

« REDECOUVRIR LA DYNAMIQUE DE MES ACTIONS : COMMENT STRUCTURER MES OBJECTIFS ET DEFINIR DES INDICATEURS D'ÉVALUATION QUI AIENT DU SENS ? »

RAPPEL DES OBJECTIFS DU SEMINAIRE

- S'outiller pour la (re)construction du **cadre logique** de nos actions, de façon à en **identifier plus facilement les objectifs** et les articulations entre les objectifs ;
- Être soutenu·e·s dans l'**identification d'indicateurs d'évaluation** ayant du sens vis-à-vis de nos actions et de nos objectifs ;
- Échanger relativement à nos difficultés dans l'identification d'objectifs et d'indicateurs d'évaluation et **débloquer ensemble les freins existants**.

I. 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 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 Evaluation » 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·e·s **d'échanger** leurs questionnements et expériences, tout en découvrant des **repères pratiques** pour des évaluations efficaces et qui aient du sens.

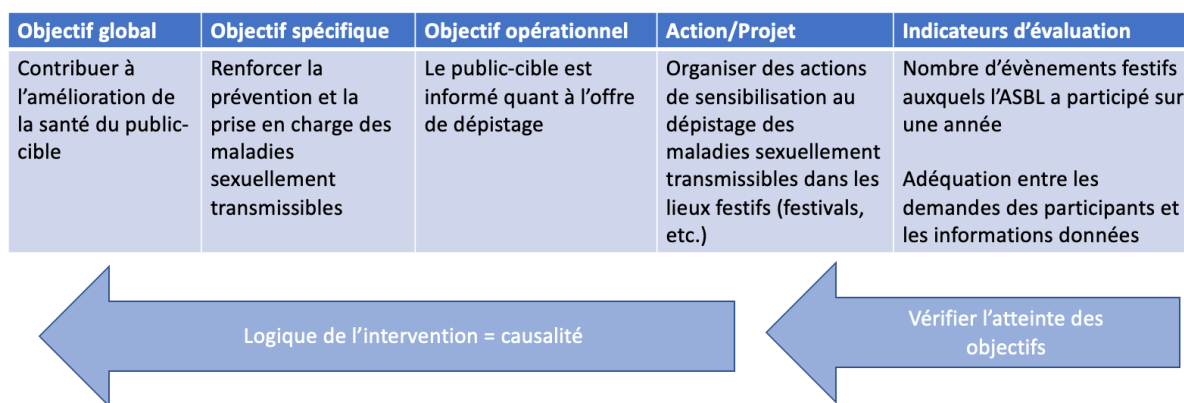
Le séminaire du 26 mai 2023 a été pensé au regard de nombreuses demandes d'accompagnement reçues par ESPRist-ULiège qui visaient à aider les opérateurs de promotion de la santé à retrouver et rendre compte du sens de leurs actions et de leurs interventions. Le séminaire avait pour ambition de **partager des outils concrets** à mettre en œuvre en équipe et qui permettent de répondre plus facilement aux impératifs des pouvoirs subsidiaires.

II. CADRAGE THEORIQUE N°1 : (RE)CONSTRUIRE LE CADRE LOGIQUE DE MES ACTIONS

1) QU'EST-CE QU'UN « CADRE LOGIQUE » ?

Le cadre logique est un **outil de planification et de gestion de projet** qui montre les **articulations entre les objectifs et les actions** déjà menées ou à mener. Le cadre logique met ainsi en évidence la logique d'une intervention, c'est-à-dire les **liens de causalité** qui permettent de passer des objectifs aux actions. Par ailleurs, le cadre logique est également un outil intéressant pour identifier des **indicateurs** d'évaluation¹.

Ci-dessous, un exemple simplifié d'un cadre logique classique :



2) A QUOI PEUT SERVIR UN CADRE LOGIQUE ?

(Re)construire le cadre logique d'un projet présente des **avantages** à différents niveaux :

- **Pour mon projet :**
 - Construire une vision d'ensemble cohérente de mes activités ;
 - Disposer d'un outil évolutif pour la gestion de mon projet ;
 - Comprendre la logique de mon intervention et communiquer à son sujet ;
 - Disposer d'un support pour la construction de l'évaluation
- **Pour mon équipe :**
 - Co-construire le sens des actions et du projet ;
 - S'appropriier les objectifs et gagner en autonomie vis-à-vis de ceux-ci ;
 - Consolider la posture de l'équipe vis-à-vis des actions et du projet
- **Dans mes interactions avec les pouvoirs subsidants :**
 - Formuler des objectifs et des indicateurs en adéquation avec les priorités des pouvoirs subsidants ;
 - Visibiliser la logique de mon intervention, mes actions et leur évaluation

¹ <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/>

3) COMMENT S'Y PRENDRE ?

Dans la pratique, il n'est **pas si simple** de (re)construire un cadre logique, pour différentes raisons :

- La **variété des activités**, au sein d'un projet, rend difficile la construction d'une vue d'ensemble cohérente ;
- Les **termes techniques** peuvent être sources de crispation et on ne sait pas toujours bien ce qui se cache derrière ceux-ci ;
- Les exemples de cadre logique sont multiples et **parfois complexes** ;
- La démarche nécessite souvent une **prise de recul** vis-à-vis des actions qui demande du temps

Dès lors, par où commencer ? Avant tout, il est important **d'éviter le « stress »** induit par un formulaire/un tableau/... à remplir. Il est tout à fait normal de ne pas réussir à formuler directement les objectifs d'un projet ou les indicateurs d'évaluation : cela ne coule pas de source !

Au contraire, il est souvent utile de procéder par brainstormings successifs pour **affiner progressivement les informations et leur formulation**, avant de compléter un formulaire. Par ailleurs, il n'existe pas de « bonne manière » de construire un cadre logique et **les portes d'entrée sont multiples**. Pour vous aider, il est aussi parfois utile de pouvoir bénéficier d'un accompagnement et d'un regard extérieur (CLPS, Centres d'expertise, autres opérateurs...) sur votre projet. Enfin, les exemples de cadre logique sont multiples, il suffit parfois de trouver l'exemple qui nous inspirera le mieux (*cf., par exemple, l'Outil de catégorisation des résultats en promotion de la santé*²) ou de travailler par induction (au départ de vos activités et pratiques) pour schématiser vous-mêmes votre cadre logique.

4) MISE EN PRATIQUE

Afin de se lancer dans les exercices, les participant·e·s du séminaire ont été invité·e·s, tout au long de la journée, à suivre quelques étapes utilisées classiquement par ESPRIst-ULiège lors de l'accompagnement d'opérateurs en promotion de la santé :

- Étape 1 : Mise à plat des activités
- Étape 2 : Réorganisation des activités en unités de sens et formulation d'objectifs
- Étape 3 : Identification des questions évaluatives et des finalités de l'évaluation
- Étape 4 : Formulation de critères et d'indicateurs pour l'évaluation

Ces différentes étapes ne sont pas linéaires et nécessitent souvent des allers et retours entre elles.

² https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/415/guide_pour_la_categorisation_des_resultats.pdf

III. ATELIER N°1 : DECRIRE MES ACTIVITES ET CE QUE J'EN ATTENDS

D'abord individuellement, puis par petits groupes, les participant-e-s ont réalisé un exercice visant à **mettre à plat les activités d'un projet**, pour mieux en découvrir les articulations. Les participant-e-s ont notamment dû réfléchir aux finalités de leur projet, à leurs publics-cibles, à leurs activités détaillées, à la temporalité de leur projet, etc. Autour d'un *flipchart* et à l'aide de *post-its*, les participant-e-s ont progressivement donné à voir une vue d'ensemble du projet choisi et de ses composantes.

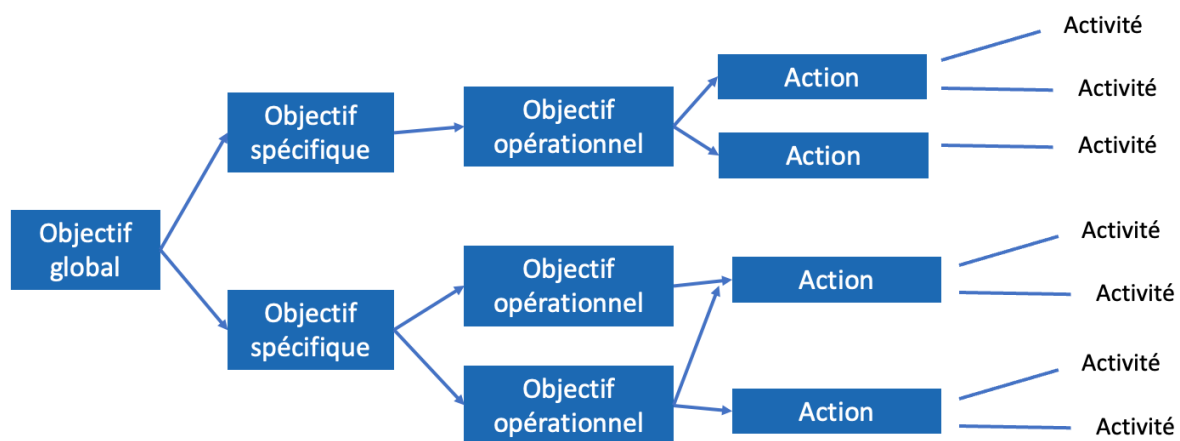
Lorsqu'il s'agit de mettre à plat les activités d'un projet, les questions importantes à se poser et à représenter sont :

- Pouvez-vous décrire l'**idée à l'origine** de votre projet ?
- A qui s'adresse-t-il ? Quel(s) **public(s)** est/sont visé(s) ?
- Sur **combien de temps** votre projet s'étale-t-il ?
- Quelles sont les **activités** que vous pensez mettre en place ? (Auprès de qui, avec quelle couverture, à quelle fréquence...)
- Pouvez-vous regrouper les activités en **unités de sens** ? Lesquelles ? Comment pourriez-vous nommer ces « groupes », c'est-à-dire synthétiser plusieurs activités en une seule formulation (= une **action**) ?

L'utilisation de *post-its* pour noter les informations et les organiser entre elles est souvent utile parce qu'elle permet à la réflexion d'évoluer facilement : **rien n'est figé** ! D'ailleurs, le cadre logique n'est jamais figé mais constitue un outil dynamique qui peut accompagner vos projets dans leurs évolutions.

IV. CADRAGE THEORIQUE N°2 : FORMULER ET STRUCTURER MES OBJECTIFS

De manière classique, les objectifs d'un projet se déclinent comme suit :



Il est à noter qu'il n'existe pas un nombre déterminé d'activités, d'actions ou d'objectifs pour un projet. Par ailleurs, des croisements sont possibles : par exemple, une activité peut participer à plusieurs actions ou un objectif opérationnel peut être rencontré par deux actions différentes, etc.

A nouveau, il n'y a pas une seule bonne manière de formuler les objectifs d'un projet et de les articuler entre eux. L'important est d'avoir une **cohérence d'ensemble** et de respecter la hiérarchie suivante :

- Un **objectif général** est un impact à long terme sur la population, un idéal à viser. Votre projet seul ne permet pas d'atteindre cet objectif, il ne peut être atteint que par la combinaison de plusieurs projets et politiques à long terme.

Par exemple, « Diminuer l'incidence du VIH et des maladies sexuellement transmissibles » est un objectif global. Il s'agit d'un objectif à long terme qui vise à avoir un impact sur la santé de la population.

- Un **objectif spécifique** décline l'objectif global en un axe de travail particulier, un champ d'action plus précis. Il montre par « quelle porte » vous allez intervenir pour contribuer à l'objectif global.

Par exemple, l'objectif global ci-dessus pourrait se décliner en deux objectifs spécifiques :

- *Améliorer le recours au dépistage après une relation sexuelle à risque*
- *Favoriser l'adoption de comportements de réduction des risques lors d'une relation sexuelle*

- Les **objectifs opérationnels** décrivent, quant à eux, le changement attendu chez le public-cible. Classiquement, la formulation de l'objectif opérationnel met en évidence le public-cible comme sujet du changement attendu.

Par exemple, si on s'intéresse au premier objectif spécifique ci-dessus, un objectif opérationnel pourrait être : « les personnes LGBTQIA+ (= le public) reconnaissent l'importance du dépistage après une relation à risque (= le changement attendu) »

- **L'action** décrit ce que vous allez faire pour atteindre votre objectif opérationnel. Parfois, on parle de « projet » plutôt que d'action.

Par exemple, l'objectif opérationnel ci-dessus pourrait se décliner en deux actions :

- *Organiser des activités de sensibilisation au dépistage*
- *Créer des outils de sensibilisation au dépistage qui soient inclusifs*

- Enfin, les **activités** désignent ce que vous mettez concrètement en place sur le terrain.

Par exemple, l'action « organiser des activités de sensibilisation au dépistage » pourrait se décliner en deux activités :

- *Mettre en place une animation de sensibilisation dans les milieux festifs*
- *Impliquer les personnes LGBTQIA+ dans les activités pour développer la sensibilisation par les pairs.*

V. ATELIER N°2 : FORMULER MES OBJECTIFS

Le travail entamé dans l'atelier n°1 a été poursuivi par les participant·e·s qui se sont alors interrogé·e·s sur la **formulation et l'articulation des objectifs** de leur projet. Pour y parvenir, les participant·e·s ont réfléchi ensemble autour des questions suivantes :

- **Quel(s) changement(s)** souhaitez-vous amener à travers ce projet ? (dans quels délais, auprès de qui, etc.).
- A quelle **priorité de santé** le projet contribue-t-il ?
- Peut-on identifier certains **niveaux d'objectifs** au sein des changements attendus ? lesquels ?
- Peut-on **reformuler** certains objectifs pour qu'ils contiennent tous les éléments constitutifs d'un objectif opérationnel/spécifique/global ?

VI. MISE EN COMMUN DES ATELIERS 1 ET 2

La matinée s'est clôturée par une mise en commun des *difficultés* rencontrées durant les deux premiers ateliers et des *leviers* identifiés pour résoudre ces difficultés.

De manière générale, les difficultés qui ont été relevées par les participant·e·s sont les suivantes :

- Comment **distinguer les différents niveaux** des objectifs et de les articuler entre eux ?
- Comment se comprendre alors qu'on utilise un **vocabulaire parfois différent** selon les personnes ?
- Comment **distinguer une action d'une activité** ?
- Comment **structurer les différentes composantes** d'un projet (activités, publics cibles, objectifs...) ?

Face à ces difficultés, les participant·e·s ont évoqué les leviers suivants :

- **Prendre du recul** vis-à-vis des requêtes des pouvoirs subsidiaires ;
- **Clarifier les informations** relatives à chaque projet, être plus clair et plus précis ;
- **Mutualiser** les ressources de chacun ;
- Bénéficier d'un **regard extérieur** venant des autres porteurs de projet et d'ESPRIST-ULiège ;
- Réaliser des **allers-retours** entre les informations, même si ça prend du temps ;
- **Utiliser des post-its** pour voir concrètement comment les informations peuvent être structurées et comment cette structure peut être modifiée et adaptée au fil de la réflexion.

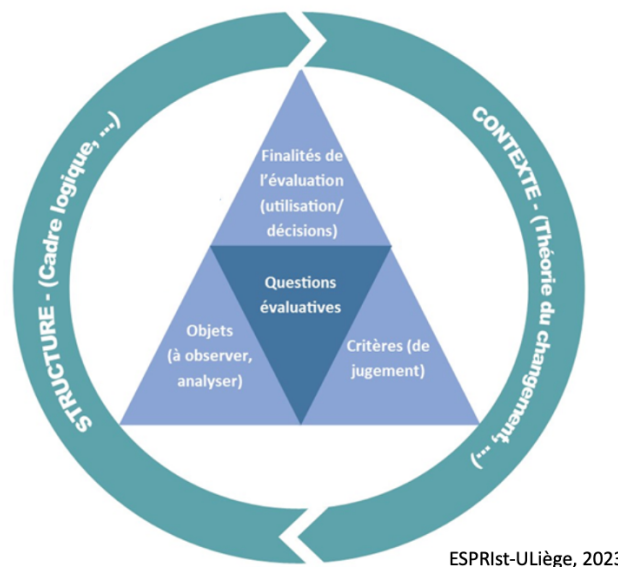
A l'issue de la matinée, les participant·e·s ont considéré se sentir **plus confiant·e·s et serein·e·s** vis-à-vis de la démarche. Les outils utilisés ont été perçus comme **utiles à une réutilisation** en équipe pour poursuivre la démarche et retrouver le liant entre les différentes activités d'un même projet.

VII. CADRAGE THEORIQUE N°3 : ÉVALUER MES ACTIONS EN REGARD DE MES OBJECTIFS

1) PENSER L'ÉVALUATION DE MES ACTIONS : DE QUOI AI-JE BESOIN ?

De manière synthétique, l'évaluation revient à répondre aux quatre grandes questions ci-dessous :

- « Qu'est-ce que je veux savoir à propos de mes actions ? » (= **Question évaluative**)
- « Qu'est-ce que je vais évaluer ? » (= **objet d'évaluation**)
- « Sous quel angle ? » (= **critère d'évaluation**)
- « Au moyen de quelle information ? » (= **indicateur**)



2) UN EXEMPLE SIMPLE

Mettons-nous dans la peau d'un employeur qui poursuit l'objectif suivant : « Fournir aux employés des conditions de travail optimales ».

- Afin d'évaluer l'atteinte (ou non) de cet objectif, l'employeur se pose la **question évaluative** suivante : « Le lieu de travail présente-t-il les caractéristiques qui permettent de travailler de manière optimale ? »
- De manière plus précise, l'employeur souhaite évaluer l'environnement physique de travail, c'est son **objet d'évaluation**. L'employeur aurait également pu évaluer l'environnement relationnel, par exemple, mais il n'est pas toujours possible de tout évaluer. Des choix doivent être faits.
- A nouveau, la qualité de l'environnement physique peut être appréhendée sous différents angles (le bruit, la chaleur, la luminosité, etc.). L'employeur va donc choisir un **critère d'évaluation**, c'est-à-dire un aspect sur lequel poser son jugement. Le critère d'évaluation peut être formulé sous la forme d'une affirmation que l'évaluation pourra

valider ou invalider. Dans ce cas-ci, le critère pourrait être : « la température du lieu de travail permet d'assurer le confort des travailleurs ».

- Enfin, l'employeur va avoir besoin de données concrètes permettant de mesurer ou d'observer le confort de ses employés relativement à la température de leur lieu de travail. Il faut donc définir des **indicateurs**. Un indicateur peut être **qualitatif** (« l'employé affirme que la température de son lieu de travail est agréable ») ou **quantitatif** (« la température mesurée sur le lieu de travail est égale ou supérieure à la norme prescrite pour le bien-être au travail »).

3) UN EXEMPLE EN PROMOTION DE LA SANTE

Si nous reprenons la même démarche mais appliquée cette fois-ci à un projet de promotion de la santé, voici comment les éléments constitutifs d'une évaluation pourraient s'articuler :

- **Objectif opérationnel** : les patients sont sensibilisés à l'importance d'une alimentation équilibrée et durable
 - o **Action** : Diffuser des outils de sensibilisation à l'importance d'une alimentation équilibrée et durable dans les milieux de vie
 - **Question évaluative** : Les brochures diffusées à l'attention des patients sont-elles suffisamment accessibles aux patients ?
 - **Critère** : Les maisons médicales proposent les brochures dans les salles d'attente
 - o **Indicateur** : nombre de maisons médicales proposant les brochures en libre accès comparativement au nombre de maisons médicales contactées à cette fin³

³ Pour les indicateurs quantitatifs, il est important que ceux-ci disposent d'une **référence de comparaison**. Dans ce cas-ci, le nombre de maisons médicales mettant les brochures à disposition n'est pas suffisant pour avoir un indicateur solide. Ce nombre doit être comparé à quelque chose, dans ce cas-ci au nombre total de maisons médicales contactées dans le cadre du projet.

VIII. ATELIERS N°3 ET 4 : IDENTIFIER DES QUESTIONS EVALUATIVES, DES CRITERES ET INDICATEURS

L'après-midi, les participant-e-s au séminaire ont eu la possibilité de travailler, toujours par petits groupes, à l'évaluation du projet sur lequel ils/elles avaient choisi de se pencher tout au long de la journée.

Dans un premier temps, il était question de réfléchir aux finalités de l'évaluation, ainsi qu'aux questions évaluatives. Pour cela, deux questions ont guidé les participant-e-s :

- Quelles sont les questions auxquelles vous souhaiteriez que l'évaluation de votre projet réponde ? Qu'est-ce que l'évaluation pourrait m'aider à mieux comprendre ? (= **questions évaluatives**)
- Quelles sont les décisions que vous pourriez être amené-e-s à prendre à l'issue de l'évaluation ? A quoi va servir l'évaluation ? Que ferez-vous des résultats de l'évaluation ? (= **finalités**)

Dans un second temps, les participant-e-s ont été amené-e-s à formuler des critères et indicateurs d'évaluation, en réfléchissant aux deux questions suivantes :

- Quels éléments vous feront prendre une décision plutôt qu'une autre ? Quelles caractéristiques vous permettront de juger que votre projet a répondu aux objectifs visés ? (= **critères**)
- Quelles données vous permettront de mesurer et/ou d'observer ces éléments ? Par quel phénomène observable et/ou mesurable pouvez-vous vérifier que le critère est atteint ? (= **indicateurs**)

IX. MISE EN COMMUN DES ATELIERS 3 ET 4

De façon similaire à la mise en commun intervenue le matin, les participant-e-s ont pu soulever les **difficultés rencontrées** durant les exercices portant sur l'évaluation :

- Penser simultanément aux indicateurs qualitatifs et quantitatifs ;
- Faire correspondre des indicateurs et des critères ;
- Ne pas être suffisamment familier-e-s des termes de l'évaluation ;
- Ne pas savoir si les données seront possibles à collecter quand on construit un indicateur

Les participant-e-s ont considéré que la mise en commun de ressources de chacun et le travail en groupe ont permis de lever les obstacles rencontrés durant les exercices. Les participant-e-s se sont accordés sur l'intérêt de prendre du recul vis-à-vis de leurs actions et les bénéfices d'un regard extérieur sur leurs propres projets.

X. FAQ

Tout au long du séminaire, quelques questions importantes ont été formulées en groupes ou en plénière. Les réponses données à cette occasion sont synthétisées ci-dessous.

- **Comment résister à l'envie d'exhaustivité dans l'identification d'indicateurs d'évaluation ? Quand faut-il s'arrêter ?**

Les actions qui sont menées suscitent souvent de nombreuses questions et présentent plusieurs facettes qu'il serait intéressant d'évaluer. Cependant, il n'est jamais réaliste de tout vouloir évaluer en même temps pour des questions de temps, de ressources disponibles mais également parce qu'une action peut mettre du temps à aboutir à certains résultats. Il peut être intéressant, dès lors, de réfléchir à un plan d'évaluation qui échelonne celle-ci dans le temps. Par exemple, chaque année peut être l'occasion d'investiguer un aspect en particulier des activités (la participation, le développement de compétences, la littératie en santé, etc.) au travers d'évaluations ciblées sur ces aspects-là. Les résultats des évaluations successives permettront, à terme, d'obtenir une vue d'ensemble plutôt intéressante de l'action menée.

- **Comment savoir à quelle référence je dois comparer mes données pour qu'il s'agisse d'un indicateur ?**

Nous avons vu durant le séminaire qu'un indicateur quantitatif se construit en référence à une norme/seuil (par exemple, le nombre de nouveaux partenariats effectivement noués relativement au nombre de nouveaux partenaires potentiels contactés). Comment définir cette norme ? En réalité, elle est propre à vos actions, vos ressources ou encore à votre logique d'intervention. Il n'existe pas une norme définie une fois pour toute. Si vous estimez, par exemple, que votre action requiert l'organisation de 5 journées de formation pour être menée à bien, il s'agira de votre référence. Vous pourrez, ensuite, comparer le nombre de formations effectivement organisées au nombre de formations initialement planifiées. Vous pourriez également introduire un élément temporel dans votre indicateur, par exemple « nombre de formations données comparativement au nombre donné l'année précédente » afin de montrer l'évolution (progression ? diminution ? stand-by ?).

- **Quelles sont les différences entre les indicateurs de résultats/de processus/de réalisations ?⁴**

- Les **indicateurs de résultats** se rapportent à l'atteinte des objectifs poursuivis. Ils mesurent les effets produits par l'action au sein du public-cible visé (par exemple, le développement de compétences).
- Les **indicateurs de réalisations** s'intéressent aux activités, biens et services fournis en vue d'atteindre les objectifs. Il peut s'agir d'objets matériels (une brochure produite, par exemple) ou immatériels (un réseau de partenaires, la satisfaction des participants à une formation, des réunions organisées, etc.).

⁴ Selon les auteurs et les acteurs, les définitions des types d'indicateurs peuvent être variables. Il s'agit ici des définitions privilégiées par ESPRIst-ULiège.

- Les **indicateurs de processus** mettent en évidence les freins et leviers dans la conduite d'une action et l'atteinte des objectifs fixés (respect du calendrier, adaptation de l'action selon l'évolution du contexte d'intervention, maintien des partenariats sur la durée, etc.).
- **Peut-on construire les indicateurs d'évaluation avec nos publics-cibles ?**

Oui ! C'est l'intérêt de mettre en œuvre une démarche d'évaluation participative et négociée. Cela permet d'évaluer les actions en regard des attentes et des enjeux propres aux publics-cibles, et pas seulement aux porteurs de projet ou aux pouvoirs subsidiants. Il est souvent difficile de travailler directement à la formulation d'indicateurs avec le public-cible, la démarche étant complexe et technique. En revanche, il est tout à fait possible de réutiliser les outils du séminaire avec les publics-cibles et toutes les parties prenantes concernées par l'évaluation.

XI. CONCLUSION

Les participant-e-s sont venu-e-s au séminaire avec des attentes variées, parmi lesquelles : la consolidation de connaissances déjà acquises, le partage d'expériences, la recherche d'outils à mettre en œuvre en équipe ou encore le besoin ressenti de clarifier les niveaux d'objectifs et d'être soutenu-e-s dans l'identification d'indicateurs d'évaluation.

De manière générale, les participant-e-s ont eu l'impression de repartir outillé-e-s pour la gestion de leurs projets respectifs. Le séminaire a permis des échanges riches entre les opérateurs. Les partages d'expériences, de même que la mutualisation des ressources, ont joué un rôle important de leviers pour permettre aux participant-e-s d'avancer dans leurs réflexions et de surmonter les obstacles qu'ils/elles rencontrent quant à la définition de leurs objectifs et de leurs indicateurs d'évaluation. Les outils transmis tout au long de la journée ont, à ce titre, été perçus comme appropriables et remobilisables en équipe.