



L'ÉVALUATION EN 9 ÉTAPES

FICHES PRATIQUES
POUR L'ÉVALUATION
DES ACTIONS ET PROGRAMMES
SANTÉ ET SOCIAL

Document rédigé par le Groupe Évaluation de l'Espace Régional de Santé Publique (ERSP) :

- Denis FONTAINE, médecin de santé publique, directeur d'études de l'ORS Rhône-Alpes (Observatoire Régional de la Santé).
- Louisa BEYRAGUED, sociologue, chargée de programmes – conseiller méthodologique au CRAES-CRIPS (Collège Rhône-Alpes d'Éducation pour la Santé – Centre Régional d'Information et de Prévention du Sida).
- Catherine MIACHON, ethno-sociologue, au CNDT (Centre régional de prévention des conduites à risques), coordinatrice du CIRDD (Centre d'Information et de Ressources sur les Drogues et Dépendances).

Contact : Groupe Évaluation de l'ERSP, ORS Rhône-Alpes, 9 quai Jean Moulin, 69001 Lyon.
Tél. : 04 72 10 94 37 – Fax : 04 72 07 46 21 – Mail : denis.fontaine@ors-rhone-alpes.org

Ce document ainsi que le « Référentiel commun en évaluation des programmes santé et social » sont téléchargeables gratuitement sur le site de l'Espace Régional de Santé Publique : www.ersp.org

Ce travail a été financé dans le cadre du Contrat de Plan État-Région par la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales – **DRASS Rhône-Alpes**, la **Région Rhône-Alpes** et l'Union Régionale des Caisses d'Assurance Maladie – **URCAM Rhône-Alpes**.

isbn 2-9521336-0-3

Janvier 2004



Présentation des fiches



Vous mettez en œuvre un programme ou une action dans le domaine de la santé et/ou du social et vous souhaitez l'évaluer.

Cette fiche introductive a pour objectif de vous donner un **premier aperçu** de la démarche d'évaluation et de vous présenter les **neuf fiches pratiques** qui composent ce document.

L'évaluation est souvent une demande du bailleur de fonds. Ce n'est pas une catastrophe, mais une opportunité pour prendre du recul par rapport à votre programme¹ et ainsi capitaliser votre expérience. Dans l'idéal, l'évaluation est prévue dès la conception du projet. La phase de diagnostic n'est pas abordée ici : les fiches ont été conçues pour une évaluation en cours ou en fin de programme². Bien entendu, plus le diagnostic aura été précis, avec la rédaction d'objectifs précis, plus l'évaluation sera facile à organiser.

Il n'y a pas d'évaluation-type, pas de modèle prêt à l'emploi. L'évaluation se construit en fonction du programme, des questions qui se posent, et aussi des ressources disponibles pour y répondre. Les 9 fiches de ce document sont là pour vous guider dans cette démarche toujours singulière.

L'évaluation, exercice possible ?

L'évaluation est un outil pour mesurer et conduire le changement. C'est une démarche à la fois simple et complexe :

- Évaluer, c'est tout **simplement** se poser des questions sur le programme ou l'action (en vue d'une décision), et essayer d'y répondre grâce à des techniques de recueil et d'analyse de l'information. C'est un exercice de transparence et d'explicitation des points de vue.
- Cette démarche présente des **enjeux multiples et complexes**, car elle s'inscrit dans un contexte politique, social et institutionnel, et elle interroge les logiques stratégiques des acteurs. L'organisation de l'évaluation doit être pensée en conséquence : disposer d'un espace d'autonomie, reposer sur une négociation avec les acteurs, s'appuyer sur une démarche participative, et expliciter la répartition des rôles et la méthodologie déployée.

Dans certaines circonstances, l'évaluation n'est pas appropriée. La **fiche 1** vous aidera à vérifier si l'évaluation de votre action est réalisable que la démarche peut-être mise en place.

Un programme, une action, sont réalisés suivant une logique d'intervention, qui va également servir de guide pour l'évaluation. La **fiche 2** vous permettra de revisiter le cadre logique et de l'actualiser.

¹ Dans ces fiches, le mot "programme" désigne tout type d'intervention : programme, projet, action...

² Vous pouvez toutefois utiliser les fiches 1 à 4 pour construire un plan d'évaluation de votre projet.

Des « questions d'évaluation » au « cahier des charges »

Organiser l'évaluation, c'est d'abord préciser **les questions auxquelles l'évaluation doit répondre**. On peut distinguer deux grandes formes d'évaluation selon les questions posées :

- L'évaluation formative³, centrée sur les efforts déployés par les acteurs pour piloter l'intervention (ressources mobilisées, activités réalisées) et rejoindre leurs publics.
- L'évaluation sommative, centrée sur les effets du programme, qu'il s'agisse des résultats attendus ou d'autres effets (l'impact).

Ensuite, il faut définir les **critères** c'est à dire les caractéristiques à observer ou à mesurer pour répondre aux questions. La **fiche 3** présente ces premières étapes de la planification de l'évaluation. Pour renseigner les critères, il faut choisir des indicateurs qui sont les « instruments de mesure » de l'évaluation. Pour renseigner ces indicateurs, il faut utiliser une des méthodes suivantes : analyse de documents, observation ou mesure directe, enquêtes par entretiens ou par questionnaires. La **fiche 4** présente les indicateurs et les méthodes.

Les méthodes étant définies, il reste à préciser qui fait quoi et à retracer la démarche prévue dans le « **cahier des charges** » de l'évaluation. La **fiche 5** expose ces étapes de la programmation de l'évaluation.

Du « recueil des données » au « rapport d'évaluation »

La réalisation de l'évaluation consiste à suivre les indications du cahier des charges dans les trois temps qui composent toute évaluation :

1. **Le recueil de l'information** par les méthodes définies plus haut permet de renseigner les indicateurs.
2. **L'analyse** des données permet de faire la synthèse des différents indicateurs et/ou des différents points de vue recueillis pour porter une appréciation critique sur les critères en terme de points forts et de points faibles.
3. **Les conclusions** sont les réponses aux questions d'évaluation. Elle débouchent sur des **recommandations** ou orientations concernant les décisions à prendre et qui ont motivé la réalisation de l'évaluation.

La **fiche 6** présente les différentes étapes de réalisation de l'évaluation et la **fiche 7** donne des conseils pratiques pour réaliser les enquêtes qualitatives ou quantitatives.

Le rapport d'évaluation récapitule la démarche de l'évaluation, les résultats, les conclusions et les recommandations. Il est accompagné d'un résumé plus facilement diffusable. La **fiche 8** présente le plan du rapport d'évaluation et ses modalités de diffusion.

La valorisation de l'évaluation

L'évaluation ne s'arrête pas à la rédaction du rapport et de son résumé. Pour qu'elle soit connue, utilisée et que ses recommandations soient prises en compte par les décideurs, elle doit **être activement valorisée** auprès des acteurs, des décideurs et des bénéficiaires. La **fiche 9** donne des conseils pour valoriser une évaluation.

Pour en savoir plus

Ce document d'initiation est volontairement court. Pour approfondir, vous pouvez consulter le « **Référentiel commun en évaluation des programmes santé social** » que nous avons rédigé (contact : voir la couverture).

³ Ce mot et tous les termes techniques indiqués ici sont définis dans les fiches correspondantes.

PLAN DES FICHES ÉVALUATION

Temps 1 :
PRÉALABLES

Temps 2 :
PRÉPARATION

Temps 3 :
RÉALISATION

Temps 4 :
VALORISATION

Fiche 1.
Préalables.
Constituer un comité d'évaluation.
Formuler les questions auxquelles l'évaluation doit répondre
Se poser quatre questions préalables.

Fiche 3. Les objectifs de l'évaluation.
Les questions posées à l'évaluation.
Les buts de l'évaluation.
Définir les critères qui vont guider l'évaluation.

Fiche 6.
Réalisation de l'évaluation.
Mobilisation des personnes et des ressources matérielles.
Recueil des données déjà sélectionnées.
Analyse.
Conclusions et recommandations.

Fiche 9.
Valorisation de l'évaluation.
La valorisation de l'évaluation.
La prise en compte des recommandations.
L'évaluation de l'évaluation.

Fiche 2.
Le cadre logique du programme.
Repartir des intentions de départ et de la mise en œuvre réelle pour récapituler la logique d'intervention.

Fiche 4.
Méthodes et indicateurs d'évaluation.
Deux méthodes à combiner.
Définir les indicateurs.
Choisir les sources de données.

Fiche 7.
Le recueil d'informations par enquête.
Reprendre les critères à renseigner par l'enquête.
Choisir le type d'enquête.
Organiser une enquête.

Fiche 5.
Programmation de l'évaluation.
Programmation de l'évaluation.
Le cahier des charges de l'évaluation.

Fiche 8.
Le rapport d'évaluation et le résumé.
Le contenu du rapport d'évaluation.
Le rapport provisoire permet de poursuivre la démarche participative.
Le résumé.
Diffusion du rapport et du résumé.



Préalables

Avant toute démarche de planification d'une évaluation, il y a quatre étapes préalables à réaliser :

1. Constituer un comité d'évaluation.
2. Formuler les questions auxquelles l'évaluation doit répondre.
3. Répondre aux questions préalables pour s'assurer que l'évaluation est pertinente et réalisable.
4. Reprendre les intentions de départ du cadre logique du programme pour vérifier la cohérence de la démarche.

Les trois premières étapes sont décrites dans cette fiche. La quatrième étape fait l'objet de la fiche 2.

1. Constituer un comité d'évaluation

- **Pourquoi un « comité » ?** Une évaluation est un processus à la fois technique et politique, qui implique de nombreux acteurs directs et indirects du programme. Une personne ne peut réaliser à elle seule une évaluation. Une instance collégiale qui organise l'évaluation (le « comité d'évaluation ») favorise la pluralité des approches. Pour favoriser la prise de recul par rapport à l'action, la coordination du comité d'évaluation doit être confiée à une personne autre que le responsable de la mise en œuvre du programme.
- **Qui ?** Le comité d'évaluation est un compromis entre l'efficacité (du petit nombre de personnes) et la représentativité de tous les acteurs, y compris les bénéficiaires. Cinq à sept personnes est un bon nombre, en veillant à ce que les principaux groupes d'acteurs soient représentés.
- **Quel rôle ?** Le comité d'évaluation est responsable de l'organisation de l'évaluation, **mais ce ne sont pas obligatoirement ses membres qui en assureront la réalisation concrète.**

2. Formuler une ou des questions d'évaluation.

Évaluer, pourquoi et pour faire quoi ?

- **Pourquoi y a-t-il besoin d'évaluer ce programme ?** La question générique de l'évaluation, « est-ce que ça marche ? », est trop vague, elle doit être précisée. Plusieurs questions peuvent être posées à un programme à un moment donné de son existence¹ :
 - Ce peut être **en cours** de programme : par exemple, pourquoi rencontrons-nous des difficultés pour réaliser le programme ? Touchons-nous le public que nous voulons ? La mise en œuvre se déroule-t-elle comme prévu ?...
 - Ce peut être **en fin** de phase ou en fin de programme : par exemple, quels résultats avons-nous obtenus ? Avons-nous contribué à réduire le problème qui a justifié la création de ce programme ? Le programme a-t-il entraîné des effets pervers ?...

¹ Ces fiches ont été conçues pour une évaluation en cours ou en fin de programme. Pour prévoir l'évaluation au moment du diagnostic, il faut imaginer les questions auxquelles il faudra répondre durant la mise en œuvre et à la fin du programme.

IMPORTANT. Ne vous arrêtez pas à une “commande” du financeur : posez-vous les questions qui vous concernent en tant qu’acteur.

• **Que va-t-on faire des réponses de l’évaluation ?** Comment allons-nous utiliser les résultats ? En général, il y a une ou des **décisions** importantes à prendre. Ce peut être de “piloter” le programme, de l’étendre, de l’arrêter, de le reproduire ailleurs...

Les différents acteurs se posent souvent des questions différentes sur le programme, car leurs préoccupations ne sont pas les mêmes. Leur utilisation de l’évaluation peut aussi être différente. Repérez ce qui est important pour chacun, les points de concordance et les divergences entre acteurs afin d’aboutir à un accord sur les questions retenues.

3. Se poser quatre questions préalables

1. **Y a-t-il un réel besoin d’évaluer ?** Une évaluation qui n’est pas pertinente est vouée à l’échec. Même si l’évaluation est demandée par le bailleur de fonds, il est indispensable qu’il y ait un réel besoin de connaissances à propos du programme et une décision à instruire concernant celui-ci.

2. **Y a-t-il une ouverture au changement ?** Il faut 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 pour permettre un temps d’explication et de préparation.

3. **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).

4. **Est-ce le bon moment 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 le programme 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 »,** le comité d’évaluation peut :

- Réaliser l’évaluation malgré tout, avec le risque d’échec indiqué pour chaque condition non réalisée.
- Prendre le temps d’établir tous les critères de faisabilité pour réaliser l’évaluation dans les meilleures conditions possibles.

• **Si la réponse est « oui »** à toutes les questions, passez à la

fiche n°2 : le cadre logique du programme.

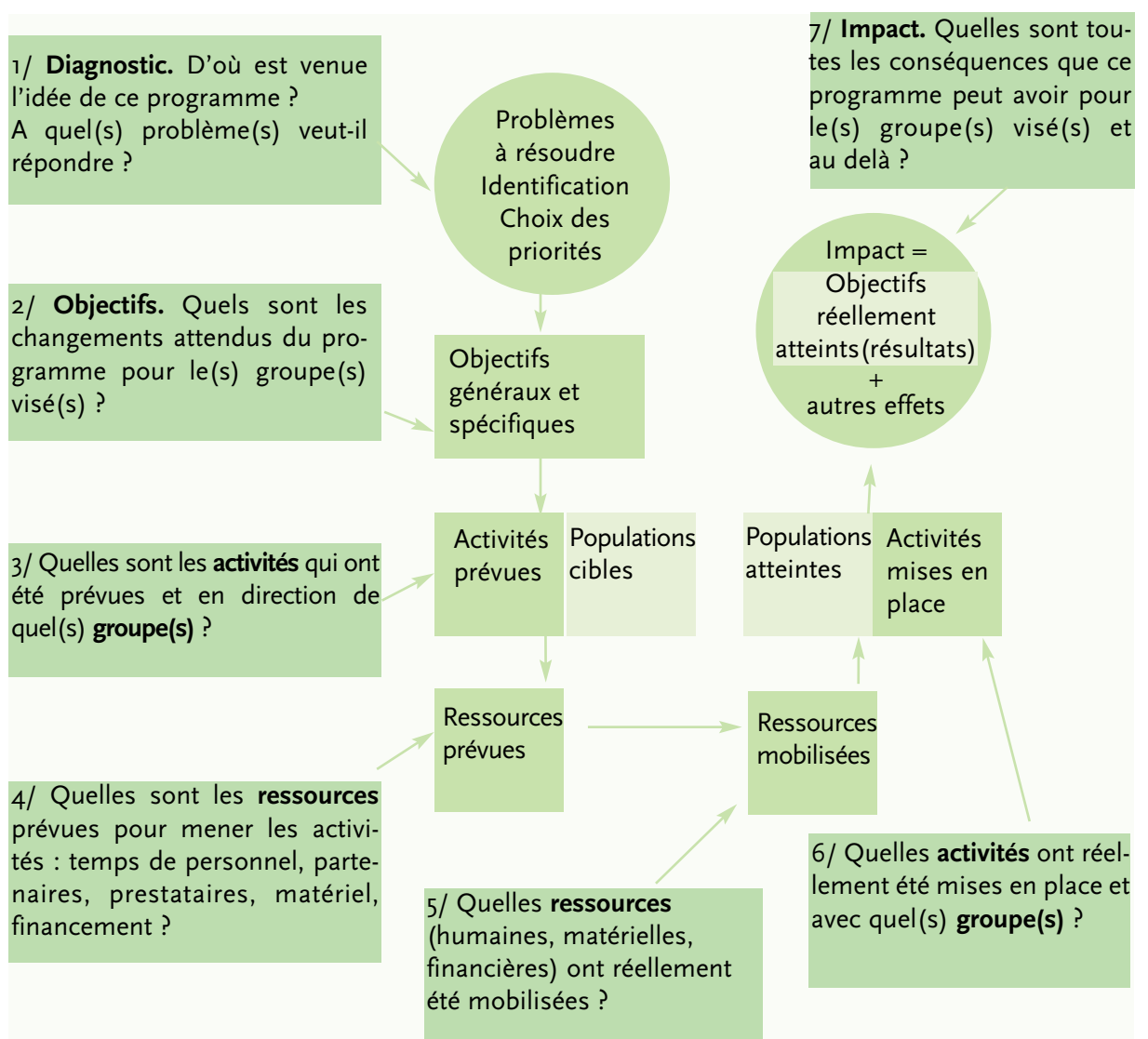
Cette seconde étape préalable vous permettra de récapituler la logique de l’intervention.



Le cadre logique du programme

L'évaluation doit toujours repartir des intentions de départ et tenir compte de la façon dont l'action ou le programme a réellement été mis en œuvre, en tenant compte des imprévus et des changements qui sont survenus. Avant toute démarche d'évaluation, il faut revisiter les étapes de la planification et de la mise en œuvre.

Répondez aux questions indiquées dans le schéma ci-dessous. Les questions 1 à 4 concernent la planification du programme : le projet que vous avez déposé auprès de votre direction et/ou du bailleur de fonds devrait comporter la plupart des réponses. Les questions 5 à 7 concernent la mise en œuvre du programme telle qu'elle s'est déroulée.



IMPORTANT. Différenciez bien un objectif (changement concernant le groupe cible, par exemple améliorer les connaissances) d'une activité (effort déployé par les acteurs du programme, par exemple informer). Faites la synthèse des réponses aux questions et remplissez le cadre logique présenté au verso.

Le tableau ci-dessous permet de récapituler la logique d'intervention qui est à la base du programme. Il se compose de quatre niveaux, qui peuvent être remplis en commençant par le bas ou par le haut. Si vous avez du mal à remplir une case, passez à la suivante et revenez-y après.

EXEMPLE : un programme d'échange de seringues en pharmacie, en référence au schéma de la page précédente.

A partir des questions 1, 2 et 7, indiquez les effets généraux et ou indirects du programme.		Impact <ul style="list-style-type: none">• Moins de nouvelles infections (notamment VIH, hépatites B et C) chez les usagers de drogue par voie intraveineuse (UDI).• Meilleure perception réciproque des pharmaciens et des UDI.• Moins d'objets piquants-coupants dans les ordures ménagères et les lieux publics.
A partir de la question 2, indiquez les effets directs attendus du programme.		Objectif <ul style="list-style-type: none">• Réduire la prise de risque infectieux chez les UDI par l'utilisation systématique de kits de préparation et d'injection stériles.
A partir des questions 3 et 6, indiquez les activités prévues et/ou réalisées.		Activités et groupes cibles <ul style="list-style-type: none">• Vers les équipes officinales. Recrutement des pharmacies volontaires. Mise en place d'un protocole d'échange de kits. Sensibilisation et formation des équipes officinales. Approvisionnement en kits, récupération et élimination des conteneurs de déchets.• Vers les UDI. Échange de kits neufs contre les usagés, pour ceux qui le souhaitent.
A partir des questions 4 et 5, indiquez les ressources prévues et/ou mobilisées.		Ressources <ul style="list-style-type: none">• Association de réduction des risques, Pharmaciens volontaires, autres partenaires techniques et financiers.• Véhicule, local de stockage.• Financement pour achat de kits et conteneurs, temps du personnel associatif.

- Chaque niveau est-il cohérent avec celui qui précède et celui qui suit ? Notez les éventuelles questions que cela soulève.
- Notez également les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été effectivement réalisé.

Vous avez maintenant les éléments pour planifier l'évaluation. [Passez à la fiche n° 3.](#)



Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation est un instrument de mesure et de conduite du changement.

Planifier l'évaluation c'est :

1. Préciser la ou les questions auxquelles l'évaluation doit répondre afin d'instruire les décisions à prendre.
2. Lister les critères qui permettront de répondre à ces questions.

Les questions posées à l'évaluation

Une ou des questions ont déjà été posées en début de la démarche d'évaluation (voir fiche 1). Maintenant que le cadre logique du programme a été réécrit (voir fiche 2), formulez plus précisément la ou les questions auxquelles l'évaluation doit répondre.

Pour vous aider, voici des questions fréquemment posées :

- | | |
|---|---|
| ■ Est-ce que la mise en œuvre du programme s'est faite telle que prévue ? | ■ Est-ce que le public visé par l'action a été rejoint ? |
| ■ Est-ce que les ressources mobilisées étaient adéquates ? | ■ Est-ce que les objectifs spécifiques du programme (les résultats attendus) ont été atteints ? |
| ■ Est-ce que les actions mises en place étaient appropriées ? | ■ Est-ce que le programme répond à des problèmes importants du point de vue de la société et est-ce qu'il va dans la direction attendue ? |

Ces questions évaluatives permettent de différencier deux grands buts d'évaluation :

1. Le but formatif, qui vise à améliorer la mise en œuvre du programme (le pilotage),
2. Le but sommatif qui analyse les effets du programme pour en tirer les leçons.

Les buts de l'évaluation

1. L'évaluation formative, ou évaluation **en cours** de programme, maintient une rétroaction constante tout au long de la mise en œuvre du programme, permettant à celui-ci d'être continuellement modifié à mesure que des données nouvelles sont connues. Elle fournit des repères pour réajuster le tir et maintenir le cap. Elle s'intéresse donc aux **efforts** déployés par les acteurs (mobilisation des ressources, réalisation des activités) pour rejoindre les publics visés.

2. L'évaluation sommative, ou évaluation **en fin** de programme (ou en fin de phase), s'attache aux **effets** obtenus par une intervention ou un programme. Plus généralement, elle s'intéresse à toutes les conséquences du programme : il s'agit de déterminer les résultats et l'impact du programme.

Attention aux objectifs « parasites » !

D'autres objectifs sont parfois assignés à l'évaluation. Ils sont à prendre avec précautions :

- Un **objectif comptable**, autrement dit le contrôle de l'utilisation des finances allouées. Attention, l'évaluation n'est pas un contrôle (ou un audit) financier.
- Un **objectif de communication**, autrement dit la valorisation du programme. Attention, l'évaluation est une appréciation critique en points forts et faibles, pas de la « publicité ».

Définir les critères qui vont guider l'évaluation

Pour entreprendre une démarche d'évaluation, il est nécessaire de **traduire les questions posées à l'évaluation en critères** qui permettront d'y répondre. Il s'agit de décomposer l'objet à analyser (objectif, situation, etc.) en étapes ou en états intermédiaires que l'on peut décrire ou mesurer¹.

Un critère est **un angle de vue porté sur un objet**, une caractéristique observable correspondant aux éléments du programme évalué. Il donne du sens. Par exemple, la mortalité, la morbidité, la qualité de vie perçue, sont des critères permettant de décrire l'état de santé d'une population. En général, il faut plusieurs critères pour évaluer toutes les dimensions d'un objectif, d'une action ou d'une situation.

Deux exemples :

1. Question d'évaluation formative :

Est-ce que la mise en œuvre du programme se fait telle que prévue ?

Exemples de critères :

Mobilisation des ressources

Respect du calendrier des activités

....

2. Question d'évaluation sommative :

Les pratiques culturelles des jeunes de la région ont-elles changé ?

Exemples de critères :

Accessibilité aux événements culturels

Développement des pratiques de lecture

Fréquentation des cinémas

....

En pratique, pour rédiger les critères :

1. Commencez par répertorier l'ensemble des critères possibles.
2. Vérifiez que vous n'avez oublié aucun critère majeur.
3. Puis sélectionnez les plus importants pour répondre aux questions posées à l'évaluation.

Passez à la fiche n°4

¹ Aidez-vous du projet que vous avez déposé auprès de votre direction et/ou du bailleur de fonds, il devrait comporter les principaux critères d'évaluation.



Méthodes et indicateurs d'évaluation

- L'évaluation combine généralement deux approches du programme, l'une axée sur la logique de l'intervention, l'autre globale, centrée sur les interactions.
- L'information sur les critères est obtenue par des indicateurs, qui seront interprétés en les comparant à des références.
- Choisir des indicateurs, c'est choisir les méthodes de recueil de l'information selon la source : analyse documentaire, observation ou mesure, enquêtes.

Deux méthodes à combiner

Un programme ou une action est considéré comme un ensemble d'activités rationnellement organisées en vue d'objectifs définis. Cette approche « **axée vers les buts** » est celle qui a été suivie dans l'élaboration du cadre logique (fiche 2). Elle permet de « mesurer » les écarts entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé (mobilisation des ressources, réalisation des activités, atteinte des publics cibles, atteinte des objectifs).

De façon complémentaire, il faut tenir compte des **interactions** entre les acteurs du programme. Cette approche permet de comprendre comment le programme « fonctionne » entre les personnes et organismes concernés, d'expliquer les écarts constatés, et d'identifier les conséquences imprévues du programme. Aucune approche n'est meilleure que l'autre. Les deux doivent être combinées pour répondre aux questions posées à l'évaluation.

Définir les indicateurs

Les critères ne sont manipulables qu'une fois traduits en indicateurs. Un indicateur est un fait représentatif de la réalité, une variable qui aide à mesurer des changements. C'est un **instrument de mesure**, il donne l'information.

Un indicateur doit avoir plusieurs qualités : il doit d'abord être valide (il mesure effectivement ce qu'il est censé mesurer), sensible et fiable (il doit varier dans les mêmes proportions que le phénomène qu'il mesure), mais aussi être tangible (observable ou mesurable) et disponible à un coût acceptable.

IMPORTANT :

- Ne pas confondre les **critères** et les **indicateurs** : ces derniers sont les variables qui seront effectivement mesurées ou observées pour renseigner le critère.
Exemples : la mortalité est un critère de l'état de santé des nourrissons, le taux de mortalité infantile est un indicateur ; la pauvreté est un critère de la situation de précarité, le revenu mensuel moyen est un indicateur.
- En général, il faut plusieurs indicateurs pour évaluer tous les aspects d'un critère. Il faut toutefois limiter leur nombre pour que l'évaluation reste réalisable.

L'indicateur ne suffit pas en lui-même. Pour l'interpréter, il faut le comparer à une référence ou une « norme », qui est la valeur qu'on considère comme acceptable. Par exemple, actuellement en France, le taux de mortalité infantile est considéré comme acceptable en dessous de 10 pour mille naissances vivantes.

IMPORTANT. Souvent, il n'existe pas de référence validée pour un indicateur. On peut alors comparer la situation avec celle observée avant l'intervention, ou avec celle d'une autre zone sans intervention. Le comité d'évaluation peut également fixer les références à retenir.

Choisir les sources de données

Choisir des indicateurs, c'est choisir des modalités d'évaluation, selon la source des informations.

Trois sources de données peuvent être utilisées pour renseigner les indicateurs et leurs références :

- **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 relevé d'activités, des compte-rendus de réunions...), de documents publiés ou non publiés (par exemple des données démographiques, sanitaires, sociales, des études, des évaluations).
- **L'observation ou la mesure directe** peuvent porter sur des infrastructures, sur du matériel, sur des activités, sur des personnes. Exemples : recensement du matériel dans un centre de soins, participation à des réunions entre les acteurs du programme, observation d'une séance d'éducation pour la santé, mesures biologiques chez un groupe de patients...
- La réalisation **d'enquêtes** est souvent nécessaire pour recueillir des informations sur le programme ou des personnes. Selon les informations souhaitées, il peut s'agir d'enquête par entretien et/ou par questionnaire. Les enquêtes sont un moyen d'investigation précis mais coûteux en temps. La fiche 7 est consacrée à l'organisation des enquêtes.

En pratique :

- Commencez par **rechercher** des indicateurs déjà existants (analyse documentaire),
- **Construisez-en** d'autres qui pourraient mieux correspondre au critère à renseigner,
- **Sélectionnez** les plus importants pour répondre aux questions posées par l'évaluation tout en tenant compte de leur qualité et de la difficulté à obtenir l'information (la méthode de recueil des données).
- **Récapitez** pour chaque critère les **indicateurs** retenus et leur **source** dans un **tableau**, (l'exemple ci-dessous reprend quelques critères de la fiche 3).

Critères	Indicateurs	Sources
Mobilisation des ressources nécessaires au programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financement disponible 2. Assiduité des acteurs aux réunions de coordination 3. Implication des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Doc. de comptabilité • Compte-rendus des réunions de coordination • Entretien de groupe avec les acteurs
Développement des pratiques de lecture	<ol style="list-style-type: none"> 4. % des jeunes ayant un abonnement à la bibliothèque 5. Nombre moyen de livres lus dans le dernier semestre 6. Type de livres lus 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichier bibliothèque et recensement population • Enquête par questionnaire auprès des jeunes • Même enquête

Passez à la fiche n°5.



Programmation de l'évaluation Le cahier des charges

Programmer l'évaluation, c'est définir qui va réaliser les tâches d'évaluation qui ont été décidées et prévoir un calendrier de mise en œuvre.
Le cahier des charges récapitule toute la phase d'organisation de l'évaluation.

Programmation de l'évaluation

Une fois les méthodes et les indicateurs définis, ainsi que les sources des données, il faut **définir qui fait quoi** dans la mise en œuvre de l'évaluation. Si l'évaluation est réalisée uniquement par des acteurs du programme, elle est **interne**. Si l'évaluateur est extérieur aux organismes ayant mis en œuvre le programme, elle est **externe**. Chaque approche a ses avantages et ses inconvénients.

- L'évaluation interne s'appuie sur ceux qui connaissent le mieux le programme et qui perçoivent le mieux les problèmes rencontrés, mais ceux-ci risquent de manquer de recul et l'évaluation peut tourner à l'autosatisfaction... ou à l'auto-flagellation.
- L'évaluation externe apporte à la fois une distance par rapport au programme, gage de neutralité, et une rigueur méthodologique. Toutefois, du fait de la distance, elle court le risque d'être déconnectée des préoccupations des acteurs. Elle a également un coût.

Il est possible de combiner évaluation interne et externe pour limiter les coûts (appui méthodologique externe auprès du comité d'évaluation).

Un évaluateur externe ?

Un évaluateur externe doit être animateur et pédagogue plus qu'inquisiteur. Il doit apporter des garanties d'objectivité, travailler en toute transparence, avoir une capacité d'écoute développée, un esprit ouvert, critique mais constructif et avoir des connaissances dans le domaine étudié.

Le plus tôt est le mieux pour solliciter une personne spécialisée en évaluation : juste après la formulation du cahier des charges. Si cette personne intervient seulement au moment de l'analyse des données, il y a deux risques : d'une part qu'elle ne soit pas suffisamment imprégnée de la démarche du programme, et d'autre part qu'elle ne puisse pas tirer grand chose des données si les instruments ne sont pas adaptés aux analyses à faire et aux objectifs de l'évaluation.

Si un évaluateur externe est requis, le cahier des charges indique le prix, les modalités contractuelles et de règlement. Il est aussi précisé à qui l'évaluateur rend compte, à qui appartiennent les données et les rapports produits, et comment ils seront utilisés.

Un **calendrier** précise les étapes de mise en œuvre de l'évaluation : préparation des éventuelles enquêtes, réalisation du recueil de données, analyse, rédaction du rapport et restitution.

Le cahier des charges

Ce document récapitule les différentes étapes de l'organisation de l'évaluation. En règle générale, il comporte les parties suivantes :

- Le cadre de l'évaluation : présentation du programme (reprenez le cadre logique élaboré précédemment – fiche 2), calendrier du programme, origine du projet d'évaluation (qui demande l'évaluation et dans quelles circonstances ?).
- Les objectifs de l'évaluation : les questions posées à l'évaluation et l'utilisation prévue des résultats (reprenez les fiches 1, 2 et 3), éventuellement les hypothèses à valider et les limites (ce qui est hors évaluation).
- Les méthodes : l'approche générale de l'évaluation, les méthodes déployées pour mener à bien l'évaluation, les critères, indicateurs et sources d'information (reprenez les fiches 3 et 4), les analyses à effectuer, quels documents seront produits, quand et pour qui, et quelle(s) restitution(s).
- L'organisation et la répartition des tâches et des missions de chaque personne, profil de l'évaluateur externe si nécessaire, dispositif de suivi et de compte-rendu progressif.
- Un calendrier prévisionnel des différentes étapes.
- Si nécessaire, un budget prévisionnel et les différentes modalités de règlement.
- Eventuellement, le plan du rapport final.
- Un volet communication qui précisera comment, quand, par qui et auprès de qui les données de l'évaluation seront produites et utilisées.

Rédiger un cahier des charges paraît souvent superflu lorsque le comité d'évaluation réalise lui-même l'évaluation (évaluation interne). Ce n'est pas du temps perdu : les premiers chapitres du cahier des charges constituent l'introduction du rapport d'évaluation. Quant aux derniers chapitres, ils serviront de guide pour mettre en œuvre l'évaluation.

Vous êtes maintenant prêts à mettre en œuvre l'évaluation. **Passez à la fiche 6.**



Réalisation de l'évaluation

La réalisation de l'évaluation consiste à faire ce qui est dit dans le cahier des charges.

La première étape consiste à mobiliser les personnes et les ressources matérielles nécessaires.

Trois étapes de réalisation :

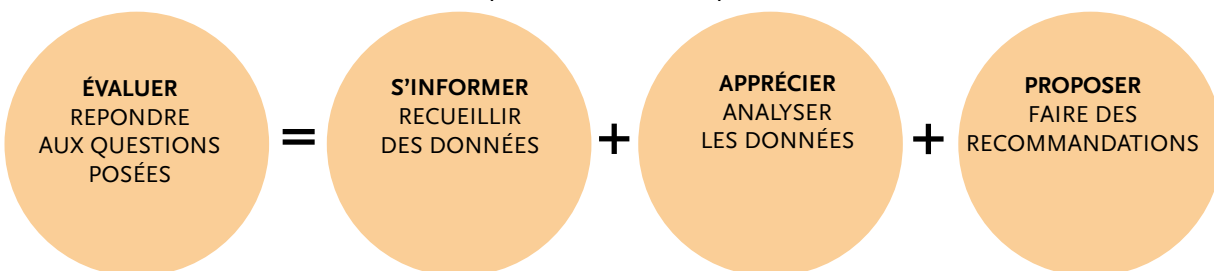
1. collecter les informations,
2. les analyser,
3. en tirer des conclusions et des recommandations.

Mobilisation des personnes et des ressources matérielles

Pour les personnes qui vont réaliser l'évaluation sur le terrain :

- Définir leur mission (contrat),
- Préciser le cadre et la déontologie,
- Définir un calendrier des opérations à réaliser,
- Préciser les personnes auxquelles ils peuvent se référer et les temps de coordination,
- Mettre à disposition le matériel nécessaire (documents, magnétophone, cassettes, piles, clés, cahiers, stylos...).

Toute évaluation se déroule en trois étapes, comme l'indique le schéma ci-dessous :



1. Recueil des données déjà sélectionnées

(voir fiche 4) à partir des trois sources suivantes

- **Exploitation des données documentaires** déjà disponibles.
- **Collecte des données d'observation** : Faire un effort systématique pour enregistrer aussi fidèlement que possible les faits observés en réunion, en entretien informel, lors d'activités déterminées à l'avance et reliées à la question d'évaluation.
- **Recueil de données par enquête** : préparation des instruments d'enquête ou d'entretiens, et leur mise en œuvre. Une attention particulière doit être accordée à la qualité des instruments et à la dimension éthique. La **fiche 7** donne des précisions sur l'organisation des enquêtes.

2. Analyse

Pour chaque question posée à l'évaluation :

- Sortir les résultats à partir des différents modes de recueil de données.
- Selon la méthode choisie, faire des croisements entre les résultats selon les points de vue et les sources d'information recueillis, comparer avec la situation antérieure ou celle d'une autre zone.

Ces deux démarches permettent de décrire la situation et son évolution, de comprendre les logiques d'acteurs et d'identifier les points forts et les points faibles du programme à évaluer.

3. Conclusions et recommandations

- Les **conclusions** doivent être déduites de l'analyse et des discussions. Les conclusions doivent être pertinentes par rapport aux décisions à prendre, et en particulier doivent correspondre aux questions posées au début de l'évaluation.
- **Recommandations** : Une séparation doit être faite entre conclusions et recommandations. Les recommandations sont des acquis à conforter, des lacunes à combler, des orientations nouvelles à suivre. L'évaluation ne doit pas aller jusqu'à la programmation détaillée de nouveaux objectifs et tâches, qui doit être laissée à ceux qui conçoivent les projets.

Dans une évaluation formative, le temps de réalisation est rapide :

- Le plus souvent, il s'agit de suivre régulièrement des indicateurs pour analyser des écarts entre la mise en œuvre prévue et celle effectivement réalisée.
- S'il y a des enquêtes à réaliser, elles sont en général d'ampleur limitée et portent soit sur l'implication des acteurs dans les activités, soit sur la façon dont ces activités ont atteint les publics concernés.

Le rapport d'évaluation récapitule tous les points précédents.

La fiche n°8 donne des précisions sur la rédaction du rapport.



Le recueil d'information par enquêtes

Les enquêtes permettent de recueillir des informations sur :

1. **Le programme : connaissance et satisfaction par rapport à des activités, des services, des outils ; perception des effets, des points forts et des points faibles ;**
2. **Des personnes : leurs opinions, leurs connaissances, leurs comportements, leurs capacités, les changements perçus, ou d'autres caractéristiques personnelles...**

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

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

1. Reprendre les critères à renseigner par l'enquête

On ne peut pas savoir tout sur tout. Limitez-vous aux critères qui ont été retenus dans le cadre de l'évaluation. 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 le programme...

2. Choisir le type d'enquête

Les enquêtes **qualitatives** s'appuient la plupart du temps sur des entretiens individuels ou de groupe. Elles permettent d'obtenir des réponses précises, argumentées, détaillées, et une analyse de problèmes complexes. Le nombre de personnes interrogées est faible (souvent douze à trente). L'entretien se compose principalement de questions ouvertes (dont les réponses sont libres) ou semi-directives (dont les réponses sont orientées). L'exploitation fait appel à l'analyse de contenu.

Exemple : entretiens individuels avec vingt médecins généralistes pour analyser leurs pratiques de dépistage du VIH (sida) et du VHC (hépatite C) et les difficultés qu'ils rencontrent.

Les enquêtes **quantitatives** s'adressent à un grand nombre de personnes (souvent plus de cent). Elles sont basées sur un questionnaire identique pour tous, qui se compose principalement de questions fermées (dont les réponses sont déjà prévues). L'exploitation des réponses est statistique. Elles supposent l'adhésion des personnes enquêtées au sujet qui leur est proposé et de déjà connaître les différents types de réponse possibles.

Exemple : questionnaire passé à deux cents médecins généralistes pour évaluer leur adhésion à des recommandations sur le dépistage du VIH (sida) et du VHC (hépatite C).

Les règles éthiques 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.
- Obtenir l'autorisation de la Commission Nationale Informatique et Libertés si les données sont nominatives (voir le site : www.cnil.fr).
- Veiller à faire un retour de l'information auprès des personnes enquêtées.

3. Organiser une enquête.

Une enquête se déroule en trois temps :

1. Préparation : rédiger le protocole, le questionnaire ou la grille d'entretien, réunir les moyens, établir le calendrier de réalisation.
2. Réalisation : réalisation des entretiens ou passation du questionnaire.
3. Exploitation des résultats : validation des données recueillies, analyse des données, rédaction des résultats et de l'interprétation qui en est faite.

Les enquêtes qualitatives

Le protocole précise les objectifs d'enquête, la population concernée par l'enquête, et le mode de choix des personnes interrogées. L'important est de diversifier autant que possible les situations. L'entretien de groupe a l'avantage de recueillir l'opinion de plusieurs personnes avec une interaction entre elles qui permet une élaboration commune. Il a pour inconvénient d'être plus difficile à animer pour que chaque personne aille au bout de sa propre analyse. L'enregistrement des entretiens est préférable mais il n'est pas toujours possible (il est parfois mal accepté et sa retranscription est coûteuse).

La grille d'entretien est élaborée en fonction des données les plus utiles et significatives pour l'évaluation. Les questions sont le plus souvent ouvertes pour laisser à la personne la liberté d'aborder la réponse comme elle le souhaite. Des questions plus précises peuvent compléter les questions générales pour obtenir des réponses sur des points qui n'auraient pas été abordés spontanément par la personne enquêtée. La durée de l'entretien ne doit pas excéder une heure.

L'analyse commence après retranscription des entretiens. Dans un premier temps, l'analyse de contenu est faite pour chaque personne, afin de faire apparaître les liens ou éventuellement les contradictions entre les réponses aux différentes questions. Dans un second temps, toutes les réponses sont analysées question par question. Plus qu'un comptage des réponses obtenues, il s'agit de faire apparaître les différents types de réponses possibles, en lien avec les réponses à d'autres questions.

Les enquêtes quantitatives

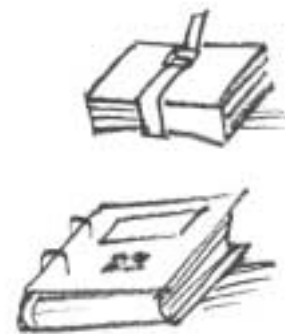
Le protocole précise les objectifs d'enquête, la population concernée et le mode de choix des personnes ou unités statistiques interrogées (l'échantillonnage). Pour obtenir un échantillon représentatif de la population enquêtée, et ainsi extrapoler les résultats de l'enquête à cette population, le meilleur moyen est le tirage au hasard des personnes ou des unités collectives (par exemple, tirage au hasard des classes et non des élèves). Le questionnaire peut être administré par un enquêteur ou auto-administré (rempli directement par la personne enquêtée).

Le questionnaire doit être aussi court que possible, ciblé sur les questions utiles et significatives pour l'évaluation. Pour construire un questionnaire, il est préférable de privilégier les réponses fermées (oui/non, échelle numérique, liste de réponses au choix), utiliser des mots simples et non ambigus, formuler des questions affirmatives (sans négation), 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.

L'analyse commence après vérification des fiches d'enquête et saisie informatique. L'analyse statistique commence par la liste de toutes les variables ("tri à plat"), les plus importantes faisant l'objet de graphiques. Une analyse plus poussée peut être faite en étudiant les relations entre certaines variables, soit deux à deux, soit par groupes de variables (analyse multivariée). Elle recourt aux tests statistiques.

IMPORTANT

- Une enquête demande toujours du temps pour être organisée, réalisée et analysée. Prévoir autant de temps pour chacune de ces trois étapes.
- Faire une enquête suppose de rédiger : 1- Le protocole. 2- Le questionnaire ou la grille d'entretien. 3- Les résultats de l'exploitation des réponses.
- L'appui de personnes formées aux techniques d'enquête dès la phase de rédaction du protocole réduit les risques de biais (erreurs systématiques qui faussent les résultats) ou de réponses non interprétables.



Le rapport d'évaluation et le résumé

Le rapport d'évaluation décrit et analyse le processus d'évaluation, les données recueillies et les résultats obtenus. Il distingue la conclusion de l'évaluation des recommandations.

Le résumé a pour objectif de rendre le contenu du rapport plus accessible sous forme condensée et de permettre une diffusion plus large.

Le contenu du rapport d'évaluation

1. Description du projet évalué avec le rappel du cadre logique du projet et des objectifs de départ.
2. Rappel du contexte de l'évaluation, de son commanditaire et des questions auxquelles l'évaluation doit répondre.
3. Exposé méthodologique mentionnant les choix opérés, les méthodes utilisées et les étapes du travail

→ Ces trois chapitres sont déjà rédigés dans le cahier des charges (voir la fiche 5).

4. Analyse des constats effectués à partir des résultats des enquêtes et des données recueillies par l'observation et la documentation.
5. Conclusions : des raisonnements bien identifiés permettent de formuler des conclusions par rapport aux critères retenus pour l'évaluation ; en expliquant clairement les références utilisées à des fins de comparaisons pour juger des niveaux d'atteintes des objectifs.
6. Recommandations : elles doivent répondre aux questions posées à l'évaluation dans le cahier des charges, être clairement reliées aux conclusions et être réalistes dans le contexte (voir la fiche 9).
7. Annexes : données de cadrage, liste des interlocuteurs rencontrés, instruments de collecte de l'information, rappel du cahier des charges et toutes autres données utiles à la compréhension du rapport, bibliographie éventuellement...

Quelques conseils pour la rédaction :

- Le rapport doit être compréhensible par n'importe quel lecteur. Evitez les mots difficiles et explicitez les sigles.
- La présentation doit bien distinguer le constat de la réalité, de l'appréciation qui en est faite.
- Les recommandations doivent être distinguées des conclusions.

Le rapport provisoire permet de poursuivre la démarche participative

Une évaluation doit se donner le temps de la restitution. Sur la base du **rapport provisoire**, il y a lieu de donner à toutes les parties en présence la possibilité de faire valoir leur point de vue, si possible lors de débats contradictoires largement ouverts.

Des modifications peuvent être apportées au rapport par le comité d'évaluation suite à ces débats, sans remettre en cause l'aspect critique qui est constitutif de toute évaluation. Le **rapport final** est produit après ces dernières corrections.

→ Le rapport final peut être complété par des avis, éventuellement divergents, exprimés lors de la restitution du rapport provisoire, que le comité d'évaluation n'a pas jugé utile de prendre en compte dans le texte lui-même.

Le résumé

Il 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 recommandations.

→ 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.

Diffusion du rapport et du résumé

Tous les acteurs concernés par l'évaluation doivent avoir accès au rapport final.

Un exemplaire du rapport et de son résumé doivent être remis au moins :

- au comité d'évaluation
- aux financeurs
- à la structure concernée par l'évaluation qui le tient à la disposition des partenaires enquêtés.

Dans une évaluation formative, le rapport est succinct car il s'agit de renvoyer rapidement des conclusions et recommandations aux acteurs pour une décision rapide.

Attention : l'évaluation n'est pas encore tout à fait terminée. Il y a encore la phase de valorisation.
Passez à la fiche n°9.



Valorisation de l'évaluation et prise en compte des recommandations

L'évaluation est un moment important pour rendre compte du déroulement et des effets du programme, en vue de le transformer, de le reconduire ou de l'arrêter.

Si l'évaluation permet d'apprécier la démarche et les actions mises en œuvre, sa valorisation peut favoriser la reconnaissance du programme.

La valorisation de l'évaluation

La valorisation vise :

- à ce que l'évaluation soit utilisée,
- à ce que les résultats et les recommandations soient mieux connus et pris en considération (par les financeurs et les acteurs),
- à mobiliser les acteurs concernés par le programme,
- à informer et faire évoluer le programme avec les commanditaires (financeurs et partenaires).

La valorisation de l'évaluation passe par :

- la rédaction d'un **rapport** qui met d'abord l'accent sur les aspects positifs de l'intervention et qui, ensuite, souligne les éléments qu'il faudra améliorer, voire modifier (voir fiche 8),
- la rédaction d'un **résumé** permettant une diffusion plus large des résultats de l'évaluation (voir fiche 8),
- la diffusion des résultats en diversifiant les supports : présentation publique, panneaux d'affichage, médias locaux...
- la disponibilité des résultats aux publics qui le souhaitent sous une forme compréhensive et accessible par l'ensemble des acteurs concernés par le programme.

La prise en compte des recommandations

Elle prouve l'utilité de l'évaluation. Voici quelques suggestions pour la faciliter :

- Les recommandations doivent être forces de proposition susceptibles d'améliorer le programme étudié.
- Elles doivent être opérationnelles, tenir compte des contraintes de l'organisme qui porte le programme et des personnes qui le mettent en œuvre.
- Elles doivent être explicites sur la démarche proposée et décrire les coûts et les ressources nécessaires à leur prise en compte.
- Il est utile de maintenir un suivi des recommandations, dans le temps, par l'intermédiaire du comité d'évaluation.

L'évaluation de l'évaluation

Et si vous n'êtes pas encore totalement épuisés...

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 eu l'évaluation sur le programme 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.

« Une évaluation n'a de sens que si elle (...) produit du changement
tout en produisant de la connaissance¹. »

¹ Guy Cauquil - Informations sociales - *L'action sociale est-elle efficace ?* N° 57, 1997, p. 102.

L'offre d'évaluation de l'Espace Régional de Santé Publique

L'Espace Régional de Santé Publique est disponible pour intervenir de façon personnalisée en évaluation d'actions ou de programmes santé ou social. Il peut par exemple :

- Vous aider à **définir votre projet d'évaluation**,
- Vous accompagner par un **appui méthodologique** dans une évaluation interne (réalisée par vous-même),
- Vous aider à réaliser l'**évaluation de votre programme** (évaluation externe),
- Vous fournir un **appui ponctuel** en supervisant ou en réalisant une enquête de type sociologique ou épidémiologique.

La prise en charge des prestations varie selon la quantité de travail nécessaire et les dispositifs dans lesquels s'inscrit votre action ou programme.

Pour tout renseignement ou toute demande concernant l'évaluation, contactez Denis Fontaine, Espace Régional de Santé Publique, ORS Rhône-Alpes, 9 quai Jean Moulin, 69001 LYON. Courrier électronique : denis.fontaine@ors-rhone-alpes.org

L'ERSP est issu de la volonté commune de **quatre associations** (CNDT, CRAES-CRIPS, ORS, SRSP) et du **plan État-Région** (DRASS Rhône-Alpes, Région Rhône-Alpes et URCAM Rhône-Alpes) de mettre au service des acteurs locaux de la Région Rhône-Alpes un pôle régional de ressources documentaires et techniques sur la santé publique et la prévention.

- **Le CNDT**, Centre régional de prévention des conduites à risques : Pour s'informer, un centre de ressources documentaires sur les problématiques adolescentes, les addictions, le suicide, les violences. Pour se former, un centre de formation sur ces différents thèmes. Pour prévenir, un centre d'intervention et de conseils pour l'élaboration d'actions de prévention. Pour être aidé, un Point-Écoute Parents.
- **Le CRAES-CRIPS**, Collège Rhône-Alpes d'Éducation pour la Santé - Centre Régional d'Information et de Prévention Sida : Un centre ressource pour promouvoir l'éducation pour la santé au niveau régional, avec une éthique et une approche globale et participative de la santé. Il propose un centre documentaire, des journées d'échanges et de formation, des outils de communication et un conseil méthodologique.
- **L'ORS**, Observatoire Régional de la Santé Rhône-Alpes, a une mission d'aide à la décision et à l'action en santé publique. Il valorise les données disponibles, mène des études sur la santé de la population rhônalpine, les met à disposition des acteurs et des décideurs régionaux et leur apporte une expertise et des conseils méthodologiques, notamment par la réalisation d'évaluations.
- **La SRSP**, Société Régionale de Santé Publique Rhône-Alpes, une association de professionnels pour échanger et confronter des expériences et des approches différentes.