



Promotion Santé Suisse

Document de travail 31

## **Evaluation des effets des interventions: guide pour le domaine du poids corporel sain**

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs-maladie. En vertu de son mandat légal (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19), elle exécute des mesures destinées à promouvoir la santé. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, un montant de CHF 2.40 par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs-maladie pour le compte de la Fondation. Informations complémentaires: [www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

Dans la série «**Document de travail de Promotion Santé Suisse**», la Fondation publie des travaux réalisés par elle-même ou sur mandat. Ces documents de travail ont pour objectif de soutenir les expertes et experts dans la mise en place de mesures dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Le contenu de ces derniers est de la responsabilité de leurs auteurs. Les documents de travail de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles sous forme électronique (PDF).

## Impressum

### Editeur

Promotion Santé Suisse

### Auteurs

Sarah Fässler, lic. ès sciences sociales + DEA ès sciences politiques (direction du projet)  
Manuela Oetterli, Dipl. Natw. EPF et MPH (assurance qualité)

### Responsabilité et coordination Promotion Santé Suisse

Nicolas Sperisen, Responsable de projets Gestion des impacts

### Série et numéro

Promotion Santé Suisse Document de travail 31

### Référence bibliographique

Fässler, S.; Oetterli, M. (2014). *Evaluation des effets des interventions: guide pour le domaine du poids corporel sain*. Promotion Santé Suisse Document de travail 31, Berne et Lausanne

### Crédit photographique image de couverture

iStockphoto

### Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse  
Dufourstrasse 30, case postale 311, CH-3000 Berne 6  
Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00  
[office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

### Texte original

Allemand

### Numéro de commande

02.0037.FR 01.2015

Ce document de travail est également disponible en allemand (numéro de commande 02.0037.DE 01.2015).

### ISSN

2296-5696

### Télécharger le PDF

[www.promotionsante.ch/publications](http://www.promotionsante.ch/publications)

## Editorial

### Un poids corporel sain – notre priorité à long terme

En 2012, près d'un tiers des personnes de 15 ans et plus sont en surpoids et 10% sont obèses. En ce qui concerne les enfants de 6 à 12 ans, les dernières enquêtes montrent que les problèmes de surpoids touchent en moyenne 19% des élèves en Suisse dont 7,1% pour l'obésité. Le surpoids et l'obésité résultent notamment d'une combinaison entre habitudes alimentaires et comportement en matière d'activité physique et représentent un risque pour la santé.

Le domaine «Poids corporel sain» est un élément central de la stratégie à long terme 2007–2018 de Promotion Santé Suisse. Avec nos partenaires cantonaux, nous investissons une grande partie de nos ressources dans le domaine du poids corporel sain chez les enfants et les adolescents. L'objectif à long terme est d'augmenter la part de la population ayant un poids corporel sain. Grâce à une stratégie qui porte aussi bien sur les conditions que sur les comportements, Promotion Santé Suisse entend contribuer à inverser la tendance qui prédomine actuellement.

### Il est important de connaître les effets des différentes interventions

Selon les conclusions et recommandations du dernier rapport d'évaluation de l'institut *INTERFACE Politikstudien Forschung und Beratung* sur l'évaluation des projets modules, il apparaît que ceux-ci soient bien documentés au niveau des processus mais qu'il leur manque une réelle mesure des résultats. Pallier à ce manque permettrait, non seulement d'optimiser ces projets, mais également de renforcer la valeur informative des évaluations. D'autre part, connaître les impacts des différents projets permettrait de mieux les légitimer mais aussi de mettre l'accent sur les interventions à ancrer durablement dans les programmes.

### Guide d'évaluation

En collaboration avec l'institut *INTERFACE Politikstudien Forschung und Beratung* à Lucerne, Promotion Santé Suisse a développé un guide d'évaluation à l'intention première des chef-fe-s de projets. Le but de ce guide est de soutenir ces dernier-e-s dans leurs efforts d'évaluation en leur offrant un soutien théorique. Un exemple concret sur la thématique de l'alimentation et de l'activité physique et différencié selon les étapes d'une évaluation, renforce l'aspect pratique et apporte à une meilleure compréhension.

Nous saisissons cette occasion pour remercier nos partenaires de leur excellente collaboration dans le cadre de ce projet.

Bettina Abel  
Vice-directrice et Cheffe Programmes

Lisa Guggenbühl  
Responsable Gestion des impacts

## Table des matières

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Pourquoi devrais-je évaluer des effets?</b>	<b>6</b>
<b>2 Quels effets je souhaite atteindre?</b>	<b>9</b>
2.1 Analyse des problèmes	9
<b>3 Comment j'atteinds les effets?</b>	<b>11</b>
3.1 Modèle d'effets	11
3.2 Objectifs et indicateurs	15
<b>4 Comment j'évalue les effets?</b>	<b>18</b>
4.1 Planification de l'évaluation	18
4.2 Questions d'évaluation	22
4.3 Comparaisons	24
4.4 Collecte de données	26
4.5 Analyse des données	29
4.6 Appréciation des effets	31
<b>5 Comment j'applique les enseignements au projet?</b>	<b>34</b>
5.1 Valorisation de l'évaluation	34
<b>6 Glossaire</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 1: Check-list pour planifier une évaluation</b>	<b>40</b>
<b>Annexe 2: Exemples de questions d'évaluation</b>	<b>41</b>

## Management Summary

Ce guide d'évaluation a été conçu, avant tout, pour soutenir les personnes actives dans le domaine de la promotion de la santé et plus particulièrement dans les thématiques de l'alimentation et de l'activité physique. Il s'adresse principalement aux chef-fe-s de projet, souhaitant évaluer les effets de leur projet. Sa structure se base sur le cycle d'un projet et reprend dans l'ordre chronologique les différentes étapes de réalisation d'une évaluation. Celles-ci vont de la définition des objectifs du projet à la communication et la valorisation des résultats en passant par l'élaboration d'un modèle d'impact.

Ses principaux chapitres sont construits de manière identique. En premier lieu, on retrouve une explication générale du thème. Ensuite, les auteures démontrent comment il est possible de mettre en pratique la théorie acquise. Enfin, un exemple fictif illustre les propos tenus. Il se construit tout au long du guide et permet ainsi d'appréhender l'évaluation dans son ensemble. Afin de coller un maximum à la réalité du terrain, la distinction entre activité physique et alimentation est bien marquée. Finalement, le chapitre se termine par une bibliographie qui présente les principales références disponibles sur le sujet. La version PDF du guide (à disposition sur le site de Promotion Santé Suisse) contient des liens vers les principaux documents cités.

Ce guide se veut un outil facilement utilisable et modulable. S'il est bien évidemment conseillé de le lire en entier afin de s'appropriier de l'ensemble de la théorie, il est tout à fait imaginable de l'employer ponctuellement comme apport en fonction de l'étape où l'on se situe ou selon les besoins d'information. En effet, la séparation claire et nette des différents chapitres facilite cette lecture partielle. Finalement, grâce à sa bibliographie complète, chaque point de l'évaluation peut être approfondi selon les besoins.

# 1 Pourquoi devrais-je évaluer des effets?

Dans le cadre des programmes d'action cantonaux «Poids corporel sain», Promotion Santé Suisse soutient de nombreux projets contribuant à procurer aux enfants et adolescents une activité physique suffisante et une alimentation saine. Par le passé toutefois, les effets des projets ont été trop rarement évalués de façon systématique. Avec ce guide d'évaluation, Promotion Santé Suisse met à votre disposition un outil vous permettant d'évaluer les effets de votre projet.

## Qu'est-ce que je dois comprendre par évaluation des effets

Une évaluation des effets analyse quels changements à court et moyen terme votre projet engendre directement chez son groupe cible et dans son environnement. Dans l'idéal, une évaluation des effets fournit également des informations sur les facteurs favorisant ces changements. Une évaluation des effets se distingue de l'évaluation de processus et de celle des prestations. Une évaluation de processus analyse uniquement comment votre projet est mis en œuvre et si les ressources utilisées à cette fin sont adaptées aux structures et aux processus internes. Une évaluation des prestations analyse les prestations que votre projet propose et comment ces dernières sont utilisées et acceptées par les groupes cibles.

## A quoi va me servir l'évaluation des effets?

Une évaluation des effets peut, d'une part, vous aider à légitimer les effets de votre projet vis-à-vis de vos bailleurs de fonds, des organes stratégiques, des décideurs politiques et du grand public. D'autre part l'évaluation des effets vous permet d'apprendre comment vous pourriez améliorer les effets de votre projet sur les multiplicateurs (parents, sages-femmes, collaborateurs de crèches, enseignants) ou sur les groupes cibles (nourrissons, enfants, adolescents).

## Comment j'utilise ce guide d'évaluation?

Le guide est conçu comme un document de référence. Chaque chapitre aborde les questions corres-

pondant aux différentes phases d'un cycle de projet (cf. graphique D 1.1).

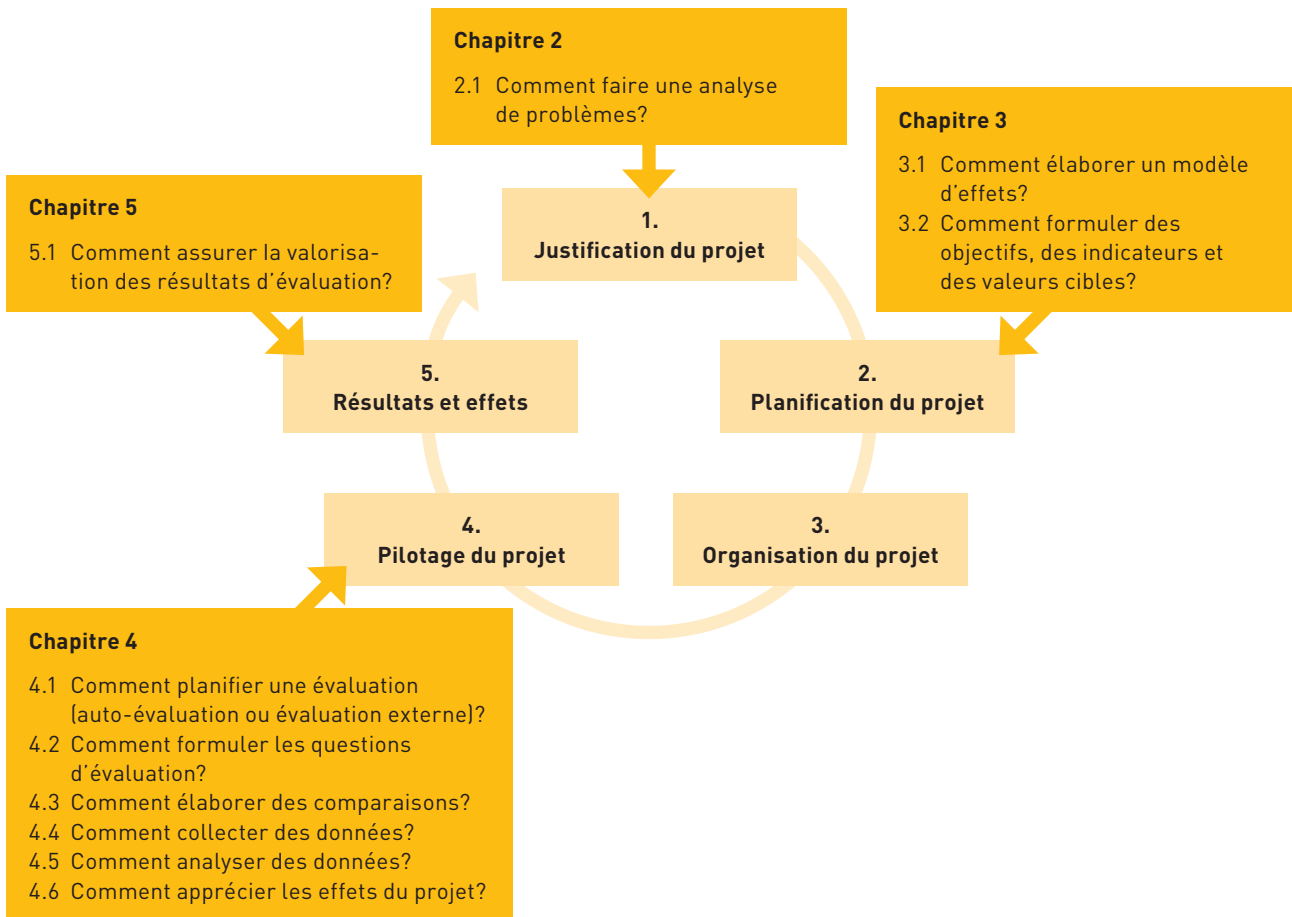
- **Chapitre 2:** ce chapitre vous intéresse si vous voulez établir un nouveau projet. Pour ça, une justification du projet, qui devrait notamment contenir une analyse des problèmes, est nécessaire. Si le projet planifié s'attelle aux principaux facteurs de risque et de protection liés à une activité physique suffisante et une alimentation saine, ses effets pourraient être plus importants. Le paragraphe 2.1 vous explique comment réaliser une analyse des problèmes.
- **Chapitre 3:** aussi bien dans un nouveau projet que dans un projet existant, il est important de déterminer clairement les effets que votre projet devra avoir. Cela simplifiera la conduite du projet et vous aidera à faire ou à mandater une évaluation pertinente. Dans ce chapitre, vous apprenez à établir un modèle d'effets et, par son biais, à réfléchir aux effets de votre projet (paragraphe 3.1). Il est ensuite expliqué comment formuler des objectifs, des indicateurs et des valeurs cibles pour votre projet (paragraphe 3.2).
- **Chapitre 4:** ce chapitre vous aide si vous voulez réaliser une évaluation des effets. Vous découvrez d'abord comment planifier une évaluation des effets et comment choisir entre une auto-évaluation et une évaluation externe (paragraphe 4.1). Il est ensuite expliqué comment formuler les questions d'évaluation (paragraphe 4.2). Vous trouvez de plus des conseils pour élaborer des comparaisons (paragraphe 4.3), collecter des données (paragraphe 4.4) et les analyser (paragraphe 4.5). Enfin, des informations vous sont fournies sur la manière d'analyser les effets du projet avec les données collectées (paragraphe 4.6).
- **Chapitre 5:** vous avez déjà réalisé une évaluation et voulez en savoir davantage, notamment comment communiquer et utiliser au mieux les résultats et contribuer ainsi à leur valorisation (cf. paragraphe 5.1).

**Comment est conçu le guide?**

Les quatre chapitres suivants sont organisés en plusieurs sections. Chaque section a la même structure avec d’abord une explication (Qu’est-ce que/que sont...?), suivie d’une marche à suivre pour appliquer vos acquis à votre projet (Comment élaborer...?). Enfin, un exemple fictif illustre les explications fournies (Exemple: projet fictif «Ecole pleine d’entrain»). Pour

obtenir des informations complémentaires, vous trouvez une bibliographie en fin de chaque section (Où trouver des sources importantes sur...?). Un PDF du guide est à votre disposition sur le site Web de Promotion Santé Suisse. La plupart des sources bibliographiques y sont complétées par un lien. En cliquant sur ce lien, vous êtes automatiquement redirigé vers le document original.

**D 1.1:** Utilisation du guide d’évaluation au cours du cycle du projet



Source: Cycle de projet d’après Quintessenz, [www.quint-essenz.ch/fr/welcome/quality.html](http://www.quint-essenz.ch/fr/welcome/quality.html)

### **Où je trouve des sources importantes sur le thème de l'évaluation des effets?**

- Balthasar, Andreas (2005): Was ist Evaluation und für wen evaluieren wir? [Ein Beitrag zum Thema «Evaluation und Politik»]. In: *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation*, 16(1), 65–80.
- Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 187–231.
- Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich; Knöpfel, Peter (Hrsg.) (1997): Einführung in die Politikevaluation. Helbing & Lichtenhahn, Basel und Frankfurt am Main.
- EVALIN: Guide d'évaluation des interventions en nutrition.
- Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon.
- IN FORM Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung: Leitfaden «Evaluation», consulté le 27.11.2014.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin.
- Meier, Claudia; Cloetta, Bernhard; Dinichert, Marc (1997): Leitfaden für die Selbstevaluation in der Projektarbeit: mit einem Beispiel aus der Suchtprävention. Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme, Lausanne.
- Office fédéral de la santé publique (éd.) (1997): Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé, Berne.
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: *Evaluation*.
- Widmer, Thomas (2005): Guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération. Instrument d'assurance qualité fondé sur les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (Standards SEVAL). Office fédéral de la justice, Berne.



## 2 Quels effets je souhaite atteindre?

Pour que votre projet pilote soit le plus efficace possible, il est recommandé de faire une analyse des problèmes.

### 2.1 Analyse des problèmes

#### Qu'est-ce qu'une analyse des problèmes?

Par «problème», nous entendons un état actuel (état réel) qui ne correspond pas à l'état idéal (état visé). Dans l'idéal par exemple, tous les enfants et adolescents auraient une activité physique suffisante et une alimentation équilibrée. L'analyse des problèmes examine les raisons pour lesquelles ce n'est actuellement pas le cas. Elle montre quels facteurs de protection et de risque existent et quels groupes cibles sont particulièrement concernés par un manque d'activité physique et une alimentation non équilibrée. Un projet peut avoir un effet plus important s'il aborde systématiquement les principaux facteurs de protection et de risque ainsi que les groupes cibles les plus touchés.

#### Comment je réalise une analyse des problèmes?

Pour réaliser votre analyse des problèmes, il est judicieux d'utiliser les trois sources décrites ci-dessous.

1. Utilisez comme *sources basées sur des preuves* le rapport State of the Art de Promotion Santé Suisse ainsi que d'autres rapports nationaux sur l'état de l'alimentation et de l'activité physique chez les enfants et adolescents. En font notamment partie le système de monitoring «Alimentation et activité physique» (MOSEB) ainsi que l'étude HBSC (Health Behaviour in School-aged Children) (cf. bibliographie).
2. Informez-vous sur les *projets existants* qui promeuvent une activité physique suffisante et une alimentation saine. Examinez sur quels facteurs de protection et de risque et sur quels groupes cibles ces projets entendent agir. Montrez en quoi votre projet se démarque des projets déjà existants ou dans quelle mesure il vient les compléter de manière pertinente.

3. Intégrez les *expériences* de personnes participant à votre projet ou étant concernées par ce dernier. Pour réaliser une analyse des problèmes avec les participants au projet ou avec les personnes concernées, il existe plusieurs outils comme le modèle de catégorisation, le modèle de bonnes pratiques de Promotion Santé Suisse, un mind-mapping ou l'arbre à problèmes de Logic Framework Approach (cf. bibliographie).

#### Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»

L'organisation «Healthy Kids» aimerait développer un projet pilote dans les écoles primaires et secondaires afin de promouvoir une activité physique suffisante et une alimentation saine. A cette fin, elle réalise une analyse des problèmes fondée à la fois sur des sources basées sur des preuves et sur des entretiens avec des enseignants et des responsables de projets déjà existants. Dans le domaine de l'alimentation, l'analyse des problèmes montre qu'une consommation insuffisante de légumes et de fruits est très répandue chez les élèves. Il convient donc de s'adresser à l'ensemble du groupe cible. Dans le domaine de l'activité physique, l'analyse des problèmes montre que la plupart des élèves ont une activité physique suffisante dans leur quotidien scolaire. Toutefois, les pauses actives pendant les cours sont encore trop rares. Ainsi, les élèves prennent l'habitude de rester longtemps assis et feront plus tard peu de pauses actives au bureau.

### **Où je trouve les sources importantes pour réaliser mon analyse des problèmes?**

- Dössegger, Alain; Jimmy, Gerda; Mäder, Urs (2010): Das Bewegungsverhalten von Kindern in der Schweiz. Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus neun Schweizer Studien mit Kindern im Alter von 6 bis 11 Jahren, BASPO, Eidgenössische Hochschule für Sport in Magglingen.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 23.
- Lamprecht, Markus; Fischer, Adrian; Stamm, Hanspeter (2008): Sport Suisse 2008, Rapport sur les enfants et les adolescents. Observatoire Sport et activité physique Suisse, c/o Lamprecht & Stamm Sozialforschung und Beratung AG.
- Office Fédéral de la Santé Publique (2014): MOSEB: Alimentation et activité physique en Suisse 2014. Sélection de 21 indicateurs du système de monitoring alimentation et activité physique expliqués en termes simples, Berne
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: chapitre 2: justification du projet.
- Promotion Santé Suisse (2006): Modèle de catégorisation des résultats.
- Promotion Santé Suisse (éd.) (2010): Poids corporel sain chez les enfants et les adolescents: qu'avons-nous appris de nouveau depuis 2005? Berne et Lausanne.
- Stamm, Hanspeter; Gebert, Angela; Wiegand, Doris; Lamprecht, Markus (2012): Analyse der Studie Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) unter den Aspekten von Ernährung und Bewegung. Sekundäranalyse im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit, Bern.
- ZEWO: Mesure de l'efficacité pour les NPO. Guide pour les prestations de service et projets nationaux: *l'arbre à problèmes*.

### 3 Comment j'atteinds les effets?

Un modèle d'effets peut vous aider à clarifier le mode d'action d'un projet pilote ou existant (cf. paragraphe 3.1). Pour pouvoir servir de base pour une évaluation des effets, ce modèle d'effets doit préciser les objectifs et les indicateurs du projet (cf. paragraphe 3.2).

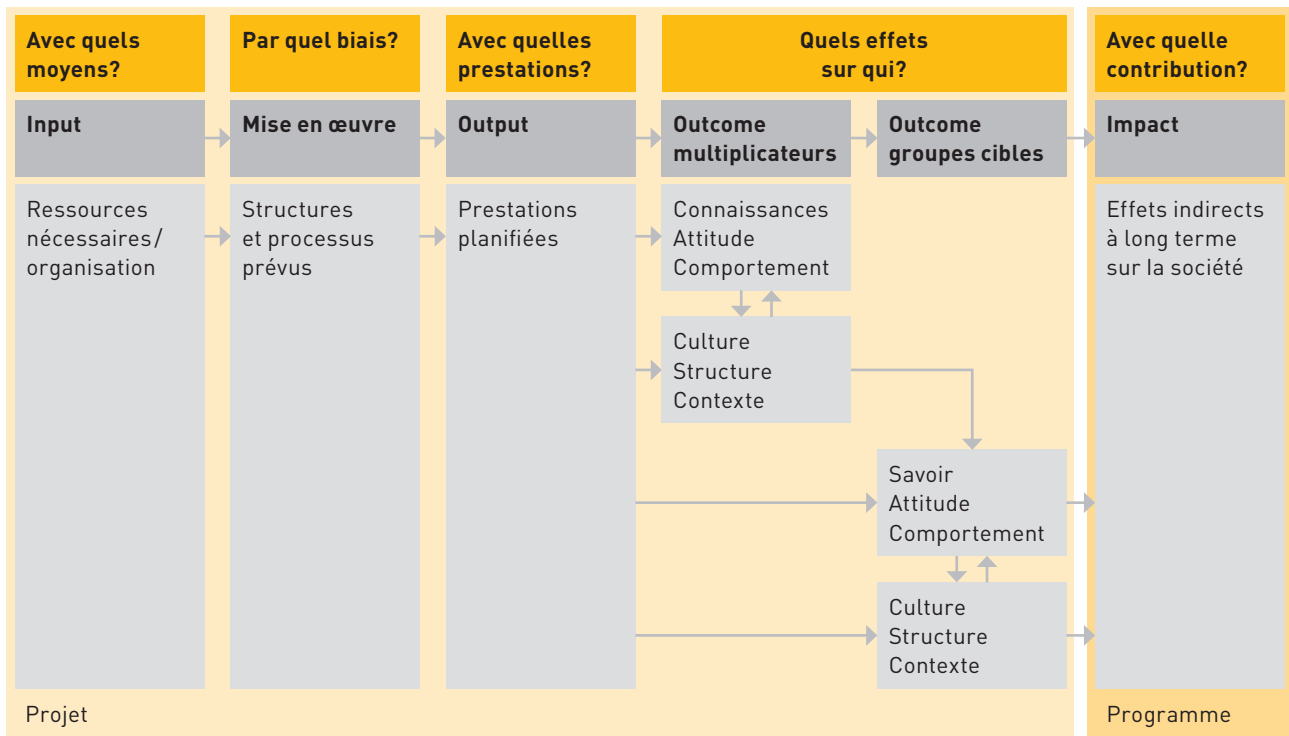
#### 3.1 Modèle d'effets

##### Qu'est-ce qu'un modèle d'effets?

Un modèle d'effets est une représentation linéaire simple de votre projet (cf. tableau D 3.1). Il se lit de gauche à droite. Un modèle d'effets montre avec quels moyens (input), par quel chemin (mise en

œuvre) et avec quelles prestations (output), quels effets un projet vise à atteindre sur quel public (outcome). Ces effets peuvent être générés sur les multiplicateurs (p.ex. parents, sages-femmes, collaborateurs de crèches, enseignants) ou sur les groupes cibles (nourrissons, enfants, adolescents). Au niveau des groupes cibles, il est aussi possible de faire la distinction entre enfants vulnérables et non-vulnérables. En outre, le modèle d'effets renseigne sur la contribution indirecte du projet aux changements sociétaux à long terme (impact). En règle générale, de tels effets ne sont pas visés par un seul projet mais par un programme de plusieurs projets. L'important est que les éléments s'enchaînent en toute logique. On parle ici d'une chaîne d'effets.

**D 3.1:** Modèle d'effets pour un projet promouvant une activité physique suffisante ou une alimentation saine



Source: interne

Ci-après, la description des cinq éléments d'un modèle d'effets pour un projet dans le domaine de l'activité physique et de l'alimentation équilibrée (cf. graphique D 3.2).

### D 3.2: Eléments du modèle d'effets

<b>Input</b>	<i>Ressources</i> financières, en personnel et matérielles, indispensables à la réalisation d'un projet (p. ex. temps, salaires, savoir-faire, infrastructure)
<b>Mise en œuvre</b>	Structures et processus pour réaliser le projet et fournir certaines prestations
<b>Output</b>	<i>Prestations</i> fournies par le projet, comme des conseils, cours, formations continues, brochures distribuées, rapports, dépliants, cadeaux promotionnels, etc.
<b>Outcome</b>	<p><i>Effets directs à court et moyen terme</i> du projet sur les <i>multiplicateurs</i> (p. ex. parents, personnel de santé, collaborateurs de crèches, enseignants) et les <i>groupes cibles</i> (p. ex. nourrissons, enfants, adolescents).</p> <p>En règle générale, on distingue six effets différents dans les projets de promotion d'une activité physique suffisante et d'une alimentation équilibrée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Savoir</i>: acquisition d'un nouveau savoir relatif à une activité physique et une alimentation équilibrée</li> <li>- <i>Attitude</i>: attitude plus positive vis-à-vis d'une activité physique suffisante et d'une alimentation équilibrée</li> <li>- <i>Comportement</i>: un comportement plus sain en matière d'activité physique et d'alimentation, généré par l'acquisition d'un savoir et par un changement d'attitude</li> <li>- <i>Culture</i>: changement collectif de norme dans un setting qui amène les participants à considérer comme normal voire préférable d'adopter une alimentation équilibrée et une activité physique suffisante (p. ex. la culture d'une collation saine à l'école maternelle)</li> <li>- <i>Structure</i>: création dans un setting de nouvelles infrastructures dédiées à l'activité physique et à l'alimentation (p. ex. espaces de mouvement, déjeuners sains)</li> <li>- <i>Contexte</i>: changements durables de l'environnement dans un setting (p. ex. intégration d'une activité physique suffisante et d'une alimentation équilibrée dans la charte), générés par des effets culturels et structurels</li> </ul>
<b>Impact</b>	<i>Effets indirects à long terme</i> sur la société (p. ex. une alimentation équilibrée et une activité physique suffisante sont des composantes fixes du quotidien des enfants et des adolescents)

Source: interne

### Comment j'élabore un modèle d'effets?

Vous élaborez un modèle d'effets de droite à gauche. Ce qui signifie que vous commencez par les impacts. Suivent alors les outcomes, outputs, mises en œuvre et inputs. Dans le cadre d'un nouveau projet, vous pouvez élaborer un nouveau modèle d'effets sur la base de ces cinq étapes. Dans un projet existant, vous vous êtes probablement déjà penché(e) de façon implicite ou explicite sur le modèle d'effets et avez conservé des informations à ce sujet dans vos documents de projet. Vous pouvez reprendre ces informations et les intégrer au modèle d'effets.

1. Pour déterminer dans quelle mesure votre projet contribue aux *impacts*, c.-à-d. aux effets à long terme sur la société, le mieux est de vous appuyer sur la vision et les objectifs stratégiques des bailleurs de fonds de votre projet (p. ex. programmes d'action cantonaux «Poids corporel sain», Département de l'instruction publique, Promotion Santé Suisse). Vous pourriez aussi vous orienter aux objectifs qui servent de référence dans les différents settings (p. ex. plans d'études dans les écoles, Cadre d'orientation pour la formation, l'accueil et l'éducation de la petite enfance).

2. Vous définissez les *outcomes* en quatre étapes:
  - Réfléchissez tout d'abord à l'effet que votre projet doit avoir sur quel groupe cible (nourrissons, jeunes enfants, élèves, adolescents).<sup>1</sup> Il est peut-être pertinent pour votre projet de préciser les groupes cibles en fonction de l'âge, du sexe, de l'origine et du milieu socio-économique.
  - Décidez clairement si votre projet entend aborder les groupes cibles directement ou indirectement via des multiplicateurs. Pour les nourrissons par exemple, seul un accès indirect entre en ligne de compte.
  - Pensez aux effets générés par votre projet sur ces groupes cibles ou sur ces multiplicateurs (p. ex. effets sur le savoir et/ou l'attitude et/ou le comportement et/ou la culture et/ou la structure et/ou le contexte).
  - Décidez du mode d'interaction entre ces différents effets.
3. En ce qui concerne les *outputs*, c.-à-d. les prestations, il est probable que vous ayez déjà une vision claire du sujet. Évaluez si vous pouvez générer les effets visés sur les groupes cibles et les multiplicateurs avec ces prestations.
4. Demandez-vous comment vous entendez *mettre en œuvre* le projet et réfléchissez aux structures et processus nécessaires pour ce faire.
5. Définissez clairement les *ressources* matérielles, financières et temporelles dont vous avez besoin pour la mise en œuvre.

#### **Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»**

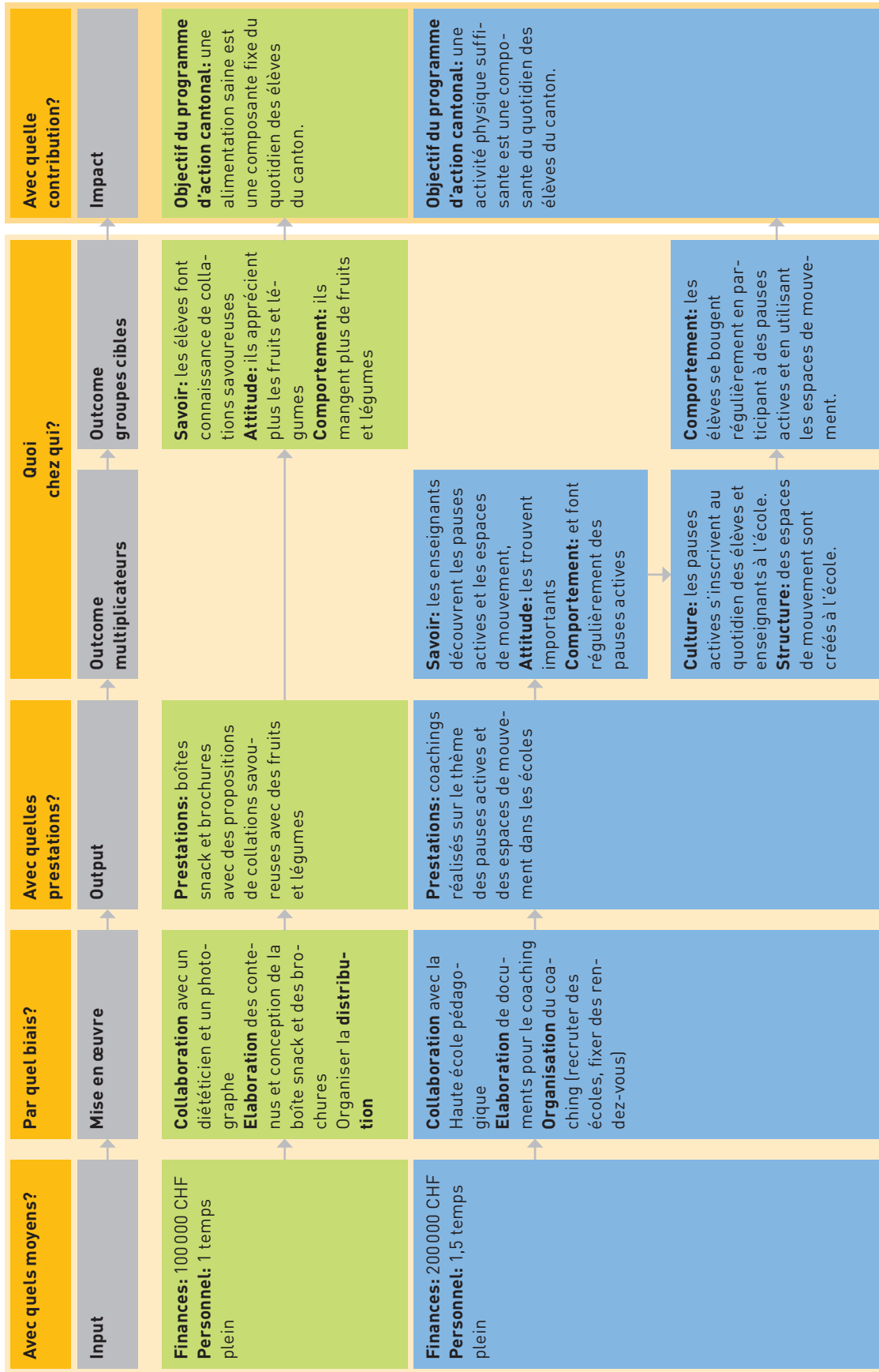
S'appuyant sur l'analyse des problèmes (cf. paragraphe 2.1), les responsables de l'organisation «Healthy Kids» ont développé un projet pilote «Ecole pleine d'entrain». Il doit encourager les élèves à consommer des fruits et légumes pendant les pauses et promouvoir les pauses actives en cours. Le modèle d'effets du projet est représenté dans le graphique D 3.3. Le projet est partie intégrante du programme d'action cantonal «Poids corporel sain». Ses groupes cibles sont les élèves des niveaux primaire et secondaire. Le projet est constitué de deux sous-projets. Le premier est consacré au thème de l'alimentation (en vert). Il agit directement sur les élèves participants. Ces derniers reçoivent une boîte snack arborant le logo «Ecole pleine d'entrain» et une brochure avec de savoureuses collations à base de fruits et légumes. Le second est dédié au thème de l'activité physique (en bleu) et agit indirectement sur les élèves via les enseignants en tant que multiplicateurs. Les écoles participantes bénéficient d'un coaching sur la promotion de l'activité physique et les espaces de mouvement; ce coaching devant être conçu en collaboration avec la Haute école pédagogique. Toute l'équipe des enseignants doit être impliquée dans ces coachings. Les enseignants y reçoivent des suggestions pour éviter une position assise prolongée grâce à des pauses actives et des espaces de mouvement.

#### **Où je trouve les sources importantes pour élaborer mon modèle d'effets?**

- Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 192–194.
- Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 2*.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 33–45.
- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, USA.
- Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *Develop Programme Theory/Logic Model*.

<sup>1</sup> Cf. modèle des phases de vie de Promotion Santé Suisse: <http://promotionsante.ch/public-health/alimentation-et-activite-physique-chez-les-enfants-et-les-adolescents/projets.html>, consulté le 22/09/2014.

D 3.3: Modèle d'effets du projet fictif «Ecole pleine d'entrain»



Légende: en vert = sous-projet Alimentation, en bleu = sous-projet Activité physique.

### 3.2 Objectifs et indicateurs

#### Que sont les objectifs et les indicateurs?

La définition de bons objectifs permet de préciser les réflexions dans le modèle d'effets. Ces objectifs mettent en évidence ce que le projet doit atteindre et sur quoi il doit être jugé. Un bon objectif remplit les cinq critères SMART:

- Spécifique:** l'objectif indique ce qui doit être changé dans quel groupe cible.
- Mesurable:** il doit être possible de mesurer si l'objectif est atteint.
- Ambitieux:** il faut faire des efforts pour atteindre l'objectif.
- Réaliste:** un objectif doit pouvoir être atteint avec les ressources disponibles.
- Temporelle-** l'objectif du projet doit être atteint ment défini: à la fin du projet.

Pour qu'un objectif soit mesurable, un ou plusieurs indicateurs sont généralement nécessaires. Un indicateur est une mesure objective incluant une valeur cible. Celle-ci précise quand un objectif peut être considéré comme atteint. Il existe deux types d'indicateurs: les indicateurs quantitatifs, qui peuvent être illustrés par un chiffre, et les indicateurs qualitatifs qui reposent sur des analyses, des estimations et des observations. Un bon indicateur contient des informations relatives aux sources des données sur lesquelles il s'appuie et à la méthodologie de collecte de ces données.

#### Comment je formule les objectifs, les indicateurs et les valeurs cibles?

En principe, vous pouvez formuler des objectifs et des indicateurs pour tous les éléments du modèle d'effets. Nous nous limitons ici aux objectifs et indicateurs outcome car nous nous concentrons dans ce guide sur les effets pouvant être influencés par un projet. Nous vous conseillons la démarche suivante:

1. Formulez des *objectifs outcome* sur la base de votre modèle d'effets en prenant en compte toutes les dimensions d'effets y étant consignées (savoir et/ou attitude et/ou comportement et/ou culture et/ou structure et/ou contexte). Ces objectifs doivent être SMART:

- *Spécifiques:* utilisez votre analyse des problèmes pour formuler des objectifs les plus pointus possible. Vos objectifs d'impact doivent montrer sur quels facteurs de protection / de risque et sur qui votre projet doit agir en matière d'activité physique suffisante et d'alimentation équilibrée. Vos objectifs d'outcome doivent aussi montrer s'ils sont centrés sur tous les membres des groupes cibles ou sur les groupes à risque.
  - *Mesurables:* de bons indicateurs permettent de mesurer les objectifs outcome (cf. plus bas).
  - *Ambitieux:* dans l'idéal, votre projet devrait avoir un effet positif sur le comportement des enfants en matière d'alimentation et d'activité physique. Formulez, si possible, des objectifs outcome non seulement pour les multiplicateurs mais également pour le groupe cible et pour la dimension d'effet «Comportement».
  - *Réalistes:* différenciez clairement entre les objectifs outcome et les objectifs d'impact. Votre projet peut certes contribuer à promouvoir une activité physique suffisante ou une alimentation équilibrée mais il ne peut pas les garantir! Vous devriez donc vous demander quels sont, à court et moyen terme, vos effets directs au niveau des multiplicateurs et des groupes cibles (outcome) et quels sont les effets indirects, plutôt à long terme, de votre projet (impact). Les objectifs outcome devraient pouvoir être atteints avec les ressources disponibles.
  - *Temporellement définis:* demandez-vous si vous pouvez atteindre les objectifs outcome d'ici la fin du projet. Décrivez les étapes majeures du projet dans un calendrier.
2. Formulez des *indicateurs* pour pouvoir mesurer vos objectifs d'outcome. Demandez-vous si votre indicateur doit se rapporter au nombre de multiplicateurs, de groupes cibles ou de settings (cf. exemple du tableau D 3.4). Mais votre indicateur peut aussi refléter les caractéristiques de l'effet (p. ex. durée, fréquence, type d'activités physiques ou alimentation).

3. Définissez une *valeur cible* pour chaque indicateur, en l'occurrence la valeur que vous voulez atteindre.
4. Réfléchissez à la *source* d'où doivent provenir les données permettant d'apprécier l'indicateur. Vous pourrez peut-être faire appel à des statistiques déjà existantes. Vous devrez peut-être collecter de nouvelles données. Si la charge de travail pour la collecte de données est disproportionnée, vous devrez éventuellement opter pour un autre indicateur.

#### Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»

Les responsables du projet pilote «Ecole pleine d'entrain» ont formulé en tout 9 objectifs avec des indicateurs et des valeurs cibles (cf. illustration D 3.4). Les principales sources de données sont un sondage réalisé auprès des élèves dans le sous-projet Alimentation et un autre réalisé auprès des enseignants dans le sous-projet Activité physique. Ces deux sources reposent sur une estimation subjective des personnes interrogées. Il est possible qu'elles présentent les effets du projet de manière plus positive

**D 3.4:** Objectifs outcome, indicateurs, valeurs cibles du projet «Ecole pleine d'entrain»

Sous-projet	Objectif outcome	Indicateur	Valeur cible
Alimentation	<b>O.A.1 (savoir):</b> les élèves connaissent des collations saines avec des fruits et des légumes.	Part d'élèves Type de savoir	80 % Avantages pour la santé des fruits et légumes (know-what) et conseils de préparations (know-how)
	<b>O.A.2 (attitude):</b> les élèves préfèrent les fruits et les légumes.	Part d'élèves	60 %
	<b>O.A.3 (comportement):</b> les élèves mangent davantage de fruits et légumes.	Part d'élèves Fréquence Durée Quantité	40 % A chaque pause 1 année scolaire 1 portion
Activité physique	<b>O.AP.1 (savoir):</b> les enseignants connaissent les pauses actives et les espaces de mouvement.	Part d'enseignants Type de savoir	80 % Avantages pour la santé des pauses actives et espaces de mouvement (know-what) et conseils de mise en œuvre (know-how)
	<b>O.AP.2 (attitude):</b> les enseignants jugent importants les pauses actives et les espaces de mouvement.	Part d'enseignants	70 %
	<b>O.AP.3 (comportement):</b> les enseignants font régulièrement des pauses actives en cours.	Part d'enseignants Fréquence Durée de la pause active Type	60 % Chaque cours Au moins 3 minutes Les élèves sautent et s'étirent.
	<b>O.AP.4 (culture):</b> les enseignants et les élèves font des pauses actives tous les jours.	Part des classes Fréquence	40 % A chaque cours, même un an après la fin du projet
	<b>O.AP.5 (structure):</b> les enseignants aménagent des espaces de mouvement en salle de cours.	Part des enseignants Part des espaces Type	50 % 100 Espaces de mouvement avec du matériel pour sauter
	<b>O.AP.6 (comportement):</b> les élèves se bougent régulièrement en cours.	Part d'élèves Fréquence Durée Type	60 % Chaque cours Au moins 3 minutes Les élèves sautent et s'étirent.

O = objectif, A = sous-projet Alimentation, AP = sous-projet Activité physique  
Exemple de lecture: O.AP.1 = premier objectif du sous-projet Activité physique



qu' ils ne le sont en réalité. Voilà pourquoi les responsables du projet désirent également photographier les collations et observer le comportement des élèves en cours en matière d'activité physique.

**Où je trouve les sources importantes pour formuler les objectifs et les indicateurs outcome?**

- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 25–32.
- Rieder, Stefan (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.
- ZEWO: Mesure de l'efficacité pour les NPO. Guide pour les prestations de service et projets nationaux: *objectifs et indicateurs*.

## 4 Comment j'évalue les effets?

Pour pouvoir évaluer les impacts, vous devez planifier l'évaluation (paragraphe 4.1). Vous devez de plus réfléchir aux questions d'évaluation (paragraphe 4.2) et à la démarche méthodologique. Cela implique différentes comparaisons (paragraphe 4.3), la collecte des données (paragraphe 4.4), l'analyse des données (paragraphe 4.5) ainsi que l'appréciation de l'efficacité (paragraphe 4.6).

### 4.1 Planification de l'évaluation

#### Que signifie planification de l'évaluation?

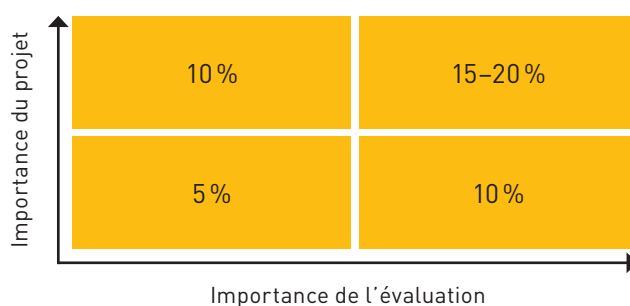
Dans l'idéal, la planification du projet et la planification de l'évaluation vont de pair. Cela permet d'assurer l'intégration des résultats et des recommandations de l'évaluation au cycle du projet (cf. chapitre 5). La planification englobe la définition de la forme d'évaluation, des budgets, du plan de travail et du calendrier.

*Forme d'évaluation:* une *évaluation externe* est réalisée par des spécialistes externes au projet. Elle est appropriée pour légitimer un projet. En effet, l'évaluation externe est plus crédible lorsqu'il vous faut rendre compte des effets de votre projet aux bailleurs de fonds, aux organes stratégiques, aux décideurs politiques et au grand public. Les effets atteints sont appréciés au bilan en fin de projet. C'est pourquoi ce type d'évaluation est appelé *évaluation sommative*. Les *auto-évaluations*, elles, sont réalisées directement par les responsables du projet et ont généralement l'apprentissage pour vocation. L'évaluation doit fournir des informations sur le comment et le pourquoi des effets d'un projet sur les multiplicateurs ou le groupe cible. Si le déroulement d'un projet se concentre sur l'apprentissage, l'évaluation est alors *formative*. En réalité, les limites entre l'évaluation externe et l'auto-évaluation sont naturellement floues. Au-delà de l'évaluation externe et de l'auto-évaluation, il existe également des formes combinées d'évaluation (cf. bibliographie en fin de paragraphe: évaluation hybride ou Critical Friend Approach), auxquelles on recourt en cas de manque

de compétences ou de temps et lorsqu'un regard extérieur sur le projet est souhaitable.

*Budget de l'évaluation:* dans l'idéal, le budget de l'évaluation est déjà fixé au début du projet. Entre 5 et 20% du budget du projet devraient y être consacrés. Il est conseillé de prévoir un budget plus important pour un projet pilote que pour un projet de longue date. Il faut de même planifier davantage d'argent pour une évaluation externe sommative que pour une auto-évaluation formative (cf. graphique D 4.1). Ces postes budgétaires ne sont toutefois pas des dépenses récurrentes; ils peuvent être par exemple utilisés en fin de projet au bout de quatre ans pour une évaluation globale. Pour ce qui est du budget consacré aux évaluations, il faut différencier entre les coûts de personnel et les frais matériels (p.ex. frais, impression et envoi de questionnaires, traduction).

D 4.1: Budget consacré à l'évaluation



Source: proposition de Promotion Santé Suisse

*Plan de travail et calendrier:* un tel plan renseigne sur les étapes d'une évaluation et sur les délais impartis à chacune de ces étapes. Le plan de travail et le calendrier sont d'une part destinés à assurer la livraison dans les délais et l'intégration au cycle du projet des résultats de l'évaluation. En cas d'évaluation formative, les résultats de l'évaluation doivent être intégrés le plus régulièrement possible au projet. En cas d'évaluation sommative, l'évaluation des effets doit être disponible à la fin du projet (cf. cha-

pitre 5). D'autre part, le plan de travail et le calendrier sont également déterminés par la démarche méthodologique (cf. paragraphes 4.4 et 4.5).

### Comment je planifie une évaluation?

Une première décision fondamentale relative à la planification concerne la forme de l'évaluation. Voulez-vous réaliser vous-même l'évaluation ou la déléguer à des spécialistes externes? Le tableau D 4.2 propose une vue d'ensemble pour vous aider à choisir la bonne forme d'évaluation.

**D 4.2:** Critères de décision pour choisir le mode d'évaluation

Forme	Evaluation externe	Auto-évaluation
But	<input checked="" type="checkbox"/> légitimer (sommatif)	<input checked="" type="checkbox"/> apprendre (formatif)
Destinataires	<input checked="" type="checkbox"/> bailleurs de fonds <input checked="" type="checkbox"/> organe stratégique <input checked="" type="checkbox"/> grand public	<input checked="" type="checkbox"/> responsables du projet <input checked="" type="checkbox"/> collaborateurs du projet <input checked="" type="checkbox"/> responsables d'autres projets
Compétences	<input checked="" type="checkbox"/> externes nécessaires	<input checked="" type="checkbox"/> présentes en interne
Budget	<input checked="" type="checkbox"/> important (plus de 10000 CHF)	<input checked="" type="checkbox"/> petit (moins de 10000 CHF)
Plan de travail/calendrier	<input checked="" type="checkbox"/> ressources temporelles externes nécessaires	<input checked="" type="checkbox"/> ressources temporelles existant en interne

Source: interne

- Fixez d'abord le but et les destinataires de l'évaluation. Si l'évaluation doit à la fois légitimer un projet, permettre d'apprendre et s'adresser à des destinataires internes et externes au projet, vous devez prendre en compte d'autres critères de décision dans vos réflexions.
- Demandez-vous si vous ou vos collaborateurs de projet avez les compétences méthodologiques nécessaires pour réaliser vous-même l'évaluation. Si non, vous pouvez faire appel à des évaluateurs externes, qui accompagneront votre auto-évaluation, ou bien lancer un appel d'offres pour une évaluation externe.
- Fixez le budget de votre évaluation. Plus le budget est restreint, plus une auto-évaluation sera pertinente. Chaque évaluation externe entraîne une charge de travail chez les responsables de projet (p. ex. faciliter l'accès aux personnes interrogées, lire et discuter des rapports). Proportionnellement parlant, cette charge de travail est d'autant plus importante que le budget du projet et donc de l'évaluation sont restreints. Cependant, la charge interne de travail pour réaliser une auto-évaluation qui répond à certains critères de qualité, n'est pas négligeable. C'est pourquoi il est important de réserver une certaine part du budget du projet pour l'auto-évaluation.
- Elaborez un plan de travail et fixez un calendrier. Réfléchissez à quel moment les résultats de l'évaluation des effets devront être disponibles (cf. tableau D 5.1). Appuyez-vous sur votre grille d'évaluation qui indique les méthodes adéquates pour répondre à vos questions d'évaluation (cf. grille D 4.9). En vous fondant sur le tableau ci-dessous, évaluez le temps nécessaire à la collecte des données selon chaque méthode (cf. tableau D 4.3). Demandez-vous s'il est judicieux que vous ou votre équipe réalisiez vous-même les enquêtes pour disposer des résultats au bon moment et les interpréter en commun. Si non, vous pouvez le cas échéant recruter une personne supplémentaire pour une durée déterminée ou mandater des évaluateurs externes.

**D 4.3:** Charge de travail estimée

Etapas de travail	Charge de travail
Réunion de lancement	1–2 jour(s)
Analyse des documents	1–3 jour(s)
Enquête en ligne sur 200 personnes, réponse en 5 minutes, questionnaire de 2 pages* (conception et programmation du questionnaire, renseignements si problèmes techniques pendant l'enquête, analyse de l'enquête)	4–8 jours
Enquête par écrit sur 200 personnes, réponse en 5 minutes, questionnaire de 2 pages* (conception, impression, mise sous enveloppe, affranchissement, envoi questionnaire, saisie des réponses, analyse de l'enquête)	4–8 jours
Entretiens avec 10 personnes, réponse en 30 minutes (conception guide, réalisation et procès-verbal des entretiens, analyse de l'enquête)	8–16 jours
Rapport, 20 pages (ébauche, relecture, discussion, remaniement)	8–16 jours

\* La charge de travail varie en fonction de la longueur du questionnaire et de la taille de l'échantillon. Les personnes inexpérimentées ont besoin de plus de temps que les personnes expérimentées.

**Evaluation externe**

1. Si une évaluation externe est le mode d'évaluation approprié pour votre projet, vous devez rédiger un cahier des charges. Au-delà du budget, du plan de travail et du calendrier, celui-ci contient aussi des informations sur le modèle d'effets, les objectifs et les indicateurs d'outcome (cf. chapitre 3) ainsi que sur le but, les questions et les comparaisons de l'évaluation prévue (cf. chapitre 4).
2. Choisissez une équipe d'évaluation adéquate. Vous pouvez consulter à cette fin la base de données de la Société suisse d'évaluation (SEVAL) qui propose différents critères de recherche (cf. bibliographie). Les recommandations d'autres responsables de projet ayant fait de bonnes expériences avec une équipe d'évaluation peuvent également s'avérer utiles. Selon votre budget, il est judicieux de se procurer une à trois offres et de les comparer. Laissez le temps aux équipes d'évaluation de vous soumettre ces offres. Cela leur permettra de se pencher en détail sur l'évaluation de votre projet et de vous envoyer une offre pertinente.
3. Évaluez les offres soumises. Pour ce faire, vous pouvez vous baser sur les questions indiquées dans le tableau D 4.4.

**Auto-évaluation**

Assurez-vous que le soutien nécessaire à l'auto-évaluation sera disponible au sein du projet. Cela implique que toute l'équipe – et plus particulièrement sa direction – est convaincue de la valeur ajoutée de l'évaluation. En cas de compétences méthodologiques insuffisantes au sein de l'équipe, organisez à temps une assistance/un soutien externe et mettez en place des compétences propres par le biais de formations continues.

**Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»**

L'évaluation du projet «Ecole pleine d'entrain» doit être réalisée aussi bien à des fins d'apprentissage qu'à des fins de légitimation (cf. paragraphe 4.1). L'examen approfondi des méthodes d'évaluation a montré aux responsables de projet qu'ils ne disposent pas en interne des compétences d'évaluation nécessaires. Ils envisagent donc de recourir à un évaluateur externe comme consultant pour accompagner une auto-évaluation. Alors qu'ils se penchent sur le plan de travail et le calendrier, ils constatent qu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires en termes de temps pour réaliser cette auto-évaluation. Ils décident alors de lancer un appel d'offres pour une évaluation externe – d'autant plus qu'ils disposent d'un budget d'évaluation conséquent d'un montant de 60 000 CHF. Ils demandent une offre à trois bureaux d'évaluation, qui leur ont été recommandés.

**D 4.4:** Check-list pour l'appréciation des offres

<b>Compréhension du projet</b>	L'offre prouve-t-elle que notre projet a bien été compris? Nos questions et besoins sont-ils tous bien pris en compte? Nos questions sont-elles adaptées et complétées de manière judicieuse?
<b>Conception</b>	L'offre est-elle claire et compréhensible? Peut-on répondre à nos questions d'évaluation avec la méthodologie proposée?
<b>Calendrier</b>	L'évaluation sera-t-elle disponible en temps voulu? Les dates et délais proposés correspondent-ils à notre vision quant aux échanges sur l'évaluation?
<b>Budget</b>	Le budget est-il transparent et adéquat? Avec quels coûts de personnel (p. ex. retours sur les outils de collecte et rapport) et coûts matériels supplémentaires (p. ex. traduction) devons-nous compter?
<b>Compétences</b>	Quelles <i>connaissances techniques</i> relatives à des projets similaires, à la promotion de la santé et à la prévention en général ainsi qu'à l'activité physique et l'alimentation en particulier, les évaluateurs et évaluatrices apportent-ils? De quelles <i>compétences méthodologiques</i> pour la collecte et l'analyse des données qualitatives et/ou quantitatives les évaluateurs et évaluatrices disposent-ils? Les évaluateurs et évaluatrices ont-ils les <i>compétences sociales</i> nécessaires pour respecter notre intention et aborder avec discernement les partenaires, multiplicateurs et groupes cibles lors de la collecte? Les évaluateurs et évaluatrices disposent-ils des <i>connaissances linguistiques</i> nécessaires pour réaliser la collecte sur tout le territoire et/ou auprès de représentants de la population issue de l'immigration?

Source: interne d'après: Office fédéral de la santé publique (éd.) (1997): Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé, Berne

**Où je trouve les sources importantes pour planifier une évaluation?**

- Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 187–231.
- Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 1, Etape 6*.
- IN FORM Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung: Leitfaden «Evaluation», consulté le 27.11.2014, *Auftragsvergabe*.
- IN FORM Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung: Leitfaden «Evaluation», consulté le 27.11.2014, *Besonderheiten der Selbstevaluation*.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 50–53.
- Office fédéral de la santé publique (éd.) (1997): Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé, Berne.
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: *Concept d'évaluation*.
- Site web de la Société suisse d'évaluation (SEVAL), Base de données «Evalueurs et évaluatrices».
- Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *determine and secure resources*.

## 4.2 Questions d'évaluation

### En quoi consistent les questions d'évaluation?

Les questions d'évaluation montrent ce qui doit être examiné dans le cadre d'une évaluation. Elles sont d'une part déduites du modèle d'effets (cf. paragraphe 3.1). D'autre part, elles dépendent du but de l'évaluation et des destinataires: les résultats de l'évaluation doivent-ils servir à légitimer ou à apprendre (cf. paragraphe 4.1)? Si l'évaluation des effets est réalisée à des fins de légitimation, elle axera ses questions sur l'efficacité du projet. Les outcomes seront examinés en conséquence, c.-à-d. les effets du projet à court et moyen terme sur les multiplicateurs et les groupes cibles. Si l'évaluation des effets doit aussi promouvoir l'apprentissage, il est souvent indispensable d'analyser toute la chaîne d'effet. Dans ce cas, on se penche au travers des questions sur l'interaction entre les ressources, les mesures, les prestations et les impacts (cf. illustration D 4.5).

### Comment je formule des questions d'évaluation pour une évaluation des effets?

Vous pouvez en principe vous inspirer des questions d'évaluation citées plus haut mais devriez toutefois les adapter à votre projet. A cette fin, une démarche en trois étapes est recommandée.

1. Déterminez le but (légitimer, apprendre) et les destinataires de l'évaluation des effets.
2. Si possible, impliquez les destinataires de l'évaluation dans le travail d'élaboration des questions. Cela vous permettra de garantir que les résultats de l'évaluation pourront être utilisés (cf. chapitre 5).
3. Formulez avec les destinataires de l'évaluation les questions d'évaluation. A cette fin, orientez-vous à votre modèle d'effets ainsi qu'à vos objectifs et indicateurs outcome (cf. chapitre 3).

#### D 4.5: Questions d'évaluation pour une évaluation des effets

But	Destinataires	Questions
Légitimer	Baillleurs de fonds Organe stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs outcome visés sont-ils atteints avec le projet?</li> <li>- Le projet a-t-il déclenché les effets directs prévus à court et moyen terme sur le groupe cible visé?</li> </ul>
Apprendre	Direction de projet Collaborateurs de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les prestations sont-elles adaptées pour obtenir les effets escomptés?</li> <li>- La réalisation se déroule-t-elle comme prévue?</li> <li>- Les ressources suffisent-elles?</li> <li>- Pour quels multiplicateurs et/ou groupes cibles le projet est-il efficace ou pas?</li> <li>- Dans quel contexte le projet est-il efficace et dans lequel il ne l'est pas?</li> <li>- Comment optimiser le projet de manière à améliorer les effets?</li> </ul>

Source: interne

### Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»

En élaborant le cahier des charges pour l'évaluation externe, les responsables du projet «Ecole pleine d'entrain» se penchent en détail sur les questions d'évaluation. La partie sommative de l'évaluation externe est réalisée dans un but de légitimation et s'oriente principalement aux interrogations listées précédemment (cf. illustration D 4.5). D'ici quatre

ans, à la fin du projet pilote, l'atteinte des objectifs et les effets seront appréciés. Les responsables du projet veulent toutefois également obtenir déjà après deux ans de premières informations sur l'efficacité du projet. Ces informations permettront à l'équipe de projet d'apprendre en interne. Les questions orientées sur l'apprentissage sont élaborées avec les collaborateurs du projet (cf. tableau D 4.6).

#### D 4.6: Questions d'évaluation pour le projet «Ecole pleine d'entrain»

Sous-projet Alimentation	
Questions d'évaluation à des fins de légitimation	
Q.A.1	Les objectifs outcome sur le savoir (O.A.1), l'attitude (O.A.2) et le comportement (O.A.3) sont-ils atteints avec ce projet?
Questions d'évaluation à des fins d'apprentissage	
Q.A.2	Quelle est l'influence de la boîte snack sur l'efficacité du projet auprès des élèves et quelle est l'efficacité de la brochure proposant des collations saines?
Q.A.3	Le projet a-t-il le même effet sur les élèves de primaire et du secondaire?
Q.A.4	En quoi les alternatives de restauration à l'intérieur (cantine, distributeur de snacks) et à l'extérieur de l'école (take aways et restauration rapide) ont-elles une influence sur l'efficacité du projet?
Q.A.5	Comment optimiser le sous-projet au niveau de ses prestations (boîte snack, brochure), des divers groupes cibles et du contexte pour en améliorer l'efficacité?
Sous-projet Activité physique	
Questions d'évaluation à des fins de légitimation	
Q.AP.1	Les objectifs outcome sur le savoir (O.AP.1), l'attitude (O.AP.2) et le comportement (O.AP.3) sont-ils atteints chez les enseignants, au niveau de la culture (O.AP.4), de la structure (O.AP.5) et du comportement des élèves (O.AP.6)?
Questions d'évaluation sur l'apprentissage	
Q.AP.2	Des coachings à l'école sont-ils un moyen approprié pour motiver les enseignants à faire des pauses actives avec leurs élèves et à aménager des espaces de mouvement?
Q.AP.3	Dans quelle mesure le projet est-il efficace chez les élèves actifs ou non-actifs?
Q.AP.4	Quelle est l'influence du projet sur le comportement en termes d'activité physique dans les écoles rurales/urbaines?
Q.AP.5	Comment optimiser le sous-projet au niveau de ses prestations (formation continue des enseignants), des divers groupes cibles et du contexte pour en améliorer l'efficacité?

Q = question, A = sous-projet Alimentation, AP = sous-projet Activité physique

Exemple de lecture: Q.AP.1 = première question d'évaluation du sous-projet Activité physique

### Où je trouve les sources importantes pour élaborer les questions d'évaluation?

- Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 192–200.
- Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 3*.
- Office fédéral de la santé publique (éd.) (1997): Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé, Berne.
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: *Planification des évaluations*.
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: *Concept d'évaluation*.
- Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *Frame the boundaries of an evaluation*.

### 4.3 Comparaisons

#### Que sont les comparaisons?

Les comparaisons servent à mettre en relation le projet avec des valeurs de références. Car c'est seulement en comparant que l'on peut juger les effets. Il existe trois types de comparaisons (cf. tableau D 4.7): *Comparaisons état défini/état effectif*: ces comparaisons permettent d'opposer l'état du groupe cible en fin de projet (état effectif) aux objectifs outcome du projet (état défini). L'état effectif est mesuré une seule fois, à savoir à la fin du projet. Pour pouvoir réaliser des comparaisons état défini/état effectif congrues, il faut formuler des objectifs outcome pertinents. De telles comparaisons permettent de dire si les objectifs outcome ont été atteints ou pas, mais elles ne sont pas adaptées pour apprécier les effets du projet. Elles ne révèlent notamment pas si l'état du groupe cible a changé depuis le début du projet.

*Comparaisons avant/après*: les comparaisons avant/après permettent d'évaluer comment l'état du groupe cible a évolué depuis le début du projet. L'effet est mesuré deux fois: au début et à la fin du projet. Il se peut toutefois qu'il soit nécessaire d'évaluer les effets du projet plus de deux fois au cours du projet. Il s'agit alors d'une comparaison longitudinale. Il peut notamment être judicieux de mesurer les effets quelque temps après la clôture du projet afin d'en évaluer la durabilité. Les comparaisons avant/après permettent de rendre plausibles les effets du projet. Toutefois, des influences externes ne peuvent être exclues. En effet, il est possible que l'état du groupe cible se soit amélioré depuis le début du projet et ce,

non pas à cause du projet mais à cause d'une autre évolution sociétale.

*Comparaisons avant/après avec des groupes de contrôle*: pour exclure toute influence externe au projet, une comparaison avant/après avec un groupe de contrôle est indispensable. Ces comparaisons ne rendent pas seulement plausible le fait que les effets observés sur le groupe cible soient dus au projet (contribution) mais elles en fournissent également la preuve (attribution). Ce type de comparaison permet certes une mesure rigoureuse des effets mais est inapplicable dans de nombreux cas. Premièrement, ces comparaisons requièrent un investissement conséquent car quatre mesures sont nécessaires: deux au début du projet, auprès du groupe cible et du groupe de contrôle, et deux à la fin, de nouveau auprès de ces deux groupes. Deuxièmement, un important travail de persuasion est nécessaire pour convaincre p.ex. des enseignants à participer à un groupe de contrôle pour un projet dont ils ne profiteront pas. Troisièmement, le choix du groupe de contrôle requiert des compétences méthodologiques approfondies. Le groupe de contrôle et le groupe cible doivent être les plus similaires possible. Pour cette raison il est souvent difficile d'avoir des groupes de contrôle appropriés.

#### Comment j'élabore des comparaisons?

La démarche pour élaborer des comparaisons se différencie selon si vous mandatez une évaluation externe ou si vous faites une auto-évaluation.

#### Evaluation externe

Clarifiez avec les destinataires les exigences vis-à-vis de l'évaluation externe. Faut-il seulement évaluer l'atteinte des objectifs dans le cadre d'un contrat de prestations (comparaison état défini/état effectif)? Suffit-il de rendre plausibles les effets ou ces derniers doivent-ils être prouvés? Dans ce cas, une combinaison des comparaisons avant/après avec des groupes de contrôle est nécessaire. Etant donné qu'une évaluation avec ce genre de comparaison est relativement chère, clarifiez si possible avec les destinataires de l'évaluation si ils contribuent à cette évaluation des effets.

D 4.7: Types de comparaisons

	Etat défini/ effectif	Avant/ après	Avant/après avec groupe de contrôle
Evaluer la réalisation de l'objectif	oui		
Effets plausibles		oui	
Effets prouvés			oui
Nombre de mesures	1	2	4

Source: interne



### Auto-évaluation

1. Les comparaisons avant/après conviennent particulièrement bien aux auto-évaluations. Elles ne requièrent que deux mesures et aucune compétence méthodologique poussée n'est demandée. Pour pouvoir faire une comparaison avant/après, vous devez réaliser une mesure de référence initiale (temps 0) en début de projet. La mesure de référence saisit l'état du groupe cible avant l'intervention du projet. Elle est donc un bon outil pour une analyse des problèmes (cf. paragraphe 2.1). Dans le cas d'un projet existant depuis un certain temps, vous pouvez faire une telle mesure de référence avant que le projet soit lancé dans une nouvelle crèche ou une nouvelle école.
2. En tant que responsable de projet, vous pouvez utiliser les comparaisons théorie/réalité pour gérer votre projet de manière ciblée. Si vous n'atteignez pas un objectif outcome, vous devez optimiser votre projet ou, le cas échéant, adapter votre objectif. Il est possible que votre objectif soit trop exigeant.
3. Les comparaisons avec les groupes cibles ne sont que partiellement adaptées aux auto-évaluations car elles demandent beaucoup de temps et sont très exigeantes du point de vue méthodologique.

4. Si aucune comparaison n'est possible par manque de temps ou pour des raisons méthodologiques, vous pouvez soit opposer en fin de projet la situation de votre groupe cible avec des statistiques existantes (p. ex. avec des données de l'étude HBSC, cf. bibliographie au paragraphe 2.1), soit demander aux groupes cibles comment leur situation a évolué depuis le début du projet. Ici, les méthodes qualitatives ont tendance à être plus adaptées (cf. paragraphe 2.1).

### Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»

Les bailleurs de fonds du projet «Ecole pleine d'entrain» désirent une évaluation des effets extrêmement rigoureuse. Les effets ne doivent pas seulement être plausibles mais également être prouvés. Une comparaison avant/après avec des groupes de contrôle est donc nécessaire. Etant donné que les responsables de projet savent que de telles comparaisons requièrent une grande charge de travail, ils cherchent un compromis avec les bailleurs de fonds. Il est alors décidé de ne procéder qu'à des comparaisons objectifs/résultats et des comparaisons avant/après. A la place des groupes de contrôle, l'évaluation cherche à identifier des influences externes au projet sur les effets comme par exemple la différence entre les écoles en milieu rural ou en milieu urbain ou l'existence et les prix des alternatives de restauration (cf. paragraphe 4.4).

### Où je trouve des sources importantes sur les comparaisons?

- Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 208–211.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 66–69.
- Puder, Jardena; Barral, Jérôme; Bonvin, Antoine (2011): Rapport d'évaluation du projet «Youp'la bouge», Centre hospitalier universitaire vaudois, Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne, Lausanne.
- Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *understand causes*.
- ZEW: Mesure de l'efficacité pour les NPO. Guide pour les prestations de service et projets nationaux: *comparaisons*.

#### 4.4 Collecte de données

##### Quelles sont les méthodes appropriées pour l'évaluation des effets?

Dans l'idéal, tant des méthodes quantitatives que des méthodes qualitatives sont employées pour une évaluation des effets. Cette combinaison des méthodes (ou triangulation des méthodes) renforce la valeur informative de l'évaluation des effets.

*Méthodes quantitatives:* les méthodes quantitatives sont appropriées quand il s'agit de mesurer l'ampleur des effets et/ou d'avoir un point de vue large sur les effets. Les résultats tirés des études quantitatives devraient être représentatifs, ce qui signifie que les conclusions sont valables pour l'ensemble du groupe cible du projet. Pour ce faire, on procède à des enquêtes sur l'ensemble du groupe cible (enquêtes exhaustives). Si le groupe cible est très important, les données ne sont collectées que sur un échantillon. Cet échantillon doit représenter les principales caractéristiques (p.ex. âge, sexe) de l'ensemble du groupe cible. Si, comme dans le projet MidnightSports, les participants de sexe masculin sont plus nombreux, alors l'échantillon doit également compter plus de garçons que de filles. Des méthodes très simples comme le comptage peuvent être utilisées (p.ex. nombre de menus sains vendus). Il est aussi possible de faire une enquête par téléphone, par écrit ou électronique. Enfin, on peut effectuer des mesures (p.ex. IMC, poids corporel, podomètre, accéléromètre) et des tests (p.ex. sur des capacités motrices).

Etant donné que de tels enquêtes demandent un travail relativement important et fournissent rarement des résultats pertinents, ils ne conviennent que partiellement à l'évaluation de projet.

*Méthodes qualitatives:* les méthodes qualitatives permettent d'analyser pourquoi et comment un projet a des effets. Un regard détaillé en profondeur apporte une meilleure compréhension des liens de causalité au sein d'un projet. Les résultats ne peuvent être extrapolés à l'ensemble du groupe cible que partiellement car les enquêtes ne sont réalisées que sur un petit nombre de personnes. Mais si les interlocuteurs sélectionnés reflètent bien la diversité du groupe cible ou des multiplicateurs, il est alors possible de généraliser leurs déclarations jusqu'à un certain point. Les entretiens sont réalisés selon le principe de la saturation, c.-à-d. qu'aucun enseignement supplémentaire ne peut être tiré d'un entretien supplémentaire. À côté des entretiens personnels ou téléphoniques, il est possible de recourir à des entretiens de groupe, des analyses de documents, des observations et des photos comme outils de collecte qualitatifs. Dans le cadre d'études de cas, plusieurs méthodes de collecte sont souvent combinées. Les cas analysés (p.ex. école, classe, personne) sont sélectionnés selon certains critères pour examiner par exemple l'influence du contexte sur la mise en œuvre du projet (cf. exemple fictif «Ecole pleine d'entraînement»).

Les principales différences entre les deux approches sont résumées dans le tableau D 4.8.

**D 4.8:** Comparaison des méthodes quantitatives et qualitatives

Méthode	Méthodes quantitatives	Méthodes qualitatives
Questions d'évaluation	Quoi?	Comment? Pourquoi?
Résultats	Vision plus générale	Vision en profondeur
Unités de collecte	Beaucoup (enquête exhaustive, échantillon)	Peu (principe de saturation)
Méthodes de collecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptage (p. ex. dans le cadre d'une observation)</li> <li>- Enquête (par écrit, électronique, par téléphone)</li> <li>- Mesures</li> <li>- Tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens individuels (personnels/par téléphone)</li> <li>- Entretiens de groupe</li> <li>- Analyse de documents</li> <li>- Observations</li> <li>- Photos</li> <li>- Etudes de cas</li> </ul>

Source: interne

### Comment je collecte des données pour une évaluation des effets?

La forme de l'évaluation choisie est déterminante pour trouver la bonne méthode pour la collecte des données.

#### Evaluation externe

En cas d'évaluation externe, vous pouvez charger les évaluateurs externes de choisir la bonne combinaison de méthodes. Pour cela, les évaluateurs ont besoin d'un cahier des charges (cf. paragraphe 4.1).

#### Auto-évaluation

1. En principe, même en cas d'auto-évaluation, une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives est pertinente. Dans un premier temps, il est recommandé de recourir à des méthodes quantitatives afin de voir quels effets le projet a ou n'a pas engendrés sur les groupes cibles. Dans un deuxième temps, vous pouvez analyser les raisons de l'efficacité avérée ou non au moyen de méthodes qualitatives.
2. Réalisez une *matrice d'évaluation* comme point de départ. Celle-ci montre avec quelles méthodes et comparaisons vous entendez analyser les objectifs d'outcome et les questions d'évaluation (cf. exemple projet fictif «Ecole pleine d'entrain» dans la grille D 4.9).
3. Les comptages et les enquêtes par écrit ou électroniques sont de bonnes *méthodes quantitatives* pour une auto-évaluation. Les enquêtes quantitatives par téléphone requièrent une importante charge de travail et les mesures ou les tests nécessitent le recours à des experts externes. Pour les enquêtes par écrit et électroniques, les cinq points suivants devraient être pris en compte:
  - assurez-vous que vous disposez des *données de contact* nécessaires, et qu'elles sont actuelles. Si vous planifiez une enquête électronique, il est indispensable que les participants aient un accès Internet et une adresse e-mail. En cas d'enquête par écrit, il vous faut avoir les adresses postales.
  - il est fortement conseillé de faire, si possible, une *enquête exhaustive*. Cela implique par exemple l'envoi d'un questionnaire à tous les

enseignants participant à votre projet. Si vous optez pour une enquête exhaustive, des compétences méthodologiques ne sont pas nécessaires pour prélever un échantillon.

- le *questionnaire* utilisé doit être le plus court possible; il doit aborder les principaux objectifs d'outcome et les questions d'évaluation les plus importantes. Cela permet d'assurer un taux de réponse subséquent – la majorité des personnes contactées répondent au questionnaire. Si le taux de réponse est important, l'enquête est plus représentative et le besoin d'interpréter les données est plus petit (cf. paragraphe 4.5).
  - si vous planifiez des *comparaisons*, les questions doivent non pas saisir le processus de changement (bouges-tu davantage depuis le début du projet à l'école?) mais la situation actuelle (bouges-tu pendant 30 minutes à l'école?). On ne peut pas poser de question sur le processus de changement, ni au début du projet ni chez un groupe de contrôle. Il est donc impossible de faire des comparaisons avant/après ou des comparaisons avec des groupes de contrôle. Vous pouvez poser des questions sur le processus de changement que si vous n'avez pas de mesure de référence initiale. Mais en principe, les méthodes qualitatives permettent plutôt d'apprendre quelque chose sur le processus de changement.
  - les questions ne doivent jamais contenir des *échelles de réponses* impaires (p. ex. oui, en partie, non). En effet, les répondants ont tendance à choisir la catégorie médiane. Mieux valent les questions avec des échelles de catégories paires (p. ex. oui, plutôt oui, plutôt non, non). Dans l'idéal, donnez aux répondants la possibilité de cocher «je ne sais pas».
4. En principe, toutes les *méthodes qualitatives* décrites plus haut peuvent être utilisées lors d'une auto-évaluation. Elles nécessitent toutefois des compétences méthodologiques pour développer des outils de collecte adéquats (comme les guides d'entretien) ou pour déterminer les unités de collecte (interlocuteurs/interlocutrices, documents). Afin d'obtenir des résultats pertinents, il

est judicieux d'interroger plusieurs participants au projet et personnes concernées (p. ex. direction de l'école, enseignants, élèves). Lors de l'enquête, il faut veiller à ce que, d'une part, il soit possible de répondre aux questions d'évaluation et, d'autre part, les déclarations inattendues dans des entretiens ou des documents soient prises en compte.

#### Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»

Dans leurs offres, les évaluateurs externes ont élaboré une grille d'évaluation qui présente les méthodes avec lesquelles les questions d'évaluation doivent être analysées (cf. tableau D 4.9). Les méthodes quantitatives choisies par les évaluateurs

sont une enquête par écrit auprès des enseignants d'une part et une auprès des élèves d'autre part. Ces enquêtes par écrit seront réalisées au début et à la fin du projet afin d'avoir une comparaison avant/après. Pour ce qui est des méthodes qualitatives, les évaluateurs veulent réaliser des études de cas dans quatre écoles, une primaire et une secondaire à la campagne et en ville. Pour les études de cas, des entretiens individuels avec la direction et les enseignants et des entretiens de groupe avec les élèves sont prévus dans chaque école. Dans les études de cas seront de plus intégrées les photos des collations des élèves et l'observation de leur comportement en matière d'activité physique en cours avant et à la fin du projet.

D 4.9: Grille d'évaluation «Ecole pleine d'entrain»

Outils de collecte		Quantitatif		Qualitatif				Comparaisons	
		Interrogation enseignants	Interrogation élèves	4 études de cas avec:				Théorie/réalité	Avant/après
				entretien individuel	entretien de groupe	observation	photos		
Questions									
Q.A.1	Objectifs outcome atteints?								
Q.A.2	Interaction output-outcome?								
Q.A.3	Différence élèves de primaire/ de secondaire?								
Q.A.4	Influence des offres de collations alternatives?								
Q.A.5	Optimisation des effets?								
Q.AP.1	Objectifs outcome atteints?								
Q.AP.2	Interaction output-outcome?								
Q.AP.3	Différences élèves inactifs/actifs?								
Q.AP.4	Influence périmètre de l'école (campagne, ville)?								
Q.AP.5	Optimisation des effets?								

Q = question, A = sous-projet Alimentation, AP = sous-projet Activité physique

Exemple de lecture: Q.AP.1 = première question d'évaluation du sous-projet Activité physique

### Où je trouve les sources importantes sur la méthodologie?

- Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 212–216.
- Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 4, Etape 5, Etape 7.*
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 66–69.
- Porst, Rolf (2000): Question Wording – Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 2.
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: *Méthodes d'évaluation et instruments.*
- Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *Decide what evaluation methods to use.*
- ZEWO: Mesure de l'efficacité pour les NPO. Guide pour les prestations de service et projets nationaux: *méthodes de recensement.*

## 4.5 Analyse des données

### Qu'est-ce que l'analyse des données?

Pour pouvoir évaluer les effets, il faut d'abord analyser les données. Pour les données quantitatives, il faut utiliser une procédure statistique. Les procédures simples sont appelées analyses descriptives. Le tableau D 4.10 expose quelles méthodes de calcul peuvent être appliquées dans le cadre de la statistique descriptive, pour quelles questions et avec quel résultat. Les analyses qualitatives regroupent les procès-verbaux d'entretiens ou les données images réalisés au fil des questions d'évaluation.

### Comment j'analyse des données?

La procédure d'analyse et d'interprétation des données varie selon qu'il s'agisse d'une évaluation externe ou d'une auto-évaluation.

#### Evaluation externe

En cas d'évaluations externes, vous pouvez charger les évaluateurs externes d'analyser et d'interpréter les données. Les spécialistes disposent des compétences méthodologiques nécessaires et de programmes spéciaux pour réaliser l'analyse.

**D 4.10:** Statistiques descriptives

Méthode de calcul	Questions	Résultat
Moyenne	Combien de minutes par jour consacrez-vous à l'activité physique?	Les 100 personnes interrogées font en moyenne 30 minutes d'activité physique par jour.
Médiane	Combien de minutes par jour consacrez-vous à l'activité physique?	50 personnes interrogées font de l'activité physique plus de 30 minutes par jour et 50 personnes moins de 30 minutes.
Fréquence	Faites-vous 30 minutes d'activité physique chaque jour?	70 personnes interrogées disent oui, 30 personnes disent non.
Répartition en pourcentage	Faites-vous 30 minutes d'activité physique chaque jour?	70 % des personnes interrogées disent oui, 30 % disent non.

Dans cet exemple, 100 personnes sont interrogées.

### Auto-évaluation

1. En cas d'auto-évaluation, les statistiques descriptives sont adaptées aux *analyses quantitatives*. De telles analyses ne requièrent pas de compétences statistiques approfondies et peuvent être faites avec Excel.
2. Pour les statistiques descriptives, les *répartitions en pourcentage* permettent de présenter de manière très parlante les données collectées. Les moyennes ne conviennent que si vous posez des questions ouvertes – p. ex. si les répondants peuvent indiquer combien de minutes ils consacrent à l'activité physique ou combien de fruits et légumes ils mangent par jour.
3. Pour les *comparaisons avant/après*, vous devez en principe vérifier si les différences constatées au début et à la fin du projet sont significatives statistiquement parlant. Une enquête exhaustive avec un bon taux de réponse vous permet de renoncer à ce genre de tests (cf. paragraphe 4.4).
4. Les données peuvent être décrites dans un texte et présentées sous forme de *graphique*. Avec Excel, les résultats peuvent être affichés relativement simplement sous forme de cercles, diagrammes à colonnes ou barres. Il faut que la question posée et le nombre de répondants soient bien lisibles dans le graphique.

5. Si vous avez utilisé des *méthodes qualitatives*, vous trouverez dans l'exemple fictif «Ecole pleine d'entrain» une analyse des entretiens d'après Philipp Mayring (cf. bibliographie). Si vous analysez des données images, vous devez d'abord décrire les photos et résumer ensuite vos constats.

### Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»

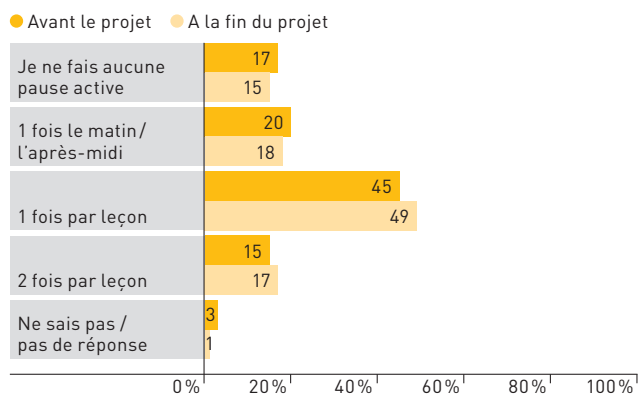
Pour commencer, les évaluateurs externes ont analysé les données qualitatives (cf. exemple, tableau D 4.11). Ils ont alors attribué toutes les réponses des élèves, obtenues lors des entretiens de groupe, aux questions d'entretien (choix de réponses), puis ils ont résumé les déclarations des élèves à l'essentiel (paraphrase). Ensuite, ils ont supprimé les doublons (sélection). Et enfin, ils ont regroupé les contenus similaires (regroupement). Au final, ils relèvent dans le rapport d'évaluation que la boîte snack plaît aux élèves de primaire mais pas à ceux du secondaire. Les évaluateurs analysent ensuite les données quantitatives (cf. exemple, diagramme D 4.12). Ils calculent dans Excel la fréquence et font un diagramme à colonnes des résultats avant et après le projet. Ils retiennent dans le rapport d'évaluation qu'à la fin du projet, les enseignants ne font pas vraiment plus souvent de pauses actives qu'au début du projet.

#### D 4.11: Question: comment trouvez-vous la boîte snack?

Choix de réponses	Paraphrase	Sélection	Regroupement
Elève de primaire 1 (m): le personnage de BD me plaît beaucoup. Il me fait penser à Mickey Mouse.	plaît, drôle, rappelle un personnage de Disney	plaît, drôle, rappelle un personnage de Disney	Plaît aux élèves de primaire car – drôle – semblable à un personnage de Disney
Elève de secondaire 1 (f): la boîte snack n'est pas cool du tout.	ne plaît pas, pas cool	ne plaît pas, pas cool	– belle couleur
Elève de primaire 2 (f): je trouve qu'elle ressemble plutôt à Minnie Mouse. Mais je la trouve aussi très belle.	plaît, rappelle un personnage de Disney	<del>plaît, rappelle un personnage de Disney</del>	Ne plaît pas aux élèves de secondaire car – pas cool
Elève de secondaire 2 (m): la boîte snack est beaucoup trop enfantine.	ne plaît pas, enfantine	<del>ne plaît pas, enfantine</del>	– enfantine – couleur trop voyante
Elève de secondaire 3 (m): je n'aime pas la couleur. Elle est beaucoup trop voyante.	ne plaît pas, couleur trop voyante	<del>ne plaît pas, trop voyante</del>	
Elève de primaire 3 (f): la couleur vert néon de la boîte snack est méga cool.	plaît, couleur	<del>plaît, couleur</del>	

Source: les réponses proviennent de deux entretiens de groupe avec chacun trois élèves de primaire ou de secondaire.

**D 4.12:** Question: à quelle fréquence faites-vous des pauses actives en cours? (prière de cocher ce qui convient)



Source: la question a été posée dans le cadre d'une enquête par écrit auprès de 100 enseignants.

### Où je trouve les sources importantes sur l'analyse des données?

- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 86–97.
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: *Réalisation d'une évaluation – récolte et analyse des données*.
- ZEWO: Mesure de l'efficacité pour les NPO. Guide pour les prestations de service et projets nationaux: *analyse des données*.

## 4.6 Appréciation des effets

### Que signifie appréciation des effets?

Pour pouvoir apprécier les effets, il faut regrouper et synthétiser les résultats des analyses qualitatives et quantitatives. On utilise à cette fin les comparaisons et on répond aux questions d'évaluation. Lors de l'évaluation, il est essentiel de bien faire la distinction entre l'analyse basée sur les données et l'appréciation des évaluateurs. Autre élément important de l'appréciation des effets est la formulation de recommandations d'action.

### Comment j'apprécie les effets du projet?

Les effets sont appréciés différemment qu'il s'agisse d'une évaluation externe ou d'une auto-évaluation.

### Evaluation externe

En cas d'évaluation externe, les effets sont appréciés par les évaluateurs externes qui préparent des recommandations qu'ils discutent ensuite avec vous.

### Auto-évaluation

1. Regroupez pour chaque question d'évaluation les principales données qualitatives et quantitatives et essayez de répondre à toutes les questions.
2. Discutez des résultats en équipe. Répondre aux questions doit permettre d'identifier un éventuel besoin d'optimisation et de formuler ensemble des recommandations.
3. Réfléchissez en équipe aux facteurs contextuels qui ont influencé les résultats de façon déterminante. Vos recommandations doivent donc tenir compte du contexte.
4. Pour bien pouvoir situer l'évaluation, il est important de décrire les atouts et les limites de l'approche méthodologique.

**Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»**

Les évaluateurs ont répondu aux questions d'évaluation et formulé leurs recommandations. Ils ont classé les résultats dans la vue d'ensemble D 4.13. L'axe vertical montre si le projet a fonctionné (en haut) ou non (en bas) conformément au modèle d'effets. L'axe horizontal montre si le projet a été réalisé (à gauche) ou pas (à droite), conformément à la planification. Ce qui donne une différenciation en quatre surfaces:

- **Surface verte:** correspond au sous-projet Alimentation. Il a été mis en œuvre conformément au modèle d'effets, qui s'est toutefois révélé être faux. Les effets positifs du projet sur le comportement des élèves de primaire ne sont pas dus à une modification du savoir et de l'attitude mais surtout à un changement de culture alimentaire dans les classes participantes. Ces élèves de primaire contrôlent mutuellement le contenu des boîtes snack arborant l'amusant personnage de BD. En revanche, les élèves du secondaire n'apprécient guère ces boîtes au design enfantin, un outcome faible est enregistré chez eux. Le sous-projet n'a atteint ses objectifs que partiellement, son efficacité est relative. Les évaluateurs conseillent de concentrer le sous-projet aux élèves de primaire et de repenser ses prestations. Au lieu de distribuer une brochure avec des collations savoureuses et saines, il serait judicieux de mieux aborder les parents des élèves issus de l'immigration.

- **Surface bleue:** c'est ici que les évaluateurs ont situé le sous-projet Activité physique. Celui-ci fonctionne conformément au modèle d'effets mais n'a pas été mis en œuvre selon la planification. Au lieu du coaching prévu dans les écoles du projet, une formation continue courte à la haute école pédagogique a été proposée aux enseignants. Si bien que seuls quelques enseignants ont participé au projet, alors que tout le corps enseignant et la direction auraient dû être impliqués. De plus, la formation a été très théorique et n'a fourni que peu d'exemples pratiques aux enseignants. Le sous-projet n'a atteint ses objectifs que partiellement, son efficacité est relative. Afin d'améliorer cette efficacité, les évaluateurs recommandent de respecter la planification initiale, à savoir un coaching. Le sous-projet doit en outre se concentrer sur les élèves du secondaire qui, selon l'évaluation, sont plus concernés que les élèves de primaire par le manque d'activité physique.
- **Surface orange:** ici se trouvent les projets qui fonctionnent conformément au modèle d'effets et ont été réalisés comme prévu. Les objectifs sont atteints et les projets efficaces. Leur diffusion est donc recommandable.
- **Surface rouge:** ici se trouvent les projets qui disposent d'un mauvais modèle d'effets et n'ont pas été réalisés conformément à la planification. Comme ils ne devraient pas être très efficaces, il semble judicieux de les interrompre.

**D 4.13:** Vue d'ensemble des résultats de l'évaluation

	Bon modèle d'effets		
Mise en œuvre conforme à la planification	Buts: atteints Outcome: efficace Recommand: diffuser le projet	<b>Sous-projet Activité physique</b> Buts: partiellement atteints Outcome: partiellement efficace Recommand: améliorer la réalisation du sous-projet	Mise en œuvre non conforme à la planification
	<b>Sous-projet Alimentation:</b> Buts: partiellement atteints Outcome: partiellement efficace Recommand: repenser les prestations	Buts: non atteints Outcome: pas efficace Recommand: interrompre le projet	
	Mauvais modèle d'effets		

Source: interne



**Où je trouve les sources importantes pour l'appréciation des effets?**

- Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 8*.
- Office fédéral de la santé publique (éd.) (1997): Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé, Berne.
- Promotion Santé Suisse (2000-2014): quint-essenz: *Clôture de l'évaluation*.
- ZEWO: Mesure de l'efficacité pour les NPO. Guide pour les prestations de service et projets nationaux: *évaluer l'efficacité*.

## 5 Comment j'applique les enseignements au projet?

Afin d'éviter qu'un rapport d'évaluation n'atterrisse dans un tiroir, il est important d'intégrer l'évaluation le mieux possible dans la gestion du projet. Cela suppose une valorisation des résultats obtenus à la fin de l'évaluation.

### 5.1 Valorisation de l'évaluation

#### Qu'est-ce qu'une valorisation?

D'une part, la valorisation sert à rendre les enseignements de l'évaluation des effets accessibles aux personnes concernées. D'autre part, la valorisation contribue à ce que les résultats soient mis en pratique. La valorisation est un processus. Dès la planification de l'évaluation, il faut mener une réflexion sur la diffusion et l'utilisation des enseignements pendant et à la fin du projet. Pour cela, il faut songer aux destinataires, à la communication, à l'utilisation et au moment de publication des résultats de l'évaluation (cf. grille D 5.1).

*Destinataires:* les destinataires des résultats de l'évaluation sont en premier lieu déterminés par le but de l'évaluation. Dans le cas d'une évaluation axée sur l'apprentissage, les responsables et collaborateurs du projet priment. Des responsables de projet similaires ou des spécialistes de la prévention et la promotion de la santé représentent un autre cercle de personnes potentiellement intéressées. Si l'évaluation est réalisée à des fins de légitimation, il faut en premier lieu communiquer les résultats aux bailleurs de fonds et à l'organe responsable. De plus, les résultats peuvent éventuellement être communiqués au grand public. Enfin, l'important est que les résultats soient communiqués à toutes les personnes interrogées pendant l'évaluation.

*Communication:* les moyens de communication varient en fonction du destinataire. En principe, plus les destinataires sont impliqués dans le projet, plus il est nécessaire de communiquer de manière interactive et détaillée. On fait la distinction entre la communication écrite et la communication orale. En ce qui concerne la communication écrite, c'est le

rapport d'évaluation qui occupe le devant de la scène. Un rapport d'évaluation détaillé est surtout important pour les responsables de projet. Un Management Summary convient mieux aux bailleurs de fonds et à l'organe responsable. Un communiqué de presse peut se révéler pertinent à l'adresse du grand public. Une publication dans une revue spécialisée peut informer les spécialistes de la prévention et de la promotion de la santé. Les ateliers avec les collaborateurs du projet sont un moyen de communication orale important. Ce cadre permet d'apprendre sur la base de l'évaluation et de discuter ensemble des recommandations. Un échange d'expérience permet de discuter des enseignements avec les responsables d'autres projets. Une présentation aux bailleurs de fonds et aux organes responsables peut se révéler judicieuse pour souligner les résultats positifs et montrer comment gérer les résultats critiques.

*Utilisation:* la valorisation ne doit pas se limiter à la communication des résultats mais promouvoir leur utilisation. Les responsables et les collaborateurs du projet devraient pouvoir tirer profit des enseignements afin d'optimiser les activités et prestations du projet. Il en va de même pour les responsables de projets comparables qui souhaitent apprendre des bonnes pratiques et appliquer les enseignements à leur propre projet. Les bailleurs de fonds peuvent s'en servir pour décider de la poursuite, l'extension ou l'arrêt du financement du projet. Dans le grand public il s'agit d'éveiller l'intérêt de multiplicateurs ou de groupes cibles qui seraient potentiellement intéressés à participer dans un projet efficace.

*Moment:* disposer des résultats de l'évaluation au bon moment est une condition essentielle pour pouvoir les mettre à profit. L'apprentissage en interne au projet doit avoir lieu régulièrement. Une équipe de projet doit prendre le temps au moins une fois par an de réfléchir aux effets de son projet sur les groupes cibles et les multiplicateurs. Une évaluation des effets exhaustive n'est ici pas nécessaire – mais les expériences au sein du projet peuvent être analysées de manière critique. L'apprentissage externe au pro-

jet se fait de préférence après la clôture d'une phase pilote ou lorsque de nouveaux résultats particulièrement intéressants apparaissent dans un projet en cours. Une évaluation externe à des fins de légitimation devrait être faite à la fin de chaque projet pilote. C'est le seul moyen pour les bailleurs de fonds de décider si le projet doit être poursuivi et étendu. Pour les projets existants depuis longtemps, il faut faire des évaluations externes à des intervalles réguliers – si possible en coordination avec les décisions budgétaires des bailleurs de fonds. Après une phase pilote, il est particulièrement important de communiquer les résultats de l'évaluation au grand public afin de promouvoir l'extension du projet.

### Comment je valorise les résultats de l'évaluation?

1. Vous pouvez utiliser la grille de valorisation pour réfléchir à la valorisation au sein de votre projet (cf. grille D 5.1).
2. Il est primordial de planifier des ressources suffisantes en temps et en argent pour la valorisation – aussi bien dans le cas d'une évaluation externe que d'une auto-évaluation. Pour ces dernières, il faut réserver régulièrement des périodes consacrées à la réflexion et la discussion en équipe sur les résultats d'évaluation.
3. En cas d'auto-évaluation, il est important de veiller à un environnement propice à l'apprentissage. Des résultats critiques doivent être discutés le plus ouvertement possible et considérés comme une chance pour l'évolution du projet.

#### D 5.1: Matrice de valorisation

	Destinataires	Communication	Utilisation	Moment
Apprendre (auto-évaluation)	Responsables de projet, collaborateurs de projet	– rapport d'évaluation – atelier	optimisation du projet	annuel
	Responsables de projets similaires, spécialistes	– article spécialisé – échange d'expériences	bonnes pratiques	après la phase pilote ou lorsque de nouveaux enseignements intéressants apparaissent
Légitimer (évaluation tierce)	Bailleurs de fonds, organe responsable	– management summary – présentation	base de décision pour le financement	après la phase pilote, puis régulièrement en fonction des décisions budgétaires
	Grand public	– communiqué de presse et reportages (journaux, radio, télévision, Internet)	intérêt de participer au projet	après la phase pilote pour promouvoir la diffusion du projet

Source: interne

**Exemple: projet fictif «Ecole pleine d'entrain»**

Les responsables du projet «Ecole pleine d'entrain» utilisent les recommandations des évaluateurs pour élaborer des propositions d'optimisation concrètes en vue d'améliorer leur projet et les soumettre à

leurs bailleurs de fonds. Ces derniers sont prêts à financer le projet pendant deux années supplémentaires. Une décision définitive sur la diffusion, l'adaptation ou l'interruption du projet sera alors prise après une évaluation des effets supplémentaire.

**Où je trouve les sources importantes sur la valorisation?**

- Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, p. 216–218.
- Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 9*.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, p. 98–121.
- Office fédéral de la santé publique (éd.) (1997): Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé, Berne.
- Promotion Santé Suisse (2000–2014): quint-essenz: *Clôture de l'évaluation*.
- Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *report and support use*.
- ZEWO: Mesure de l'efficacité pour les NPO. Guide pour les prestations de service et projets nationaux: *Utiliser les constats*.

## 6 Glossaire

### Analyse des problèmes

L'écart entre la situation actuelle et la situation idéale, se fondant sur des sources basées sur des preuves et des expériences.

### Auto-évaluation

Évaluation d'un projet réalisée par des personnes qui sont également chargées de la mise en œuvre du projet.

### Cahier des charges

Un cahier des charges aide les évaluateurs externes à s'orienter pour rédiger une offre. Le cahier des charges contient une description du projet, dans l'idéal avec le modèle d'effets, les objectifs et les indicateurs d'outcome. De plus, le cahier des charges décrit les destinataires, le but et les questions d'évaluation. De premières idées sur la démarche méthodologique et les comparaisons escomptées peuvent aussi se révéler utiles. Des informations sur le budget, le plan de travail, le calendrier et les exigences posées à l'équipe d'évaluation sont également primordiales.

### Chaîne d'effets

La chaîne d'effets désigne l'interaction entre les ressources, la mise en œuvre, les prestations prévues et les effets directs et indirects.

### Comparaisons

Les comparaisons servent à mettre en relation le projet avec des valeurs de références. Les comparaisons état défini/état effectif placent les objectifs du projet par rapport à l'état réel. Avec les comparaisons avant/après, la situation avant le projet est comparée à celle à la fin du projet. Un groupe de contrôle peut être un autre indice de comparaison auquel la situation du groupe cible du projet sera comparée.

### Design de l'évaluation

Dans le design de l'évaluation, on fixe les objets et les questions d'évaluation à examiner ainsi que les comparaisons et méthodologies à appliquer à cette fin.

### Destinataires

Dans ce guide d'évaluation, nous utilisons le terme de destinataires pour les personnes à qui sont communiqués les résultats et les enseignements de l'évaluation des effets.

### Évaluation

L'objectif d'une évaluation est l'appréciation scientifique et empirique des processus, des prestations et/ou des effets d'un projet.

### Évaluation des effets

Une évaluation des effets examine les outcomes ou la chaîne d'effets, c.-à-d. l'interaction entre les inputs, la mise en œuvre et les outputs qui influencent les outcomes.

### Évaluation externe

Les évaluations externes sont réalisées par des spécialistes qui ne sont pas impliqués dans la mise en œuvre du projet.

### Évaluation des prestations

L'évaluation des prestations se concentre uniquement sur les outputs d'un projet. On évalue quelles prestations un projet propose et comment celles-ci sont utilisées et acceptées par les groupes cibles.

### Évaluation du processus

Une évaluation du processus permet d'examiner comment un projet est mis en œuvre et si les ressources, structures et processus utilisés à cette mise en œuvre sont appropriés.

### **Formative**

Les évaluations formatives mettent l'accent sur l'apprentissage. Les résultats de l'évaluation sont intégrés en continu au projet.

### **Forme d'évaluation**

En principe, il existe une distinction entre auto-évaluation et évaluation externe. La forme dépend du but recherché de l'évaluation, de l'objectif qu'elle poursuit et des questions auxquelles elle doit répondre.

### **Groupes cibles**

On comprend par groupes cibles les personnes sur qui un projet doit avoir des effets, directement à court ou moyen terme. Dans les projets visant à promouvoir une activité physique suffisante et une alimentation équilibrée chez les enfants et adolescents, ce sont les nourrissons, les enfants et les adolescents. Dans de nombreux projets, ces effets ne sont pas visés directement mais indirectement par le biais de multiplicateurs.

### **Impact**

Par impact, on décrit les effets durables indirects du projet sur la société.

### **Indicateur**

Les indicateurs sont des caractéristiques qualitatives ou quantitatives permettant de contrôler le degré de réalisation d'un objectif.

### **Input**

Les inputs regroupent les ressources en personnel, les ressources financières et structurelles/organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre du projet.

### **Matrice d'évaluation**

La grille d'évaluation oppose les méthodes d'évaluation aux questions d'évaluation. Cette vue d'ensemble doit assurer que toutes les questions d'évaluation peuvent trouver réponse avec les méthodes planifiées.

### **Méthodes**

Plusieurs approches qualitatives et quantitatives des sciences sociales entrent en ligne de compte comme méthodes d'évaluation. On distingue entre les méthodes de collecte et les méthodes d'analyse. Dans l'idéal, les méthodes qualitatives et quantitatives sont combinées (combinaison / triangulation des méthodes).

### **Mise en œuvre**

Structures et processus pour réaliser le projet et fournir certaines prestations.

### **Modèle d'effets**

Un modèle d'effets ou Logic Model correspond à une vision et décrit comment un projet peut influencer le groupe cible (outcomes) ou la société (impacts).

### **Multiplicateur**

Certains projets ne génèrent pas d'effets directs sur les groupes cibles mais agissent indirectement via des multiplicateurs ou intermédiaires. Dans les projets promouvant une activité physique et une alimentation saine chez les enfants et adolescents, les multiplicateurs sont les sages-femmes, les consultantes en lactation, les médecins, les consultantes familiales, les enseignants, les responsables d'association, etc.

### **Objectifs**

Les objectifs spécifiques d'un projet, chacun défini et opérationnalisable.

### **Outcome**

Les outcomes décrivent les changements que le projet veut générer à court ou moyen terme chez les groupes cibles ou les multiplicateurs.

### **Output**

Les outputs décrivent les prestations du projet comme les conseils, les cours, les formations continues, les brochures distribuées, les rapports, les dépliants, etc.

### **Questions d'évaluation**

Les questions d'évaluation sont des interrogations auxquelles l'évaluation doit donner des réponses. Elles servent de ligne directrice pour une évaluation ciblée.

### **Ressources**

Moyens en personnel, organisationnels et financiers nécessaires à la mise en œuvre du projet.

### **Sommative**

Les effets atteints sont portés au bilan en fin de projet.

### **Sur la base de preuves**

La démarche s'appuie sur les meilleures informations (scientifiques) disponibles, est transparente et compréhensible.

### **Triangulation**

Triangulation signifie que l'on combine soit plusieurs méthodes quantitatives et qualitatives (triangulation des méthodes), soit les déclarations de différents interlocuteurs (enseignants, parents, élèves) (triangulation des données) ou encore différents types de comparaison (triangulation conceptuelle).

### **Valeur cible**

Une valeur cible quantitative ou qualitative est fixée au moyen d'un indicateur.

### **Valorisation**

Activités et procédures avec lesquelles les résultats d'évaluation sont diffusés et rendus publics. Il faut préparer les résultats pour qu'ils puissent être communiqués aux destinataires et être utilisés par ces derniers de manière simple.

## Annexe 1: Check-list pour planifier une évaluation

### Concept d'évaluation projet X

#### 1. Situation de départ et résumé du projet à évaluer

Décrivez le projet à évaluer et son contexte dans ses grandes lignes (voir le résumé du concept de projet)

#### 2. But de l'évaluation

Pourquoi le projet doit-il être évalué? Qui devrait profiter de l'évaluation? Quels intérêts sont liés à l'évaluation?

#### 3. Objet de l'évaluation

Qu'est-ce qui doit être évalué? Le projet en tout? Une offre particulière?

#### 4. Questions d'évaluation

A quelles questions faut-il répondre? Sur quel modèle d'effets se base l'intervention et en même temps l'évaluation (base: Modèle de catégorisation des résultats)?

#### 5. Base théorique et empirique

Quelles sont les théories et les modèles scientifiques sur lesquels l'évaluation se base? Qui peut fournir quel type d'informations par rapport aux questions d'évaluation? Quelles données supplémentaires peuvent être utilisées pour obtenir une image complète?

#### 6. Design de l'évaluation et méthodes de relevé des données

Avec quelles méthodes peut-on répondre aux différentes questions? Comment l'évaluation est-elle structurée (questionnement «avant»-«après», groupe contrôle, ...)?

#### 7. Planification temporelle

A quel moment l'évaluation est-elle prévue? Quand les résultats vont-ils être utilisés et pourquoi?

#### 8. Financement

Quelle est la somme prévue pour l'évaluation externe? Le coût de l'évaluation fait-il partie du budget du projet ou fera-t-il l'objet d'une demande séparée?

#### 9. Structure d'organisation

Quels sont les acteurs principaux et quelles sont leurs tâches et compétences dans le cadre de l'évaluation? Comment l'évaluation est-elle mise en réseau?

#### 10. Accès au champ

Comment l'accès au champ va être organisé? Questions ouvertes? Personnes de contact au champ?

#### 11. Mise en valeur des résultats

Sous quelle forme les résultats seront-ils disponibles? Sous quelle forme leur mise en valeur est-elle prévue? Qui doit pouvoir profiter des résultats, et sous quelle forme?

#### 12. Évaluateurs/évaluatrices et leurs compétences

Quels sont les évaluateurs/évaluatrices ou institutions qui entrent en ligne de compte pour une évaluation externe? De quelles compétences spécifiques (connaissance du contexte, savoir-faire méthodologique) les évaluateurs doivent-ils disposer?

#### 13. Autres aspects importants

Protection des données/questions juridiques à clarifier?



## Annexe 2: Exemples de questions d'évaluation

Phases	Questions potentielles
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les investissements financiers, matériels et/ou humains?</li> <li>- Les investissements prévus initialement sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs escomptés?</li> </ul>
Mesures (processus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que le planning a été tenu?</li> <li>- La collaboration entre les différentes parties prenantes du projet s'est-elle déroulée comme prévue?</li> <li>- Est-ce que les mesures ont été mises en œuvre comme prévu?</li> <li>- Quel est le degré de satisfaction des parties prenantes du projet?</li> <li>- Quels obstacles ont été identifiés?</li> <li>- Quels leviers ont été identifiés?</li> </ul>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les prestations ont été conformes à ce qui avait été prévu?</li> <li>- Quels messages ont été transmis?</li> <li>- Quelles offres ont vu le jour suite au projet?</li> <li>- Combien de personnes ont été touchées par le projet?</li> <li>- Est-ce que tous les groupes cibles ont été atteints?</li> <li>- Comment les groupes cibles ont-ils jugés la prestation?</li> <li>- Est-ce que des nouveaux liens/réseaux sont apparus grâce au projet?</li> </ul>
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que l'environnement physique (structures) a été modifié? dans quelle mesure? <i>Ex: les salles de classes sont devenues propices au mouvement.</i></li> <li>- Est-ce que l'environnement social (culture, normes) a été modifié? dans quelle mesure? <i>Ex: les professeurs de classe favorisent/permettent la consommation d'eau durant les cours.</i></li> <li>- Est-ce que les connaissances personnelles des multiplicateurs ont été modifiées? dans quelle mesure?</li> <li>- Est-ce que les connaissances personnelles des groupes cibles ont été modifiées? dans quelle mesure?</li> <li>- Est-ce que les attitudes personnelles des multiplicateurs ont été modifiées? dans quelle mesure?</li> <li>- Est-ce que les attitudes personnelles des groupes cibles ont été modifiées? dans quelle mesure?</li> <li>- Est-ce que les comportements personnels des multiplicateurs ont été modifiés? dans quelle mesure?</li> <li>- Est-ce que les comportements personnels des groupes cibles ont été modifiés? dans quelle mesure?</li> <li>- Y a-t-il des résultats inattendus, des effets secondaires?</li> </ul>
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que l'intervention a le potentiel de contribuer à l'atteinte des objectifs généraux du programme (activité physique suffisante et alimentation équilibrée)?</li> </ul>

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6  
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45  
office.lausanne@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)