

# **CO-CONSTRUIRE UN MODÈLE D'ÉVALUATION À LA RENCONTRE ENTRE BESOINS DES PROFESSIONNELS ET DES ADMINISTRATIONS**

COMPTE-RENDU  
DU SÉMINAIRE ÉVALUATION  
DU 17 JUIN 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 comptes-rendus des séminaires précédents](#)

## 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).

# Pourquoi ce séminaire ?

L'idée de ce séminaire a émergé suite aux accompagnements à l'évaluation que réalise ESPRIst-ULiège dans le cadre de ses missions comme Centre d'Expertise en promotion de la santé. En effet, le besoin par les acteurs agréés de pouvoir **combiner leurs obligations de rapportage avec des pratiques d'auto-évaluation** est régulièrement exprimé. En parallèle, une certaine **méfiance** vis-à-vis de l'administration apparaît souvent : qu'est-ce qui sera fait des informations rapportées ? pourraient-elles être utilisées contre nous ? est-ce qu'on doit uniquement présenter le projet sous son meilleur jour ?

L'objectif de ce séminaire était donc d'ouvrir un **espace de dialogue**, franc et constructif, sur les modalités actuelles de rapportage des activités, ses finalités, ses forces et faiblesses, et de **réfléchir collectivement aux améliorations souhaitables et possibles**.



# Partie théorique

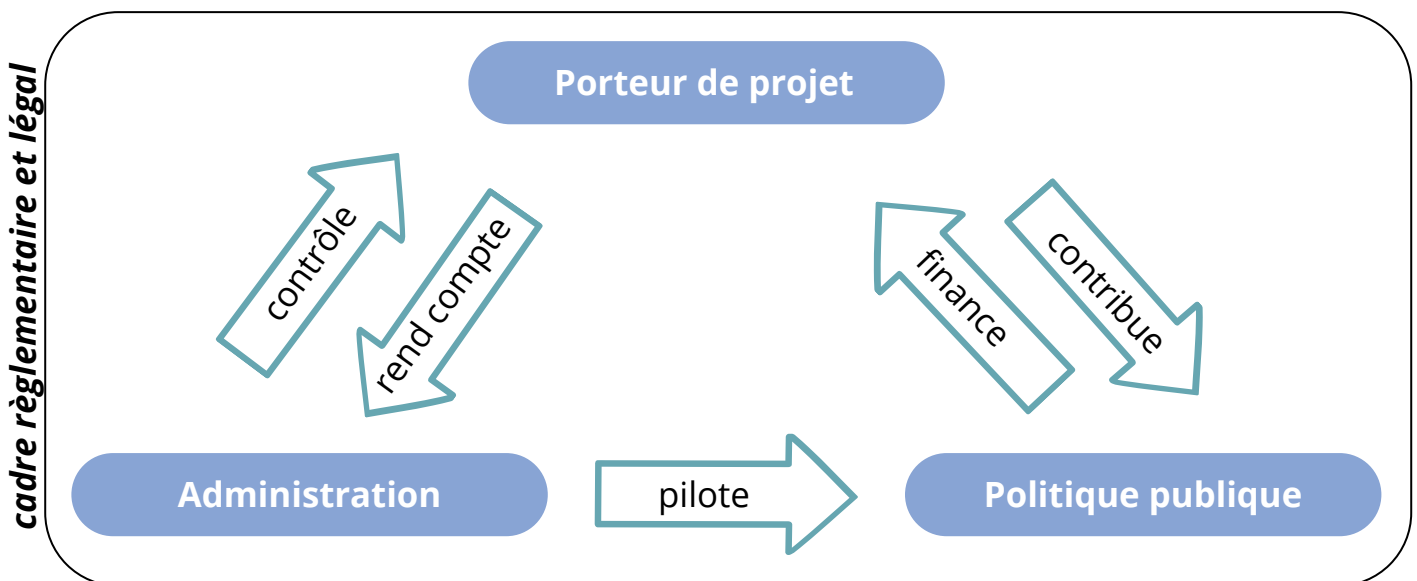
## 1. Projets, administrations et politiques publiques

En simplifiant un peu, on peut dire que ce qui occupe la majorité des professionnel·les de la promotion de la santé, ce sont les “**projets de terrain**”. Ceux-ci reposent sur des **hypothèses de cause à effet** : ils sont développés sur l’hypothèse que certaines activités engendreront certains effets, certains changements. Les projets sont planifiés pour obtenir ce changement, répondre à des besoins, résoudre un problème.

Ces projets reposent généralement sur un ou plusieurs financements publics, dans le cadre d’une **politique publique** (des financements privés sont parfois possibles également). Pris tous ensembles, ces projets sont censés **contribuer à cette politique publique** dans laquelle ils s’inscrivent. Ces projets sont donc financés parce qu’ils sont considérés comme pouvant contribuer à atteindre les objectifs de la politique publique.

La politique publique est pilotée, gérée par une **administration**. Le financement des projets implique une forme de **contrôle** : les acteurs doivent rendre des comptes à l’administration quant à l’utilisation du financement qui leur est attribué. Ce rapportage aide l’administration en charge à **piloter la politique publique**.

Enfin, tout cela se déroule dans un **cadre réglementaire et légal**.



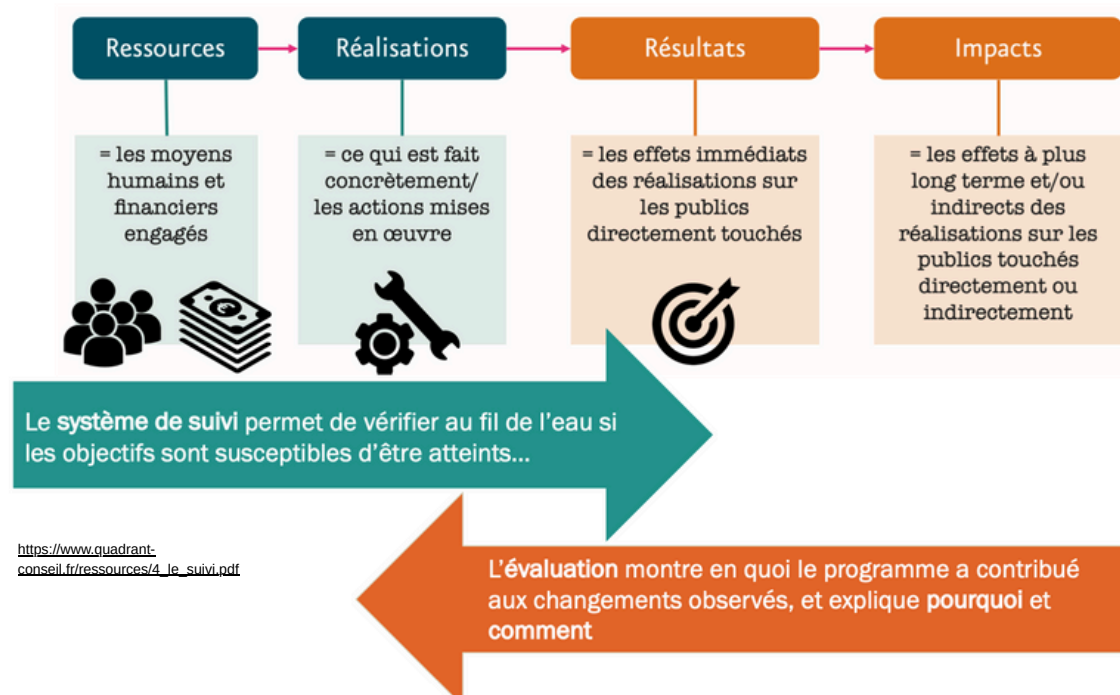
## 2. Le rapportage et ses fonctions

Le rapportage revêt plusieurs **fonctions** :

- **Contrôle** : obtenir des informations pour vérifier que le projet utilise les moyens conformément au cadre
- **Pilotage des projets** : utilisation du rapportage pour faire évoluer les projets
- **Suivi de la politique publique** : suivi de la mise en œuvre de la politique au niveau régional
- **Évaluation de la politique publique** : apprendre et juger de la mise en œuvre et des effets d'une politique publique

On distingue souvent le suivi d'une évaluation :

- **Suivi** : il s'attarde plutôt sur l'utilisation des ressources et les réalisations, en vérifiant que les ressources sont engagées correctement. Le suivi se rapporte à une approche managériale des projets. Il est plutôt léger à mettre en œuvre.
- **Évaluation** : elle va plus loin en interrogeant comment l'affectation des ressources et les réalisations permettent d'atteindre des résultats, des effets à court ou moyen terme. Elle peut parfois aller jusqu'aux impacts (effets à long terme, effets indirects). L'évaluation mobilise des données du suivi mais aussi d'autres types de connaissances pour porter un jugement, apporter une compréhension sur comment le projet a contribué aux effets attendus, sur le pourquoi ça fonctionne ou pas, sur les recommandations à élaborer pour améliorer le projet, etc.



[https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/4\\_le\\_suivi.pdf](https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/4_le_suivi.pdf)

### 3. **Rendre des comptes VS apprendre ?**

Les pratiques d'évaluation et de suivi sont souvent présentées et perçues comme le lieu d'un **conflit entre la reddition de comptes et l'apprentissage**. Dans un chapitre d'ouvrage, Irene Gruijt (2010) s'intéresse à cette tension et aux conditions qui permettraient de réconcilier ces deux pratiques.

Irene Gruijt, *"Exploding the Myth of Incompatibility between Accountability and Learning"* (2010)

[Lire l'article](#)

Dans cet article, I. Gruijt explique que pour obtenir un financement, un projet doit présenter des **intentions planifiées**, des **objectifs prédéfinis**, ainsi que spécifier les **activités prévues** pour atteindre ces objectifs. Il s'agit donc d'**hypothèses** sur ce qu'on espère atteindre avec le projet et comment. A ce stade, on ne sait pas si ça va fonctionner. Souvent, ces hypothèses initiales vont se transformer en un **contrat rigide** qui demande des **preuves** de résultats et de réalisations, via des indicateurs en lien avec les objectifs prédéfinis qui sont souvent très génériques.

Ce processus traduit une vision du changement comme un processus **entièrement contrôlable**. Or, la réalité est bien plus complexe. On peut avoir des changements non prévisibles, multiples et qui interviennent dans des temporalités variables. Par ailleurs, on a souvent de nombreux projets menés simultanément et de nombreuses politiques publiques qui coexistent et ne poursuivent pas toujours les mêmes objectifs, voire qui interfèrent les unes avec les autres.

Le **contexte** revêt donc une importance primordiale car il influence non seulement la mise en œuvre des actions mais aussi leurs effets. Il influence la capacité des projets à atteindre leurs objectifs. Pour I. Gruijt, il est donc important de **ne pas rester figé sur les hypothèses** de départ car le contexte évolue constamment. En effet, les actions en promotion de la santé ne se réalisent pas dans un laboratoire où tout est contrôlé, mais dans un contexte changeant. Les relations de cause à effet sont souvent difficile à reproduire - au mieux, on les comprend *a posteriori*.

Dès lors, il faudrait passer de cette vision d'un futur contrôlable à une vision qui favorise d'autres formes de compréhension, à partir de ce qui se passe sur le terrain, dans un monde complexe et imprévisible. Il ne faut pas abandonner le rapportage mais réfléchir aux éléments rapportés en fonction du contexte, des réalités concrètes.

Irene Gruijt explique aussi que l'apprentissage va être valorisé dans les discours, mais que les pratiques de reddition de comptes ne le permettent pas souvent. Différentes raisons sont mises en avant pour expliquer cela :

- Les **contraintes pratiques** comme le temps nécessaire à la réalisation d'une évaluation qui favorise les apprentissages
- Les **compétences** de rapportage (données et indicateurs) ne sont pas les mêmes que les compétences d'évaluation (jugement et compréhension)
- La **compétition** entre les structures (pour l'obtention d'un financement) invite à montrer les succès, plutôt qu'à réfléchir aux difficultés contextuelles
- Les systèmes de reddition de compte sont souvent **rigides**, ils ne permettent pas de faire évoluer les indicateurs et les objectifs du projet durant la mise en œuvre
- La **culture organisationnelle** ne favorise pas toujours les apprentissages
- Il existe une tendance à vouloir **simplifier le réel** et les processus de changement, dans les systèmes de rapportage

Pour elle, l'apprentissage est un **processus de réflexion continue** sur les visions, les stratégies, les actions et le contexte, qui permet de mener des ajustements en continu. L'apprentissage poursuit plusieurs finalités :

- **Améliorations pratiques** : est-ce qu'on fait les choses correctement ?
- **Améliorations stratégiques** : est-ce qu'on fait les bonnes choses ?
- **Valeurs-clés du projet** : comment savons-nous ce qu'il est bon/juste de faire ?

L'apprentissage nécessite des capacités de réflexion critique, d'identification des hypothèses, d'analyse de différentes sources d'informations, de mise en relations des données avec les hypothèses initiales, de négociation, ...

La reddition de comptes s'appuie sur le principe que si des moyens sont alloués à un projet, il faut pouvoir vérifier si les engagements sont respectés. On parle de **responsabilité** (ou de réponsabilité au sens de "capacité à répondre de"). En l'absence de réponse, il peut y avoir des sanctions. Ça implique de pouvoir expliquer ce qu'on fait, de répondre aux questions sur les décisions prises, sur l'utilisation des moyens, l'atteinte d'effets à court terme, etc.

La reddition de comptes s'ancre dans une **relation de pouvoir** : certains détiennent le pouvoir de demander des comptes, d'autres sont tenus de s'expliquer. Ce rapport de pouvoir se joue à différents niveaux : l'administration aussi rend des comptes et le gouvernement doit rendre des comptes aux élus du parlement.

La reddition de comptes s'appuie sur des capacités à formuler des attentes de performance claires, collecter et analyser des données, tirer des conclusions et dialoguer avec ceux à qui on doit rendre des comptes.

## 4. Réconcilier redevabilité et apprentissages

Pour réconcilier les deux, I. Gruijt recommande :

- **De clarifier les finalités de l'apprentissage** : se concentrer sur l'objectif de celui-ci, pas uniquement sur le contenu ou sur qui va utiliser les informations. A quelles fins souhaite-t-on s'engager dans un processus d'apprentissage à propos d'un projet, d'une politique ?
- **De mettre l'accent sur la convergence des compétences** : reddition de comptes et apprentissage demandent des compétences complémentaires. Pour rendre des comptes sur son projet, il faut pouvoir comprendre ce qu'il se passe et comment, c'est-à-dire apprendre des choses à son sujet. A l'inverse, l'évaluation permet d'identifier des données pertinentes pour la reddition de comptes. Il est également important que ce dont on peut être tenu responsable soit clarifié à l'avance : le porteur de projet ne doit pas être tenu responsable d'éléments qui relèvent du contexte. Il faudrait aussi pouvoir fusionner les temporalités de la reddition de comptes et de l'évaluation interne (il n'est pas nécessaire de tout évaluer chaque année, on peut avoir une évaluation progressive au cours du temps).

## 5. Construire un système de suivi-évaluation ?

Une autre publication offre des pistes intéressantes pour la construction d'un système qui allie suivi et évaluation.

Agathe Devaux-Spatarakis *et al.*, Pour un suivi-évaluation utile au dialogue de politique publique informé par la recherche (2024)

[Lire le rapport](#)

Les auteurs relèvent d'abord les différents **écueils des systèmes de suivi actuels** : un focus exclusif sur les indicateurs, une limitation aux réalisations sans aller jusqu'aux résultats, un système trop ambitieux au vu des moyens disponibles et, enfin, l'absence de système de suivi faute de moyens.

Pour eux, il serait nécessaire que le système de suivi soit **pensé dès le départ** d'un projet et en association **avec les parties prenantes concernées**. Ils relèvent que les systèmes de suivi sont plus pertinents si les actions du projet, ses effets attendus et le rôle de chacun sont explicités dès le début et collectivement. Les hypothèses en termes de changements attendus devraient être explicitées et les outils de collecte intégrés dans la mise en œuvre courante du projet. Les auteurs identifient **plusieurs étapes** pour la construction de ce système de suivi-évaluation :

1. **Cartographier** les parties prenantes
2. Identifier les **enjeux** des parties prenantes : quelles sont leurs attentes vis-à-vis du projet et du système de suivi-évaluation ?
3. S'accorder sur la **théorie du changement** : définir collectivement les effets attendus du projet et la manière dont ils s'articulent entre eux et avec les activités
4. S'accorder sur les **critères de réussite** du projet
5. **Sélectionner ce qui est pertinent à suivre** pour l'évaluation plutôt que de chercher à tout documenter
6. Établir des **outils de collecte** qui permettront de recueillir l'information sur l'atteinte des effets, sur le processus et les réalisations

Il est à noter, selon eux, que des projets qui présentent des **points communs** (en particulier au niveau des stratégies d'intervention et des types d'actions) ont probablement des **effets attendus similaires**. Un travail de comparaison et de mise en discussion rend envisageable l'établissement d'un **set d'indicateurs communs**.

# Présentation des travaux du GT évaluation de la FWPSanté (2019-2021)

Par **Chantal Vandoorne**, collaboratrice ESPRIst-ULiège

Pour poursuivre ces apports théoriques en les illustrant, Chantal Vandoorne a proposé une présentation du travail effectué en collaboration entre la Fédération Wallonne de Promotion de la Santé (FWPSanté) et ESPRIst-ULiège (Estelle Georquin, Chantal Vandoorne) entre 2019 et 2021. Ces travaux ont pris place dans l'interstice entre la fixation des objectifs généraux du Plan wallon de promotion de la santé (2018) et l'organisation du secteur pour mettre en œuvre ce Plan.

La réflexion a été initiée, en 2019, par une première **enquête en ligne** auprès des membres de la Fédération, de façon à recueillir des informations sur leurs méthodes, outils, pratiques en termes de reddition de comptes et d'évaluation. A ce moment-là, il n'existait pas de modèle commun de rapport d'activités. Cette exploration par questionnaire a été suivie d'une **journée d'échanges**. La décision a alors été prise de **travailler sur un ensemble d'indicateurs communs**, adaptés à la réalité du secteur et qui feraient sens pour l'ensemble des acteurs de la promotion de la santé.

En 2020, une **démarche participative** a alors été mise en route, avec :

- La constitution d'un groupe de travail dédié
- 3 demi-journées de réflexion autour des objectifs transversaux du WAPPS
- L'implémentation, dans l'analyse, des données issues des consultations précédentes
- Un travail de recherche d'indicateurs dans la littérature scientifique
- Un pré-test d'un premier set d'indicateurs auprès des membres de la Fédération

L'objectif de cette démarche était de **faire émerger des critères** d'évaluation que les acteurs eux-mêmes souhaitent valoriser dans le cadre de leur travail en promotion de la santé, ainsi que des **indicateurs** basés sur des données déjà disponibles ou potentiellement disponibles au sein des services et associations.

A l'issue de cette démarche, un document a été produit qui identifie un ensemble de dimensions-clés, accompagnées de leurs critères et indicateurs d'évaluation.

[Consulter le document](#)

Parallèlement à ce travail, le GT s'est rendu compte que pour travailler ces questions d'évaluation, il fallait partager un **vocabulaire commun**. Pour répondre à ce besoin, un glossaire a été rédigé, au départ d'un article publié en 2012.



**Glossaire proposé par la FWPsanté, <https://www.fwpsante.be/wp-content/uploads/2022/07/21021-glossaire-gteval-fwpsante-maj-gt26-03-21.pdf>**

Absil G. et Vandoorne C., "**Des mots pour parler d'évaluation**", in Education Santé, n°283 (2012), <https://educationsante.be/des-mots-pour-parler-devaluation/>

Le pré-test des critères et indicateurs proposés dans ce document a permis d'en faire émerger les **points forts** (meilleure lisibilité des indicateurs, renforcement de la cohérence entre les acteurs, soutien à l'apprentissage) et les **points d'amélioration** (charge administrative, formation à l'évaluation nécessaire, importance de l'accompagnement humain).

Les **balises** qui ont été identifiées au cours de ce travail rejoignent fortement celles soulignées dans la présentation théorique au début de ce séminaire :

- Importance primordiale du contexte des projets
- Nécessité de limiter le nombre d'indicateurs
- S'approprier un système de suivi prend du temps
- Le choix des indicateurs devrait se faire en concertation avec l'administration
- Les indicateurs devraient pouvoir évoluer chaque année
- Un outil d'encodage ergonomique (ex. en ligne) serait un facilitant
- Le choix du niveau (projet - actions - activités) auquel se rapportent les indicateurs devrait être libre



# Présentation du point de vue de l'AViQ sur le rapportage et l'évaluation

Par **Véronique Bouttin**, Direction de la Promotion de la santé et de la Prévention (AViQ)

Le séminaire a été l'occasion de **mieux comprendre le rôle d'une administration** dans le pilotage d'une politique publique, au travers d'une présentation proposée par Véronique Bouttin qui a exposé aux participant-es le point de vue de l'AViQ sur le rapportage et l'évaluation.

## 1. L'évaluation en "face to face"

Le rapport annuel pour les opérateurs agréés est régi par le Code Wallon de l'Action Sociale et de la Santé (CWASS) et le Code Règlementaire Wallon de l'Action Sociale et de la Santé (CRWASS) qui définit ce que doit être le rapport annuel de tout organisme financé par l'AViQ. Il s'agit d'un **cadre légal** dont l'AViQ ne peut pas sortir. Ces codes prévoient :

- Un **rapport financier** qui est pris en charge par la Direction financière de l'AViQ
- Un **rapport narratif** qui est pris en charge par la Direction de la Promotion de la Santé et Prévention

La liquidation du solde est soumise à un avis positif sur ces deux volets. Les rapports annuels doivent absolument être rentrés pour le **1er mars**, avec prolongation possible sur demande jusqu'au 31 mars. Le format du rapport d'activité a été construit en **concertation** entre le cabinet, le terrain et l'AViQ. La logique qui prévaut est celle du projet et de la charte d'Ottawa. Le format en tableau Excel n'est pas optimal non plus pour l'AViQ mais c'est le seul qui permette de faciliter l'analyse des données. Un projet de plateforme en ligne est en cours.

Les défauts de ce système de rapportage sont bien connus par l'AViQ mais celui-ci a été construit dans la précipitation pour sortir au plus vite de la situation des subventions facultatives. L'AViQ considère que les erreurs qui ont pu être commises sont aussi des **occasions d'apprentissage** pour la prochaine programmation. Un exemple d'erreur à ne plus reproduire est le **manque de guidelines** pour les opérateurs, qui a conduit certain-es à rendre énormément de fiches projets et d'indicateurs, au point de rendre les choses ingérables.

A côté de ces écueils, les rapports annuels ont aussi des points très positifs. Ils permettent à l'AViQ d'avoir une **vision claire des projets et un suivi dans le temps**. Ils permettent d'aller à la rencontre des opérateurs et de leurs difficultés. Il est à noter qu'un opérateur qui serait en difficulté vis-à-vis d'un indicateur, par exemple, peut tout à fait en discuter avec l'AViQ afin d'envisager une modification. Cependant, il est évidemment impossible d'abandonner ce modèle de rapport d'activités en cours de route, ou de modifier l'ensemble des indicateurs.

## 2. Une approche globale

Pour l'AViQ, la partie la plus intéressante des rapports annuels est **l'explicitation des problèmes** qui sont rencontrés par les professionnel·les. Ce sont les éléments qui analysent le contexte, ce qui fonctionne ou ce qui ne fonctionne pas, les freins et leviers, etc. Ces réalités permettent de relativiser les indicateurs et d'envisager des adaptations. Il y a donc une marge d'interprétation vis-à-vis de ce que peuvent dire les indicateurs avec une prise en compte des réalités de terrain.

Grâce aux rapports annuels, il est possible de sortir des données globales sur les projets, par exemple en termes de travail en réseau (qui travaille sur quel axe et avec qui). C'est intéressant pour l'AViQ de savoir qui interpeller sur quel sujet mais ce sont aussi des informations qui peuvent être utiles hors du cadre de l'AViQ, pour d'autres secteurs. Un autre exemple vient des données produites par les CLPS quant aux typologies des demandes qu'ils reçoivent et qui peuvent venir questionner l'approche par axe thématique.

Il est à noter que l'AViQ doit aussi rendre des comptes au gouvernement wallon à propos des fonds qui sont alloués mais aussi au niveau fédéral et intersectoriel. L'AViQ reçoit, à titre d'exemples, entre 8 et 10 questions parlementaires par semaine, touchant diverses thématiques (récemment : les usages addictifs, le burn out, le vapotage...). Dans ce cadre, les données issues des rapports annuels permettent de valoriser ce qui est fait sur le terrain auprès des politiques.

Les rapports annuels servent également de force de propositions, à travers les analyses SWOT, l'explicitation des difficultés rencontrées, la compilation des données, l'analyse des besoins et des demandes... Récemment, sur base de toutes ces informations, l'AViQ a pu lancer plusieurs appels à projet.



## 3. Une vue “macro”

Enfin, les données issues des rapports d'activités sont utiles pour une analyse à un niveau plus “macro”, par exemple :

- Identifier et cartographier les actions mises en œuvre
- Effectuer un suivi continu et actualisé de la mise en œuvre de la politique publique
- Visualiser et analyser la couverture territoriale et thématique des actions
- Identifier les zones et/ou thématiques non couvertes
- Identifier les publics peu ou pas touchés par les actions
- Participer aux politiques futures

# Présentation de la Direction de l'Évaluation et de la Prospective (AViQ)

Par **Caroline Couwenbergh**, Direction de l'Évaluation et de la Prospective (AViQ)

Composée d'une équipe formée aux approches quantitatives et qualitatives, la DEP mène des **évaluations des politiques publiques** pour l'AViQ et formule des propositions pour leur amélioration et leur développement. Elle réalise également des **études prospectives** pour anticiper les besoins futurs et adapter les politiques publiques en conséquence. Pour mener à bien ses missions, la DEP travaille étroitement et de manière collaborative avec les directions concernées et les comités de pilotage des politiques publiques (s'ils existent). C'est donc la DEP qui aura la charge de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan wallon de promotion de la santé et de prévention.

Les **résultats des travaux de la DEP** sont accessibles sur le [site de l'AViQ](#).

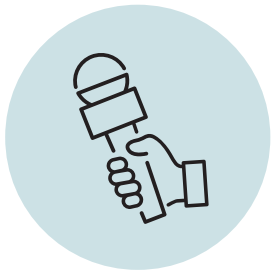
## Retour d'expérience d'un opérateur agréé sur le système de rapportage

Par **Eva Carulla**, Directrice de l'ASBL Namur Entraide Sida

L'ASBL Namur Entraide Sida travaille avec un public d'adultes consommateurs de drogues illicites, dont une grande partie sont des publics de la rue. Au niveau de son agrément wallon, l'ASBL a rendu **deux fiches actions** qui ont été construites sur base d'un travail de reconstruction en détail des différents parcours possibles pour les usagers. L'équipe a ensuite réalisé un travail important pour l'identification d'indicateurs qui soient cohérents avec leurs objectifs et ce qu'ils et elles cherchaient à savoir sur la mise en œuvre de leurs projets. Enfin, des outils de collecte des données ont été créés, en tenant compte des réalités concrètes des professionnel·les (besoin d'outils faciles, agiles, rapides).

Pour que ce système de suivi fonctionne, chaque membre de l'équipe est invité à avoir une certaine discipline dans l'encodage des données. **Chaque travailleur connaît ses objectifs, sait sur quelle activité il travaille et quels outils d'évaluation il doit utiliser.** En outre, des réunions régulières permettent de procéder à des modifications et des **ajustements**. Le système de suivi a également été pensé pour qu'il soit véritablement utile aux professionnel·les, de façon à ce qu'ils et elles puissent **vérifier continuellement l'adéquation entre ce qu'ils et elles font et les objectifs poursuivis.**

Par exemple, les travailleurs qui entrent en contact avec des usagers dans la rue disposent d'un Google Form dans lequel ils peuvent encoder directement diverses données, plutôt que d'attendre d'être de retour au bureau. Autre exemple, les infirmières qui travaillent pour l'ASBL disposent toutes de fiches récapitulatives qui reprennent leurs objectifs, les activités à mener, les données à collecter et comment les encoder, etc.



## Échanges avec les participant·es

Les différentes présentations du matin ont suscité plusieurs réactions parmi les participant·es au séminaire :

- L'intérêt pour la **démarche d'apprentissage** a été souligné mais elle semble bien actuellement en contradiction avec la démarche de rapportage qui est perçue uniquement comme une contrainte administrative. L'enjeu d'apprentissages fait pourtant beaucoup plus sens pour les professionnel·les.
- La question de la **transparence quant à l'utilisation des données** issues des rapports d'activités a également été évoquée. Beaucoup s'accorde sur le fait qu'être informé·es sur l'utilité / la finalité de la collecte des données et sur les analyses qu'en fait l'AViQ pourrait non seulement permettre de retrouver du sens dans cette collecte mais aussi motiver les acteurs à fournir des données de qualité. Les acteurs souhaiteraient que l'AViQ puisse leur faire des retours sur les analyses qui sont faites.
- **L'intérêt d'une réflexion plus transversale** est apparue car de nombreux projets adoptent une approche plus holistique qui est aussi celle des déterminants sociaux de la santé. Par exemple, parler de mobilité active n'est pas seulement une question de santé physique. Puisque la promotion de la santé défend une approche plus globale de la santé, il y a un intérêt à ne pas se cantonner à une approche uniquement par thématiques.
- Enfin, les participant·es ont exprimé une **inquiétude** quant au travail de rapportage : dans un contexte de concurrence, cartographier les services et les activités pourrait mener à mettre en péril certains opérateurs. Du côté de l'AViQ, même si l'inquiétude est comprise, la volonté n'est pas d'évincer des opérateurs mais de travailler au **maintien et au renforcement de l'existant**. Mais cette volonté n'est pas incompatible avec l'envie de réfléchir à ce qui produit ou non des effets, aux populations qui sont ou non touchées par les actions, etc. Par ailleurs, l'administration a besoin de données pour être en mesure de défendre le secteur et de montrer son importance.

# World Café

Après les différentes présentations de la matinée, l'après-midi a été consacrée à un atelier de type "World café". Les participant·es ont eu l'occasion **d'échanger leurs expériences et réflexions** autour de 4 tables. La synthèse des échanges est présentée ci-dessous.



## Comment le travail du GT évaluation de la FWPS pourrait-il être mis à jour ? Est-il toujours pertinent ?

*Les tables 1 et 2 étaient consacrées aux dimensions-clés et aux indicateurs identifiés par le groupe de travail évaluation de la FWPSanté (2019-2021) qui a été présenté durant la matinée. Les participant·es ont pu réfléchir ensemble à l'intérêt de ces indicateurs transversaux, en se mettant au travail autour de quelques dimensions-clés.*

- **Glossaire et vocabulaire commun** : la difficulté de parler d'un langage commun, lorsqu'il s'agit d'évaluation, a été soulignée à nouveau. Les participant·es ont évoqué la nécessité d'un vocabulaire simple, permettant à chacun·e de s'en saisir, car le secteur a tendance à trop facilement tomber dans un jargon conceptuel. C'est notamment le cas pour les indicateurs qui sont souvent perçus comme trop "techniques" et difficilement appropriables.
- **Difficulté d'appropriation du système de rapportage** : qu'ils soient transversaux ou pas, les indicateurs et le système de rapportage en général est considéré comme trop complexe et éloigné des réalités concrètes des professionnel·les de terrain. Le modèle choisi est peu accessible pour les intervenant·es de première ligne qui ressentent une perte de sens par rapport à leurs activités et consacrent une partie trop importante de leur temps de travail pour ce suivi.
- **Déconnexion avec le réel** : quels qu'ils soient, les indicateurs figent le réel en une seule proposition et les professionnel·les éprouvent des difficultés à relater leurs expériences concrètes au travers de ces indicateurs. C'est notamment le cas lorsque des *verbatim* ou des données qualitatives semblent très parlantes mais s'accommodent mal du format "indicateur". Certain·es s'interrogent aussi sur la perte des valeurs qui fondent l'ADN des différentes institutions, en recourant à des indicateurs standardisés.

- **Inspirations et transversalités** : la plus-value d'un recueil d'indicateurs consacrés aux dimensions transversales est néanmoins soulignée positivement par certain-es car ceux-ci permettent aux professionnel·les de **réfléchir à certaines dimensions auxquelles ils et elles n'avaient peut-être pas pensé** jusque là (vulnérabilités des publics, littératie...). Ces dimensions transversales sont considérées par certain-es comme **trop absentes** des rapports d'activités annuels.
- **Temporalité de l'évaluation** : notamment en ce qui concerne les résultats, les effets sur les publics des activités, l'évaluation annuelle au travers du rapportage n'a pas de sens. Il serait plus constructif de réaliser des **évaluations par "cycles"**, surtout pour des projets pluriannuels.
- **Moments d'échanges avec l'administration** : les professionnel·les relèvent le besoin de davantage d'espaces de dialogue avec l'administration quant aux difficultés vécues, aux attentes des uns et des autres.
- **"Opérationnalisation" des concepts** : les participant-es se sont notamment interrogé-es sur la nécessité d'opérationnaliser certains concepts, tels que le genre ou la littératie, en accompagnant les critères d'outils méthodologiques sur ces thématiques.
- **Outils de collecte et d'analyse de données** : de manière générale, les participant-es s'accordent aussi sur le manque d'exemples d'outils pour collecter des données d'évaluation, et les analyser. Cette constatation est liée en partie à la question des **compétences** nécessaires à la création de ces outils, à la collecte et à l'analyse des données.
- **Inadéquation des différents systèmes de rapportage** : pour les acteurs financés par divers subsides, remplir les rapports d'activités est un vrai casse-tête en raison des modèles et attentes divergentes de chacun des pouvoirs subsidants. Les participant-es regrettent largement le **manque de concertation des administrations** et la **surcharge de travail** qui en découle, au détriment des activités de terrain.





## Quelles sont les attentes des opérateurs et de l'administration quant au système de suivi et de rapportage ?

- **Les subsides** : les participant·es ont relevé les attentes de l'administration en termes de contrôle du bon usage de l'argent public mais ils et elles considèrent également que la **question éthique** autour de l'usage des moyens financiers est partagée également par les acteurs agréés. Les subsides sont également l'objet de nombreuses **inquiétudes**, de la part des acteurs : obtenir une continuité, montrer le manque de moyens, voire simplement obtenir un subside s'il n'est pas déjà présent. Ces difficultés entraînent, parfois, la mise en œuvre de **stratégies dans la rédaction des rapports d'activités** : les professionnel·les ne disent pas tout ce qu'ils font en dehors du subside et cherchent à montrer leur projet sous le meilleur jour possible.
- **Rapportage** : du côté des professionnel·les, le rapportage leur est utile pour **valoriser** leurs activités et les structurer. Cependant, si le rapportage pouvait s'avérer utile pour avoir une vision globale des projets et des liens entre eux, la **charge de travail conséquente** qu'entraîne le rapportage ne permet plus tellement cette prise de recul. Les professionnel·les ont tendance à se répartir le travail, chacun remplissant une partie du rapport d'activité de manière segmentée. Pourtant, l'utilité du rapportage est bien comprise : du point de vue des acteurs comme de l'administration, celui-ci permet de **relater la réalité du terrain**, de **faire émerger de nouvelles problématiques**, d'identifier les éventuelles zones d'ombre et de mettre en lumière les **difficultés du terrain**. Le rapportage est essentiel pour l'administration, afin de connaître les besoins, de contrôler l'utilisation des financements et de documenter l'avancée de la politique publique.
- **Format** : en termes de rapportage, les acteurs agréés attendent plus de **flexibilité** dans le rapport d'activités, notamment au niveau des indicateurs. De manière générale, ils et elles considèrent que les attentes de l'administration en la matière sont trop rigides. Néanmoins, le rapport d'activité est perçu par les opérateurs agréés comme un outil permettant **d'éclairer les actions** de chacun, de compiler les données récoltées et d'obtenir un **feedback** de l'administration sur les activités mises en œuvre mais il manque de clarté. Du côté de l'administration, la question de la **lisibilité** est également centrale, compte-tenu du nombre important de rapports d'activités à analyser.
- **Plaidoyer** : enfin, les rapports d'activités sont considérés comme un bon outil de plaidoyer, autant par les acteurs que par l'administration. Par ailleurs, ils permettent à celle-ci de répondre aux questions parlementaires en faisant remonter les besoins du terrain.



## A quelles conditions, comment un outil de rapportage annuel pourrait-il aussi servir d'outil de pilotage ?

- **Un modèle partagé et accessible** : pour les participant·es, le modèle idéal de rapportage devrait être à la fois partagé (à l'équipe et à l'ensemble des acteurs) et rendu plus facilement accessible (par exemple au travers d'un logiciel, en ligne...). L'accessibilité est également perçue en termes d'**appropriation** du vocabulaire et des manières d'encoder les informations, deux éléments pour lesquels une courte formation ou un accompagnement seraient nécessaires.
- **Rapportage et évaluation continue** : l'outil de rapportage devrait aussi être, pour les équipes, un outil d'évaluation continue et de suivi des activités. Si le format le permet, les professionnel·les pourraient être encouragé·es à compléter régulièrement le document, à la manière d'un **tableau de bord**.
- **Bilan général et rapportage par projets** : pour les acteurs aux multiples projets, il semble important que le rapport d'activité puisse présenter un volet "bilan général" - éventuellement avec des indicateurs transversaux ou, en tout cas, les informations communes à l'ensemble des projets - et un volet consacré aux informations spécifiques par projets.
- **Une ligne directrice claire** : les participant·es ont également souligné le besoin d'être informé par l'AViQ des **objectifs et finalités** de la collecte de données d'évaluation et d'informations au travers du rapport d'activités. Connaître les attentes de l'administration permettrait de **concentrer les efforts** aux bons endroits et de rationaliser les efforts, tout en obtenant des données de **meilleure qualité** (car moins dispersées). En d'autres termes, les professionnel·les souhaiteraient que les liens soient plus clairs entre les données qui sont collectées et l'évaluation des projets et de la politique publique qui est réalisée par l'administration. En savoir plus sur l'utilisation qui est faite des informations collectées au travers des rapports d'activités permettrait de **redonner du sens** au processus d'évaluation et de suivi.
- **Harmonisation des *feedbacks* de l'administration** : les professionnel·les sont conscient·es de l'utilité des rapports d'activités pour l'administration et les *feedbacks* qu'ils reçoivent peuvent être constructifs pour l'amélioration de leurs différentes activités. Cependant, les participant·es soulignent le manque d'harmonisation de ces *feedbacks*, en fonction de leurs personnes de référence à l'AViQ. Cette **disparité entre acteurs**, et le manque de cohérence en terme de communication, constitue une difficulté supplémentaire pour les opérateurs concernés.

# Conclusions

Les présentations et échanges qui ont jalonné ce séminaire ont mis en évidence la complexité du rapportage et de l'évaluation, pris entre plusieurs logiques parfois perçues comme difficiles à concilier : répondre à une exigence de **reddition de comptes**, soutenir **l'apprentissage collectif** et permettre aux administrations de **piloter les politiques publiques**. Cette tension est largement partagée par les professionnel·les de terrain, qui expriment la difficulté de concilier ces différentes logiques et de parvenir à rendre compte de réalités complexes à travers des outils souvent jugés trop rigides ou éloignés de leurs pratiques.

Les discussions ont également souligné l'importance d'une plus grande **transparence** sur l'utilisation des données recueillies et sur les analyses produites par l'administration. Le besoin d'espaces de dialogue réguliers entre les acteurs agréés et l'AViQ a été exprimé, afin de mieux comprendre les attentes de chacun, d'ajuster les outils et de donner davantage de sens aux démarches de suivi et d'évaluation. De même, la question de l'harmonisation entre les différents pouvoirs subsidiants est apparue comme un enjeu, dans un contexte où la multiplicité des formats et des demandes accroît la charge administrative des opérateurs bénéficiant de plusieurs subventions.

Enfin, les réflexions menées lors du World Café ont également mis en évidence plusieurs pistes d'amélioration. Les participant·es ont souligné l'intérêt de recourir davantage à des **indicateurs transversaux**, jugés utiles pour visibiliser et documenter des dimensions parfois occultées dans les rapports annuels. Ils ont également insisté sur la nécessité d'**adapter la temporalité de l'évaluation**, en privilégiant des cycles cohérents avec les projets, notamment pluriannuels, plutôt qu'un rythme strictement annuel. Enfin, la nécessité d'opérationnaliser certains concepts, tels que le genre ou la littératie, a été mise en parallèle avec le besoin de fournir des outils méthodologiques facilitant leur prise en compte concrète dans les pratiques. En conclusion, au-delà de l'outil technique de reddition de compte, c'est donc bien l'idée d'une évaluation co-construite, accessible et évolutive qui se dégage, afin de concilier au mieux les besoins des professionnel·les et les exigences institutionnelles.

# SÉMINAIRES ÉVALUATION 2025

## PROGRAMME

**CONSTRUIRE DES INDICATEURS D'ÉVALUATION QUI ONT DU SENS**

*Mardi 4 février 2025 (Namur) - 9h30 - 16h*

**IDENTIFIER ET FORMULER DES QUESTIONS ÉVALUATIVES**

*Lundi 14 avril 2025 (La Louvière) - 9h30 - 12h30*

**CO-CONSTRUIRE UN MODÈLE D'ÉVALUATION À LA RENCONTRE ENTRE  
BESOINS DES PROFESSIONNELS ET DES ADMINISTRATIONS**

*Mardi 17 juin 2025 (Liège)*

**EVALUER LES RÉSULTATS EN PROMOTION DE LA SANTÉ (TITRE PROVISoire)**

*Mardi 23 septembre 2025 (Marche-en-Famenne)*

**EVALUER DES FORMATIONS : COMMENT FAIRE ? (TITRE PROVISoire)**

*Mardi 25 novembre 2025 (Liège)*

