

CONSTRUIRE DES INDICATEURS D'ÉVALUATION QUI ONT DU SENS

COMPTE-RENDU
DU SÉMINAIRE ÉVALUATION
DU 4 FÉVRIER 2025



Introduction

En tant que **Centre d'Expertise en Promotion de la Santé**, agréé par la Région wallonne, ESPRIst-ULiège poursuit trois missions :

- Le soutien à **l'évaluation** sous différentes formes ;
- Le soutien à la mutualisation et à la **capitalisation** des pratiques de terrain ;
- La collaboration à l'élaboration du **Plan wallon** de promotion de la santé, à son pilotage et son évaluation.

Dans le cadre de ses missions, ESPRIst-ULiège organise des « **Séminaires Évaluation** » destinés à susciter les échanges et les réflexions sur des questions d'évaluation, en mêlant apports théoriques et cas pratiques. Notre objectif est de permettre aux participant·es d'échanger leurs questionnements et expériences, tout en découvrant des repères pratiques pour des évaluations qui aient du sens.

[Lire les compte-rendus des séminaires précédents](#)

Construire des indicateurs d'évaluation qui ont du sens

Le premier séminaire de l'année était dédié à l'épineuse question des indicateurs d'évaluation. Au travers d'une présentation par ESPRIst-ULiège, la première partie de la journée était consacrée au partage de réflexions sur ces indicateurs : à quoi servent-ils ? Sont-ils toujours nécessaires ? Que disent-ils de nos pratiques ? En seconde partie de journée, les participant·es ont partagé leurs questions concrètes et difficultés en lien avec les indicateurs d'évaluation. En ateliers, ils ont été accompagnés par l'équipe d'ESPRIst-ULiège, ainsi que par les autres participant·es, pour co-construire des pistes de solutions à ces difficultés.

Préalables

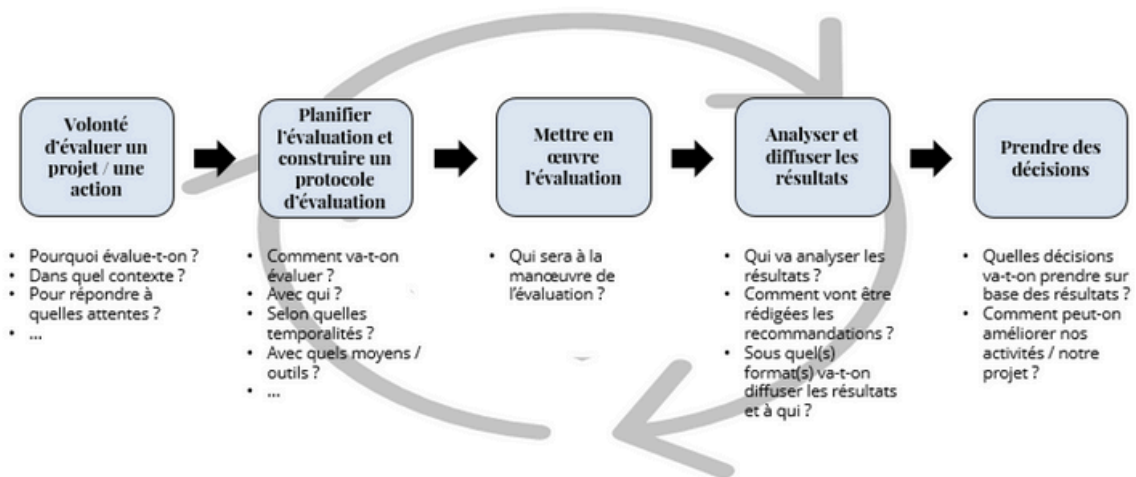
Il n'existe pas une seule bonne manière de pratiquer l'évaluation. On peut utiliser des méthodes différentes, des outils différents, avec des finalités et objectifs variés. En outre, les définitions des termes techniques et des concepts varient et ne sont pas toujours partagées, même au sein de la communauté des évaluateurs.

En cela, la position d'ESPRIst-ULiège est **intermédiaire**. Il s'agit à la fois de proposer des méthodes d'évaluation qui ont du sens pour les acteurs, au regard de leurs pratiques mais également de leur donner des clés pour répondre aux exigences de leur(s) pouvoir(s) subsidiant(s).

Apports théoriques et réflexions

1. Le processus d'évaluation

Malgré les approches variées de l'évaluation qui existent, quelques points communs émergent. En effet, dans une démarche d'évaluation, on retrouve toujours une **collecte d'informations**, de données empiriques utiles à ce processus. De plus, l'évaluation implique nécessairement un **jugement** sur la « valeur » de l'objet évalué. Cette notion de valeur peut, de nouveau, prendre différentes formes en fonction des choix posés : il est important de pouvoir s'entendre sur le ou les « types » de valeurs qui guideront le jugement évaluatif. Enfin, une évaluation est orientée vers la prise de **décisions**.



Le processus d'évaluation se découpe en **plusieurs étapes**. Bien qu'il y ait plusieurs façons de l'approcher, le point de départ est souvent la **volonté d'évaluer** quelque chose (un projet, une politique publique, une action...). Il convient alors de se poser la question du contexte, des attentes et des raisons pour lesquelles on évalue.

La volonté d'évaluer peut venir de différentes sources :

- des attentes des autorités en matière de **reddition de comptes et de suivi** des projets ; elles impliquent souvent de définir des indicateurs.
- d'une volonté de **mieux comprendre son projet en vue de l'améliorer**. Dans ce cadre, il est tout à fait possible de réaliser une évaluation avec peu, voire pas d'indicateurs.

La volonté d'évaluer se traduit, ensuite, par la **planification** de la démarche évaluative. Il s'agit alors de définir ce qui va être évalué, comment, avec qui, dans quelles temporalités, avec quels outils, etc. De manière synthétique, un plan classique d'évaluation cherchera à répondre à quatre grandes questions :

- Qu'est-ce que je veux savoir ? (**Question évaluative**)
- Qu'est-ce que je vais évaluer ? (**Objet d'évaluation**)
- Sous quel angle vais-je l'évaluer pour pouvoir poser un jugement sur la valeur ? (**Critères d'évaluation**)
- Au moyen de quelles informations vais-je évaluer ? (**Indicateurs d'évaluation**)

Lorsque ces éléments sont clairs, l'évaluation va se mettre en oeuvre concrètement au travers d'une **récolte d'informations**, dans l'objectif de formuler des réponses aux questions évaluatives. Ces informations seront alors **analysées** et les résultats de l'évaluation seront **diffusés**. Selon les parties prenantes auxquelles nous nous adressons, la présentation des résultats de l'évaluation et le vocabulaire utilisé varieront. Enfin, l'évaluation doit idéalement mener à des formes d'action, de **décisions**, c'est-à-dire à des changements éventuels sur base du jugement produit durant la démarche évaluative.

2. Critères et indicateurs

Critères

Évaluer, c'est porter un jugement sur ce qui est évalué, en vue de prendre des décisions. C'est pourquoi, il importe de définir un angle d'étude pour porter ce jugement. **La définition de critères permet d'identifier l'angle qui sera adopté pour porter un jugement.**

Il existe quelques **critères génériques** que l'on retrouve souvent en évaluation : efficacité, cohérence, utilité, etc. Toutefois, ces derniers peuvent aussi être **définis en fonction du contexte et des acteurs concernés** par l'évaluation. Selon la position que l'on occupe en tant qu'acteur, les critères ne sont pas forcément les mêmes ; il est donc important de les verbaliser, de voir ce que les acteurs attendent de l'évaluation, entendent par tel ou tel terme, etc. Cet exercice permet aussi de mieux penser l'utilisation des résultats de l'évaluation. Il est donc tout à fait possible de sortir de cette liste de critères classiques.

Indicateurs

Les critères d'évaluation sont souvent des concepts qui ne sont pas directement observables. On ne mesure pas un concept mais sa manifestation concrète. Il est donc nécessaire de trouver une manière de **traduire le critère en une donnée observable**, à savoir un ou des indicateurs.

Un indicateur doit être ...

- **mesurable** (une quantité - un chiffre ou un taux) ou **observable/appréciable** (une qualité - la présence ou l'absence d'une caractéristique),
- suffisamment **spécifique** et **précis**, de façon à être interprété par les parties prenantes de l'évaluation de la même façon),
- en lien avec la réalité que l'on observe,
- assorti d'une **définition méthodologique partagée**,
- qualitatif ou quantitatif.

Il existe un large choix d'indicateurs mais il importe de rester réaliste en matière de collecte d'informations (il faut que cela reste possible avec les moyens disponibles). On choisit les indicateurs en fonction de leur **utilité**, de leur **faisabilité** et de leur **proximité** avec la réalité étudiée.

Pour construire un indicateur, il existe plusieurs méthodes. Un indicateur se construit généralement à partir d'**une seule source de donnée** ; parfois de **plusieurs** (par exemple : un score, indicateurs composites [1]). Pour les indicateurs quantitatifs, un chiffre seul ne suffit pas toujours, car il peut être difficile à interpréter. C'est pourquoi avoir une **valeur de référence** (seuil ou cible) peut être intéressant dans certains cas, afin de pouvoir comparer et remettre l'information en perspective.

Il existe plusieurs types d'indicateurs. Nous détaillerons ici plus précisément les indicateurs de réalisation, de processus et de résultats.

Indicateurs de réalisation

Qu'est-ce qui a été fait en termes d'activités ?

Ces indicateurs sont utiles pour refléter les différentes activités mais aussi les **biens et services fournis** pour atteindre les objectifs opérationnels. Les réalisations peuvent prendre la forme **d'objets matériels** (outils, brochure, etc.) ou **immatériels** (animer un réseau de partenaires, construire un programme de formation).

[1] Voir par exemple : <https://isadf.iweps.be/isadf.php> ou <https://bimd.sciensano.be/fr/tool/>

Indicateurs de réalisation

Exemples :

- Un diagnostic des besoins a été réalisé en amont de l'action (Description qualitative)
- Une approche de réduction des risques est utilisée et adaptée aux publics (Description qualitative)
- Nombre de séances de formation ayant été données durant l'année écoulée / nombre de séances prévues

Indicateurs de processus

Comment cela a été fait et mis en œuvre concrètement ?

Ces indicateurs rendent compte des **freins** et des **leviers** de mise en œuvre de l'action. Ils sont utiles pour comprendre pourquoi l'action prévue a atteint ou non ses objectifs. Les processus recouvrent des dimensions aussi variées que le partenariat, le respect du calendrier, etc.

Exemples :

- Les partenaires ont été impliqués durant toute la durée de l'action (Description qualitative)
- L'action a été adaptée en fonction de l'évolution du contexte et des besoins (Description qualitative)
- L'action a veillé à regrouper des participant-es aux profils variés (Description qualitative)

Indicateurs de résultats

Quels changements cela a-t-il amenés auprès du public visé ?

Il s'agit de rendre compte de l'**atteinte des objectifs** et donc des **changements produits** par l'action (changement auprès du public cible et/ou de son environnement : attitudes, habitudes, comportements, modes de vie, connaissances...). La **dimension temporelle** est ici un peu différente des autres indicateurs. En effet, cela demande une certaine mise en œuvre de l'action pour produire les effets, les identifier et les formuler.

Exemples :

- 60% des professionnel·les réussissent le test de connaissance à la fin de la formation
- Les professionnel·les se sentent à l'aise d'aborder les questions de genre avec leur public (Description qualitative)
- Le public-cible rapporte un changement de comportements dans ses pratiques alimentaires quotidiennes (Description qualitative ou détails quantitatifs)

Comment déterminer si un critère est atteint ou non ?

Pour définir si un critère est atteint ou non, il y a deux possibilités :

- Fixer la **valeur de référence** que l'on se donne pour les indicateurs, afin de vérifier si l'objectif est atteint.
- En documentant différents indicateurs, il faut pouvoir avoir une **lecture globale**, transversale des indicateurs. Un même indicateur peut documenter différents critères (ce qui est intéressant car cela permet de gagner du temps dans la collecte des informations nécessaires) et inversement, un critère peut être documenté par plusieurs indicateurs. C'est la lecture de ces différents indicateurs qui va permettre de déterminer l'atteinte de l'objectif fixé.

3. Limites de l'utilisation d'indicateurs pour l'évaluation

Pertinence

On peut se poser la question de la pertinence d'utiliser des indicateurs quand on sait que le rapport entre la formulation de l'indicateur et la réalité mène à une **vision réductrice** des actions mises en œuvre. En effet, la définition d'indicateurs pour rendre compte des actions entraîne couramment une **perte de sens**. Les indicateurs manquent parfois de finesse pour rendre compte du travail de l'équipe, des difficultés surmontées, des improvisations et adaptations qui sont difficiles à mettre en récit au travers d'indicateurs figés.

Qualité

Dans le cadre de la collecte d'indicateurs quantitatifs, des difficultés peuvent apparaître dans la récolte d'une **quantité suffisante d'informations**, ce qui peut fausser le résultat et ne pas permettre de déboucher sur une vraie interprétation. En effet, il est parfois difficile d'avoir accès au public-cible et de leur soumettre un questionnaire. C'est pourquoi, il importe de définir des critères atteignables. Si on cherche à poser un jugement sur base d'un seul indicateur et qu'il y a peu de répondant-es, la tâche sera ardue. **L'indicateur seul ne sera pas suffisant**. Dans ce cas, il faut idéalement en avoir plusieurs et définir le poids qu'on donne à chaque indicateur dans la formulation du jugement. En outre, afin de pouvoir agréger des données à un niveau plus collectif, il est également essentiel que la procédure de collecte soit réalisée de la même façon sans quoi, l'ensemble des données seront **difficilement comparables**.

La récolte d'indicateurs qualitatifs nécessite une certaine **rigueur** (Que récolter ? Comment ? Etc.). De même, les indicateurs sont souvent réduits à « oui/non + description » alors que l'idéal serait de **mettre en récit** les activités, ce qu'il s'est passé, etc.

Finalité

Une partie des acteurs se focalisent beaucoup sur la question de l'évaluation et se crispent autour des indicateurs exigés par les pouvoirs subsidiants. On assiste alors à un **renversement des objectifs**, car les organismes dont la mission est de réaliser un travail de qualité sur le terrain passent davantage de temps à démontrer que leur travail est bien fait, plutôt qu'à se concentrer sur sa réalisation.

Utilité

Evaluer avec des indicateurs n'est pas à rejeter totalement mais il existe d'autres façons d'évaluer, sans indicateurs. En effet, l'important dans la démarche évaluative est de se **questionner** sur les activités menées, de collecter de l'information et de déterminer comment porter un jugement sur ces données, afin que cela puisse **servir à améliorer le projet**. Il existe également des approches intermédiaires, telles que la **co-construction** des indicateurs ou encore de la construction **inductive** des indicateurs.

En conclusion, les indicateurs **ne sont pas obligatoires** pour mener une évaluation. En effet, celle-ci se caractérise avant tout par :

- Un **questionnement** sur quelque chose
- Une récolte **d'informations**
- Un **jugement** posé
- Une **décision** prise sur base du jugement

Quelques exemples

Evaluer sans indicateur

Kinet J., Nisen L., Thiry B. (2022), Evaluation de la réception des outils Yapaka par les professionnels de première et deuxième ligne - [PDF en ligne](#)

Co-construire des indicateurs

Co-construction d'indicateurs d'évaluation des objectifs transversaux du Plan wallon de Promotion de la santé - [PDF en ligne](#)

Construction inductive d'une évaluation

Co-construire une évaluation au départ de données collectées sur le terrain - [Article en ligne](#)

Echanges de pratiques

La matinée s'est clôturée par la récolte des questionnements des participant·es en lien avec les indicateurs d'évaluation. Chaque participant·e a pu rédiger jusqu'à trois questions sur des post-it. Deux groupes ont été constitués pour approfondir ces questionnements et tenter, collectivement, d'y apporter des réponses au travers de la méthode du "bocal à poissons". Les échanges sont structurés et synthétisés ci-dessous.

1. Cohésion d'équipe et culture de l'évaluation

- *Comment créer une cohérence d'équipe autour des indicateurs ?*
- *Que faire, dans une équipe composée de profils différents, pour avoir une culture « bien pensée » de l'évaluation ?*
- *Comment sensibiliser les collègues à l'évaluation ?*
- *Comment accompagner/mobiliser/impliquer les opérateurs dans une co-construction participative de leurs activités/projets ?*
- *Comment faire en sorte que les équipes en charge de la rédaction du programme d'action comprennent le sens et l'utilité des indicateurs ?*
- *De quelle manière impliquer une équipe pluridisciplinaire dans la construction d'indicateurs de qualité ?*

Les participant·es ont largement discuté de l'importance de créer une culture d'évaluation au sein des équipes, soulignant que cela nécessite un **engagement collectif** et une **compréhension partagée** des objectifs d'évaluation. Plusieurs stratégies ont été proposées pour favoriser cette cohésion.

Temps d'arrêt

La culture d'évaluation est parfois dépendante de la culture d'un secteur ou d'un *background* disciplinaire au sein des équipes. Dans les équipes pluridisciplinaires, la culture d'évaluation de ses membres peut varier ; chacun·e peut avoir sa propre vision de l'évaluation. De plus, dans les équipes, tout le monde n'est pas toujours impliqué à la même hauteur dans les démarches d'évaluation. Il peut donc être moteur, au sein d'une équipe, d'avoir **une personne « garante »** du processus évaluatif. Cette personne peut organiser des **temps d'arrêt collectifs** pour définir un processus évaluatif partagé, à la croisée des réalités de terrain.

Sens partagé

Pour que les équipes participent au processus évaluatif et créent une culture commune, il importe qu'ils y trouvent du sens. Faire percoler au sein des équipes une vision qui est imposée par les pouvoirs subsidiants complexifie davantage ce travail de construction d'une culture commune d'évaluation. Il a été noté que les attentes des pouvoirs subsidiants ne coïncident pas toujours avec celles des organismes bénéficiaires, ce qui complique la définition des objectifs d'évaluation. Les échanges ont mis en évidence l'importance de **trouver un sens commun à l'évaluation**, impliquant à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, afin de **garantir que l'évaluation soit perçue comme un outil d'amélioration et non comme une contrainte administrative**. Cela pourrait inclure des discussions régulières pour aligner les objectifs des différentes parties prenantes. Nous vous rappelons à cet effet, l'organisation d'un séminaire dédié à la co-construction d'un modèle d'évaluation à la rencontre des besoins des professionnels de terrain et des administrations (17 juin 2025, à Liège).

2. Identification et formulation d'indicateurs

- *Comment rédiger, dans un plan d'action, des actions qui permettent d'élaborer des indicateurs clairs ?*
- *Comment réduire les biais de collecte dans la formulation des indicateurs ?*
- *Création participative d'indicateurs avec le public : des exemples ?*
- *N'y a-t-il pas lieu, en fonction de la situation et du projet, de définir des indicateurs au départ et en cours de projet ?*
- *Pour trouver les indicateurs de processus : quelle pourrait être une question type à poser ?*

Définition précoce de questions évaluatives

Les discussions ont mis en lumière la nécessité d'une réflexion sur la formulation des questions évaluatives **dès le début du projet**. Les personnes participantes ont convenu que les questions doivent être **claires et précises** afin de garantir que les indicateurs soient à la fois pertinents et opérationnels. Cette réflexion **permet de guider la formulation des indicateurs et de s'assurer de leur pertinence** par rapport aux objectifs du projet. Des **ateliers de co-construction** pourraient être organisés pour impliquer toutes les parties prenantes dans cette étape.

Flexibilité

Des indicateurs trop rigides peuvent devenir des injonctions, **limitant ainsi la créativité et l'adaptabilité** des équipes. Les échanges ont mis en avant le besoin d'une certaine flexibilité dans la définition des indicateurs, afin de s'adapter aux évolutions des projets, tout en tenant compte des retours d'expérience.

L'idée de co-construire des indicateurs **avec les parties prenantes** a été largement soutenue. Cela permettrait de mieux répondre aux **besoins spécifiques** des projets et de garantir que les indicateurs soient acceptés et **appropriés** par l'ensemble des acteurs et actrices impliqués. Des groupes de travail pourraient être formés pour faciliter cette co-construction.

Coconstruire les indicateurs

C'est cette option qui a été choisie dans le cadre de l'évaluation des activités de la Maison de l'Alimentation Durable et inclusive de Liège (MAdiL), réalisée par ESPRIst-ULiège. Dans ce projet, l'ensemble des parties prenantes de l'évaluation ont été réunies lors d'une rencontre à laquelle était prévue un atelier d'évaluation sur la définition des critères et des indicateurs d'évaluation. En effet, afin de pouvoir répondre aux questions évaluatives précédemment coconstruites, il était nécessaire de définir les critères et indicateurs permettant de juger dans quelle mesure le projet de la MAdiL correspondait aux objectifs visés ou aux attentes des partenaires. Lors de l'atelier, les partenaires ont pu échanger sur les caractéristiques qu'ils jugeaient particulièrement importantes pour répondre à chaque question (= critères), en précisant comment se manifestaient concrètement ces caractéristiques dans leurs réalités de terrain (= indicateurs). L'issue de cet atelier a permis d'aboutir à la complétion du protocole d'évaluation, sous forme de tableau, qui reprend : les objets d'évaluation, les questions évaluatives, les critères et indicateurs d'évaluation.

Georgin, E. (2024). *Rapport d'évaluation. Participation aux activités de la maison de l'alimentation durable et inclusive de Liège (MAdiL)* - [PDF en ligne](#)

Boîte à outils d'indicateurs

Les personnes participantes ont exprimé le besoin d'une boîte à outils ou d'une **liste d'exemples** d'indicateurs qui pourrait servir d'inspiration tout en évitant de se limiter à des indicateurs standardisés. Cela pourrait inclure des exemples de **pratiques inspirantes** et des **études de cas**, ainsi que des **modèles** d'indicateurs adaptés à différents contextes.

Cette réflexion a été amorcée par un **groupe de travail « évaluation »** au sein de la Fédération wallonne de Promotion de la Santé (FWPSanté). Ce GT a travaillé à la co-construction d'indicateurs pour évaluer les objectifs transversaux du Plan wallon prévention promotion santé.

Co-construction d'indicateurs d'évaluation des objectifs transversaux du Plan wallon de Promotion de la santé - [PDF en ligne](#)

Liens avec les objectifs

Les discussions ont également souligné l'importance de relier les indicateurs aux objectifs définis, tout en restant flexibles pour s'adapter aux évolutions des projets. Les personnes participantes ont convenu qu'une réflexion collective sur les indicateurs est essentielle pour garantir leur pertinence et leur utilité. Des **revues régulières des indicateurs** pourraient être mises en place pour s'assurer qu'ils restent alignés avec les objectifs. De plus, les indicateurs devraient être conçus de manière à permettre une évaluation significative, en évitant de se limiter à des mesures superficielles qui ne reflètent pas la réalité des actions menées. Dans ce cadre, des **indicateurs qualitatifs** pourraient être intégrés pour compléter les mesures quantitatives.

3. Indicateurs spécifiques

- *En matière de prévention dans le secteur de l'aide à la jeunesse : comment évaluer qu'un fait ne s'est pas produit grâce à la prévention ?*
- *Comment choisir des indicateurs indiquant un changement de pratique chez un public cible sur une thématique précise ?*
- *Quels indicateurs pour évaluer le niveau de participation des jeunes ?*
- *Quels seraient les indicateurs les plus pertinents à recueillir en animation ?*
- *Comment évaluer un centre de documentation ?*
- *Comment évaluer au mieux une sensibilisation via des indicateurs ?*
- *Comment choisir des indicateurs qui permettent de mettre en évidence un rejet du public-cible en lien avec une problématique précise ?*

Les échanges ont mis en avant la complexité de l'évaluation de certaines activités spécifiques (prévention, sensibilisation, animations...) avec plusieurs points-clés :

Choix des indicateurs

Les participant-es ont discuté de la nécessité de choisir des indicateurs qui reflètent réellement les **changements de pratiques et de comportements** au sein des publics cibles (professionnel-les ou publics finaux). Par exemple, pour évaluer l'impact des actions de prévention, il est essentiel de définir des indicateurs qui mesurent non seulement l'absence d'événements indésirables, mais aussi les changements positifs dans les comportements. Seules des **études longitudinales** permettraient de suivre ces changements dans le temps.

Evaluer la participation

L'évaluation de la participation des jeunes et des activités d'animation nécessite des indicateurs adaptés, qui tiennent compte des spécificités de chaque projet (contexte, parties prenantes...). Les participant-es ont convenu qu'il est important de définir des critères clairs pour mesurer la participation, en tenant compte entre autres du nombre de personnes présentes, mais aussi de leur **engagement** et de leur **satisfaction**. Des outils d'évaluation participative pourraient être développés pour impliquer les jeunes dans le processus. Par exemple, les parties prenantes pourraient être questionnées sur leur **représentation de la participation** afin de pouvoir définir par la suite des indicateurs qui ont du sens pour les personnes concernées. Par exemple : Que veut dire « participer » selon vous ? Qu'est-ce qui vous permettrait de dire que votre participation a été effective ? Etc. Il est également possible d'utiliser des outils comme le photolangage, afin de faire émerger les représentations sur base d'un support visuel.

4. Indicateurs spécifiques

- *Comment collecter des données sans appauvrir la qualité de l'animation ?*
- *Quels types de méthodes ou processus existants pour créer un outil d'évaluation en groupe ?*
- *Comment accompagner les acteurs à déterminer ce qu'ils sont en mesure de récolter ?*
- *Faut-il formuler une question évaluative VS objective ?*

La collecte de données a été un sujet central des discussions, avec plusieurs préoccupations et suggestions :

Recueil des attentes

D'abord, il a été suggéré de recueillir les attentes et les besoins des membres du groupe **en amont des activités** d'animation. Cela permet de mieux orienter les objectifs d'évaluation et de s'assurer que les activités répondent aux besoins réels des personnes bénéficiaires. Par exemple, des questionnaires préalables pourraient être utilisés pour identifier les attentes spécifiques des différentes personnes impliquées.

Qualité de l'activité

Les personnes présentes ont exprimé des préoccupations concernant la qualité de l'animation lors de la collecte de données. Les participant·es ont proposé d'intégrer des moments de collecte de données **dans le déroulement** des activités, tout en veillant à ne pas appauvrir l'expérience des personnes impliquées. Par exemple, en utilisant des brise-glaces qui permettent de recueillir des informations tout en maintenant une dynamique de groupe positive. L'idée d'avoir des **personnes observatrices** pour prendre des notes discrètement a été jugée utile pour ne pas perturber l'interaction. Celles-ci pourraient également fournir un retour d'information sur la **dynamique** de groupe et **l'engagement** des participant·es, permettant ainsi d'ajuster les activités.

Collecte *a posteriori*

Il a été discuté de l'importance de prévoir des dispositifs de collecte d'informations après les activités, comme des **enquêtes** ou des **sondages**, pour compléter les données recueillies en temps réel. Cela permettrait d'obtenir une vision plus complète des **effets** des activités et d'identifier les **points à améliorer**.

Ethique

Un point important soulevé a été la nécessité de respecter l'éthique dans la collecte de données, notamment en obtenant le **consentement** éclairé des personnes concernées. Les équipes doivent être conscientes des implications de la collecte de données et être **transparentes** dans l'utilisation de ces données, afin de s'assurer que les informations sont exploitées de manière responsable.

5. Analyse et utilisation des résultats

- *Comment évaluer l'impact réel/long terme, ou la pertinence, d'un projet de promotion de la santé ?*
- *Pour les résultats inattendus, on ne prévoit pas d'indicateurs ?*
- *Quel sens accorder à une évaluation de résultats dans une temporalité faible ?*
- *Comment pouvoir isoler les résultats liés à nos activités des résultats liés aux autres facteurs externes ?*
- *Pour trouver les indicateurs de résultats : qu'est-ce qui va me dire que mon objectif est atteint ?*
- *Et après... que faire avec l'évaluation et les indicateurs ?*

Les personnes présentes ont souligné l'importance d'évaluer l'impact à long terme des projets, tout en reconnaissant les défis liés à la mesure des résultats inattendus :

Evaluation des résultats

Il a été discuté de la nécessité de **relier les résultats d'évaluation aux objectifs initiaux**, afin de déterminer si ceux-ci ont été atteints. Les participant·es ont convenu qu'il est essentiel d'analyser les résultats de manière critique, en tenant compte des **facteurs contextuels** qui peuvent influencer les résultats.

Utilisation des résultats

Les échanges ont mis en avant l'importance de réfléchir à l'utilisation des résultats d'évaluation pour ajuster les actions et améliorer les pratiques, plutôt que de se limiter à un simple exercice de *reporting*. Les résultats doivent être **partagés** avec toutes les parties prenantes pour favoriser une **culture d'apprentissage**.

Retours d'expérience

Les personnes présentes ont également mis en évidence l'importance de mettre en place des mécanismes de **retours d'expérience**, permettant aux équipes de discuter des résultats et d'identifier les leçons apprises. Cela pourrait inclure des réunions régulières pour examiner les résultats et ajuster les stratégies en conséquence.

Communication

La manière dont les résultats sont communiqués est cruciale. Les participant-es ont convenu qu'il est important de présenter les résultats de manière **accessible et compréhensible**, en utilisant des supports visuels et des résumés clairs pour faciliter la compréhension.

Ces questionnements seront approfondis dans le cadre de notre programme de séminaires évaluation. La rencontre du 23 septembre (à Marche) sera dédiée à **l'évaluation de résultats** en promotion de la santé. De plus, le Séminaire du 25 novembre (à Liège) abordera plus spécifiquement **l'évaluation des formations** - [Programme complet accessible en ligne](#)

6. Exigences administratives

- *Combien d'indicateurs faut-il pour répondre aux exigences de l'administration ?*
- *Faut-il des indicateurs de chaque type pour évaluer un projet ?*
- *Doit-on reprendre les indicateurs du programme d'action pour remplir les fiches projets de notre rapport d'activité ?*
- *Pour nos fiches du rapport d'activité, faut-il fonctionner à minima (un indicateur de chaque type) ?*
- *Répétition des mêmes indicateurs sur 5 ans : que faire quand cette partie-là du projet est finie ?*
- *Comment rendre compte d'un travail à partir des indicateurs satisfaisants à la fois pour les bailleurs de fonds et pour le terrain ?*

Les exigences administratives ont suscité de nombreuses questions, notamment sur le nombre d'indicateurs nécessaires pour répondre aux attentes des bailleurs de fonds :

Equilibre entre exigences et travail de terrain

Les échanges ont mis en avant la nécessité de trouver un équilibre entre les exigences administratives et le travail de terrain. En effet, la mission première des organismes est d'agir sur le terrain, auprès de leur public cible et pas de faire de l'évaluation/*reporting* de leurs activités. Le travail d'évaluation demandé par les administrations de tutelle **alourdit considérablement la charge de travail** administratif, sans pour autant rendre compte des changements observés, ce qui entraîne une **perte de sens** vis-à-vis de la démarche d'évaluation menée.

Kinet, J. (2025), *Soutenir des formes d'évaluation démocratiques et porteuses de sens*, Éducation Santé, n°418 - [Article en ligne](#)

Flexibilité

Il a été souligné que la **répétition** des mêmes indicateurs sur plusieurs années peut être problématique. Il est donc important de **renouveler** les indicateurs pour maintenir leur pertinence. Les discussions ont donc mis en avant la nécessité d'une approche plus flexible et adaptative dans la définition des indicateurs, afin de mieux répondre aux réalités du terrain.

Rapport d'activités

Les personnes participantes ont exprimé le besoin d'un rapport d'activité qui reflète fidèlement le travail réalisé sur le terrain. Il a été suggéré que les rapports incluent non seulement des données quantitatives, mais aussi des **témoignages** et des **récits** qui illustrent l'impact des actions menées. Certaines personnes présentes joignent un **rapport narratif** au format de rapportage imposé par leur administration de tutelle.

7. Outils et ressources

- *Quelles ressources/synthèses/documents peut-on utiliser lorsqu'on est plus en séminaire ?*
- *Avez-vous des exemples de questionnaires simples pour collecter des critères d'évaluation ?*
- *Pouvez-vous nous donner des références bibliographiques sur l'évaluation ?*
- *Quels types de méthodes ou processus existants pour créer un outil d'évaluation en groupe ?*
- *Besoin de cas pratiques, réflexion sur les indicateurs formulés pour mon projet.*

Les participant·es ont exprimé le besoin de ressources pratiques pour faciliter l'évaluation :

Boîte à outils

Les participant·es ont convenu qu'il est essentiel de **mutualiser les ressources et les outils** entre les différentes équipes et organisations, afin de favoriser **l'apprentissage collectif** et d'éviter la duplication des efforts. Les échanges ont également souligné l'importance de **créer une boîte à outils** accessible, qui puisse servir de référence pour les équipes. Cela pourrait inclure des modèles d'indicateurs, des guides méthodologiques et des ressources en ligne. Il a été souligné que les outils doivent être adaptés aux réalités du terrain et qu'il est important de partager des cas pratiques pour enrichir les pratiques d'évaluation.

Boîte à outils

Depuis plus d'un an, ESPRIst-ULiège travaille à la création d'une plateforme web dédiée à l'évaluation, la mise en ligne est prévue pour 2026. L'arborescence du site a déjà été testée par de futurs utilisateurs, les premiers prototypes seront prochainement testés au travers d'entretiens qualitatifs menés par un consultant UX. Ce projet a pour objectif de proposer à la fois des contenus « théoriques » vulgarisés et des outils pratiques téléchargeables, associés à chaque étape de la gestion de projet, en ce compris l'évaluation. Dans l'attente de la mise en ligne de ce site, nous vous transmettons une série de références sous la forme d'une bibliographie à la fin de ce compte-rendu.

8. Biais et éthique

- La récolte d'indicateurs peut aussi servir au contrôle de l'action par les autorités. Comment se prémunir de ce risque dans le processus de construction du sens ?
- Comment adopter une sémantique qui ne heurte pas l'opérateur lorsqu'on évoque l'évaluation ?
- Certains opérateurs souhaiteraient avoir une voie « médiane » pour établir des indicateurs. Comment faire ?
- Comment équilibrer la part de l'action et celle de l'évaluation de manière à ce que cette dernière serve à mieux agir ?

Les participant·es ont souligné le risque que l'évaluation soit perçue comme un **outil de contrôle** par les autorités. Ils ont proposé des stratégies pour garantir que le processus d'évaluation **reste centré sur l'amélioration des pratiques**, plutôt que sur la conformité administrative.

Sémantique respectueuse

L'importance d'adopter une sémantique respectueuse et inclusive a été mise en avant. Il s'agit à la fois d'**éviter une perte de sens** par rapport à l'évaluation et une représentation de l'évaluation associée exclusivement au contrôle.

Equilibre entre actions et évaluation

Les discussions ont révélé la nécessité d'équilibrer l'action et l'évaluation, en veillant à ce que cette dernière serve à **mieux agir plutôt qu'à freiner** les initiatives. Il a été convenu que l'évaluation doit être **intégrée** dans le processus d'action, plutôt que d'être perçue comme une étape distincte et de facto, supplémentaire.

Conclusions

La rencontre sur les indicateurs d'évaluation a permis de **rassembler des perspectives variées** et enrichissantes de la part des personnes présentes. Les échanges ont mis en lumière plusieurs points saillants qui méritent d'être soulignés.

Tout d'abord, l'importance de **créer une culture d'évaluation** au sein des équipes a été unanimement reconnue. Les personnes participantes ont souligné que cette culture ne peut se développer que par **un engagement collectif et une compréhension partagée** des objectifs d'évaluation. La co-construction des indicateurs, impliquant toutes les parties prenantes, a été identifiée comme une stratégie clé pour garantir leur pertinence et leur acceptation.

Ensuite, la nécessité **d'intégrer des moments de collecte de données** dans le déroulement des activités a été largement discutée. Les personnes participantes ont proposé des méthodes innovantes pour recueillir des informations sans perturber la dynamique des groupes, telles que des brise-glaces et des enquêtes *a posteriori*. Cela souligne l'importance d'une approche équilibrée, qui respecte à la fois la qualité de l'animation et les exigences de l'évaluation.

Par ailleurs, les discussions ont révélé des **préoccupations concernant les exigences administratives et le risque que l'évaluation soit perçue comme un outil de contrôle**. Les personnes participantes ont plaidé pour une approche plus flexible et adaptative dans la définition des indicateurs, afin de mieux répondre aux réalités du terrain. L'importance de relier les résultats d'évaluation aux objectifs initiaux a également été soulignée, tout comme la nécessité d'une communication claire et accessible des résultats.

Les retours des participant·es à l'évaluation de la rencontre montrent que, la matinée a été utile et évaluée très positivement par les participant·es. Les rappels théoriques étaient nécessaires pour certain·es et ont permis de **poser les bases utiles** aux pratiques d'évaluation. Les **échanges de pratiques et d'expériences** ont été appréciés par les personnes présentes mais ne leur ont pas permis d'identifier des réponses concrètes à leurs questionnements. L'après-midi a manqué de mises en pratique autour d'outils et de cas concrets pour éprouver les éléments théoriques apportés en matinée. Cela souligne le **besoin pressant de ressources pratiques et d'outils** pour faciliter l'évaluation. La mutualisation des ressources et le partage des bonnes pratiques ont été reconnus comme des leviers essentiels pour renforcer l'efficacité des démarches d'évaluation.

Chaque rencontre est l'occasion pour ESPRIst-ULiège de **recueillir les besoins et questionnements** des participant-es. Nous engrangeons ainsi une matière conséquente et riche qui alimente notre programmation de séminaires, que ce soit pour 2025 ou pour les années à venir. Quelques **pistes prioritaires** ont été identifiées :

- **Organiser des sessions collectives** où les participants peuvent travailler ensemble à la définition d'une démarche d'évaluation et de ce fait à la formulation d'indicateurs adaptés à leurs contextes spécifiques ;
- **Proposer des mises en pratiques** pour aider les équipes à développer des compétences en matière de collecte de données, en mettant l'accent sur des méthodes respectueuses de la dynamique de groupe ;
- **Créer une boîte à outils accessible** regroupant des modèles d'indicateurs, des exemples de questionnaires et des guides méthodologiques, afin de faciliter le travail des équipes sur le terrain.

En conclusion, cette rencontre a été une **étape vers une meilleure compréhension des indicateurs d'évaluation**. En poursuivant les discussions et en explorant les pistes identifiées, les participant-es pourront renforcer leur capacité à évaluer avec des méthodes et des indicateurs qui reflètent leurs réalités de terrain.

Bibliographie

ARS Hauts-de-France. (2023). Guide d'évaluation en prévention et promotion de la santé. https://promosante.org/wp-content/uploads/2024/01/Novembre-2023_Guide-Evaluation_DPPS.pdf

Bilodeau, A., Allard, D., Gendron, S., & Potvin, L. (2007). Les dispositifs de la participation aux étapes stratégiques de l'évaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(3), 257-282. <https://utppublishing.com/doi/abs/10.3138/cjpe.0021.017>

Brisebois, É., Arbour, M., Rouleau, A.-A., Audet, R., & Romdhani, A. (2022). Une évaluation en commun. Guide pratique d'évaluation participative : le cas du volet alimentaire de Montréal en commun. L. C. d. I. C. d. r. U. s. l. t. é. n. 16. <https://chairetransition.esg.ugam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2022/04/Une-evaluation-en-commun.pdf>

Dagenais, C., & Ridde, V. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. P. d. l. U. d. Montréal. http://www.equitesante.org/wp-content/plugins/zotpress/lib/request/request.dl.php?api_user_id=1627688&dlkey=KF2CUBA8&content_type=application/pdf

Delahais, T. (2021). Les évaluations participatives : plus facile à dire qu'à faire ? *LeGes*, 32. https://doi.org/10.38023/265714d6-463d-4ae3-80ef-5588489d0ec3https://www.researchgate.net/publication/351230237_Les_evaluations_participatives_plus_facile_a_dire_qu%27a_faire

Delahais, T. (2022). L'évaluation des politiques sociales telle qu'elle se fait. Colloque. <https://zenodo.org/records/14856497>

DREES. (2018). Guide méthodologique de l'évaluation des projets art.51. Accompagnement pour la mise en œuvre de l'évaluation de projets dans le cadre de l'innovation en santé. https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/article_51_guide_methodologique_evaluation_des_projets_articles_51_document_complet.pdf

ERSP Rhône-Alpes. (2004). L'évaluation en 9 étapes. Document pratique. https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/09/eval_9_etapes_08.pdf

ESPRIST-ULiège, Georin, E., & Vandoorne, C. (2020). Les séminaires évaluation du SCPS APES – Bilan 2019. *Education Santé*. <https://educationsante.be/les-seminaires-evaluation-du-scps-apes-bilan-2019/>

Bibliographie

Fässler, S., & Studer, S. (2018). Évaluation des effets des interventions. Guide pour des projets dans les domaines de l'activité physique, de l'alimentation et de la santé psychique. Document de travail 46. P. S. Suisse. https://promotionsante.ch/sites/default/files/migration/documents/Document_de_travail_04_6_PSCH_2019-02_-_Evaluation_des_effets_des_interventions.pdf

Georgin, E., & Vandoorne, C. (2019). Un exemple d'évaluation participative et négociée : la Biennale Ensemble pour la santé – samen voor gezondheid 2017. Education Santé. <https://educationsante.be/un-exemple-devaluation-participative-et-negociee-la-biennale-ensemble-pour-la-sante-samen-voor-gezondheid-2017/>

INPES. (2009). Comment améliorer la qualité de vos actions en promotion de la santé ? Guide d'autoévaluation construit par et pour des associations. <https://www.santepubliquefrance.fr/docs/comment-ameliorer-la-qualite-de-vos-actions-en-promotion-de-la-sante-guide-d-autoevaluation-construit-par-et-pour-des-associations>

IREPS Auvergne-Rhône-Alpes. (2023). L'évaluation en 7 étapes. Guide pratique pour l'évaluation des actions santé et social. https://guide-up.org/wp-content/uploads/2024/01/guide_up_eval_7_etapes-2023.pdf

IREPS Lorraine. (2011). Évaluez vos actions en éducation et promotion de la santé – Guide d'accompagnement à l'évaluation de vos projets. <https://www.preventioninfection.fr/document/evaluez-vos-actions-en-education-et-promotion-de-la-sante-guide-daccompagnement-a-levaluation-de-vos-projets/>

Santé Publique Ontario. (2023). Évaluation fondée sur les objectifs pour les programmes de promotion de la santé. https://www.publichealthontario.ca/-/media/Documents/A/2023/aag-goals-based-evaluation-health-promotion-programs.pdf?rev=1a016a28019443b9b737050235f2abe5&sc_lang=fr

Simard, P. (2009). Sait-on bien travailler ensemble? Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés. https://i-cpc.org/wp-content/uploads/2020/08/PetitGuideEval_parti_quebec18nov09.pdf

Bibliographie

Kinet,J, Nisen L,Thiry,B (2022). Évaluation de la réception des outils YAPAKA par les professionnels de première et de deuxième ligne. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/299757>

Georgin, E. (2024). Rapport d'évaluation participation aux activités de la maison de l'alimentation durable et inclusive de Liège (MADIL).

Sites à consulter :

- Lentille ISS : <http://www.inegalitesdesante.be/>
- Le Pôle ressources en promotion de la santé Bretagne : <https://poleressources.promotionsantebretagne.fr/>
- Le site du guide-up : <https://guide-up.org/>