, pour décliner une question d'évaluation en critères et indicateurs, il s'agit de lister tous les éléments qui permettent d'apprécier l'objet d'évaluation. On les classe ensuite en critères (ce qui permet de juger) et en indicateurs (ce qui permet de mesurer le critère).

## DES EXEMPLES POUR MIEUX COMPRENDRE COMMENT RÉPONDRE AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION

### SUR LE PROCESSUS

#### EXEMPLE 1

Dans quelle mesure la communauté éducative s'est-elle impliquée dans l'action ?

CRITÈRES	INDICATEURS
Participation des enseignants aux formations	Nombre d'enseignants qui participent aux formations
Implication des professionnels de l'établissement dans les différents groupes de travail	Nombre et typologie des professionnels participant aux groupes de travail
Temps consacré à l'action par les professionnels	Nombre de professionnels ayant participé à toutes les séances de travail, à au moins $\frac{3}{4}$ des séances, à la moitié...
Raisons évoquées pour l'implication ou non-implication dans les groupes de travail	Nombre d'heures consacrées à l'action par professionnel Types de raisons évoquées

#### EXEMPLE 2

Quels sont les freins et leviers identifiés par les différentes parties prenantes dans la mise en place des actions ?

CRITÈRES	INDICATEURS
Adaptation des messages aux repères culturels de la population cible	Nb de personnes qui estiment le message approprié Types de raisons évoquées sur l'adaptation du message (clarté, recevabilité...)
Participation des parents à l'action	% de parents présents lors des réunions Types de freins évoqués par les parents pour leur non-participation (horaires, lieu...)

### SUR LES RÉSULTATS

#### EXEMPLE

L'action contribue-t-elle à favoriser un climat de dialogue dans le collège ?

CRITÈRES DE RÉSULTATS	INDICATEURS
Amélioration de l'attitude d'écoute des camarades de classe et de l'enseignant	Part des collégiens qui respectent mieux les règles d'échanges : ne coupent pas la parole, ne s'énervent pas quand ils entendent un avis différent
Sentiment d'une meilleure entraide entre collégiens	Pourcentage de collégiens qui déclarent pouvoir compter sur l'aide de plusieurs camarades suite à l'action
Sentiment de capacité à pouvoir solliciter un adulte en cas de besoin	Pourcentage de collégiens qui estiment pouvoir interpeller un adulte en cas de besoin
Baisse des incivilités dans l'établissement	Nombre de collégiens ayant eu un mot dans le carnet pour un motif de violence (avant/après l'action) Nombre de bagarres dans la cour (avant/après l'action) Nombre de conseils de discipline (avant/après l'action)

**Pour rappel, l'évaluation des résultats qui mesure les changements doit être accompagnée d'une évaluation du processus si l'on veut comprendre pourquoi et comment les objectifs sont atteints, ou non atteints.**

Une fois la définition des critères et indicateurs réalisée, il est souvent utile de vérifier qu'ils renseignent bien les questions d'évaluation pour une meilleure cohérence de la démarche.

### Nombre/proportion à atteindre

*Pour certains financeurs, il est nécessaire de définir des nombres ou proportions à atteindre dans l'évaluation. Ces valeurs ne sont pas toujours faciles à fixer, mais l'expérience et l'analyse de l'action permettent de les ajuster au fil du temps.*

CRITÈRES	INDICATEURS	NOMBRE/ PROPORTION À ATEINDRE
Acquisition de connaissances sur les émotions	Taux d'enfants qui savent distinguer les différentes émotions	75 % des enfants doivent savoir (après l'action) distinguer les différentes émotions
Satisfaction des professionnels sur la formation	Nombre de professionnels satisfaits de l'animation de la formation	20 professionnels satisfaits par l'animation de la formation



# ÉTAPE 3

## REPÉRER LES SOURCES DE DONNÉES ET ORGANISER L'ÉVALUATION

Pour mener à bien votre évaluation et répondre au mieux à vos questions d'évaluation, par leurs critères et au moyen d'indicateurs, différentes sources de données peuvent être mobilisées.

### Identifier les sources de données

#### 1. L'analyse de documents

Il peut s'agir de documents créés dans le cadre de l'action (par exemple, le document de projet remis au financeur, un bilan d'activités, des comptes-rendus de réunions...), ou de documents publiés ou non publiés (par exemple, des données démographiques, sanitaires, sociales, des études, des évaluations).

Il est question d'informations disponibles grâce au recueil de données du projet (ou suivi monitoring) : nombre de participants, nombre d'interventions, augmentation de la part de femmes dans les consultations... Ces indicateurs de suivi doivent être regroupés et agrégés pour réaliser le rapport d'activités annuel et des points d'étape réguliers.

Il peut aussi s'agir d'un recueil de données spécifiques dans les structures bénéficiaires du projet ou chez les partenaires comme l'analyse d'un cahier des entrées, de dossiers médicaux, de dossiers scolaires, etc.

Attention au traitement de ces données, car les informations ne sont pas toujours enregistrées ou saisies de la même façon. Il existe parfois un important travail de traitement spécifique dans certaines institutions où il n'y a pas d'informatisation et où le recueil de données se pratique encore de façon manuscrite.

#### 2. L'observation ou la mesure directe

Elles peuvent venir compléter d'autres méthodes et porter sur des équipements, du matériel, des infrastructures, des personnes. Il est souhaitable dès lors de faire un effort pour enregistrer aussi fidèlement que possible les faits observés en réunion, en entretien informel, en activité.

Exemples : recensement du matériel dans un centre de soins, interactions entre les participants, accès physique ou effectif d'un centre de santé, observation des gestes (préparation d'un repas, lavage des mains), etc.

L'observation nécessite d'élaborer une grille d'observation, il est indispensable de savoir ce que l'on veut observer.

### 3. La réalisation d'enquêtes qualitatives ou quantitatives

- pour disposer de données qu'on ne peut pas obtenir autrement.
- pour apporter des réponses à des questions précises ou complexes.

Les enquêtes sont un moyen d'investigation précis, mais coûteux en temps. L'étape 4 est consacrée aux enquêtes.

#### Quelques conseils sur le recueil de données

- Intégrer le recueil de données dans des outils de travail au quotidien ce qui implique de penser l'évaluation dès le début de l'action.
- Avant de réaliser une enquête, recenser l'information déjà disponible dans le diagnostic de départ, dans les outils de suivi, dans d'autres enquêtes, dans l'analyse de documents et l'observation directe, puis identifier les manques à combler par une enquête.
- Recueillir et exploiter les données au fur et à mesure pour ne pas se sentir dépassé et pour réajuster l'action si nécessaire.

#### EXEMPLE 1

##### Question d'évaluation sur le processus :

Dans quelle mesure la communauté éducative s'est-elle impliquée dans l'action ?

CRITÈRES	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
Implication des professionnels de l'établissement dans les différents groupes de travail Raisons évoquées pour l'implication ou non-implication dans les groupes de travail	Nombre et typologie des professionnels participant aux groupes de travail Nombre de professionnels ayant participé à toutes les séances de travail Types de raisons évoquées	Feuille d'émergence Entretiens auprès des enseignants

#### EXEMPLE 2

##### Question d'évaluation sur les résultats :

L'action contribue-t-elle à favoriser un climat de dialogue dans le collège ?

CRITÈRES DE RÉSULTATS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
Amélioration de l'attitude d'écoute des camarades de classe et de l'enseignant	Part des collégiens qui respectent mieux les règles d'échanges oral : ne coupent pas la parole, ne s'énervent pas quand ils entendent un avis différent	Grille d'observation
Sentiment d'une meilleure entraide entre collégiens	Pourcentage de collégiens qui déclarent pouvoir compter sur l'aide de plusieurs camarades suite à l'action	Questionnaire auprès des collégiens
Baisse des incivilités dans l'établissement	Nombre de collégiens ayant eu un mot dans le carnet pour un motif de violence (avant/après l'action) Nombre de bagarres dans la cour (avant/après l'action) Nombre de conseils de discipline (avant/après l'action)	Outil de suivi de la vie scolaire

## Organiser le temps de l'évaluation

Une fois les critères, les indicateurs et les méthodes définis ainsi que les sources de données répertoriées, il faut organiser l'évaluation, c'est-à-dire prévoir son déroulement. Il est nécessaire de :

- définir les tâches d'évaluation,
- définir qui fait quoi dans la mise en œuvre de l'évaluation,
- mettre au point un calendrier qui précise les étapes de cette mise en œuvre : préparation des méthodes et outils d'investigation (enquêtes, entretiens...), réalisation du recueil de données, analyse, rédaction du rapport et restitution des conclusions,
- réaliser un budget prévisionnel de fonctionnement.

**Concernant le calendrier, il faut être vigilant aux dates du recueil de données (période d'élections, de congés, etc.).**

### *Le cahier des charges de l'évaluation*

*Dans certaines évaluations, il est nécessaire de rédiger un cahier des charges, notamment lorsque l'évaluation est confiée à un évaluateur externe.*

*Ce document récapitule en effet les différentes étapes de l'organisation de l'évaluation. En règle générale, il comporte les parties suivantes : le cadre et les objectifs de l'évaluation, les questions de l'évaluation, les méthodes de recueil de données, la répartition des tâches, le calendrier et le budget prévisionnel.*





# ÉTAPE 4

## RÉALISER L'ENQUÊTE D'ÉVALUATION

Parmi les sources de données possibles pour renseigner les indicateurs, l'enquête est un outil fréquemment utilisé pour recueillir l'information. Mais comment choisir la bonne enquête et à quoi sert-elle ?

Les enquêtes permettent de recueillir des informations sur l'action telles que des :

1. Connaissances, satisfactions et perceptions des parties prenantes sur l'action, ses points forts et ses points faibles,
2. Opinions, représentations, comportements, capacités, changements perçus ou autres caractéristiques personnelles.

Qu'elles soient « **qualitatives** » ou « **quantitatives** », les enquêtes doivent :

- > Être ciblées sur les questions d'évaluation.
- > Être organisées à l'avance avec un protocole qui décrit les étapes du travail.
- > S'appuyer sur un outil de recueil de données, guide d'entretien ou questionnaire.
- > Être analysées suivant une méthode rigoureuse prévue dès le départ.
- > Répondre à des critères éthiques.

**L'enquête utilisée** dans une démarche d'évaluation doit être ajustée aux moyens réels du porteur de l'action (formation initiale, pratiques professionnelles, temps disponible, ampleur de l'action...). N'oubliez pas que l'intérêt d'une évaluation est d'aller au-delà de ses intuitions, de prendre du recul par rapport à son action, d'envisager le point de vue de « l'autre », et ce grâce à des outils qui seront élaborés avec le plus de rigueur possible.

## Reprendre les critères à renseigner par l'enquête pour construire les outils de recueil de données

On ne peut pas savoir « tout sur tout ». Limitez-vous aux critères qui ont été retenus en lien avec la question d'évaluation et qui correspondent aux questions posées. Par exemple : la satisfaction des participants à la fin d'une journée d'information ou de formation, l'adhésion à des messages ou des recommandations, l'utilisation d'un service, les changements qu'a permis l'action...

### Choisir le type d'enquête

On ne décide pas a priori d'opter pour une enquête quantitative plutôt qu'une enquête qualitative (ou inversement). On s'interroge d'abord sur ce que l'on cherche, sur les critères que l'on souhaite renseigner, et on détermine ensuite l'outil le plus approprié.

Le mode de recueil est choisi suivant les objectifs de l'enquête :

ENQUÊTE QUALITATIVE	ENQUÊTE QUANTITATIVE
Exploratoire par entretiens individuels ou collectifs, par observation	Descriptif, par questionnaires
Comprendre des pratiques et des représentations	Dénombrer, hiérarchiser, mesurer l'écart
Personnes interrogées : nombre limité mais échantillon « raisonné » et construit de telle sorte qu'il soit bien en lien avec les différentes facettes de l'action	Personnes interrogées : soit un groupe exhaustif (tous les élèves de la classe concernée par l'action, tous les participants à la formation...) soit un échantillon représentatif (ce qui est difficile à construire)
Informations nombreuses et sous forme de texte	Réponses courtes et préformées - Informations numériques
Analyse du contenu des réponses	Analyse quantitative/statistique - Tris à plat - Tris croisés

Que ce soit dans le cadre d'une enquête qualitative ou quantitative, une grande rigueur dans la collecte des données et leur analyse est nécessaire.

#### 1. L'enquête qualitative

Les enquêtes qualitatives s'appuient la plupart du temps sur des entretiens individuels ou de groupe. Elles sont généralement adaptées pour un recueil des représentations et des pratiques. Elles permettent d'obtenir des réponses, argumentées, détaillées, et facilitent l'analyse de problèmes complexes. Le nombre de personnes interrogées doit permettre d'atteindre un public à la fois cohérent par rapport à la question d'évaluation, et qui soit suffisamment diversifié pour donner à voir les grandes tendances de réponses (par exemple : penser à interroger des personnes de tranches d'âge différentes, des hommes et des femmes, des urbains et des ruraux, ...). Le nombre d'entretiens est donc à raisonner en fonction de la diversité et de la taille de la population que l'action cherchait à atteindre. Il n'est pas utile d'avoir un nombre important de personnes, mais plutôt d'avoir un échantillon bien diversifié, même s'il est réduit (10 personnes par exemple...).

**Le guide d'entretien** est élaboré à partir des critères et indicateurs définis dans les phases précédentes en fonction des données les plus utiles et significatives pour l'évaluation. Il se compose de **questions ouvertes** (qui amènent des réponses détaillées et pas simplement un « oui » ou un « non ») **et semi-directives** (les questions du guide sont cadrées par la question d'évaluation et ne doivent pas aborder d'autres sujets qui n'auraient rien à voir avec l'évaluation). Des questions plus précises (« relances ») peuvent être prévues pour creuser, si nécessaire, des points qui n'auraient pas été abordés spontanément par la personne enquêtée.

L'enregistrement des entretiens est préférable, mais il n'est pas toujours possible (il est parfois mal accepté et sa retranscription est coûteuse). Le guide d'entretien pourra être suivi dans l'ordre des questions, ou au contraire suivre le cheminement des enquêtés et servir de repère pour s'assurer que tous les points sont abordés.

Il apparaît important de tester le guide d'entretien avant son utilisation en conditions réelles.

Ce type d'enquête nécessite une maîtrise de l'entretien et, une fois l'entretien réalisé, un travail d'analyse de contenu souvent complexe.

## DANS NOTRE EXEMPLE

### Un guide d'entretien pour interroger l'évolution de la communauté éducative sur la posture dans la gestion des conflits

CRITÈRES	QUESTIONS
Manifestation de la violence	- Comment se manifeste la violence au collège ?
Compétences nécessaires	- Quelles compétences vous semblent indispensables pour gérer les conflits ?
Difficultés	- Quelles difficultés rencontrez-vous face à la violence au collège ?
Appuis	- Quelles aides avez-vous pu trouver ?
Attentes	- Qu'est-ce que vous aimeriez changer aujourd'hui dans votre établissement pour favoriser un climat de dialogue ?

## 2. L'enquête quantitative

Les enquêtes quantitatives, pour avoir du sens, doivent être :

- Exhaustive (tous les bénéficiaires de l'action),
- Ou représentatives (l'échantillon de personnes enquêtées doit ressembler le plus possible à la population qui a bénéficié de l'action, les échantillons scientifiquement représentatifs étant complexes à construire).

Elles permettent de dégager des points de vue dominants. Elles sont généralement utilisées pour découvrir des fréquences de comportements, d'attitudes, de savoirs, de croyances...

Elles sont fondées sur un **questionnaire** identique pour tous, qui se compose principalement de **questions fermées** (dont les réponses sont déjà prévues) dont :

- Des questions numériques  
(ex. âge),
- Des questions catégorielles  
(ex. homme/femme),
- Des questions binaires  
(ex. Oui/Non),
- Des questions à choix multiples  
(ex. Quels sont les risques liés au tabagisme ? Cancer, AVC, BPCO...),
- Des questions à échelle  
(ex. satisfaction : Très, Assez, Peu, Pas du tout ou sur une échelle de 1 à 5),
- Des questions ordinales  
(classez par ordre d'importance les risques liés au tabac, le 1 étant le risque le plus important).

Le questionnaire peut aussi comporter quelques questions ouvertes où les répondants peuvent rédiger plusieurs phrases (ex : les points forts et les points faibles d'une intervention), ce qui implique un temps de traitement de la question plus long que le traitement d'une question fermée.

Différentes modalités de passation du questionnaire sont possibles :

- Questionnaire face à face,
- Questionnaire téléphonique
- Questionnaire auto-administré sur papier ou en ligne  
(l'enquêté remplit seul le questionnaire)

Dans un questionnaire, les questions sont directement formulées à partir des indicateurs définis dans la phase précédente. Il est possible de reprendre quelques questions des enquêtes de référence pour effectuer des comparaisons. Il est également possible de s'appuyer sur des questionnaires existants et/ou validés tels que **le profil de santé de Duke** ou **l'indicateur de santé perceptuelle de Nottingham**.

Pour construire un questionnaire, il est préférable d'utiliser des mots simples et non ambigus, de formuler des questions affirmatives (sans négation) et de vérifier qu'il n'y a qu'une seule question par énoncé.

Enfin, il est recommandé de tester le questionnaire auprès de quelques personnes du groupe à interroger avant la passation générale.

## DANS NOTRE EXEMPLE

### Un questionnaire analysant la satisfaction en fin de formation et l'intention de changer sa pratique professionnelle

CRITÈRES / INDICATEURS	QUESTIONS
Caractéristiques des répondants (sexe, ancienneté)	1. Vous êtes <input type="checkbox"/> une femme <input type="checkbox"/> un homme
	2. Quel est votre ancienneté dans l'établissement ? .... ans ou classes prédéfinies : <input type="checkbox"/> - de 2 ans <input type="checkbox"/> 2-5 ans <input type="checkbox"/> 6-10 ans <input type="checkbox"/> + de 10 ans
Satisfaction générale / Taux de satisfaction	3. Êtes-vous satisfait de la formation que vous avez suivie ? <input type="checkbox"/> tout à fait satisfait <input type="checkbox"/> plutôt satisfait <input type="checkbox"/> plutôt pas satisfait <input type="checkbox"/> pas satisfait du tout
Satisfaction animation / Moyenne	4. Évaluez la qualité de l'animation de la formation sur une échelle de 0 à 5, sachant que 0 signifie qu'elle n'était pas du tout satisfaisante et 5 tout à fait satisfaisante. 0            1            2            3            4            5
Intention modification de pratique / Taux d'intention & Types de modification	5. Suite à cette formation, allez-vous modifier votre pratique professionnelle ? <input type="checkbox"/> Oui, c'est certain <input type="checkbox"/> oui, peut-être <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> je ne sais pas Si oui, comment ? .....

Quel que soit l'outil, il s'agit de faire attention aux « copier-coller » car les outils d'enquête doivent rester adaptés au sujet traité. Penser aussi dans l'enquête à bien différencier des variables pertinentes par rapport à la question d'évaluation (exemple : âge, sexe, profession...).

### 3. Les techniques ludiques de recueil de données

Dans certains cas, les populations cibles peuvent être freinées par des enquêtes très formelles comme le questionnaire. Il peut être alors pertinent d'utiliser des outils de recueil de données plus ludiques qui peuvent en outre prendre moins de temps. Cela peut prendre la forme d'affiches sur lesquelles les participants viennent cocher leur niveau de satisfaction ou noter les points forts et les points faibles... Il existe de nombreuses techniques ludiques à découvrir sur la boîte à outils en ligne.

## Les règles éthiques et juridiques des enquêtes

- Le consentement libre et éclairé des répondants, le droit de se retirer de l'étude sans préjudice, l'anonymat des répondants, la confidentialité des réponses individuelles, et la demande d'autorisation de citer des passages s'il s'agit d'entretiens.
- Obtenir l'autorisation des parents ou tuteurs lorsque les répondants sont mineurs.
- Si les données sont nominatives (lorsqu'on peut remonter à l'identité des répondants) se mettre en conformité avec le règlement général de protection des données (RGPD) (voir le site Internet : [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)).

# ÉTAPE 5

## ANALYSER DES DONNÉES

Une fois les données collectées, il faut procéder à leur analyse pour pouvoir en retirer des informations utiles qui permettent de répondre aux questions d'évaluation.

### L'analyse de données qualitatives

L'exploitation des résultats dans le cadre d'entretiens fait appel à l'analyse de contenu. La description et l'analyse des données sont présentées conjointement.

L'analyse se fait à partir de la prise de note réalisée pendant l'entretien ou, si les entretiens ont été enregistrés, sur la retranscription des entretiens<sup>2</sup>. Dans un premier temps, l'analyse de contenu est faite pour chaque personne interrogée. Dans un second temps, toutes les réponses sont analysées question par question : il ne s'agit pas d'un comptage des réponses obtenues, mais de la compréhension fine du point de vue des personnes interrogées. Il s'agit bien d'identifier la diversité des points de vue pour une même question.

Cette analyse permet ensuite de présenter, question par question ou par critère, les résultats obtenus. Ces résultats pourront montrer soit une grande diversité de réponses soit des réponses assez homogènes. Il est conseillé d'aérer la rédaction de l'analyse avec des intertitres qui indiquent soit le critère analysé soit le résultat principal.

Pour éclairer l'analyse, des extraits d'entretiens (verbatim) pourront être intégrés dans le rapport d'enquête, tout en conservant l'anonymat des répondants.

#### DANS NOTRE EXEMPLE

##### AMÉLIORATION DES CONNAISSANCES ET DES REPRÉSENTATIONS À LA SUITE DE LA FORMATION.

De manière générale, l'ensemble des professionnels formés ont mis en avant une amélioration de leurs connaissances et un changement de regard sur la posture à adopter pour favoriser la résolution de conflits. Ils estiment que la formation leur a permis de mieux appréhender la complexité des phénomènes de violence et l'importance de la cohérence éducative sur ces enjeux.

*« La formation m'a permis de prendre conscience que la violence est multifactorielle mais qu'il est indispensable que l'ensemble de la communauté éducative adopte une attitude cohérente pour la canaliser. »*

2. En général, une prise de note durant l'entretien, complétée en réécoutant l'enregistrement est suffisante.

# L'analyse de données quantitatives

L'analyse commence après la saisie informatique des réponses obtenues. **La saisie** et le traitement statistique des données se fait sur des logiciels adaptés, tels que Framiforms (logiciel libre en ligne pour une analyse simple) ou sur un tableur de type Excel (ou équivalent en logiciel libre).

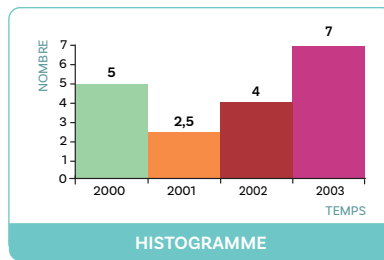
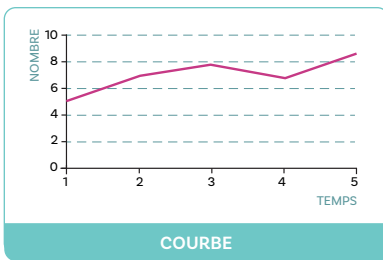
L'analyse statistique commence par l'examen de toutes les variables ou « **tri à plat** » (par exemple le % de femmes qui ont répondu à l'enquête, le % d'enquêtés très satisfaits par la formation...).

Une analyse plus poussée peut être faite en étudiant les **relations entre variables deux à deux** : c'est le « tri croisé », par exemple la répartition des personnes satisfaites de l'action par âge.

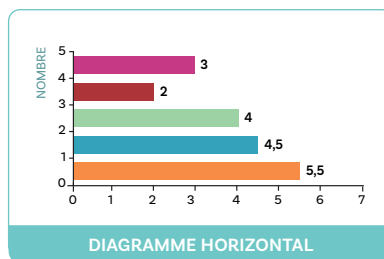
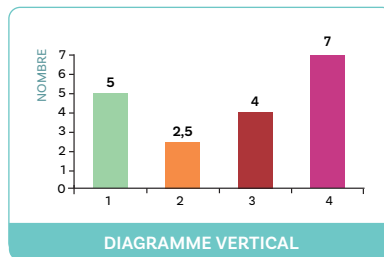
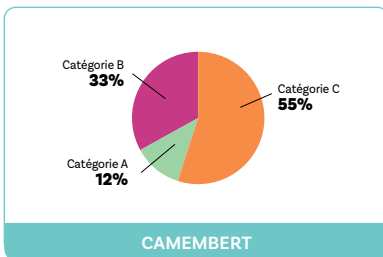
Les résultats les plus importants peuvent être présentés sous forme de graphiques qui ont plusieurs intérêts : la concision et la synthèse de données dont la description serait longue et fastidieuse.

On retient deux types de graphiques :

- **Les graphiques de variations** (courbe, histogramme).  
Ils représentent les évolutions dans le temps d'un phénomène.  
*Ex. Évolution des effectifs dans le temps avant et après l'action*



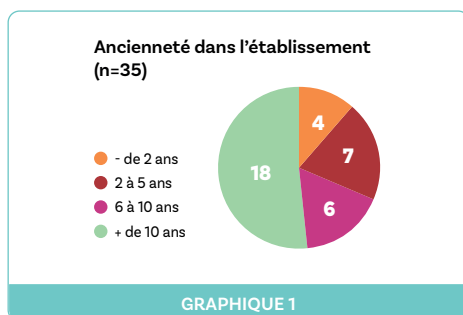
- **Les graphiques de structures** (diagramme, camembert).  
Ils représentent à un instant donné, la répartition des variables d'un même phénomène.  
*Ex. répartition des effectifs par statut*



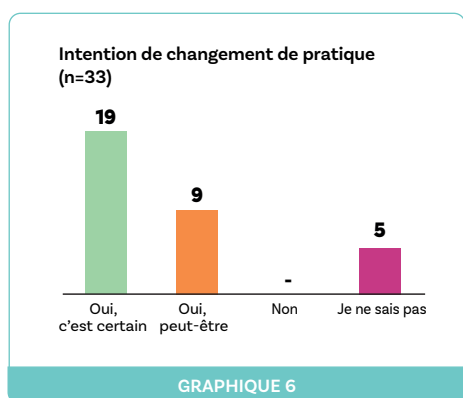
Pour rappel, les graphiques doivent avoir un titre et une légende. Il est important d'indiquer l'effectif (n=...)

### DANS NOTRE EXEMPLE

35 professionnels ont répondu au questionnaire de fin de formation. Parmi eux, 21 femmes et 14 hommes. On constate que c'est une équipe globalement ancienne car la moitié est dans l'établissement depuis plus de 10 ans (Graphique 1).



Globalement les participants à la formation estiment qu'ils vont modifier leur pratique (Graphique 6).



Attention à être prudent dans l'interprétation des réponses, notamment sur la relation de cause à effet.

Pour cette analyse des données quantitatives, il faut d'abord présenter la description pure, puis faire apparaître les hypothèses d'analyse et de compréhension des réponses. La présentation peut alors se faire en présentant les données critère par critère, ce qui permet éventuellement de croiser les sources de données mobilisées pour un même critère. Il s'agit d'identifier les grandes tendances, de croiser les regards (au sein du comité d'évaluation, ou sollicitation d'un expert) et de comparer les données entre elles (issues de questionnaires et d'entretiens) ou à d'autres enquêtes. Dans certains cas il est intéressant de croiser des données qualitatives et quantitatives qui sont complémentaires. Il est parfois nécessaire de réaliser une collecte de données complémentaires pour affiner les données existantes.



Que ce soit dans une **enquête qualitative ou quantitative**, l'analyse va au-delà de la description des résultats des enquêtes et des données recueillies.

Elle pose la question du **pourquoi** et du **comment**, et propose des interprétations. Interpréter un résultat c'est le comparer avec :

- d'autres données de l'enquête (dont des données de même type recueillie à une période antérieure)
- et/ou d'autres enquêtes (dont les enquêtes de référence).

## Répondre aux questions d'évaluation

Les informations collectées, qu'elles concernent les résultats ou le processus, sont analysées pour comprendre pour quelles raisons les objectifs ont été atteints et/ou pour quelles raisons la mise en œuvre de l'action s'est déroulée comme prévu ou non. C'est cette analyse qui permettra de comprendre les liens systémiques entre les différentes dimensions du projet.

Pour chaque question d'évaluation :

- Présenter les résultats obtenus à partir des différents modes de recueil de données ;
- Si plusieurs modes recueils ont été mobilisés, faire des croisements entre les résultats selon les points de vue recueillis et les sources d'information mobilisées, comparer avec la situation antérieure ou celle d'une autre zone.

Ces deux étapes permettent de décrire la situation et son évolution, de comprendre les logiques des acteurs et d'identifier les points forts et les points faibles de l'action évaluée.



# ÉTAPE 6

## ÉLABORER DES RECOMMANDATIONS ET RÉDIGER LE RAPPORT

L'analyse des données permet d'identifier des recommandations pour l'action qui constituent une étape essentielle dans une évaluation. L'ensemble des informations vont être rassemblées dans un rapport.

La réalisation de l'évaluation comporte trois temps :

### 1. Collecter les informations

### 2. Les analyser

### 3. En tirer des conclusions et des recommandations

Ces trois temps se retrouvent dans le rapport d'évaluation qui décrit et analyse le processus d'évaluation, les données recueillies et les résultats obtenus, avant de présenter les conclusions et les recommandations.

Les conclusions doivent répondre aux questions d'évaluation. Elles doivent être déduites de l'analyse et être en rapport avec les critères préalablement définis.

## Formuler des recommandations

Les recommandations qui découlent des conclusions mettent en exergue des points forts à conforter, des lacunes à combler ou des orientations nouvelles à suivre. Ces recommandations doivent permettre d'améliorer l'action et de la réorienter si nécessaire.

Elles s'appuient aussi sur le point de vue d'acteurs et d'experts à travers le comité d'évaluation, et sur des données issues d'expériences reconnues. Les recommandations doivent être réalistes et pouvant être suivies dans le temps.

### La prise en compte des recommandations

C'est le but de l'évaluation. Elle prouve son utilité. Voici quelques suggestions pour la faciliter :

- Les **recommandations** doivent être susceptibles d'améliorer l'action étudiée.
- Elles doivent être **opérationnelles**, réalistes et ciblées ; elles doivent tenir compte des contraintes, de l'organisme qui porte l'action et des personnes qui la mettent en œuvre.
- Elles doivent être **explicites** sur la démarche proposée et décrire les coûts et les ressources nécessaires à leur prise en compte

- Elles sont formulées avec les membres du comité d'évaluation s'il en existe un.
- Il est utile de maintenir un **suivi des recommandations** dans le temps par l'intermédiaire du comité d'évaluation.

Attention à ce que les résultats d'évaluation et les recommandations n'arrivent pas après la prise de décisions qui déterminent le pilotage de l'action et l'avenir du projet.

### DANS NOTRE EXEMPLE

Les recommandations sont les suivantes :

- **Considérant que les phénomènes de violence touchent surtout les collégiens de 4ème et 3ème, mettre en place un système de parrainage pour les 6èmes par les classes de 4ème et 3ème pour favoriser l'entraide entre élèves.**
- **Pour une meilleure appropriation de la formation par la communauté éducative, compléter les temps de formation par des temps de co-animation d'ateliers auprès des collégiens et des temps d'échanges de pratiques.**

## Rédiger le rapport : quelques conseils

- La rédaction du rapport d'évaluation doit être soignée car de la qualité du rapport dépend en partie l'utilisation qui en sera faite.
- Le rapport doit être compréhensible par n'importe quel lecteur. Évitez le jargon technique et explicitez les sigles.

### LE CONTENU DU RAPPORT D'ÉVALUATION PLAN TYPE

#### RÉSUMÉ

#### 1. DESCRIPTION DE L'ACTION

- 1.1 Diagnostic de situation, contexte de départ de l'action
- 1.2 Le cadre logique

#### 2. CONTEXTE ET QUESTION(S) D'ÉVALUATION

- 2.1 Le contexte de l'évaluation, son commanditaire
- 2.2 La (les) question(s) d'évaluation

#### 3. METHODES D'ÉVALUATION

- 3.1 Présentation de la démarche
- 3.2 Les critères
- 3.3 Les indicateurs et les sources de données

#### 4. RÉSULTATS ET ANALYSE

- 4.1 Résultats, graphiques, tableaux, cartographie, commentaires, etc.
- 4.2 Discussion : mettre en lumière les résultats les plus importants et les plus significatifs

#### 5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 5.1 Conclusions
- 5.2 Recommandations

#### ANNEXES

#### QUESTIONNAIRE/GRILLE D'ENTRETIEN

#### BIBLIOGRAPHIE, ETC.

## Élaborer un rapport provisoire avant le rapport définitif

Une première version du rapport d'évaluation doit être soumise au comité d'évaluation pour poursuivre la démarche participative. Les membres du comité d'évaluation sont invités à lire, questionner et amender si nécessaire ce rapport. À la suite de cette consultation et discussion autour de la première version du rapport, une version définitive sera produite. C'est souvent sur la base du rapport provisoire que les recommandations peuvent être formulées ou affinées avec le comité d'évaluation.

**Attention : l'évaluation n'est pas encore tout à fait terminée. Il y a encore l'étape 7 de valorisation.**



# ÉTAPE 7

## VALORISER L'ÉVALUATION POUR UNE PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS

L'évaluation permet de porter une appréciation sur la démarche et l'action mise en œuvre. Sa valorisation peut favoriser la prise en compte des recommandations par les différentes parties prenantes.

### La valorisation de l'évaluation vise à :

- ce que les recommandations de l'évaluation soient utilisées par les financeurs, les commanditaires et les acteurs pour faire évoluer l'action.
- mobiliser les acteurs concernés par l'action et atténuer leur éventuelle résistance au changement,
- informer la population, les bénéficiaires.
- étayer une demande de financement complémentaire le cas échéant.
- élargir son réseau de partenaires.

Cette valorisation s'adresse donc en interne aux acteurs de l'institution concernée et à l'équipe projet, et en externe aux financeurs, à la population, aux partenaires et aux autorités.

### La valorisation de l'évaluation peut passer par :

- la réalisation de réunions de restitution en petit ou grand groupe auprès des partenaires, des financeurs...
- la rédaction d'un résumé permettant une diffusion plus large des résultats de l'évaluation.
- la diffusion des résultats en diversifiant les supports pour atteindre les différents publics : présentation publique avec diaporama, panneaux d'affichage, médias locaux, Internet, dépliants... Il est possible de choisir des méthodes interactives pour faciliter les échanges.
- la mise à disposition des résultats aux publics qui le souhaitent sous une forme compréhensible et accessible.

**La valorisation de l'évaluation peut être l'occasion de communiquer plus largement sur son action et ses effets, bien qu'il s'agisse de deux objectifs différents.**

## Le résumé

*Idéalement, le résumé permet une lecture rapide des résultats de l'évaluation pour les acteurs qui n'ont pas le temps de lire le rapport dans sa totalité. Il permet également d'élargir le public des lecteurs intéressés par l'évaluation. Enfin, il renferme l'information essentielle, diffusable en nombre, à moindre coût.*

*Il reprend tous les chapitres avec une synthèse de quelques lignes pour chacun d'entre eux. Il fait apparaître les points essentiels de la conclusion et des propositions.*

- *Le résumé ne doit pas excéder quatre pages.*
- *Le résumé fait partie intégrante du rapport. Il est placé au début de celui-ci pour être immédiatement accessible.*
- *Soigner la présentation du résumé pour le rendre le plus lisible et attractif possible à tout type de lecteurs.*

Et si vous voulez aller encore plus loin...

**La démarche d'évaluation peut être elle-même évaluée par ses acteurs. C'est l'évaluation de l'évaluation, qui porte sur son déroulement, sur les événements intervenus durant celle-ci, et éventuellement sur les effets qu'a eus l'évaluation sur l'action et les décisions à prendre (si du temps s'est écoulé après la fin de l'évaluation). Son but est de tirer les leçons de la démarche mise en place**

# LEXIQUE

DE L'ÉVALUATION

—

## **Action.**

Ensemble organisé d'activités réalisées dans le but de modifier une situation problématique. Les termes de « programme », « projet » ou « intervention » sont souvent utilisés dans le même sens. Ils ne sont pas repris dans ce document.

## **Activité.**

Ce sont les biens et services produits dans le cadre d'une action, tels que formations, animations, concertation, création et diffusion de documents, approvisionnement en matériel, etc. On parle également de « réalisations » ou de « processus ».

## **Bénéficiaires.**

Ce sont d'abord les personnes qui subissent le problème auquel l'action répond. Ce sont aussi les autres groupes cibles de l'action, par exemple les professionnels qui sont en contact avec ces personnes.

## **Cadre logique.**

C'est un outil qui permet de décrire la logique de l'action, à savoir les relations causales entre ses différents niveaux : les ressources, les activités, l'impact. Il est une aide pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de l'action.

## **Comité d'évaluation.**

C'est une instance collégiale dont la fonction est d'organiser l'évaluation d'une action et d'en tirer les conclusions et propositions.

## **Critère.**

C'est un principe, un élément de référence qui permet de juger, d'estimer, de définir quelque chose. Il exprime le sens donné à l'action ou à son évaluation. C'est pourquoi les critères doivent être construits collectivement par le comité d'évaluation. Ils peuvent concerner les activités, les groupes cibles ou les résultats.

## **Diagnostic de situation.**

Ce temps se situe avant l'action. Il consiste à analyser les problèmes de santé et/ou sociaux dans une population, et à dégager le(s) problème(s) prioritaire(s) auquel(s) on souhaite répondre. On parle également d'« analyse de situation », d'« état des lieux » ou d'« étude de milieu ». Le diagnostic ne

doit pas être confondu avec l'évaluation d'une action, qui se situe après celle-ci. L'évaluation peut toutefois alimenter un nouveau diagnostic pour la phase suivante de l'action.

## **Données probantes.**

Selon l'Organisation mondiale de la Santé, les données probantes sont des « Conclusions tirées de recherches et autres connaissances qui peuvent servir de base utile à la prise de décision dans le domaine de la santé publique et des soins de santé » (Traduit de : OMS, 2004). Dans le champ de la promotion de la santé, c'est l'association de différentes sources de données qui permet de qualifier une stratégie ou pratique de « probante ». Ainsi, celles-ci peuvent être produites à partir d'études, de recherches et de revues de la littérature menées dans différentes disciplines (épidémiologie, sciences politiques, sociologie, psychologie, éducation, etc.), mais aussi à partir d'évaluations de programmes, de manière articulée avec les expériences des acteurs (Cambon, Ridde, et Alla 2010).

## **Efficacité.**

Elle s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs spécifiques chez les bénéficiaires de l'action.

## **Évaluation des résultats.**

L'évaluation des résultats, ou de l'efficacité de l'action, concerne l'atteinte des objectifs spécifiques. Rappelons qu'ils portent sur les effets directs de l'action qui doit produire du changement. Autrement dit, ils lui sont totalement imputables. Elle est également appelée évaluation « finale », « récapitulative », ou évaluation « des effets ».

## **Évaluation du processus.**

Elle s'intéresse aux efforts déployés par les acteurs pour mobiliser les ressources, réaliser les activités et atteindre les publics visés. Elle pose aussi la question du comment et du pourquoi l'action fonctionne ou non. Elle permet de repérer les freins et les leviers d'action possibles et d'identifier les éléments de contexte qui ont une incidence sur l'action en vue du pilotage de l'action. On parle également d'évaluation « d'implantation », « de la mise en œuvre », ou « en cours » d'action.



## Évaluation participative.

Elle accorde une place centrale à la participation de toutes les personnes concernées par l'action. Elle prend en considération leurs valeurs, leurs points de vue, leurs intérêts et leurs attentes à toutes les étapes de l'évaluation.

## Groupe cible.

Population concernée par une activité, dans l'intention (groupe cible visé) et dans la réalité (groupe cible atteint). Cf. bénéficiaires.

## Impact.

Ensemble des effets d'une action (sanitaires, sociaux, économiques, environnementaux, etc.), qu'ils soient positifs ou négatifs, souhaités ou non, immédiats ou différés. L'impact regroupe les résultats (effets directs totalement imputables à l'action) et tous les autres effets qui ne peuvent être entièrement imputés à celle-ci.

## Indicateur.

Instrument de mesure qui donne une information incomplète, mais utile pour objectiver une situation. C'est une variable qui produit une information quantitative (une mesure), semi-quantitative (pas du tout/un peu/beaucoup/totalement) ou qualitative (par exemple : oui/non).

## Objectif général.

Il décrit en termes généraux la diminution du problème de santé et/ou social auprès des bénéficiaires qui justifie la mise en place de l'action. Il est pour cette raison également appelé objectif « de santé » ou « social ».

## Objectifs spécifiques.

Ils décrivent avec précision les effets directement attendus de l'action chez les bénéficiaires qu'elle a touchés, autrement dit le résultat qu'on souhaite atteindre.

## Pertinence.

Elle s'intéresse à l'adéquation entre les objectifs de l'action et le(s) problème(s) auquel(s) elle répond.

## Pilotage.

Ce temps se situe pendant l'action. Il consiste à assurer la réalisation de l'action en gardant le cap sur les objectifs en tenant

compte du contexte et des difficultés rencontrées en pratique.

## Planification.

Ce temps se situe avant l'action. Au sens strict, c'est la définition des objectifs à partir du diagnostic de situation. Au sens large, elle inclut également la programmation et c'est toute la phase de conception de l'action qui aboutit à la rédaction du dossier de financement.

## Programmation.

Elle consiste à prévoir, à partir des objectifs spécifiques, les activités à mettre en place, les groupes cibles auxquels elles seront destinées, et les ressources qui seront nécessaires pour les réaliser. La programmation générale se fait avant l'action (elle figure dans le dossier de financement), et elle se poursuit de façon plus précise au cours de l'action.

## Résultats.

Ce terme est souvent utilisé dans plusieurs sens. Au sens strict, les résultats sont les objectifs spécifiques réellement atteints par l'action. On dit aussi « outcome ».

## Ressources.

Ce sont les personnes, les matériels et les moyens financiers qui vont permettre de réaliser les activités. On parle aussi des « intrants ».

# EN SAVOIR PLUS

Pour approfondir les méthodes en évaluation, vous pouvez consulter le « référentiel » rédigé par le Groupe-ressource en évaluation à partir de près de quarante documents de référence.

> **Référentiel commun en évaluation des actions et programmes santé et social.**

Fontaine D, Beyragued L, Miachon C.  
ERSP, 2004, 105 p.

Voici également une bibliographie sélective :

> **Évaluation des effets des interventions. Guide pour des projets dans les domaines de l'activité physique, de l'alimentation et de la santé psychique.**

Fässler S., Studer S.  
Berne et Lausanne : Promotion Santé Suisse, 2018, 38 p.

> **Planification de projets de santé. Promotion de la santé et action humanitaire.**

Gumucio S. et al.  
Médecins du monde, 2015, 384 p.

> **Approches et pratiques en évaluation de programmes**

Sous la direction de Ridde V. et Dagenais C.  
Les Presses de l'Université de Montréal, 2012

> **Évaluez vos actions en éducation et promotion de la santé Guide d'accompagnement à l'évaluation de vos projets.**

IREPS Lorraine, 2010.

> **Comment améliorer la qualité de vos actions en promotion de la santé ? Guide d'auto-évaluation construit par et pour des associations.**

Hammel E.  
INPES, 2009, 40 p.

> **Méthodologie et évaluation d'actions ou de programmes de santé publique.**

Mansour Z., Prodhon H., Coruble G. et al.  
CRES PACA, 2005.

> **Dossier : Éducation pour la santé, les défis de l'évaluation.**

Vandoorne C., Jabot F., Fond-Harmant L. (Coord.)  
La Santé de l'Homme 2007, n° 390, pp.11-55.

> **Petit guide de l'évaluation en promotion de la santé.**

Nock F.  
Mutualité française, 2006, 119 p.

> **Comment rédiger des critères d'évaluation ? Et mesurer les effets de nos actions de prévention ou d'éducation pour la santé.**

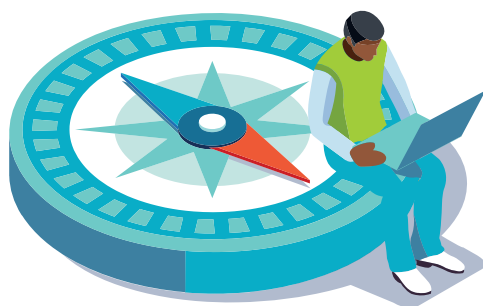
CRES Languedoc Roussillon, 2003, 10 p.

> **Évaluation d'une action de santé publique : recommandations.**

ANDEM, 1995, 39 p.

L'IREPS et l'ORS Auvergne-Rhône-Alpes  
peuvent aider les porteurs de projet santé  
et social de la région Auvergne-Rhône-Alpes,  
en les accompagnant dans une démarche  
d'auto-évaluation ou sous forme de conseil  
méthodologique ponctuel.

N'hésitez pas à nous contacter :  
**[contact@ireps-ara.org](mailto:contact@ireps-ara.org)**



Avec le soutien de

