

Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé



Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé



Copyright

1997

Unité d'évaluation

Office fédéral de la santé publique,

3003 Berne, Suisse

Tél +41 (0)31 323 87 61

Fax +41 (0)31 323 88 05

E-mail: Marlene.Laebli@BAG.admin.ch

Tous droits de reproduction et d'adaptation intégrale ou partielle sont réservés et protégés par la loi concernant le droit d'auteur. Seules les «check-lists» peuvent être reproduites sans la permission de l'auteur.

Motto

«I know of no safe depository of the ultimate powers of the society but the people themselves; and if we think them not enlightened enough to exercise their control with a wholesome discretion, the remedy is not to take it from them, but to inform their discretion.»

*Thomas Jefferson
Letter to William Charles Jarvis
September 28, 1820*

«L'Evaluation est un investissement dans le peuple et le progrès.»
(Egon Guba et Yvonna Lincoln, 1989)

Table des matières

	Pages
Introduction et aperçu des subdivisions	8
1. Introduction (à l'Évaluation)	11
2. Planifier une Évaluation	17
– Check-list 2.1: Estimer le besoin d'une évaluation externe	27
– Check-list 2.2: Planifier l'évaluation externe	29
– Check-list 2.3: Auto-évaluation: éléments de base à inclure	31
– Check-list 2.4: Auto-évaluation des projets de formation	33
3. Mandater et contrôler des contrats d'Évaluation	35
– Check-list 3.1: Rédiger le mandat d'évaluation – son contenu Une check-list de l'OFSP	39
– Check-list 3.2: Rédiger une proposition d'évaluation – son contenu: Une «Check-list» de l'évaluateur/trice	41
– Check-list 3.3: Évaluer la proposition d'évaluation	43
– Check-list 3.4: Évaluer l'évaluateur/trice	45
– Check-list 3.5: Contrôler le contrat d'évaluation	47
4. Évaluer le rapport technique d'Évaluation	49
– Check-list 4.1: Contenu du rapport	53
– Check-list 4.2: Évaluer un rapport technique d'évaluation	55
5. Promouvoir et utiliser les conclusions de l'Évaluation	57
– Check-list 5.1: Identifier les messages-clés et les groupes cibles-clés, et les manières appropriées de les communiquer.	61
Annexes	
1. Bibliographie et lectures recommandées	63
2. Glossaire des termes de l'évaluation	64
3. Caractéristiques des paradigmes théoriques	70
4. Exemple de différents types de questions d'évaluation	74
5. Guide pour l'élaboration ou l'examen de projets de formation dans le domaine médico-social de l'OFSP, 1995	75

NB. Une série complète des «check-lists» est fournie séparément pour être photocopiée et utilisée dans les négociations de contrats avec les partenaires.

Avant-propos

«L'Office fédéral de la santé publique contribue de manière déterminante à assurer à la population un niveau de santé élevé. L'Office mesure les effets de son action à l'impact sur l'évolution de la santé.»

Principes directeurs de l'OFSP, 1992

L'évaluation de ses propres activités fait partie des principes directeurs (1992) de l'Office fédéral Suisse de la santé publique et vise à améliorer les processus de planification et d'exécution.

Dans ce but, une unité d'évaluation a été créée en 1992 au sein même de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). La fonction principale de cette unité est de veiller à ce que les stratégies, les mesures et les activités de l'OFSP relatives à la prévention de la maladie, à la promotion et à la protection de la santé soient évaluées en permanence.

Ce guide a été rédigé par Marlène Läubli Loud de l'Unité d'évaluation de l'OFSP en collaboration avec des collègues de cette même unité. Son objectif est d'aider le personnel de l'OFSP et ses partenaires de projet à planifier de façon efficace les études d'évaluation.

Nous souhaitons que ce manuel suscite une collaboration stimulante et fructueuse entre l'OFSP et ses partenaires externes. Nous accueillons favorablement tout commentaire susceptible de contribuer à améliorer les idées et les «check-lists» contenues dans ce guide d'évaluation.

Berne 1996

Unité d'évaluation

Office fédéral de la santé publique.

Remerciements

Nous sommes redevables aux nombreuses personnes qui ont contribué personnellement à la conception et à la rédaction de ce guide.

Plusieurs organisations et personnes ont accepté de revoir les premières versions de ce guide et de nous faire part de leurs commentaires. Nous leur en sommes infiniment reconnaissants. Nos remerciements vont tout d'abord à nos nombreux collègues de l'ex-Division principale de médecine de l'Office fédéral de la santé publique, dont ceux de l'ancienne Section Evaluation, recherche et formation continue ainsi que des Sections Sida, Drogues, Alcool /tabac/médicaments.

Nous remercions également nos partenaires externes de leurs utiles suggestions: l'Unité d'évaluation des programmes de prévention de l'Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Lausanne, (UEPP de l'IUMSP, Lausanne); l'Institut de recherche en matière de dépendances de Zurich (Institut für Suchtforschung – ISF) et l'Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Zurich.

Traduire des idées en une série de directives implique également l'aide efficace et créative de concepteurs graphiques et de micro-éditeurs PAO. Nous devons à l'agence Satzart AG, Berne, la transformation de notre document de base en son format actuel, d'aspect soigné et professionnel. La traduction a été effectuée par Nicole Apostolides; la version définitive a été vérifiée par Françoise Dubois-Arber de l'UEPP, Lausanne et par Didier Bourqui, Corinne Bretscher, Raphaëlle Carron et Marie-Antonine Woutaz de l'OFSP.

Nous adressons à tous nos vifs remerciements.

Introduction et aperçu des subdivisions

Pourquoi avons-nous créé ce guide et de quoi traite-t-il?

- Buts et objectifs de ce guide
- Quelles informations chercher et où les chercher?

Non, il ne s'agit pas ici d'un nouveau livre sur la théorie et les principes de l'évaluation! Ce guide a été rédigé pour aider le personnel de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) et ses partenaires externes à réfléchir sur les besoins à prendre en compte lors de la planification d'une évaluation de leurs projets ou programmes. Il revêt ainsi un intérêt pour:

- les collaborateurs de l'OFSP,
- les planificateurs de projets/programmes de prévention,
- les personnes chargées de la mise en œuvre de projets/programmes de prévention¹;
- les évaluateurs/trices² externes.

Ce guide est consacré à l'évaluation des activités de l'OFSP en matière de prévention et de promotion de la santé; il aborde des problèmes portant exclusivement sur l'évaluation de projets et de programmes.

Une liste bibliographique est fournie pour quiconque souhaite en savoir davantage (annexe 1). Nous encourageons les lecteurs/trices à discuter des nécessités plus complexes avec l'Unité d'évaluation de l'OFSP.

Notre guide fournit des indications sur la meilleure façon de planifier, organiser, diriger et utiliser les évaluations. Nous reconnaissons cependant que sa mise en application ne pourra parfois pas échapper à certains impondérables.

Il s'agit cependant de directives, c'est-à-dire que sont formulés des critères que nous devons nous efforcer de remplir.

¹ Voir «Glossaire des termes de l'évaluation», annexe 2, pour les définitions de «programme» et «projet». Malgré leurs différences, les principes d'évaluation exposés dans ce manuel s'appliquent aux deux termes. Pour en faciliter la lecture, nous utiliserons à partir de maintenant uniquement le terme «projet» pour les deux notions.

² Pour alléger la lecture, nous n'utiliserons par la suite que le terme «évaluateurs» pour désigner ceux des deux sexes (masculin et féminin).

Le but est donc:

- d'en savoir plus sur l'évaluation et la meilleure façon de l'utiliser;
- d'établir des critères en vue de planifier, mandater, présenter et utiliser les résultats d'une évaluation;
- de fournir des indications pratiques sur la façon de procéder pour effectuer une telle évaluation.

Ce guide n'est donc pas censé être un kit d'évaluation du type «do-it-yourself». Il vise plutôt à attirer votre attention sur une série de questions et de problèmes à prendre en considération lors de la planification de l'évaluation d'un projet.

Nous avons essayé de résumer les aspects les plus pertinents de l'évaluation et de la façon dont elle pourrait être utilisée pour obtenir les meilleurs résultats. C'est pourquoi nous vous encourageons à lire ce manuel du début à la fin.

La matière est divisée en cinq parties:

- Partie 1 Introduction: Elle est consacrée aux principes de base de l'évaluation et à la raison pour laquelle l'OFSP exige une évaluation de ses projets.
- Partie 2 Planifier une évaluation: Cette partie incite les lecteurs à identifier la raison pour laquelle une évaluation est nécessaire et les points sur lesquels l'évaluation doit porter. Elle fournit quelques indications générales sur le moment et la manière de planifier l'évaluation pour trouver les réponses requises. La série de «check-lists» qu'elle comprend donne des indications sur les questions appropriées à aborder et les problèmes à traiter.
- Partie 3 Mandater et contrôler les contrats d'évaluation: Ce chapitre invite les lecteurs à apprécier d'un œil critique les besoins à aborder avant de mandater une évaluation externe. Elle examine aussi les points à inclure dans le contrat et indique ce à quoi on peut s'attendre pendant l'évaluation. Là encore, les «check-lists» qui en font partie servent de rappels pour les points-clés.
- Partie 4 Evaluer le rapport technique d'évaluation: Cette partie donne des indications sur les points à traiter dans l'évaluation et la façon de juger de ses résultats et de ses conclusions. Des «checklists» sont fournies à titre d'aide-mémoire.
- Partie 5 Promouvoir et utiliser les conclusions de l'évaluation: La dernière partie du guide traite de l'identification des messages-clés, des publics-clés à informer ainsi que de la manière de tirer le parti le plus efficace des résultats.
- Annexes:
- Une référence aux ouvrages utilisés pour la rédaction de ce manuel. Les personnes qui souhaitent en savoir plus sur les aspects théoriques de l'évaluation voudront bien se référer à cette liste.
 - Un glossaire des termes d'évaluation tels que nous les entendons et les définissons.
 - Un tableau comparatif des caractéristiques des différents paradigmes théoriques relatifs à l'évaluation.
 - Un exemple des différents types de questions qui peuvent se poser au cours de l'évaluation.
 - le «Guide pour l'élaboration ou l'examen de projets de formation dans le domaine médico-social» de l'OFSP.

NB. Une série complète des «check-lists» est annexée séparément pour être photocopiée et utilisée lors des négociations avec les partenaires.

Partie 1: Introduction à l'Évaluation



«L'évaluation vous aide à prendre les décisions justes pour votre mission»

- Qu'est-ce qu'un projet?
- Qu'est-ce qu'un programme?
- Quelle est la différence entre «monitoring» et évaluation?
- Qu'est-ce que l'évaluation d'un projet, d'un programme?
- Qu'est-ce qu'une évaluation globale?
- Qu'est-ce qu'une méta-évaluation?
- Qu'est-ce qu'une méta-analyse?
- Qu'est-ce que l'évaluation externe par rapport à l'auto-évaluation?
- Pourquoi évaluer? ou: Le rôle de l'évaluation dans la planification et la gestion de projets et de programmes de santé
- Les méthodologies principales de l'évaluation
- Etablir le lien entre projet, programme et évaluation globale dans la planification de l'évaluation

Table des matières

La terminologie utilisée dans le monde professionnel de l'évaluation peut être déroutante, car il y a souvent des différences subtiles dans la manière d'utiliser le même terme. C'est pourquoi nous avons présenté nos propres définitions dans le glossaire des termes de l'évaluation (annexe 2), de façon à aider le lecteur à comprendre comment nous entendons chaque terme. Dans ce chapitre, nous expliquons quelques notions-clés utilisées dans ce guide.

Qu'est-ce qu'un projet?

Un projet est une intervention qui comprend des activités visant à atteindre des buts pré-définis pendant une période de temps déterminée. Normalement, il vise à expérimenter une approche ou une mesure innovatrice faisant partie de la stratégie d'ensemble employée pour atteindre les objectifs d'un programme de plus grande envergure.

Qu'est-ce qu'un programme?

Par programme, nous entendons un ensemble de projets coordonnés orientés vers la réalisation d'un même objectif. Un programme est aussi délimité en fonction de son étendue, du temps et du budget.

Quelle est la différence entre «monitoring» et évaluation?

C'est l'aspect observateur et analytique de l'évaluation qui la distingue du monitoring. Le monitoring suppose une surveillance attentive de ce qui se passe à l'aide de données recueillies à cette fin. Le monitoring est un contrôle régulier des progrès réalisés par rapport à la planification et ne constitue en fait qu'une partie du processus d'évaluation. L'évaluation comprend par contre l'existence d'un processus analytique et d'interprétation des données, qui, à son tour, peut nécessiter la collecte de données supplémentaires, plus spécifiques à l'évaluation. L'évaluation exige un regard critique et objectif de ce qui est en train de se passer.

Par exemple, une série de données sur les cours de formation en matière de santé peut être régulièrement recueillie: nombre de participants; types de groupes professionnels (infirmières, docteurs, travailleurs sociaux etc.) qui suivent les cours; nombre de jours de formation par cours, etc. Cela nous aidera à contrôler les progrès du cours et à dégager les tendances, mais ne nous donnera pas beaucoup d'informations sur l'appréciation du cours par les participants, sur la raison pour laquelle il attire certains groupes de participants et pas d'autres, sur son efficacité, etc. Après un examen des données, il y a de fortes chances que de nombreuses questions émergent, pour lesquelles il sera nécessaire de recueillir d'autres données, plus spécifiques, afin de mieux effectuer l'évaluation. (voir l'annexe 2 «Glossaire des termes de l'évaluation» pour les définitions du monitoring et de l'évaluation).

Ainsi, comme nous l'avons défini, l'évaluation implique l'examen, l'interprétation et l'analyse. Elle peut avoir lieu soit pendant toute la durée d'un projet de prévention particulier, d'un cours de formation etc., soit vers la fin de ce projet ou de ce cours, voire même après qu'il soit terminé. Tout dépend de ce que l'on cherche à évaluer. (voir la partie 2 pour davantage de précisions à ce sujet).

Qu'est-ce que l'évaluation d'un projet, d'un programme?

Dans l'optique qui nous intéresse, nous avons défini l'évaluation comme la collecte systématique et l'analyse d'informations, pas nécessairement disponibles de routine, concernant un projet ou un programme spécifique, en vue de l'évaluer de manière critique.

Qu'est-ce qu'une évaluation globale?

L'évaluation globale se réfère à l'évaluation de tout un ensemble: les buts et les objectifs généraux ainsi que la stratégie, les mesures et les actions mises en place pour les atteindre. L'analyse prend en considération:

- la stratégie, les mesures, le soutien structurel ainsi que les actions engagées pour atteindre les buts et les objectifs généraux;
- les facteurs-clés de l'environnement (le contexte socio-politique et économique);
- l'impact des résultats et les effets sur p. ex. des populations cibles et/ou leur cadre de vie;
- les interactions entre les points décrits ci-dessus.

Qu'est-ce qu'une méta-évaluation?

On entend par méta-évaluation, l'évaluation des évaluations d'autrui. Elle fournit une analyse critique de LA FAÇON dont les études d'évaluation ont été menées. Elle est par conséquent une forme de contrôle de qualité que l'Office fédéral de la santé publique mandate de temps à autre. Elle ne doit pas être confondue avec la méta-analyse.

Qu'est-ce qu'une méta-analyse?

La méta-analyse est une analyse d'ensemble du CONTENU de plusieurs études sur un sujet/domaine. Dans une large mesure c'est une synthèse du travail d'autrui.

Les interventions n'ont pas toutes besoin d'être évaluées par des spécialistes externes. Il va de soi que tout responsable de projet fournira son «auto-évaluation» du développement du projet et de ses résultats en tant que partie intégrante de ses tâches de direction (pour justifier par exemple l'utilisation de fonds publics). Le projet a-t-il été mis en œuvre selon le plan? Les objectifs ont-ils été atteints? Les objectifs du projet concordaient-ils avec les besoins des clients? Telles sont quelques-unes des questions que les responsables de projet doivent traiter dans leur rapport intermédiaire et final. L'auto-évaluation fait donc partie d'une bonne gestion, et les planificateurs de projet devrait prévoir pour elle un budget d'environ 5% du coût total du projet. Le cas échéant, une partie de ce montant peut être utilisée pour demander à des évaluateurs professionnels d'aider à organiser l'auto-évaluation (que faire et comment le faire?).

Qu'est-ce que l'évaluation externe par rapport à l'auto-évaluation?

Une «check-list» des principaux éléments à inclure dans un projet d'«auto-évaluation» est présentée à la fin de la partie 2. Il est également proposé une liste de rubriques pour les rapports.

Les questions à aborder dans les auto-évaluations sont souvent les mêmes que celles qui sont posées aux évaluations externes. Alors, où est la différence? *En fait, la principale différence entre auto-évaluation et évaluation externe relève de la personne qui fait l'évaluation et l'étendue de l'évaluation.* En principe, c'est le/la responsable du projet qui est chargé/e de l'auto-évaluation. Mais cette personne est limitée par le temps car sa tâche principale est de développer le projet. L'envergure de ce qui peut être passé en revue pendant l'auto-évaluation risque donc d'être restreinte. L'appréciation que font les responsables du projet de la pertinence de celui-ci, de sa progression et de ses effets se trouve sans doute aussi influencée par leur intérêt à la réussite du projet. En d'autres termes, comme ils sont étroitement liés au projet, il peut leur être difficile d'évaluer objectivement la situation. Les évaluateurs externes sont quant à eux rémunérés spécialement pour consacrer temps et ressources à ce travail. En tant qu'externes, ils ne devraient pas avoir d'intérêt personnel (par exemple financier, professionnel ou privé) dans le projet à évaluer ni par conséquent dans son résultat. En théorie, ils sont censés être plus objectifs dans leur analyse.

L'idéal, toutefois, serait que les auto-évaluations et les évaluations externes soient conçues pour contribuer à répondre aussi bien aux questions spécifiques du projet qu'à celles de l'évaluation globale. Ainsi, à tour de rôle, chaque niveau d'évaluation devrait contribuer à répondre tant à des questions particulières qu'à des questions globales; de cette façon, l'équipe externe d'évaluation «globale» pourra faire la synthèse et l'analyse des informations recueillies à partir d'une série d'auto-évaluations et d'évaluations externes. L'Unité d'évaluation de l'OFSP devra être consultée pour de plus amples informations.

C'est pour quatre raisons que l'OFSP exige une évaluation:

1. pour améliorer nos stratégies et nos actions en vue de satisfaire les besoins des populations ciblées par nos mesures et actions;
2. pour nous aider à prendre des décisions éclairées sur la planification à venir;
3. pour clarifier les options disponibles; et
4. pour justifier la dépense de fonds publics.

Pourquoi évaluer? ou: Le rôle de l'évaluation dans la planification et la gestion de projets et de programmes de santé.

L'évaluation n'est pas un fait nouveau, mais une plus grande importance et une attention plus systématique lui sont accordées dans le cadre d'un effort mondial pour améliorer la gestion des services publics en particulier, la responsabilité et la gestion financière en général.

Historiquement, l'évaluation professionnelle de programmes s'est développée aux Etats-Unis pendant les années soixante. Elle a connu son plus grand développement lorsque la Great Society Education Legislation de 1965 a ordonné des évaluations systématiques. De semblables demandes furent faites pour d'autres réformes sociales de l'époque.

A la suite des demandes toujours plus nombreuses au cours des trois dernières décennies, l'évaluation aux Etats-Unis a évolué, passant ainsi d'une activité périphérique, exercée par des universitaires, à une profession et carrière reconnue, dotée de ses propres théories, de ses propres normes et de son propre code de pratique. Une tendance semblable se retrouve dans bien d'autres pays. L'exigence d'évaluation dans l'Administration publique suisse est un phénomène beaucoup plus récent, mais en pleine expansion. Un programme de recherche national (n° 27) a été créé pour examiner, tester et améliorer les méthodes et les approches de l'évaluation en rapport avec l'étude de la politique de l'Etat, de ses stratégies, de ses mesures et de leurs effets.

L'évaluation des mesures prises par l'OFSP est l'un de ses principes directeurs de gestion (voir avant-propos). Au sein de l'Unité principale Dépendances et sida, nous finançons des projets qui visent à la prévention des maladies et à l'amélioration générale de la santé de la population par la promotion de styles de vie sains. En tant que gestionnaires de fonds publics, nous devons garantir que ces finances soient bien placées. Nous sommes donc responsables non seulement vis-à-vis de l'OFSP et du gouvernement, mais également vis-à-vis des contribuables et plus particulièrement des publics-cible. Cela signifie que nous devons nous assurer que des systèmes appropriés sont mis en place pour nous fournir les informations nous permettant d'estimer la pertinence, le progrès, l'efficacité, l'efficience et l'impact des projets que nous finançons.

Les méthodologies principales de l'évaluation

De nombreux avis sur la façon dont une évaluation doit être abordée existent, qui vont de l'analyse quantitative de systèmes à l'étude qualitative de cas. Or, il n'y a pas une façon d'évaluer des projets de santé qui soit meilleure que les autres: certains modèles sont plus appropriés que d'autres, suivant le but de l'évaluation et les problèmes à aborder. En fait, l'Unité d'évaluation de l'OFSP mandate régulièrement une gamme de différentes approches d'évaluation, les sélectionnant et les adaptant en vue de répondre à un besoin particulier.

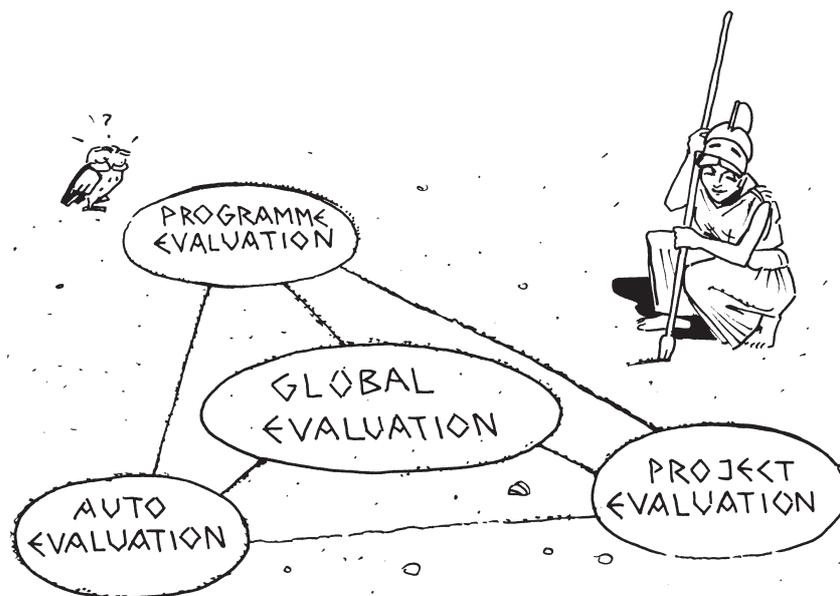
- Dans une grande mesure, le choix de la conception de l'évaluation dépend de ses objectifs et donc des types de questions auxquels elle doit répondre.

Dans l'ensemble cependant, on relève au sein de la communauté d'évaluation un manque de consensus sur l'approche qui produit les résultats les plus utiles. En général, cela est en relation avec les différentes hypothèses philosophiques soutenues par les évaluateurs, les théoriciens et les praticiens. L'une d'entre elles se caractérise par une forte conviction sur le besoin de données quantitatives et de preuves statistiques. Ce type d'approche – quelquefois cité comme l'approche «conventionnelle» – a ses racines philosophiques dans le positivisme logique et est caractérisé par une dimension quantitative et une conception expérimentale pour évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et aux hypothèses posées. La force de ce type d'approche est qu'il peut nous fournir des informations, statistiquement mesurables, de larges échantillons de population à propos d'un nombre limité de points déterminés au préalable. Nous pouvons donc faire un grand nombre de constats permettant de tirer des conclusions généralisables.

Toutefois, la pertinence et l'applicabilité de cette approche aux contextes sociaux réels ont de plus en plus été mises en doute (par ex. Guba et Lincoln 1989; Patton, 1979, 1980, 1987; Parlett et Hamilton, 1974; etc.). Certains de ses principes majeurs ont été trouvés indéfendables dans la philosophie de la science.

Les partisans d'une méthodologie d'évaluation alternative, eux, mettent l'accent sur le besoin de fournir la description et la compréhension d'un phénomène social dans son cadre naturel, et ce sans manipulation, contrôle ou élimination de variables situationnelles. Ce type d'approche est fondé sur la phénoménologie et adhère aux principes des stratégies inductives pour développer une théorie à partir des données au cours de la recherche (Glaser et Strauss, 1967). Des questions-clés d'évaluation et des hypothèses se dégagent donc d'une enquête qualitative intensive faite sur le terrain (souvent par des études de cas) et sont systématiquement conçues par rapport aux données émergentes au cours de la recherche. On se réfère à ce modèle comme à l'approche «interprétative».

Ces deux modèles d'évaluation «interprétatif» et «conventionnel» (ou «positiviste») sont donc des paradigmes théoriques (méthodologie). Alors que le paradigme «conventionnel» emploie en grande partie des méthodes «quantitatives» (les instruments, non pas la méthodologie), l'approche «interprétative» utilise surtout les méthodes «qualitatives». Toutefois, aucune des deux ne repose nécessairement sur des méthodes exclusivement quantitatives ou qualitatives;



une combinaison des deux peut être utilisée (et est utilisée) par les deux paradigmes. La distinction entre ces deux paradigmes se trouve dans leurs principes philosophiques: l'un, déductif et l'autre, inductif. Les caractéristiques de ces deux approches sont décrites sous forme de tableau en annexe 3.

Dans ce chapitre, nous avons présenté la définition de base de la conception que nous avons de l'évaluation, de façon à satisfaire nos objectifs spécifiques. Nous avons indiqué qu'il existe une gamme d'approches pouvant être adoptées pour faire les évaluations, chacune avec ses avantages et ses inconvénients. En fin de compte, le choix d'une approche est déterminé par les questions et les problèmes que nous voulons aborder.

A partir des définitions ci-dessus, vous constaterez que chaque type d'évaluation a son propre point fort. L'évaluation d'un projet est axée sur le projet, l'évaluation d'un programme sur le programme, et l'évaluation globale sur des problèmes plus globaux. Avec une planification minutieuse, elles peuvent être reliées l'une à l'autre. La planification d'une évaluation doit donc être coordonnée pour inclure aussi bien les problèmes d'évaluation générale que les problèmes d'évaluation plus spécifiques, afin de garantir que chaque niveau d'évaluation puisse se compléter l'un l'autre.

Resumé

Etablir le lien entre projet, programme et évaluation globale dans la planification de l'évaluation

Partie 2: Planifier une évaluation



«L'évaluation contribue à la planification en prévoyant les problèmes futurs»

⁽¹⁾ Loi de Murphy: «S'il y a une éventualité que les choses tournent mal, elles le feront»!

- Quand devriez-vous évaluer – intégrer l'évaluation dans la planification
- Qu'est-ce qui peut être évalué?
- Clarifier le but de l'évaluation
- Identifier les destinataires de l'évaluation (les personnes et institutions susceptibles d'être concernées par les résultats et les constats d'évaluation)
- Définir les questions de l'évaluation
- Ce qui doit être évalué – Etendue et sélection des besoins en information
- Reconnaître ce qui peut être fait et ce qui ne peut l'être – Les limites de l'évaluation
- Déterminer le moment où il est nécessaire d'avoir un compte rendu sur la progression et les résultats – L'opportunité de faire circuler les informations en temps utile
- Budget
- Erreurs à éviter

- Estimer le besoin d'une évaluation externe – les critères
- Planifier l'évaluation externe
- Éléments de base à inclure dans une auto-évaluation

Table des matières

«Check-lists» correspondantes

Quand devriez-vous évaluer – intégrer l'évaluation dans la planification

Après avoir examiné ce qu'est l'évaluation et pourquoi nous la faisons, nous avons établi dans les paragraphes qui suivent les points que vous devrez prendre en considération lors de la planification d'une étude d'évaluation. Notre objectif est d'obtenir des informations pertinentes déjà détaillées sur la façon dont fonctionne un projet ou un programme, et de les rendre accessibles à tous. Pour ce faire, nous devons savoir ce qu'il nous faut, pourquoi il nous le faut et quand le compte rendu de l'évaluation se révélera être le plus bénéfique.

Les contrats de projets financés par l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) obligent leurs responsables à livrer un rapport annuel de leurs activités et de leurs réalisations. Ce rapport devrait être considéré comme une auto-évaluation du projet.

Quelquefois, cependant, l'auto-évaluation ne suffit pas, et l'OFSP peut estimer qu'une évaluation externe est nécessaire. Mais comment déterminons-nous si tel est le cas? Quels critères devons-nous utiliser pour prendre cette décision? La «Check-list» 2.1 à la fin de la partie 2 vous aide à décider si une évaluation externe est justifiée. Le cas échéant, *cela doit alors être discuté au plus tôt avec les spécialistes en matière d'évaluation de l'OFSP, de préférence lors des premières phases de la négociation de l'intervention à évaluer.*

L'idéal serait que les projets intègrent une certaine forme de contrôle et d'évaluation dès le départ. Les raisons en sont évidentes:

- tout est encore frais dans l'esprit des sponsors et des directeurs du projet, en particulier les éléments clés du projet qu'il sera nécessaire d'étudier attentivement;
- le but et les attentes de l'évaluation peuvent être définis et les fonds nécessaires budgétés;
- le choix des informations à recueillir et leurs sources peut être effectué dès le début;
- des questions en rapport avec la stratégie, les mesures et les actions de la prévention dans son ensemble peuvent être englobées dans l'évaluation;
- une bonne procédure de «feed-back» peut être planifiée.

Comme le but de l'évaluation est d'aider à améliorer la planification, le développement et la gestion des stratégies et des interventions de l'OFSP, l'idéal serait que l'évaluation donne un «feed-back» continu tout au long des différentes phases d'un projet: conception, développement et mise en œuvre. Ainsi, l'évaluation sera utile pour les raisons suivantes:

- réduire le risque que des projets poursuivent des objectifs et/ou stratégies irréalisables ou non appropriées;
- garantir que les populations cibles bénéficient des programmes de santé utiles et efficaces;
- assurer un soutien politique et financier continu.

L'évaluation devrait donc être considérée comme un processus cyclique qui implique que l'on réponde à divers publics-cibles sur différents aspects du projet tout au long de la durée du projet. Le monitoring et l'évaluation s'intègrent dans toutes les phases de ce cycle de développement pour aider à améliorer, réorienter ou même interrompre une intervention infructueuse. Le processus de «feed-back» est donc essentiel. La figure 2.1 en illustre les caractéristiques clé.

La figure ci-dessus montre comment l'évaluation contribue de façon idéale à examiner la durée d'un projet. Une procédure analogue peut être appliquée pour un programme d'évaluation (l'évaluation de plusieurs projets qui partagent les mêmes buts). Toutefois, au fur et à mesure que le(s) projet(s) est/sont peaufiné(s) et poursuivi(s) sur une base régulière, le besoin en monitoring régulier de la progression et des réalisations sera supérieur à celui de l'évaluation intensive. Une évaluation périodique devrait, cependant, avoir lieu pour réexaminer ce qui se passe.

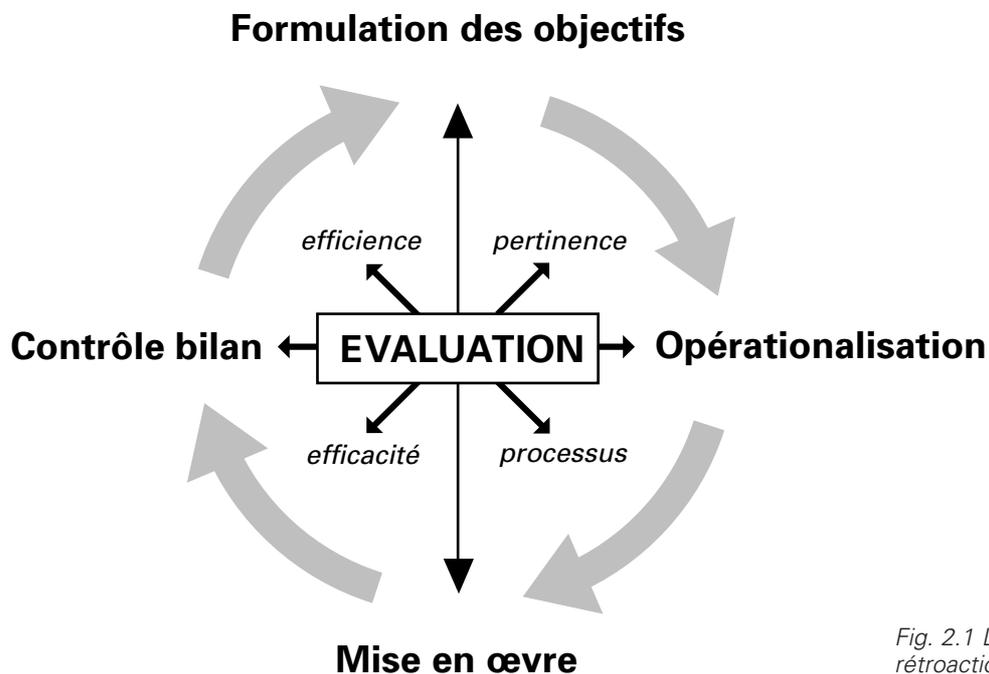


Fig. 2.1 Le processus optimal de rétroaction de l'évaluation

Tâches de l'évaluation

- recherche (analyse des besoins, énoncé des problèmes, situations initiales, contexte)
- évolution (solutions proposées, critères de décision, options)
- formulation de buts et de mesures
- monitoring des processus, des résultats et des effets
- contrôle et bilan (analyse des effets, analyses coût-bénéfices)

PLUS:

- information, diffusion et exploitation (harmonisation du message, des destinataires et des intérêts)
- «travail en réseau», «Lobbying»
- négociation
- coordination

Destinataires intéressés

- milieux politiques
- population, contribuables
- médias
- groupes-cible
- groupes intéressés
- professionnels sur le terrain
- chercheurs
- autres

Qu'est-ce qui peut être évalué?

L'évaluation s'occupe principalement de quatre aspects de base du projet d'intervention:

- sa pertinence Le projet accomplit-il la bonne tâche?
Pour le public adéquat?
- sa progression Est-il mis en œuvre comme prévu?
- son efficacité/effet Est-il exécuté de façon appropriée? et a-t-il un effet?
- son efficience Quel est son rapport coût-efficacité?

Les évaluations peuvent *se focaliser* sur les *produits* d'une intervention, en comptant par exemple le nombre d'appels reçus par une permanence téléphonique sida sur une période donnée, le nombre de dépliants produits par un projet, etc. De même, elles peuvent se concentrer sur les *processus* en tenant compte de certains niveaux comme le soutien en infrastructure et financier, la gestion et la structure organisationnelle, etc. Ou alors, elles peuvent aussi étudier les *réalisations – les résultats finaux, les effets et les impacts*.

Cependant les projets ne fonctionnent pas dans le vide. Ainsi le *contexte*³ dans lequel un projet est placé devrait, lui aussi, être examiné pour voir s'il influence le développement du projet (*processus*) et ses résultats, et de quelle façon il le fait.

L'idéal serait que l'évaluation puisse adopter une approche *holistique* qui prenne en compte ces différents aspects.

Toutefois, faute d'adopter une approche d'évaluation holistique, le choix des *points sur lesquels l'évaluation se focalise* devrait dépendre, dans une grande mesure, de la phase de développement du projet lui-même. Par exemple:

- *Pendant la phase initiale – planification du projet et développement, une évaluation est utile pour identifier les besoins:*
 - Qui a besoin de quoi, et dans quelle situation? Une fois que cela a été identifié, la planification peut s'attaquer à la stratégie à mettre en œuvre et aux mesures qui ont les meilleures chances d'être efficaces.
 - De quel genre d'intervention a-t-on besoin?
 - Comment la population cible peut-elle être le mieux touchée, et quelle est la manière la plus efficiente de le faire?
- *Pendant la phase pilote, l'évaluation étudie comment les méthodes d'intervention et les activités sont mises en œuvre, et ce avec quels résultats, quels effets:*
 - L'intervention touche-t-elle sa population cible, combien de personnes, etc.?
 - Est-elle mise en œuvre comme prévu?
 - Utilise-t-elle une méthode appropriée pour atteindre ses objectifs?
 - Quels sont les facteurs favorables et les contraintes?
 - Comment pourrait-elle être améliorée?
 - Les buts et les objectifs ont-ils besoin d'être révisés?
 - Y a-t-il des résultats inattendus?
 - Quels changements ont lieu? comment? pourquoi?

L'évaluation donne aussi une estimation préliminaire des *effets immédiats* et de la *probabilité d'atteindre les buts et les objectifs finaux*.

³ Le «contexte» d'un projet inclut des informations sur sa localisation, sur le climat politique et social dans lequel il est placé (c'est-à-dire ce dernier est-il favorable ou hostile au projet?), les contraintes économiques, etc. Une compréhension du contexte, de ses changements pendant la durée du projet, et de ses relations avec le développement du projet est essentielle: cela aide les «clients» de l'évaluation à interpréter les conclusions de l'évaluation, et à juger si le contexte du projet est analogue à d'autres, ou s'il est tout à fait spécifique. Ceci réduit donc les chances de généraliser des conclusions au-delà de ce qui serait justifié.

- *Quand le projet est plus avancé*, nous prêtons davantage d'attention à des questions telles que:
 - Atteint-il ses buts et ses objectifs? et ce
 - dans quelles conditions?
 - Comment a-t-il changé par rapport au plan original?
 - Quel impact le projet a-t-il?

Ainsi l'analyse des *réalisations* du projet telles que les *produits*, les *résultats*, les *effets* et les *impacts* du projet devient plus importante au fur et à mesure que l'intervention avance.

L'idéal serait donc que l'évaluation soit planifiée pour avoir lieu en parallèle avec le développement d'un projet, mais cela ne se produit pas toujours. Dans le pire des cas, les évaluations sont «rajoutées» après coup et prévues pour faire une évaluation *sommative*, vers la fin d'un contrat.

Le «*focus*» de l'évaluation ainsi que les questions à être posées par l'évaluation doivent se rapporter à la phase dans laquelle le projet se trouve.

Comme il a été dit ci-dessus, les évaluations peuvent servir à différentes fins. Le but de l'évaluation détermine l'approche d'évaluation pertinente à employer. Il faut donc considérer ce qui suit:

Clarifier le but de l'évaluation

- Qu'est-ce que le projet essaie de réaliser?
- Comment voulons-nous utiliser les résultats de l'évaluation? par ex. pour réorienter, modifier, réviser les buts et les objectifs du projet ou pour prendre des décisions sur la poursuite du projet.

Le point de départ dans la planification d'une évaluation, que le projet soit innovateur ou bien établi, est la révision de ses buts et objectifs. Afin de comprendre ce qu'on est en train de faire, et comment, avec le projet, il est d'une importance primordiale que l'évaluateur comprenne ce que le projet s'emploie à réaliser. Vu l'importance des buts et des objectifs, les prochains paragraphes sont consacrés à décrire ce en quoi ils consistent.

Le(s) *but(s)* est/sont un exposé général sur ce que le projet s'emploie à réaliser. En d'autres termes, c'est la finalité du projet. Les *objectifs* d'autre part, sont beaucoup plus spécifiques et donnent un aperçu des processus détaillés qui sont nécessaires pour atteindre le but dans son ensemble. Ils devraient être réalistes et être exprimés de telle manière que l'on puisse dire plus tard s'ils ont été atteints.

On entend par objectifs «**SMART**» (adéquats) ceux qui sont non seulement pertinents, mais aussi:

- **S**pécifiques
- **M**esurables
- **A**ppropriés
- **R**éalistes et réalisables dans un
- **T**emps défini

Trop souvent, les objectifs ne sont pas clairement définis, ou alors ils sont éparpillés dans des endroits si nombreux dans le texte qu'il est difficile de les distinguer ou de les classer dans un ordre rationnel.

Avant d'établir le contrat de financement d'un projet, ses objectifs devraient avoir été précisés pour autant que les circonstances le permettent. Une évaluation à ce stade peut quelquefois dévoiler des ambiguïtés ou des incohérences dans la proposition du projet, qui peuvent alors être corrigées avant sa mise en œuvre.

Déterminer les objectifs du projet au début n'implique pas nécessairement qu'ils ne puissent être modifiés plus tard. En fait, on doit s'attendre à ce que l'environnement externe change et que, par conséquent, les objectifs du projet doivent être remaniés. L'existence d'un plan permet de noter explicitement de tels changements et permet à l'évaluation d'en tenir compte. Il est très diffici-

le d'évaluer un projet dont les objectifs ont été modifiés si les changements et les raisons pour lesquelles ils ont été effectués n'ont pas été documentés.

- Une évaluation peut donc aider à clarifier, à redéfinir ou même à mettre au point les buts et les objectifs du projet. Elle peut également décrire et analyser les raisons de ces changements et les conséquences qui en découlent.

Mais même si les buts et les objectifs du projet ne changent pas, une évaluation est susceptible de fournir un appréciable complément de données sur la façon dont certains projets se développent dans certaines conditions. En d'autres termes, il se peut que nous voulions une évaluation pour documenter et analyser la façon dont les projets sont, de fait, mis en pratique. *Notre but pour l'évaluation, dans ce cas, est d'augmenter notre compréhension du projet de façon à pouvoir améliorer notre planification future.*

D'autre part, l'évaluation a son utilité dans le processus de prise de décisions. Par exemple, il se peut qu'un projet évolue autrement que ce qui était prévu. Le recours à une évaluation permet de découvrir le pourquoi et le comment de cette situation afin de décider ce qu'il faut faire. Le projet est-il pertinent quoique trop cher? S'opère-t-il dans un climat hostile? Utilise-t-il une méthode de prévention inefficace pour le contexte en question ou pour la population cible? Comment pourrait-il être modifié? Devrait-il être abandonné? Le contrat doit-il être renouvelé? Quel genre de décision devrons-nous prendre une fois que nous aurons les résultats de l'évaluation?

Après avoir clarifié pourquoi nous avons besoin d'une évaluation, nous pourrions alors déterminer les questions à poser.

Mais avant de considérer les questions de l'évaluation, nous devrions aussi nous rappeler que l'OFSP n'est pas le seul bénéficiaire des évaluations. Les planificateurs, les directeurs et ceux qui mettent en œuvre le projet ont autant d'intérêt que l'OFSP à obtenir des informations sur leurs efforts de prévention. De même, ceux qui sont directement ou indirectement concernés par le projet sont aussi des destinataires potentiels des résultats de l'évaluation.

Identifier les destinataires de l'évaluation (les personnes et institutions susceptibles d'être concernées par les résultats et les constats d'évaluation)

L'éventail complet des groupes susceptibles d'être intéressés par les résultats de l'évaluation devrait être identifié dans le mandat, ce qui aiderait à mieux cibler son but, son étendue et ses destinataires principaux. De tels groupes comprendraient ceux à qui ces résultats serviraient à prendre des décisions, ainsi que les bénéficiaires de l'intervention elle-même. Il s'agit des:

- planificateurs du projet
- financeurs et sponsors du projet
- personnes mettant en œuvre le projet
- populations-cible de l'intervention
- personnes travaillant directement ou indirectement avec ces groupes cible
- autres planificateurs en prévention
- décideurs.

Qu'est-ce que chaque groupe attend de l'évaluation? Bien qu'il soit improbable de pouvoir consulter tous les protagonistes lors de la planification de l'évaluation, il importe d'au moins impliquer le personnel du projet. Il faut essayer de prévoir quel type d'informations et de conclusions représenteront un intérêt pour d'autres publics. Bref, *il y a lieu de déterminer à l'avance non seulement les personnes qui seront intéressées aux conclusions de l'évaluation, mais aussi sur QUOI il est probable qu'elles veuillent que l'évaluation les informe.*

Définir les questions de l'évaluation

Nous attendons des évaluateurs qu'ils nous fournissent des réponses. Nous aussi devons prendre au sérieux cette tâche et consacrer le temps nécessaire à réfléchir sur *ce que nous aimerions savoir et ce que nous avons réellement besoin de savoir* (c'est-à-dire quelle est la priorité – par ex. pour prendre des décisions) et ce qui est réalisable dans les contraintes de temps et de ressources disponibles. Nous devons également considérer ce que nous voulons faire des résultats; par ex. cherchons-nous des réponses définitives et généralisables sur le plan national? Ou bien voulons-nous en savoir plus sur la façon

dont un projet spécifique procède et se développe, et ce dans quelles conditions, au cours d'un laps de temps donné, et quels sont les facteurs qui y sont favorables ou défavorables? Certaines approches d'évaluation répondent mieux que d'autres aux exigences, selon les besoins énoncés et les questions posées.

Fondamentalement, les questions d'évaluation que nous posons doivent concerner la pertinence, la progression, l'efficacité et l'efficience du projet. Il est aussi souhaitable que les questions posées contribuent à l'analyse globale de la stratégie de prévention concernée. C'est pourquoi il est utile de savoir quels *processus* ont été utilisés par le projet pour arriver à ses *résultats*. Le rôle du *contexte* – par ex. le cadre social et politique – ne devrait pas être négligé dans cette analyse. On pourra aussi tenir compte de l'impact d'ensemble du résultat. Une telle évaluation (*d'impact*) doit être attentive aux résultats non planifiés aussi bien qu'aux résultats planifiés.

Dans une étude d'évaluation de la prévention du Sida en Ouganda, par exemple, l'un des résultats non attendu d'une campagne de prévention et de sensibilisation des prostituées et de leurs clients au VIH et à sa prévention a consisté en une modification imprévue et indésirable du comportement des clients: au lieu d'avoir des rapports sexuels protégés avec des prostituées professionnelles, certains ont reporté leur intérêt sur des écolières.

Mais nous devrions aussi être conscients que *la façon dont la question est posée déterminera le type d'informations que nous obtiendrons*.

Prenons le cas d'une évaluation de l'efficacité d'un projet destiné à former des médiateurs/trices dans le domaine de la toxicomanie (intervenant par ex. dans un groupe de consommatrices tels que prostituées consommatrices de drogue par voie intraveineuse). Dans ce cas, il se peut que nous voulions savoir ce qui motive les médiateurs/trices à rester actifs pendant plus de six mois. La question sur la motivation peut être posée de différentes façons. On pourrait examiner les traits de la personnalité de ceux qui restent actifs et de ceux qui ne le restent pas (extraverti, timide, intelligent, despotique etc.). De même, on pourrait considérer les conditions sociales des deux groupes (classe sociale, situation professionnelle, vie de famille, scolarité etc.). Le type de données et leurs sources seraient différents pour chacune et conduiraient à un autre type d'analyse.

Pour formuler les questions appropriées, il faudrait commencer par établir un grand éventail de questions possibles, par exemple sur les différents aspects du projet (buts et objectifs, ressources, gestion, infrastructure, contexte social, etc.). Des questions générales sur ces aspects peuvent alors être considérées en fonction des priorités. Comment répondre à ces questions? A quels coûts? L'Unité d'évaluation peut aider à formuler les questions d'évaluation initiales en indiquant celles auxquelles il est aisé de répondre, les informations nécessaires à cet effet et les attentes se justifiant pour chacune des questions.

N'oublions pas toutefois que, si nous devons déterminer les questions générales que nous voulons poser, c'est en définitive à *l'évaluateur qu'il revient de nous aider à les préciser et à identifier les questions secondaires pertinentes*. L'accord auquel on parviendra sur les questions essentielles permettra de déterminer l'approche nécessaire. Ainsi, une fois l'évaluateur nommé, (voir partie 3 comment procéder) les questions initiales que nous avançons peuvent être peaufinées pour arriver à un consensus.

L'ampleur des informations à collecter dépend des questions d'évaluation à aborder et non le contraire. Elle dépendra toutefois de la réponse donnée aux questions suivantes:

- Quelles informations doivent être recueillies et analysées pour répondre aux questions?
- Existe-t-il déjà des données utilisables pour y répondre? Par exemple, y a-t-il des rapports d'évaluation sur des projets analogues qui peuvent être analysés – Le projet lui-même rassemble-t-il des données pertinentes? Y a-t-il

Ce qui doit être évalué – Etendue et sélection des besoins en information

des données d'enquête disponibles pour le même groupe cible, concernant des questions analogues et susceptibles de servir de base à des analyses secondaires?

- Quelles informations nouvelles faut-il recueillir?
- Quelles informations est-il possible ou impossible d'obtenir?
- Quelles implications ceci a-t-il pour l'analyse?

En principe, le «focus» de l'évaluation ne devrait pas être trop limité trop rapidement. (voir plus à ce sujet dans la partie 3)

Déterminer le moment où il est nécessaire d'avoir un compte rendu sur la progression et les résultats – L'opportunité de faire circuler les informations en temps utile

On doit songer à qui aura besoin des résultats de l'évaluation et à quel moment, afin de prévoir dans le contrat d'évaluation un planning de «feed-back». *Evidemment, les résultats et les constatations («findings») de l'évaluation seront communiqués aux utilisateurs prévus au moment où les informations seront les plus utiles, et ce sous une forme appropriée.* Il nous faut de nouveau insister sur l'importance que revêt l'identification préalable des destinataires de l'évaluation. Cela aidera à déterminer les différentes formes de «feed-back» et d'approches appropriées selon les utilisateurs prévus. Au début de l'évaluation, il faut donc déterminer et inscrire un plan de valorisation dans l'accord contractuel avec les évaluateurs.

Budget

En général, entre 10%–15% du total du budget du projet seront réservés pour le financement d'une étude d'évaluation externe (env. 5% pour l'auto-évaluation). Dans des cas exceptionnels, et après avoir consulté l'Unité d'évaluation de l'OFSP, ce budget pourrait même être légèrement augmenté. Par exemple, une étude d'évaluation intensive et en profondeur d'un projet à petit budget, mais d'une conception tout à fait nouvelle, peut être recommandée pour obtenir les réponses requises. Dans ce cas, l'évaluateur devra y consacrer davantage de temps, d'où un coût plus élevé.

Les catégories budgétaires incluront les coûts en personnel, voyage, et matériel, ainsi que les coûts des produits de l'évaluation, (par ex. traduction du rapport et frais de production).

Le budget reflétera les coûts réalistes de l'étude d'évaluation proposée, compte tenu de l'envergure de la collecte des données, des méthodes et de la procédure.

- *Un budget séparé pour les activités d'une «valorisation» future sera détaillé dans le budget de la proposition d'évaluation. Il couvrira non seulement les frais afférents au temps de l'évaluateur, mais aussi les frais de transport. Cela est nécessaire, car une fois le rapport final accepté, l'OFSP peut organiser des activités ciblées pour diffuser et discuter les résultats avec une série de protagonistes.*

Reconnaître ce qui peut être fait et ce qui ne peut l'être – Les limites de l'évaluation

On peut se poser une infinité de questions dans le cadre d'un projet. Mais le temps, le budget, etc. à disposition pour l'évaluation sont limités. Il s'agit alors de faire le choix entre ce qui est souhaitable et ce qui est faisable.

Mais même lorsque l'étude a été clairement déterminée au moment du contrat, l'évaluateur peut se rendre compte en cours de route de l'impossibilité de réaliser ce qui semblait faisable au début. Il se pourrait, par exemple, que l'évaluateur n'ait pas la possibilité d'avoir des entretiens avec toutes les personnes impliquées à divers niveaux dans un projet, bien que ceux-ci aient été planifiés au départ (personnes absentes, ayant quitté le projet, trop occupées, etc.). Des alternatives doivent être envisagées, et si aucune option réalisable ne peut être exploitée, *les limites de l'analyse devront être expliquées et discutées dans les rapports (verbaux ou autres) à l'OFSP.*

- Ne demander une évaluation que lorsque le projet touche à sa fin. Les évaluations sont plus utiles quand elles sont planifiées en même temps que le projet lui-même.
- Ne pas discuter le but de l'évaluation avec les personnes chargées du projet.
- Définir les questions d'évaluation et leur attribuer des priorités sans consulter tous les partenaires importants du projet.
- Négliger d'identifier qui est directement ou indirectement impliqué et/ou concerné par les résultats de l'évaluation en phase de planification.
- S'attendre à avoir accès aux données et à obtenir une coopération au projet sans négocier ce qui peut être vraiment réalisé et comment procéder.
- Accabler de travail le personnel en charge du projet et perturber les activités du projet lors de la collecte de données.
- Négliger de discuter le but de l'évaluation et de négocier l'accès aux données avec TOUTES les personnes/groupes pertinents. Planifier et discuter l'évaluation et les besoins de données avec le directeur de projet ne signifie pas que les autres personnes concernées soient au courant de ce qui se passe!
- Attendre beaucoup trop de l'évaluation par rapport au temps et au budget disponibles.
- Attendre que les évaluateurs prennent des décisions à notre place. C'est à l'OFSP et non pas à l'évaluateur de prendre les décisions sur la base des conclusions de l'évaluation.

Erreurs à éviter



Check-list 2.1: Estimer le besoin d'une évaluation externe – les critères permettant d'examiner si une évaluation externe est nécessaire

Tous les projets financés par l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) doivent fournir un rapport annuel sur leurs activités. Ce rapport décrit et expose le développement, la progression et les résultats du projet: il constitue donc une auto-évaluation du projet.

- Les questions suivantes seront utiles pour déterminer si un projet nécessite une évaluation indépendante, c'est-à-dire par des experts en évaluation qui ne travaillent pas pour le projet en question. Il faudra donc discuter avec l'Unité d'évaluation de l'OFSP si un tel besoin existe avant de prendre une décision finale.

- Le rapport répond-il aux questions suivantes?
 - Le projet propose-t-il de nouvelles mesures, et/ou une nouvelle façon de traiter l'un des problèmes de santé prioritaires de l'OFSP?
 - Des mesures de plus ample portée sont-elles susceptibles d'être adoptées à la suite de ce projet?
 - Le projet a-t-il une importance d'envergure potentiellement nationale?
 - A-t-il des caractéristiques ou des objectifs analogues à ceux d'autres projets antérieurs/en cours?
 - Le projet touche-t-il un domaine sensible sur le plan politique?
- Faut-il réviser le projet? En raison, par exemple
 - de problèmes de personnel tels que conflits, absences etc.?
 - d'un retard dans sa mise en application?
 - de buts et d'objectifs dépassés?
 - d'une déviation de son but, notamment parce qu'il ne correspond plus aux buts et objectifs fixés?
- Le projet nécessite-t-il une évaluation externe pour des raisons telles que:
 - une expansion du projet?
 - une menace de révocation?
 - un besoin de légitimation (par ex. politique/économique)?
 - un soutien financier (par ex. un soutien continu sur le plan local/cantonal)?
- Le budget du projet est-il supérieur à 100 000 francs?
- Le projet est-il significatif par rapport aux études internationales comparables?
- Le projet a-t-il un intérêt pour les priorités de l'évaluation globale (p.ex. en termes de groupe-cible, de situation, de méthode stratégique pour l'OFSP)?

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

Check-list 2.2: Planifier l'évaluation externe

L'objet de l'évaluation, les questions auxquelles répondre et le mode de procéder sont déterminés par les points suivants:

- (1) la nature du projet lui-même,
- (2) son stade de développement, et
- (3) la raison pour laquelle l'évaluation a été mandatée (le but de l'évaluation).

- Cette check-list est censée aider l'Office fédéral de la santé publique et ses partenaires de projet à recueillir les informations nécessaires à la formulation d'un mandat d'évaluation.



Le projet à Evaluer

- S'agit-il d'un projet ou d'un programme (c.-à-d. d'une intervention spécifique ou d'un ensemble d'interventions/activités avec des caractéristiques et des objectifs communs)?
- A quel stade de développement se situe-t-il (c.-à-d. depuis combien de temps dure-t-il)?
- Le(s) groupe(s) cible/le cadre cible est-il (sont-ils) clairement défini(s)?
- Les buts et les objectifs globaux sont-ils clairement établis? Ce que le projet essaie d'atteindre est-il clair?
- Les objectifs opérationnels sont-ils adéquats («SMART»), c.-à-d. spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et délimités dans le temps?
- Le projet a-t-il défini un ensemble de critères pour évaluer son évolution, ses résultats et ses effets à moyen et à long terme (des indicateurs de processus, de résultats et d'impact)?
- Le projet bénéficie-t-il d'un contrôle de routine et de procédures d'estimation pour son auto-évaluation?
- Le but de l'évaluation externe a-t-il été discuté avec le personnel chargé du projet? A quels niveaux?
- S'est-on assuré du soutien et de la coopération du personnel chargé du projet par rapport à l'évaluation?

L'évaluation

Le but

- Quel est le but principal de l'évaluation? Par ex.:
 - aider à clarifier/redéfinir les buts et les objectifs du projet
 - réorienter le projet
 - analyser si l'intervention fonctionne ou non et ce dans quelles conditions
 - prendre des décisions sur sa poursuite
 - émettre un jugement rétrospectif sur réalisations et performances
 - mesurer l'impact obtenu

suite voir au verso →

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

Cadre temporel

- A quel moment est-il souhaitable que l'évaluation ait lieu?
- a) Evaluation «*formative*» (*simultanément* au développement du projet et/ou à sa mise en application pour souligner comment/où des améliorations devraient être faites)
- b) Evaluation «*sommative*» (examen *rétrospectif* du travail réalisé – évaluation de *jugement* plutôt que de développement)

Mise au point de l'évaluation et des questions

- Les rapports existant sur des projets/programmes/évaluations similaires ont-ils été consultés pour aider à identifier ce qui doit être étudié?
- Les questions principales de l'évaluation ont-elles été définies (c.-à-d. en relation avec l'évolution, la pertinence, l'effectivité, l'efficacité et l'efficience du projet)?
- Les questions principales de l'évaluation ont-elles été examinées avec l'Unité d'évaluation, notamment pour y inclure aussi des questions d'évaluation globale?

Besoins de soutien pour mener l'évaluation

- L'évaluation a-t-elle été discutée avec les responsables du projet?
- Tous les autres partenaires clé ont-ils été consultés, et ce notamment sur le but de l'évaluation et les questions à aborder?
- Le personnel chargé du projet a-t-il contribué à la formulation des questions d'évaluation?
- Le projet recueille-t-il des données pour l'auto-évaluation?
- Est-il agréé que l'évaluateur externe du projet aura accès à ces données?
- Si non, quelles sont les données qui pourraient être collectées de façon interne (par le projet) pour être mises à disposition de l'évaluation externe?

Destinataires de l'évaluation et «feed-back» opportun

(N.B. le meilleur moment pour donner le «feed-back» concernant l'évaluation est celui où les informations seront le plus utiles au projet)

- Les groupes susceptibles d'être directement ou indirectement intéressés par les résultats de l'évaluation sont-ils identifiés?

Destinataires de l'évaluation à retenir systématiquement:

- «financeurs» du projet, par ex. l'OFSP
- planificateurs du projet
- responsable(s) et personnel en charge du projet
- équipe chargée de l'évaluation globale

Destinataires potentiels de l'évaluation

- population(s) ciblée(s) par le projet
- personnes travaillant directement ou indirectement avec le(s) groupe(s) cible

- planificateurs de prévention, «financeurs» ainsi que responsables de projets semblables
- politiciens concernés (sur les plans fédéral, cantonal et communal)
- A-t-il été examiné s'il y a quelque raison de limiter à un certain public seulement le «feed-back» au sujet des résultats de l'évaluation (par ex. thème politiquement délicat, etc.)? Si oui, il faut le spécifier dans le mandat d'évaluation (voir check-list 3.1)

Feed-back opportun

- A-t-il été défini quand l'OFSP et le(s) responsable(s) du projet doivent connaître les conclusions de l'évaluation? Cela:
 - par rapport aux modifications du projet en cours de la planification
 - par rapport à la planification future du projet
 - pour aider à modifier le projet si et où cela est nécessaire (le plus tôt possible de préférence)
 - par rapport à des décisions prises dans le contexte opérationnel et qui peuvent avoir des répercussions sur le projet (modifications de budget, du soutien local, etc.)
 - par rapport au développement d'autres projets dont les caractéristiques et/ou les objectifs sont similaires.
- A-t-il été déterminé quand d'autres destinataires potentiels de l'évaluation pourraient éventuellement avoir besoin d'un «feed-back» au sujet des résultats?
- Si oui, quelles informations? Quand? Pourquoi?

Check-list 2.3: Auto-évaluation – éléments de base à inclure

Tous les projets financés par l'Office fédéral de la santé publique doivent fournir un rapport annuel sur leurs activités. Ce rapport décrit et expose le développement, l'évolution et les résultats du projet: il constitue donc une auto-évaluation du projet.

Il est important que, dès le début, le développement du projet soit systématiquement documenté. Il faut donc tenir un registre des actions, décisions et changements qui ont été opérés, et ce, quand, par qui et pourquoi. De même devraient être relevés de manière systématique et résumés dans l'auto-évaluation les services ou biens de consommation qui ont été produits: combien, pour qui et, par exemple, à quel prix unitaire.

Un budget «auto-évaluation» est inclus dans chaque contrat de projet de l'OFSP. Ce montant est réservé au soutien des activités d'évaluation. Il sera utilisé, par exemple, pour engager un expert pour aider à établir méthodes et procédés de prise de données/relevés.

- Ce qui suit sera utilisé en tant que «check-list» des points à examiner et à rapporter systématiquement dans l'auto-évaluation (rapport annuel):



1. Description de la conception et du développement du projet

Ce à quoi le projet était censé aboutir

- Qu'était-il prévu d'atteindre (buts et objectifs)?
- Pour qui? Pour quelle situation?
- Comment était-il prévu de le faire?
- Comment sa structure, son organisation et sa gestion étaient-elles planifiées?

Ce à quoi le projet a réellement abouti

- L'appréciation sera illustrée par des tableaux et graphiques, par exemple:
 - La liste chronologique des principales actions/activités, décisions et modifications
 - Le tableau des contacts établis, tels p.ex. avec QUI (type de groupes/institutions, etc.), leur NATURE et leurs BUTS
 - La description des produits/services fournis, et pour qui, etc.
 - Une statistique succincte, p.ex.:
 - Le nombre de produits/services fournis
 - Combien d'entre eux ont été utilisés, et ce par quel type de groupes, sur quel laps de temps, à quel but? etc.
- N.B.: Une copie de chaque document relatif au projet, tels que brochures, programme de formation, etc., sera annexée au rapport.
- Quels ont été les principaux problèmes rencontrés (événements imprévus, p.ex.) et comment y a-t-il été fait face?
- Comment le projet a-t-il été structuré, organisé, géré, et avec qui a-t-il travaillé (fournir l'organigramme de la structure de gestion et des relations entre projet et partenaires-clé externes)?
- Quelles ont été les ressources humaines et financières disponibles?

2. Discussion et leçons tirées de l'expérience

- Le projet a-t-il réalisé ce qu'il tentait de faire?
 - Comment?
 - Pourquoi? Ou pourquoi pas? et
 - Qu'est-ce qui a été utile au projet et qu'est-ce qui ne l'a pas été?
- Quels ont été les points forts du projet?
- Quels ont été ses points faibles?
- Résumé des principales leçons tirées

suite voir au verso →

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

3. Recommandations

- QUELLES recommandations/QUEL conseil voudriez-vous donner à QUELS groupes/QUELLES personnes sur
- l'avenir de votre projet
- la création d'un projet analogue dans le même canton/même contexte
- la création d'un projet analogue dans un canton différent/contexte différent
- En particulier, que conseilleriez-/recommanderiez-vous à l'Office fédéral de la santé publique à propos du soutien d'un futur projet analogue?

Check-list 2.4: Auto-évaluation des projets de formation

Tous les projets financés par l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) doivent fournir un rapport annuel sur leurs activités. Ce rapport décrit et expose le développement, l'évolution et les résultats du projet: il constitue donc une auto-évaluation du projet.

Il est important que, dès le début, le développement du projet soit systématiquement documenté. Un registre sera tenu sur les actions, décisions, modifications opérées quand, par qui et pourquoi. Les prestations et les présences seront également systématiquement notées (voir le «Guide pour l'élaboration ou l'examen de projets de formation» publié par l'OFSP – ci-joint en annexe n° 5).

Un budget «auto-évaluation» s'inscrit dans chaque contrat de projet de l'OFSP. Son montant servira à subventionner les activités d'évaluation. Il peut être utilisé, par exemple, pour tout appel à un conseil en évaluation aidant à établir les méthodes et les procédures de prise de données.

- Ce qui suit sera utilisé en tant que «check-list» de points à examiner et rapporter systématiquement dans l'auto-évaluation (rapport annuel) des projets de formation.



1. Description de la planification et du développement d'un projet

i) A quoi le projet de formation ressemblait-il durant sa planification?

- Qu'était-il prévu d'atteindre (buts et objectifs)?
- Pour qui (quel groupe de professionnels de la santé)? Pour quelle situation?
- Comment était-il projeté de le faire?
- Temps imparti pour parvenir à un auto-financement?
- Quelles étaient les sources de financement à utiliser à court, moyen et long terme?
- Comment structure, organisation et gestion étaient-elles planifiées?

ii) A quoi le projet ressemblait-il en cours de réalisation? Cette partie COMPARERA les prévisions et la réalité. Elle comprendra:

- une description des principaux problèmes rencontrés (par ex. des événements imprévus) et comment ces problèmes ont été traités;
- une description de la manière dont le projet était structuré, organisé et géré en réalité. Avec quelles organisations/groupes travaillait-il (fournir l'organigramme de structure de gestion et des relations entre le projet et les partenaires externes)?
- des détails sur les ressources humaines et financières disponibles en réalité, et sur leur provenance;
- une description des cours ayant eu lieu, pour qui, etc.;
- une description des cours n'ayant pas eu lieu, et pourquoi;
- une description de la façon dont les cours ont été évalués (voir partie 5 dans le «Guide pour l'élaboration ou l'examen de projets de formation» publié par L'Office fédéral de la santé publique – ci-joint en annexe n° 5); N.B.: Une copie de chaque document de projet, par ex. sur la formation offerte, sur le(s) programme(s) de cours, etc. sera annexée au rapport.
- une description et une analyse des coûts du cours pour calculer le prix d'un jour de cours par participant: c'est-à-dire:
 - le nombre de jours de cours divisé par le nombre de participants;
 - le rapport du coût de production divisé par le nombre de jours de cours par année, en fonction du nombre de participants.

suite voir au verso →

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

Cette description du projet en cours sera complétée par des tableaux et/ou des graphiques indiquant par exemple:

- la liste chronologique des actions, des décisions et des modifications les plus importantes;
- le tableau des contacts établis, notamment avec QUI (type de groupes/institutions, etc.) NATURE et BUT du contact;

- des statistiques simples, telles:
 - le nombre de cours planifiés par rapport au nombre de cours effectués;
 - le nombre de personnes inscrites aux cours, par rapport au nombre réel de participants.

- les caractéristiques d'ensemble des participants aux cours:
 - profession (emploi actuel),
 - fréquentation de cours antérieurs/du même cours dans la même et/ou d'autres institutions,
 - cantons d'emploi,
 - employeur,
 - financement des frais de cours (par ex. autofinancement ou frais payés par l'employeur).

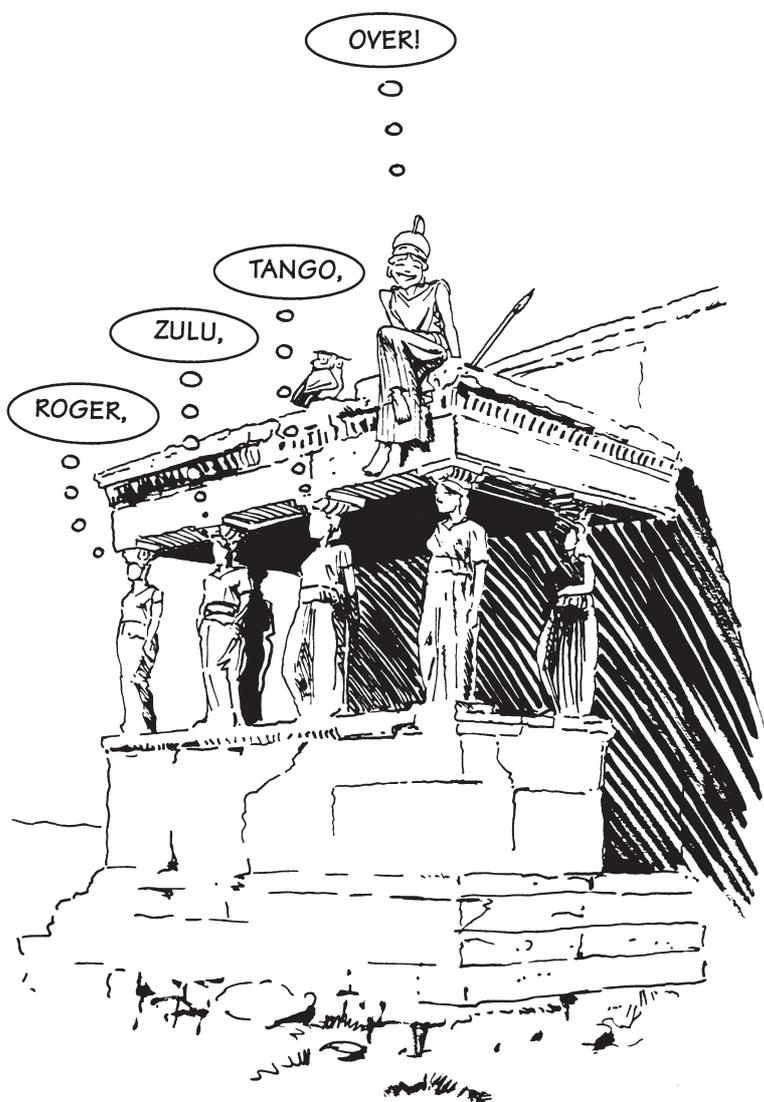
2. Discussion et leçons tirées du projet

- Le projet d'éducation/formation continue a-t-il réalisé ce qu'il tentait de faire?
 - Comment?
 - Pourquoi? Ou pourquoi pas? et
 - Qu'est-ce qui a été utile à la réalisation, qu'est-ce qui ne l'a pas été?
- Quels étaient les points forts du projet?
- Quels étaient ses points faibles?
- Résumé des principales leçons tirées.

3. Recommandations

- QUELLES recommandations/QUELS conseils voudriez-vous donner à QUELS groupes/QUELLES personnes sur
 - l'avenir du projet?
 - la création d'un projet analogue dans le même canton/contexte?
 - la création d'un projet analogue dans un canton/contexte différent?
- En particulier, que conseillerez-/recommanderiez-vous à l'Office fédéral de la santé publique à propos du soutien d'un futur projet analogue?

Partie 3: Mandater et contrôler des contrats d'évaluation



«Le contact continué avec les évaluateurs externes vous aide à comprendre ce qui se passe en temps opportun»

- Rédiger un mandat d'évaluation
 - Identifier les évaluateurs potentiels
 - Réviser la proposition d'évaluation
 - Etablir l'accord contractuel
 - Adapter l'évaluation en cours
 - Garder le contact pendant le processus d'évaluation
 - Les erreurs à éviter
-
- Rédiger le mandat d'évaluation de l'OFSP – La «Check-list» de l'OFSP
 - Rédiger la proposition d'évaluation – La «Check-list» de l'évaluateur
 - Evaluer la proposition d'évaluation
 - Evaluer l'évaluateur
 - Contrôler le mandat d'évaluation en cours de route

Table des matières

«Check-lists» correspondantes

Cette partie fournit à nos partenaires une vue d'ensemble des principes utilisés par l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) lorsqu'il mandate des évaluations externes.

L'Unité d'évaluation donne au personnel de l'OFSP des conseils sur les procédures utilisées lors du mandat d'études d'évaluation et est, en définitive, responsable du contrôle de la qualité des contrats d'évaluation externe. Son personnel aide les collaborateurs de l'OFSP à déterminer leurs besoins d'évaluation et leurs buts, une approche d'évaluation appropriée et un programme de «feed-back» utile. Il donne aussi des conseils sur le choix des évaluateurs externes. C'est toutefois à la section mandante de l'OFSP d'établir le contrat.

- *Les paragraphes suivants décrivent brièvement les procédures devant être adoptées pour établir l'accord contractuel.*

Rédiger un mandat d'évaluation

Les conditions de base pour l'étude d'évaluation sont rédigées une fois que le besoin d'une évaluation a été convenu (voir les «check-lists» des critères pour les évaluations externes, partie 2). Dans quelques cas (par ex. budget d'évaluation = < fr. 100 000.-), il peut ne s'agir que d'un bref exposé du but, des questions générales de l'évaluation, des destinataires potentiels de l'évaluation, de la période de temps et du budget. Pour des études plus importantes, davantage de détails doivent être fournis (voir «check-list» 3.1 pour préciser les informations à présenter). Le projet d'évaluation (le mandat) présente une vue globale des besoins de l'étude d'évaluation et sert de document de base pour l'élaboration d'une proposition de concept d'évaluation (evaluation design/proposal) par les évaluateurs potentiels.

Identifier les évaluateurs potentiels

Le projet d'évaluation (le mandat) est discuté avec les partenaires clé-concernés (par ex. personnel de l'OFSP tels que des spécialistes de la section de prévention pertinente et de l'Unité d'évaluation) et les directeurs du projet avant d'être finalisé.

Une fois l'accord sur le mandat obtenu, un «appel d'offres» pour l'évaluation peut être lancé. L'«appel d'offres» (propositions) ne doit pas seulement comprendre le mandat d'évaluation mais aussi:

- les documents principaux concernant le projet;
- un bref exposé de la stratégie de prévention de l'OFSP concernée (par ex. VIH/sida) et une description succincte de la relation entre cette stratégie et le projet à évaluer;
- des copies de rapports d'évaluation précédents, des rapports de recherche et/ou des exposés ayant un rapport avec l'étude d'évaluation envisagée (si disponible) ou au moins leurs références;
- la «check-list» «Rédiger la proposition d'évaluation» de l'Unité d'évaluation («check-list» 3.2 de ce guide); «check-list» 3.3 – «Evaluer la proposition d'évaluation»; et «check-list» 3.4 – «Evaluer l'évaluateur ».

Les évaluateurs se référeront à ces documents lors de la rédaction de leur proposition d'évaluation initiale.

Ils seront alors invités à soumettre leurs propositions. La proposition d'évaluation est une composante-clé du contrat d'évaluation car elle établit les principaux éléments de ce qui devra être fait, quand, et comment. (Voir «check-list» 3.2 pour les éléments à inclure).

Réviser la proposition d'évaluation

Les propositions d'évaluation seront révisées par l'Unité d'évaluation selon un ensemble de critères qui comprend la faisabilité, l'éthique ainsi que la pertinence des procédures et des approches décrites par rapport au but et aux questions générales de l'évaluation. Sur requête de l'Unité d'évaluation, d'autres spécialistes ou comité d'experts peuvent également être invités à examiner les propositions.

Etablir l'accord contractuel

La section mandante de l'OFSP rédige l'accord contractuel nécessaire. La proposition d'évaluation acceptée établit le but, les méthodes, la procédure, la durée, le budget et les plans pour le «feed-back» des «findings» de l'évaluation

à des différents publics-cibles (destinataires). La propriété des données, les obligations des deux parties contractantes, les procédures de paiement, etc. font l'objet de points détaillés dans le contrat lui-même.

- *En moyenne, il faut compter 6 à 8 semaines pour le traitement total du contrat.*

Une bonne conception de l'évaluation est le résultat d'une négociation directe entre les mandants et l'évaluateur. Elle se base sur une bonne connaissance du projet, de son contexte et des intérêts des mandants. Dès qu'il est mandaté, l'évaluateur doit passer une période initiale à chercher à en savoir plus sur le projet, sur le contexte dans lequel il est placé et sur les partenaires-clés. Une large documentation sur des projets antérieurs sera examinée et des entretiens avec tous les groupes de clients- clés seront organisés pour fixer la priorité des questions à aborder. Cela aboutira probablement à une proposition d'évaluation précise et à un plan de travail. Il faudra délimiter l'étude en précisant les questions pouvant ou ne pouvant pas être abordées.

Chaque modification de la proposition originale doit être communiquée par écrit. Une fois approuvée par les parties concernées, elle compte comme partie intégrante du contrat et est annexée à la proposition originale.

Dès l'évaluation en route, il faudra se garder de croire que plus rien ne doit être fait jusqu'au rapport intermédiaire ou final. Il est possible, et à vrai dire très probable dans le cas de projets pilotes et expérimentaux, que le plan d'évaluation original – et notamment son but et ses procédures – changent au cours de l'évaluation. Ces modifications peuvent être imputables, notamment, à des problèmes imprévus n'apparaissant qu'en cours d'évaluation, à des changements importants dans le cadre du projet, ou à un conflit d'intérêts entre les partenaires-clés.

Les mandants et les directeurs du projet doivent être tenus régulièrement informés! *Toute modification ou réorientation du plan d'évaluation initial doit être acceptée par les deux partenaires.* C'est à l'OFSP (le responsable du mandat) de s'assurer que les changements potentiels soient discutés à fond avec les partenaires correspondants, c'est-à-dire les sections compétentes de l'OFSP, soit les sections de prévention et l'Unité d'évaluation, et le projet à l'étude. Les changements importants exigent l'établissement d'un complément de contrat.

Mais ne parlons pas uniquement de changements dans la conception de l'évaluation: *tout constat important ou problème apparaissant en cours d'évaluation doit également nous être communiqué.* Rappelons-nous que les évaluations sont censées nous aider à améliorer nos efforts de prévention: cela signifie que nous devons être tenus au courant des constats et des résultats intermédiaires au fur et à mesure qu'ils se présentent.

En dépit du degré élevé d'occupation de tous (équipe du projet, l'évaluateur, l'OFSP), il importe de garder le contact. Il faut donc s'assurer que ces contacts auront régulièrement lieu entre les différents partenaires, et ce dès le début du projet.

- Ne pas identifier et consulter les partenaires-clés durant la planification initiale de l'évaluation. (OFSP)
- Accepter la proposition d'évaluation sans avoir consulté les partenaires-clés pour commentaires. (OFSP)
- Ne pas identifier la gamme des publics d'évaluation potentiels pendant la planification de l'évaluation. (OFSP et partenaires externes du projet)
- Nommer un évaluateur sans s'être assuré préalablement de son intégrité et de sa compétence en exigeant des références (évaluations précédentes et cocontractants précédents). (OFSP)
- Nommer un évaluateur sans avoir auparavant établi un rapport de confiance mutuelle. (OFSP)
- Omettre de s'assurer que le principal enquêteur est compétent (cas d'un assistant sans expérience désigné pour faire le travail plutôt que la personne nommée). (OFSP)

Adapter l'évaluation en cours

Garder le contact pendant le processus d'évaluation

Erreurs à éviter



- Attribuer des évaluations à ceux qui ont peu de connaissance et d'expérience du cadre spécifique de l'étude (ex: prisons, système scolaire, administrations gouvernementales etc.). (OFSP)
- Ne pas établir un accord préliminaire entre l'OFSP, les évaluateurs/trices et le personnel-clé en charge du projet pour ce qui concerne le «feed-back» des résultats (à qui, comment et quand?)
- Partir de l'hypothèse que les partenaires-clés participeront à l'évaluation sans avoir obtenu leur accord préalable. (OFSP et évaluateurs)
- Supposer que la proposition d'évaluation acceptée englobe tous les aspects de l'accord contractuel. Les deux parties (l'Unité d'évaluation de l'OFSP et les évaluateurs) devraient contrôler en parallèle l'avant-projet du contrat et la proposition d'évaluation en annexe pour s'assurer que tous les détails y sont inclus, compris et acceptés.
- Négliger d'apporter des révisions et des amendements périodiques au contrat. (OFSP et évaluateurs)
- Omettre de prévoir du temps pendant la durée du contrat pour réviser un exemplaire préliminaire des rapports finaux de l'évaluation. (OFSP et évaluateurs)
- Négliger de détailler des plans potentiels de «valorisation» et leur budget dans le contrat. (évaluateurs et l'OFSP)
- Omettre de s'assurer de l'accord des partenaires-clés pour les modifications de but et de procédure de l'évaluation originale. (OFSP)
- Planifier un processus de collecte des données qui dépasse les possibilités du projet et le perturbe. (évaluateurs)
- Omettre de prendre en compte les questions d'éthique dans la collecte des données envisagées. (tous les partenaires-clés du projet et les évaluateurs)
- Négliger d'incorporer dans le plan de travail le temps nécessaire pour discuter avec l'OFSP de l'avant-projet des rapports avant d'imprimer le rapport final. (OFSP et évaluateurs)
- Garantir l'anonymat et/ou la confidentialité quand cela n'est pas possible. (évaluateurs)
- Ne pas vérifier de temps en temps les besoins en information de l'OFSP et du projet. (évaluateurs)

Check-list 3.1: Rédiger le mandat d'évaluation – Une «check-list» de l'OFSP

Le mandat d'évaluation de l'OFSP décrit ce dont il a besoin et est présenté selon les rubriques spécifiées ci-dessous (voir la partie 3 du «Guide pour la planification de l'évaluation de projet et de programme de l'OFSP»).

- Utiliser cette liste pour vérifier ce que le mandat d'évaluation englobe et ce qu'il n'englobe pas encore.



Rubrique 1: Introduction et contexte

- Brève description du projet, y compris buts et objectifs, budget, durée et rapport avec la stratégie globale de prévention de l'OFSP
- Base légale pour mandater l'étude

Rubrique 2: Mandat d'évaluation

- But de l'évaluation et usage prévu des résultats selon les types de destinataires de l'évaluation
- Questions initiales de l'évaluation telles que définies par l'OFSP et le responsable du projet (tant celles spécifiques au projet que celles présentant un intérêt pour l'évaluation globale)
- Principaux domaines et niveaux d'intérêt pour la «focalisation» de l'évaluation
- Données actuellement recueillies dans le cadre du projet et autres données et sources de données disponibles
- Liste des produits (outputs) attendus de l'évaluation

Rubrique 3: Calendrier

- Durée de l'étude d'évaluation
- Calendrier des décisions importantes à prendre sur le développement du projet et des autres facteurs susceptibles d'influer sur le projet (essentiel pour aider l'évaluateur à planifier l'étude et la programmation du «feed-back» du projet)

Rubrique 4: Diffusion et valorisation des conclusions de l'évaluation

- Liste des destinataires de l'évaluation, par ex. ceux qui doivent (soit obligatoirement, soit éventuellement) être informés des résultats de l'évaluation
- Formes de présentation du rapport pour divers groupes

suite voir au verso →

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

Rubrique 5:
Organigramme de gestion et responsabilité de l'évaluation

Rubrique 6:
Budget

- Budget indicatif, y compris budget à part pour la valorisation

Annexes:

- Tous les documents utiles et pertinents seront joints au mandat de façon à aider l'évaluateur à préparer sa proposition (par ex. rapports sur des projets analogues, études d'évaluation, etc. S'ils ne sont pas disponibles, donner les références et indiquer où se les procurer.)
- Inclure aussi les «check-lists» suivantes de ce guide: «Check-list» 3.2 «Faire l'avant-projet d'une proposition d'évaluation: «Check-list» de l'évaluateur» et «check-list» 3.3: «Evaluer la proposition d'évaluation».

Check-list 3.2: Rédiger une proposition d'évaluation: Check-list de l'évaluateur

Lorsqu'ils répondront à un «appel d'offres» de l'OFSP, les évaluateurs utiliseront cette «check-list» pour déterminer ce que leur proposition doit comporter et, dans la mesure du possible, comment elle sera formulée. Cette liste se base sur les informations présentées dans le «Guide pour la planification de l'évaluation de projet et de programme» de l'OFSP.

- Utiliser cette liste pour vérifier ce que la proposition englobe et ce qu'elle n'englobe pas encore.



- i) Page de garde comprenant le titre de l'évaluation proposée, les coordonnées (nom, adresse, etc.) de l'évaluateur ainsi que la date de soumission.
- ii) Résumé des principaux points de l'étude proposée.

Rubrique 1: Introduction et contexte

- Brève description du projet, y compris ses buts, ses objectifs et sa place dans la stratégie globale de prévention de l'OFSP.
- Pourquoi l'évaluation est mandatée et comment il est prévu de l'utiliser (par ex. décision, expansion du projet, etc.).
- Destinataires de l'évaluation, c'est-à-dire les groupes devant être informés des résultats de l'évaluation, groupés en destinataires définis et destinataires potentiels.
- Principaux domaines et niveaux d'intérêt pour la «focalisation» de l'évaluation.

Rubrique 2: Conception de l'évaluation envisagée (méthodologie, approche et méthodes)

- Questions d'évaluation préliminaires auxquelles répondre selon le mandat de l'OFSP.
- Ce qui est déjà connu sur les travaux antérieurs ayant un intérêt par rapport au projet (état de la recherche/évaluation dans ce domaine – cadre de référence théorique pour la proposition). L'auteur du projet fera appel à sa propre expérience et/ou ses connaissances dans le domaine.
- Questions d'évaluation proposées par l'évaluateur (comprenant les questions de l'OFSP et celles du projet, mais pouvant également contenir d'autres questions et/ou des modifications aux questions originales de l'OFSP).

Là où cela importe, il y a lieu de relever que des questions supplémentaires et des informations imprévues peuvent se présenter au cours de l'étude. Si tel est le cas, il faudra proposer qu'une nouvelle conception de l'étude, plus affinée/détaillée, soit élaborée.

suite voir au verso →

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

- Cadre méthodologique,
 - méthodes de collecte de données envisagées,
 - échantillons et techniques d'échantillonnage envisagés,
 - méthodes d'analyse envisagées, et
 - conditions nécessaires pour conduire l'étude en vue (par ex.: genre d'autorisation nécessaire pour l'accès aux données? Qui donne l'autorisation? Type de données à collecter?). Quelles seraient les alternatives si ces conditions ne peuvent être garanties?
- Bref résumé des produits (outputs) de l'évaluation à attendre (types de rapports – oral/écrit; intermédiaire/final/ abrégé – lignes directrices, inventaires, posters, publications, etc.).
- Description de l'équipe d'évaluation envisagée et du rôle de chacun (par ex. qui se chargera de la supervision, principalement de l'étude, de la collecte des données, du secrétariat, etc.). Détails de l'infrastructure disponible et de ce qui pourrait en outre être nécessaire pour réaliser l'évaluation envisagée (par ex. hardware/software, matériel d'enregistrement, etc.)

**Rubrique 3:
Plan de travail et calendrier**

- Tableau du plan de travail envisagé et calendrier de l'achèvement de l'étude (inclure la durée totale de l'étude, les différentes étapes, les dates du début et de la fin – conformément à la date de signature du contrat – temps envisagé pour le rapport etc. – temps prévu pour la diffusion et la valorisation des conclusions).
- Dans les cas où, conformément à la méthodologie, la conception de l'évaluation envisagée pourrait devoir être révisée/affinée après une certaine période de travail sur le terrain, le délai nécessaire devra être spécifié.

A relever qu'un mois au moins est nécessaire à l'OFSP/au projet pour examiner la VERSION PROVISOIRE du rapport final. Les commentaires de l'OFSP/du projet doivent être pris en compte dans la rédaction du rapport final.

**Rubrique 4:
Plans de valorisation des données**

- Propositions pour le processus de «feed-back» – quel type, pour qui, et quand
 - pendant l'évaluation
 - à l'achèvement de l'étude

**Rubrique 5:
Budget**

- i) pour effectuer l'évaluation*
 - Frais de personnel: nombre de personnes dans l'équipe d'évaluation, degré d'occupation, classe de salaire.
 - Frais opérationnels: besoins en matériel (par ex.: soft/hardware, enregistreurs etc.); voyage et subventions, etc.
 - Frais de production: par ex. pour la production de questionnaires, rapports, diapositives, etc., *sans oublier les frais de traduction.*
- ii) pour la diffusion et la valorisation des résultats*
 - Budget à part et spécifique concernant les honoraires de l'évaluateur pour des activités telles que rédaction d'articles non scientifiques (vulgarisation) et contributions à des présentations orales, etc.

N.B. Un curriculum vitae et une notice soulignant les qualifications de l'évaluateur (et des autres membres de l'équipe proposée), son expérience et son intérêt par rapport au projet seront annexés à la proposition. Un échantillon de son travail sera inclus – si possible – ainsi que le nom, l'adresse, les numéros de téléphone et de fax de clients précédents, en tant que référence.

Check-list 3.3: Evaluer la proposition d'évaluation

Une commission d'experts de l'OFSP examinera toutes les propositions d'évaluation soumises en réponse à un «appel de propositions d'évaluation». Les critères standards de rigueur scientifique, ainsi que la pertinence de la conception serviront de base à l'examen.

- **Toutefois, la commission tiendra également compte des éléments précisés dans cette «check-list».**



- La proposition est-elle présentée conformément au Guide d'évaluation de l'OFSP?
- Tous les points sont-ils abordés? Si tel n'est pas le cas, a-t-on expliqué pourquoi?
- La proposition est-elle claire, facile à lire?
- Indique-t-elle une compréhension sensée de la façon dont le projet s'intègre dans la stratégie de prévention correspondante de l'OFSP?
- Démontre-t-elle une bonne connaissance des projets de prévention et/ou des études d'évaluation faisant autorité?
- Les questions à aborder sont-elles clairement exposées, sont-elles pertinentes et appropriées? Les besoins de l'OFSP sont-ils bien compris?
- L'évaluateur propose-t-il soit des questions supplémentaires/complémentaires, soit de nouvelles manières de considérer le projet?
- Une priorisation initiale des questions d'évaluation a-t-elle été proposée?
- La méthodologie envisagée est-elle appropriée aux questions de l'évaluation?
- Est-il possible de répondre de manière adéquate aux questions d'évaluation en utilisant cette méthodologie?
- L'approche d'évaluation proposée est-elle susceptible de réussir (par ex.: ne perturbe-t-elle pas trop les activités du projet? N'exige-t-elle pas trop du personnel chargé du projet? Peut-elle gagner la coopération du personnel du projet?, etc.)
- Le cadre décrit, l'approche choisie et les résultats attendus sont-ils réalistes et réalisables dans les limites de budget et de temps?
- Les plans de valorisation entrant en ligne de compte sont-ils discutés?
- Le plan de travail établit-il quand la proposition initiale et la stratégie d'évaluation, les questions etc. seront examinées et affinées?
- Le plan de travail comprend-il le délai de la valorisation des données?
- Le plan de travail comprend-il le laps de temps nécessaire (approximativement 2 mois) pour discuter la version provisoire des rapports avec l'OFSP/d'autres partenaires et faire les amendements nécessaires?
- Les propositions initiales pour le feed-back satisfont-elles les besoins de l'OFSP? (par ex. en fonction de l'opportunité et du type de «feed-back» selon les différents besoins des destinataires de l'évaluation).

suite voir au verso →

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

- Le budget prévu est-il suffisant, réaliste et détaillé (englobe-t-il p. ex. tout le matériel et l'équipement nécessaires, le personnel, les frais de voyage en rapport avec le travail envisagé ainsi que les frais de traduction et de publication du rapport? Est-ce qu'il comprend aussi un budget pour communiquer les résultats aux différents destinataires de l'évaluation (publications, ateliers, séminaires etc.) – et ce à un prix raisonnable?)

Check-list 3.4: Evaluer l'évaluateur

Une commission d'experts de l'OFSP examinera toutes les propositions d'évaluation soumises en réponse à un «appel de propositions d'évaluation». Les critères standards de la rigueur scientifique ainsi que la pertinence de la conception serviront de critères pour l'appréciation.

- **Toutefois, la commission tiendra également compte des éléments indiqués dans cette «check-list».**



- Les évaluateurs ont-ils exécuté précédemment des travaux similaires?
- Des exemples de ces travaux d'évaluation antérieurs ont-ils été examinés?
- Des clients précédents ont-ils été consultés pour connaître leur opinion?
- L'évaluateur connaît-il des travaux de valeur exécutés par d'autres (pour en exploiter p. ex. les principales leçons et conclusions ou encore les domaines de priorité concernés, etc.)?
- L'évaluateur a-t-il la compétence et l'expérience nécessaires? Si tel n'est pas le cas, une équipe d'évaluation est-elle à disposition? Cette équipe offre-t-elle toutes les capacités et aptitudes requises? Exemples:
 - Compétence technique
 - Expérience du domaine (par ex. prévention du sida) et du contexte (par ex. en milieu scolaire) du projet
 - Compétences linguistiques appropriées
 - Relations publiques et communication
- L'évaluateur dispose-t-il d'une infrastructure suffisante pour mener à bien l'évaluation (matériel, secrétariat etc.)?
- L'évaluateur dispose-t-il de suffisamment de temps pour effectuer cette étude?
- L'évaluateur et les membres de l'équipe sont-ils complètement indépendants vis-à-vis du projet (c'est-à-dire sans intérêt personnel/matériel dans sa réussite, sans rapport avec le personnel clé du projet, etc.)?
- L'évaluateur est-il apte à gagner la coopération du personnel en charge du projet?

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

Check-list 3.5: Contrôler l'exécution du contrat d'évaluation

Même lorsqu'un contrat d'évaluation a été négocié avec soin et conclu de façon satisfaisante, il faut encore surveiller attentivement son exécution, car: (a) des événements ou des changements imprévus peuvent survenir qui affecteront l'évaluation – il se peut, par conséquent, que la planification originale de l'évaluation doive être renégociée et modifiée; (b) l'Office ou l'évaluateur peuvent être insatisfaits de l'exécution du contrat – si cela se profile, il importe d'identifier et de résoudre le problème avant qu'une rupture de contrat ne survienne, rupture qui pourrait se solder par la résiliation du contrat.

- Cette «check-list» est censée faire réfléchir aux éléments à prendre en considération au cours de la surveillance de l'exécution du contrat d'évaluation. Ils concernent les procédures et les attentes de l'évaluation formulées dans le contrat et la proposition d'évaluation (le tout représentant le mandat d'évaluation). En outre, il faudra tenir compte de la qualité du travail et de l'exécution. Les «check-lists» 3.3, 3.4, 4.1 et 4.2 seront utiles pour déterminer les facteurs à prendre en considération pour émettre un tel jugement.



- Les procédures convenues pour la collecte des données ont-elles été appliquées? (y compris la collecte des données de tous les groupes/activités cible spécifiés dans le concept d'évaluation)
- L'évaluateur a-t-il satisfait aux délais convenus pour chaque phase du travail?
- L'Office a-t-il maintenu le calendrier convenu pour, par exemple, fournir les informations, assister aux rencontres etc.?
- L'évaluateur a-t-il fourni un «feed-back» sur les constatations importantes, et/ou les résultats AU FUR ET A MESURE qu'ils se présentaient?
- L'Office a-t-il informé régulièrement les évaluateurs des changements susceptibles d'affecter le projet et/ou l'évaluation?
- L'évaluateur a-t-il fourni les produits (outputs) fixés par le contrat?
- Ces produits (outputs) ont-ils été remis dans les délais convenus?
- Dans la négative par rapport à ces questions, l'Office a-t-il été régulièrement informé des problèmes survenus par exemple dans la collecte des données, les délais convenus, la réalisation des produits de l'évaluation?
- Le cas échéant, de nouveaux accords ont-ils été négociés de façon satisfaisante?

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

4. Estimer le rapport technique d'évaluation



«Le rapport d'évaluation devrait communiquer les résultats clef d'une façon claire et simple»

- Ce qu'il devrait traiter
- Comment il devrait être présenté
- Evaluer les résultats et les recommandations

- Continu du rapport technique – Ce que le rapport devrait contenir
- Evaluer le rapport technique d'évaluation

Table des matières

«Check-lists» correspondantes

Les «check-lists» fournies avec ce chapitre établissent les points à traiter dans le rapport technique d'évaluation et les critères pour son évaluation d'ensemble.

Principalement, nous nous intéressons à ce qui suit:

- Le rapport aborde-t-il les questions posées, (et sinon, y a-t-il une bonne raison pour ne pas le faire)?
- Présente-t-il clairement les informations?
- Les conclusions et les recommandations sont-elles pertinentes et utiles à notre future planification?

Ce qu'il devrait traiter

Le rapport d'évaluation technique *doit fournir une description claire du projet lui-même et du contexte dans lequel il opère*. Cela est important pour notre compréhension de ce que le projet tente de réaliser et si, oui ou non, le «climat» y est suffisamment favorable. Il est donc important que l'évaluation rassemble des exemples de documents du projet (comme brochures réalisées, copie de programmes d'enseignement/formation, questionnaires produits par le projet, etc.). Cette documentation sur le projet et son travail sera ajoutée au rapport d'évaluation.

Outre une description du projet et de son concept opérationnel, le rapport doit fournir *une description adéquate de la méthode et de la procédure utilisées pour l'évaluation*: Qu'est-ce qui a été fait? Comment? Quels problèmes ont-ils été rencontrés? Et comment ont-ils été abordés? Une description claire de ce dont il a été tenu compte et de ce dont il n'a pas été tenu compte permet d'identifier les limites potentielles de l'analyse. En plus, des informations sur l'exactitude et la fiabilité des données rassemblées sont nécessaires. Une explication des méthodes utilisées pour analyser les différentes séries de données est également importante pour les mêmes raisons.

Des exemples des différents instruments de collecte de données et des résultats seront aussi inclus pour montrer clairement comment le travail a été exécuté. Par exemple, dans le cas d'une analyse qualitative, des extraits de réponses textuelles (mais présentées de façon à garantir la sauvegarde de l'anonymat là où il est convenu) à une question particulière seront donnés pour nous aider à comprendre la variété des opinions émises et l'interprétation du problème particulier.

- Les conclusions et les recommandations seront justifiées par référence aux données obtenues.

Comment il devrait être présenté

La rigueur scientifique du rapport est évidemment un critère important, tout comme l'est *la pertinence des questions posées, des résultats et des recommandations*. L'utilité de la discussion, des conclusions et des recommandations dépendent aussi d'une bonne rédaction du rapport. L'évaluation fournira des informations suffisamment claires pour être aisément comprises. La discussion sera détaillée tout en étant directe et centrée sur les questions et les problèmes de l'évaluation. On veillera à un bon équilibre entre le texte et les représentations graphiques. Il ne s'agit pas d'inclure des graphiques juste pour faire joli, mais d'y recourir pour ajouter valeur et compréhension au texte descriptif.

Les messages sur les points forts et les points faibles du projet et sa mise en application seront aisément identifiables, succincts et bien justifiés. Nous devons savoir:

- ce qui a bien fonctionné,
- ce qui n'a pas bien fonctionné,
- quels ont été les facteurs favorisants
- quels ont été les facteurs inhibiteurs
- comment ces facteurs ont influencé et déterminé le développement du projet.

Les leçons tirées de l'expérience seront identifiées et discutées pour nous aider à comprendre comment améliorer à l'avenir nos stratégies et mesures.

- Ne pas tenir compte de ce que les partenaires- clés veulent savoir sur le projet.
- Se concentrer sur des résultats théoriques plutôt que sur des résultats pratiques dans le rapport.
- Abuser d'un jargon technique plutôt que de donner des explications simples et claires.
- Ne pas fournir une description du projet et du contexte dans lequel il opère.
- Ne pas analyser comment le contexte d'exploitation peut avoir influencé ou déterminé son développement et ses réalisations.
- Utiliser des graphiques, des tableaux et des figures qui n'ajoutent que peu de valeur ou de compréhension au texte descriptif (et/ou vice-versa!)
- Fournir des informations insuffisantes sur la méthodologie, les points forts et les points faibles des méthodes utilisées, ainsi que sur leurs effets sur l'analyse.
- Ne pas maintenir la confidentialité de l'information lorsqu'elle a été convenue.
- Confondre la signification d'anonymat et de confidentialité.
- Modifier les conclusions et les recommandations pour répondre aux intérêts des protagonistes (par ex. de l'OFSP) quand ils ne sont pas justifiés par les données.
- Ne pas fournir un bref résumé de ce dont on s'est occupé, de la façon dont on l'a fait, des points forts et des points faibles ni des principales leçons qu'on a tirées du projet, en particulier par rapport à une future planification de projet.
- Faire des généralisations non justifiées.
- Ne pas reconnaître ni discuter les limites possibles de l'étude: pourquoi elles se sont présentées, quelles alternatives ont été considérées, quelles qu'en soient les conséquences et comment elles pourraient avoir une incidence sur l'analyse et les conclusions d'ensemble.
- Présumer que tout le rapport sera lu en détail.

Erreurs à éviter



Check-list 4.1: Contenu du rapport technique d'évaluation

(N.B. Les conclusions de l'évaluation, doivent être présentées sous des formes variées adaptées aux besoins des différents publics destinataires. Les éléments essentiels à inclure dans la rédaction d'un rapport technique d'évaluation sont énumérés).

Une commission d'experts de l'OFSP examinera tous les rapports d'évaluation soumis conformément au contrat d'évaluation. Les critères standards de rigueur scientifique, ainsi que la pertinence de la conception et de la réalisation seront utilisés comme base pour l'estimation.

- Utiliser cette «check-list» pour vérifier ce que le rapport contient et ce qui y manque éventuellement.



- Table des matières
- Remerciements
- Glossaire des termes techniques, abréviations etc., utilisés dans ce rapport
- Résumé du but, des méthodes, des principales conclusions (en particulier des leçons à retenir) et recommandations.

Partie 1:

Introduction – Ce que le projet était censé atteindre – les attentes et par rapport à l'Évaluation, pour quelles raisons

- Brève description des buts, des objectifs et du contexte opérationnel du projet,
- Termes de référence pour l'évaluation (but de l'évaluation, calendrier, principales questions à aborder et – si elles ont été modifiées – les questions et les problèmes réellement traités ainsi que les limitations éventuelles de l'analyse).

Partie 2:

Méthodologie de l'Évaluation – Ce qui a été évalué et comment; quelles sont les données obtenues, et de quelles sources?

- Un résumé – sous forme de tableau – des données collectées, de leur nombre, des méthodes utilisées etc. sera inclus pour illustrer l'étendue et l'importance des données rassemblées.
- Quelles sont les méthodes utilisées pour répondre à quelles questions d'évaluation? Cela sera également indiqué sous forme de tableau.
- Les limites de l'étude seront discutées en détail (p. ex. les implications pour l'analyse de la non-récolte de certaines ou toutes les données escomptées, etc.).*

Partie 3:

Résultats et discussion

- Comment le projet a-t-il été développé *en réalité*?
- Des changements par rapport au plan original ont-ils été effectués? Si OUI
- Quelles ont été ces modifications?

suite voir au verso →

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

- Pourquoi ont-elles eu lieu?
- Qu'est-ce que le projet a réalisé?

Partie 4:
Conclusions et résumé des principales leçons tirées du projet

- Le projet a-t-il réalisé ce qu'il tentait de faire?
- Comment?
- Pourquoi? Pourquoi pas? et
- Qu'est-ce qui a été utile et qu'est-ce qui ne l'a pas été?
- Quels étaient les points forts du projet?
- Quels étaient ses points faibles?
- Comment ces points ont-ils influencé l'évolution du projet?

Partie 5:
Recommandations

- Quelles recommandations/quel conseil voudriez-vous donner à quels groupes/quelles personnes sur
- l'avenir de ce projet
- la création d'un projet analogue dans le même cadre
- la création d'un projet analogue dans un cadre différent
- Que voudriez-vous recommander à l'Office fédéral de la santé publique à propos de la subvention d'un futur projet analogue.

Annexes:
Elles doivent inclure au minimum ce qui suit:

- Le concept original de l'évaluation qui a servi de base au contrat et, le cas échéant, les modifications autorisées.
- Des échantillons des instruments de l'évaluation utilisés pour la collecte des données et des exemples de données analysées; exemples: extraits d'entrevues qualitatives, questionnaires utilisés etc., liste des documents analysés.
- Copies de documents clés du projet, en particulier ceux auxquels est fait référence dans le rapport, par ex. brochures, matériel d'enseignement, etc.;

Check-list 4.2: Evaluer un rapport technique d'évaluation

Une commission d'experts de l'OFSP examinera tous les rapports d'évaluation soumis. Les critères standards de rigueur scientifique, ainsi que la pertinence de la conception et de la réalisation seront utilisés comme base de l'examen.

- **Les aspects indiqués dans cette «check-list» seront également pris en considération.**



Structure et présentation du rapport

- Est-il clair, bien structuré, facile à lire et complet?
- Est-ce qu'il fournit à la fois textes et graphiques pour transmettre les messages?
- Est-il bien focalisé et structuré pour répondre aux principales questions de l'évaluation?

Contenu scientifique

- La méthodologie a-t-elle été correctement appliquée?
- Les informations sur le projet, l'évaluation et leurs contextes opérationnels sont-elles suffisantes?
- L'influence des conditions contextuelles sur le développement du projet est-elle analysée?
- L'analyse est-elle fiable?
- Satisfait-elle aux critères de rigueur scientifique?
- Les conclusions sont-elles crédibles?
- Une bonne vue d'ensemble de l'étendue, du type et des sources de données rassemblées est-elle fournie?
- Les limites de l'étude et de l'analyse sont-elles identifiées, expliquées et leurs implications discutées?

Utilité

- L'évaluation tient-elle ses promesses?
- Les bonnes questions ont-elles été posées, ont-elles reçu une réponse?
- L'analyse des points forts et des points faibles du projet améliore-t-elle notre compréhension de la marche à suivre dans la planification des interventions?

Recommandations

- Sont-elles pratiques, réalisables et utiles à l'amélioration de ce projet/d'autres projets?
- Sont-elles valables pour de futurs développements sur le plan national?
- Nous aident-elles à déterminer ce qui doit être fait pour améliorer notre stratégie globale, nos mesures et nos actions de prévention?

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

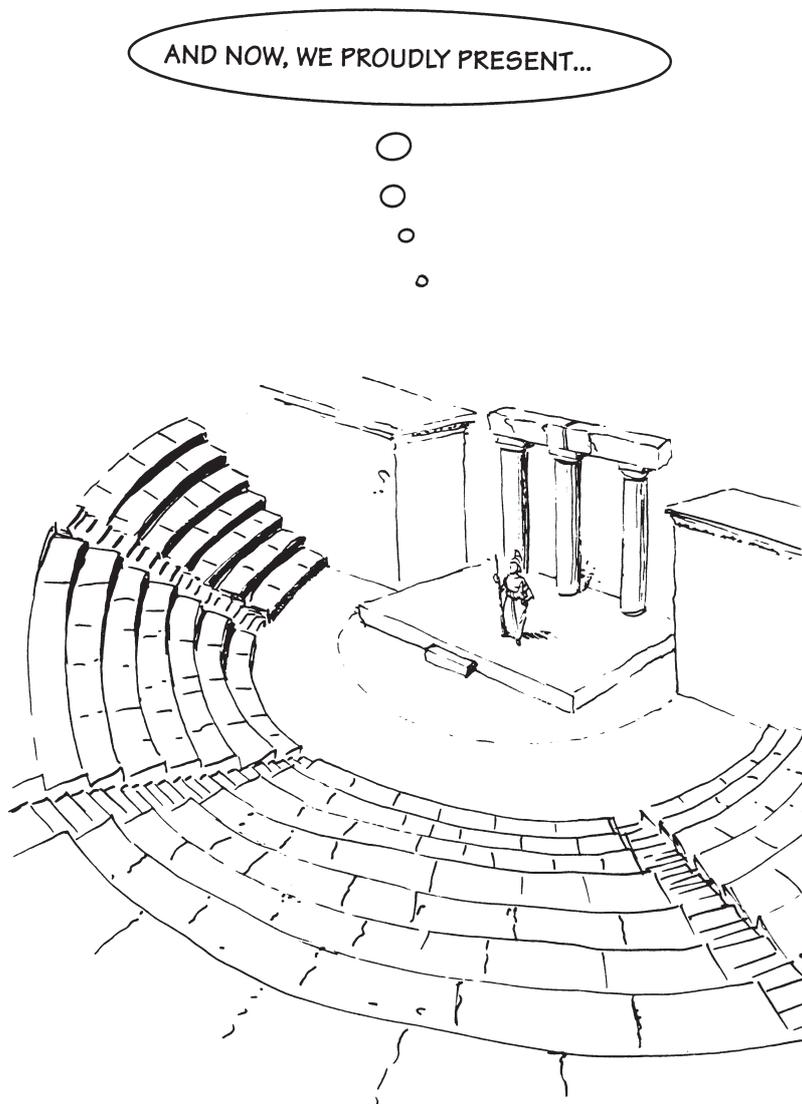
Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

Partie 5: Promouvoir et utiliser les conclusions de l'évaluation



«Pour attirer un public, nous devrions déterminer quels résultats représenteront un intérêt pour quel groupe cible et de quelle façon seront-ils le mieux communiqués»

- Quand devrions-nous être informés?
- Qui devrait être informé?
- Modes appropriés de faire un rapport
- Utiliser de façon efficace les conclusions de l'évaluation
- Erreurs à éviter

- Identifier les messages-clés
- Identifier qui est concerné/intéressé
- Décider de la meilleure façon dont chacun devrait être informé

Table des matières

«Check-lists» correspondantes

Il est donc clair que *nous encourageons les évaluations conçues en consultation avec les différents protagonistes* (ceux qui sont susceptibles d'être concernés directement par les résultats). *C'est en procédant ainsi que les résultats seront le mieux acceptés et le plus utilisés par les différentes personnes qui ont un intérêt dans le projet.*

Dès la phase de la conception, nous tenons à ce que les partenaires-clés et les évaluateurs identifient la gamme complète des destinataires potentiels de l'évaluation. En fin de compte, cela aide les évaluateurs à réfléchir sur les diverses implications que leurs résultats peuvent avoir auprès des groupes auxquels ils s'adressent. Une fois les résultats disponibles, *les évaluateurs ainsi que l'OFSP et d'autres partenaires-clés déterminent quelles conclusions doivent être portées à l'attention de quels groupes cibles et par quels moyens.* (quels sont les messages-clés pour quels groupes?). Qui sont les décideurs-clés? Qui peut le mieux agir sur quelles conclusions?

S'il prévoit un «feed-back» sur les conclusions de l'évaluation, l'évaluateur a besoin de considérer ce qui suit:

- Qui a besoin de savoir?
 - Quels groupes?
 - Quelles personnes-clés?
 - Qui a les compétences pour prendre des mesures/décisions?
- Quelles sont les informations susceptibles d'être pertinentes et/ou de présenter un intérêt?
 - A quel moment?
 - Dans quel type de format?
- Quels sont les problèmes qui risquent d'apparaître?
 - Peuvent-ils être minimisés?
 - Comment?

Quand devrions-nous être informés?

Dans la 1^{ère} partie, nous avons indiqué les quatre raisons essentielles pour lesquelles l'OFSP exige un projet d'évaluation:

1. Améliorer notre stratégie et nos actions de façon à ce qu'elles satisfassent les besoins des clients;
2. Nous aider à prendre des décisions fondées;
3. Clarifier les options disponibles;
4. Justifier la dépense des fonds publics.

C'est pourquoi nous avons besoin d'un «feed-back» de la part des évaluateurs au moment approprié. Si, par exemple, nos stratégies et nos mesures ne s'avèrent ni efficaces, ni appropriées, ni efficientes, il nous faut le savoir le plus tôt possible afin de pouvoir modifier nos actions, résoudre les problèmes ou même résilier des contrats le cas échéant. *Les évaluateurs seront donc encouragés à donner un «feed-back» opportun et à souligner comment ces conclusions s'appliquent et/ou concernent différents groupes ou publics participants.* La conception de l'évaluation doit tenir compte du moment où les décisions-clés sur le projet seront prises, et donc avoir prévu de donner si possible un «feed-back» pertinent.

Dans notre accord contractuel avec les évaluateurs, nous demandons parfois un rapport intermédiaire et un rapport final. Cependant, lors des négociations préliminaires, nous mettons l'accent sur notre besoin d'obtenir un «feed-back» signalé au fur et à mesure que des conclusions ou des constatations importantes sont mises en évidence.

Nous ferons en sorte tant d'être disponibles et intéressés à recevoir le «feed-back» que d'examiner avec les évaluateurs d'autres options à prendre par conséquent.

Qui devrait être informé?

Les conclusions et les messages-clés émis pour tel ou tel public déterminent la décision concernant les destinataires de l'information. Toutefois, comme point de départ, nous dirons que tous ceux qui ont participé à l'évaluation se-

ront, si possible, informés des résultats. Trop souvent, la tendance est de les adresser uniquement aux sponsors et aux responsables du projet. Les résultats/messages importants devraient aussi être communiqués aux différents groupes concernés, au moyen, par exemple, de médias, de publications, etc. C'est pourquoi nous avons insisté plus haut sur le besoin d'identifier, pendant la planification de l'évaluation, la gamme des personnes potentiellement intéressées par les résultats de l'évaluation. Cela est non seulement utile à la mise au point de l'étude d'évaluation, mais nous sert également de point de référence lorsque nous considérons les conclusions.

Les évaluations seront conçues essentiellement pour avoir un impact sur nos stratégies et nos mesures de prévention. En d'autres termes, elles doivent nous fournir des informations utiles, pertinentes et claires basées sur une méthode et une analyse scientifiques. *Les conclusions et les recommandations sont censées aider les différents groupes d'intérêt à voir par exemple quelles réalisations ont été accomplies, où des améliorations doivent être apportées, quelles approches plus favorables sur le plan des coûts pourraient être employées, voire si le soutien doit être retiré en cas d'efforts inutiles et improductifs.*

L'OFSP, les responsables du projet, les chercheurs et les évaluateurs seront intéressés à recevoir des rapports techniques écrits. En supposant que les conclusions sont bien justifiées et défendables, différents publics seront intéressés à connaître ce qui a été découvert et dans certains cas, ce qu'il en découlera par la suite.

- Les partenaires-clés identifieront avec les évaluateurs les différents destinataires auxquels s'adresser et les messages susceptibles de les intéresser. Sur la base de ces informations, ils pourront concevoir les formats les plus appropriés pour la communication des messages aux groupes visés.

Une gamme de moyens sera prévue pour rapporter les conclusions de l'évaluation de manière à satisfaire aux besoins des différents destinataires. C'est une erreur de croire que tous vont lire les rapports. Il sera plus approprié de communiquer les conclusions aux destinataires en recourant à des ateliers, des séminaires, des présentations orales, etc.

Les articles serviront aussi à atteindre une vaste gamme de lecteurs. Mais évidemment, leur style variera selon les différents groupes. Un article dans le bulletin de l'OFSP, par exemple, exige un style différent de celui d'un article publié dans une revue populaire ou un quotidien.

Nous avons soutenu plus haut que l'évaluation est un processus cyclique qui commence et finit durant la phase de la planification. *Le travail ne s'arrête pas une fois que nous sommes en possession des résultats de l'évaluation. Au contraire, c'est pour l'OFSP le point de départ pour la réflexion sur sa stratégie de prévention dans son ensemble, sur les mesures et les actions qui s'y rapportent afin de déterminer la meilleure façon de procéder.*

La plupart des projets financés par l'OFSP visent, par exemple, à la prévention des problèmes de santé. Ainsi, ils sont axés sur un changement social et par conséquent comportemental. Les évaluations pertinentes devraient mettre l'accent sur les conditions favorables qui sont nécessaires pour susciter un tel changement. Pour mettre en valeur le travail d'évaluation exécuté en sa faveur, l'OFSP doit prendre en considération les recommandations et tenir compte des résultats par rapport à ce qui suit:

- Quelles conditions l'évaluation suggère-t-elle pour susciter un changement?
- Que peut-on faire pour créer les conditions nécessaires à susciter un changement?
- Quels groupes/institutions/associations/organisations sont les mieux placés pour soutenir ce processus?
- Quelles sont les mesures réalisables et appropriées pour engager la coopération et le soutien de ces organismes?

Modes appropriés de faire un rapport

Utiliser de façon efficace les conclusions de l'évaluation

Les articles rédigés à eux seuls peuvent ne pas être suffisants. Les informations devraient aussi être présentées de vive voix aux destinataires de l'évaluation. Des ateliers, des rencontres, des séminaires organisés par l'OFSP seront utiles pour faire passer le message à ceux qui peuvent agir sur la base des informations. C'est le moment où le budget de «valorisation» indiqué dans le contrat d'évaluation d'origine peut enfin être exploité! Il vaut la peine de faire preuve d'imagination pour utiliser l'évaluation de la façon la plus avantageuse!

Erreurs à éviter



- Partir de l'idée que le travail de l'évaluation cesse quand le rapport est terminé et remis. (OFSP et évaluateurs)
- Négliger de déterminer quelles conclusions pourraient être utiles à quel groupe cible (quels messages-clés y-a-t-il pour quels groupes de publics?). Cela devrait être élaboré de manière systématique entre évaluateurs, personnel de l'OFSP et personnel-clé du projet.
- Négliger de s'adresser aux publics politiques – Quels sont les décideurs qu'il faut informer de quelles conclusions de l'évaluation? (OFSP)
- Ne pas se mettre d'accord sur qui fera quoi pour promouvoir les résultats. Si les évaluateurs doivent fournir le matériel nécessaire (par ex. articles, présentations orales, etc.), les sponsors et les partenaires du projet devront faire en sorte que les résultats parviennent aux décideurs et aux autres parties intéressées.
- Penser que les publications seules suffiront. «Promouvoir» des conclusions signifie adopter des stratégies interactives pour présenter et discuter les résultats de l'évaluation avec ceux qui peuvent en faire usage. (OFSP)
- Négliger de discuter et de présenter les conclusions de façon appropriée au destinataires. Les messages doivent être clairs et exprimés dans le style culturel des intéressés. Le style utilisé pour s'adresser à un public scientifique ne sera par exemple pas approprié pour parler à une association de parents. (évaluateurs)

Check-list 5.1: Identifier les messages-clés – les groupes cible-clés – et les manières appropriées de les communiquer

Pour être utile, l'évaluation doit mettre l'accent sur ce qui a été appris (a) pour améliorer la planification de la prévention et sa mise en application et (b) pour avoir une incidence sur le travail de tous ceux qui sont impliqués dans ce processus. Les leçons tirées ne devraient pas être «noyées» dans le texte, mais mises clairement en évidence dans les conclusions, les recommandations et/ou les options proposées.

- **Après réception du rapport d'évaluation, c'est à l'Office fédéral de la santé publique de «traduire» les messages d'évaluation en action efficace. Pour cela, il faut décider quelle action de suivi est nécessaire, qui doit la faire et quand. Il y aura donc lieu de prendre en considération les éléments indiqués dans cette «check-list».**



- L'OFSP a-t-il déterminé ce qui est important dans les conclusions de l'évaluation pour la planification de la prévention?
- L'OFSP a-t-il déterminé ce qui est important pour la mise en application de la prévention?
- L'OFSP a-t-il distingué les conséquences possibles de l'évaluation sur le travail des différents groupes impliqués?
- L'OFSP a-t-il considéré quelle action pourrait être entreprise suite à ces conséquences?
- L'OFSP a-t-il déterminé comment procéder?
- L'OFSP a-t-il identifié les personnes/groupes les mieux placés pour mener à bien ces actions?
- L'OFSP a-t-il déterminé la meilleure manière de faire passer ce message auprès de chacun/e de ces personnes/groupes?
- L'OFSP a-t-il identifié quelle serait la personne/le groupe la/le plus approprié(e) pour transmettre le message?
- L'OFSP a-t-il défini quel/le soutien/aide sera nécessaire (ressources humaines/financières) à cet effet?
- L'OFSP a-t-il décidé l'ordre de priorité des personnes /groupes auquel(le)s s'adresser (planification stratégique – de l'idéal au réalisable)?

Cette «check-list» est partie intégrante du «Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé» de L'Office fédéral de la santé publique.

Pour tous renseignements, veuillez contacter:
Office fédéral de la santé publique
Unité d'évaluation
Sägestrasse 65, CH-3098 Köniz



Office fédéral
de la santé publique

Personne de contact:
Marlene Läubli Loud, Tél + 41 (0)31 323 87 61,
FAX + 41 (0)31 323 88 05
EMail: Marlene.Laeubli@BAG.admin.CH

Annexe 1: Bibliographie et lectures recommandées

- The Program Evaluation Standards*, 2nd Edition, Sage Publications, NY, 1994
- Thinking About Program Evaluation*, Sage Publications, London, 1990
- Accompagner et mettre à point avec succès les évaluations des mesures étiologiques: Guide de réflexion*, Editions Géorg S.A., Geneva, 1995 (French version)
Evaluationen staatlicher Massnahmen erfolgreich begleiten und nutzen: Ein Leitfaden, Verlag Rüegger AG Chur/Zurich, 1995 (German version)
- Program Evaluation Kit*, Sage Publications, London, 10th Edition, 1995
- Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*, Sage Publications, NY, 1995
- Workbook for Evaluation: A Systematic Approach*, 5th Edition, Sage Publications, London, 1993
- Evaluation Fundamentals: Guiding Health Programs, Research and Policy*, Sage Publications, London, 1993
- Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, London, 1989
- Social Research: Philosophy, Politics and Practice*, Sage Publications, London, 1994
- Professional Evaluation: Social Impact and Political Consequences*, Sage Publications, London, 1993
- Manuel de l'auto-évaluation/Externe Evaluation von Entwicklungsprojekten*, Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire – Service Evaluation, Berne, 1990 (German version) and 1994, (French version)
- Evaluation as Illumination: A New Approach to the Study of Innovative Programmes*, Univ. of Edinburgh, Occasional Paper, 1972
- Utilization-Focused Evaluation*, 2nd Edition, Sage Publications, London, 1986
- Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd Edition, Sage Publications, London, 1990
- Evaluation: A Systematic Approach*, 5th Edition, Sage Publications, London, 1993
- Rapid Assessment Methodologies for Planning and Evaluation of Health Related Programmes*, INFDC, New York, 1992
- Evaluation Thesaurus*, 4th Edition, Sage Publications, London 1991
- Dictionary of Statistics and Methodology: A Nontechnical Guide for the Social Sciences*, Sage Publications, NY, 1993
- Multi-language Evaluation Glossary*, IIAS, English Edition, 1994 originating from European programme MEANS – (Méthodes d'Évaluation des Actions de Nature Structurale)
- Educational Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Longman Inc., NY, 1987
- American Evaluation Research Society – Joint Committee on Standards Educational Evaluation**
- Berk, Richard A. and Rossi, Peter H.**
- Bussmann, Werner**
- Fitz-Gibbon, Carol Taylor; and Morris, Lynn Lyons (Eds)**
- Fetterman, David M.; Kaftarian, Shakeh J. & Wandersman, Abraham (Eds)**
- Freeman, Howard E.; Rossi, Peter H.; and Sandefur, Gary D.**
- Fink, Arlene**
- Guba, Egon G.; and Lincoln, Yvonna**
- Hammersley, Martyn**
- House, Ernest R.**
- Imfeld, Josef et al**
- Parlett, Malcolm and Hamilton, David**
- Patton, Michael Quinn**
- Patton, Michael Quinn**
- Rossi, Peter H.; and Freeman, Howard E.**
- Scrimshaw, Nevin; and Gleason, Gary (Eds)**
- Scriven, Michael**
- Vogt, W. Paul**
- Working Party on Policy and Program Evaluation**
- Worthern, Blaine R.; and Sanders, James R.**

Annexe 2: Glossaire des termes de l'évaluation

L'évaluation est une discipline relativement nouvelle. De ce fait, elle ne dispose pas encore d'une terminologie spécifique faisant l'objet d'un large consensus. Or, la signification d'un terme est délicate, car elle influe sur nos actes et notre manière d'agir. Nous avons donc établi un glossaire définissant les termes-clés que nous utilisons au sein de l'unité d'évaluation de l'Office fédéral de la santé publique, dans le souci d'expliquer ce que nous entendons par l'évaluation, sa mission, ses tâches et ses responsabilités. Ce glossaire est consacré exclusivement aux termes de l'évaluation et ne porte pas sur les méthodes statistiques, puisque celles-ci ont une terminologie standardisée bien connue.

Pour la majeure partie des termes, nous avons utilisé des définitions déjà existantes et tirées de nombreuses sources, en mettant notamment l'accent sur les définitions conçues dans le domaine de l'évaluation de programmes (cf. annexe 1: «Bibliographie et lectures recommandées»). Le cas échéant, elles ont été adaptées pour correspondre au travail spécifique de l'Office fédéral de la santé publique.

- ***Afin d'éviter les confusions, les évaluateurs mandatés par l'Office fédéral de la santé publique sont invités à tenir compte des définitions de ce glossaire pour l'emploi de termes relatifs à l'évaluation.***

N.B. Les renvois dans le glossaire sont indiqués en lettres majuscules de petit format: «RENOIS».

Opération consistant à examiner systématiquement le *contenu* d'un volume de *matériel* (documents écrits, films, photographies, etc.) ou de *procédures* et de *pratiques* (par ex. tâches et performance en classe, en cabinet médical, etc.) en vue de déterminer les caractéristiques-clé (voir aussi ANALYSE DE DOCUMENTS).

Analyse de contenu

DE - Inhaltsanalyse
EN - content analysis

Analyse systématique du **CONTENU** de documents (écrits), par ex. mémos, procès-verbaux, descriptions de PROJETS, programmes de formation, etc.

Analyse de documents

DE - Dokumenten Analyse
EN - documentary analysis

Re-traitement et analyse de données existantes et/ou révision de leur exploitation. L'ANALYSE SECONDAIRE ne crée pas de nouvelles données, mais fournit une nouvelle interprétation des RÉSULTATS.

Analyse secondaire

DE - Sekundäranalyse
EN - secondary analysis

Approche consistant à tester une hypothèse préconçue (très souvent à titre expérimental) en vue de déterminer si elle est valable et/ou généralisable.

Approche déductive

DE - Deduktiver Ansatz
EN - deductive approach

Principe philosophique postulant la nécessité de considérer les phénomènes dans leur totalité. Il se fonde sur la conviction que le «tout» est plus vaste que et différent de la somme de ses composantes (cf. psychologie «Gestalt»). Cette approche rejette l'utilité de diviser l'ensemble en parties isolées.

Approche holistique

DE - Holistischer Ansatz
EN - holistic approach

Approche générant des hypothèses à partir et au cours du travail sur le terrain. (Grounded theory – voir Strauss & Glaser, «The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research», Weidenfeld & Nicolson, London, 1968). Démarche consistant à formuler des hypothèses à partir de données collectées, contrairement à l'APPROCHE DÉDUCTIVE qui consiste à collecter des données en vue de tester une hypothèse préconçue.

Approche inductive

DE - Induktiver Ansatz
EN - inductive approach

Opération consistant à vérifier que les moyens utilisés pour obtenir les résultats ont été appliqués conformément aux règles et standards de la profession. Il ne s'agit ni de commenter ni de mettre en doute la qualité, LA PERTINENCE, l'efficacité, etc., des IMPACTS ou des RÉSULTATS d'une mesure.

Audit

DE - Controlling
EN - audit

EVALUATION faite par les personnes ou organes chargés d'administrer et/ou de gérer un PROGRAMME/un PROJET/une intervention, etc., dans un domaine déterminé.

Auto-évaluation

DE - Auto-Evaluation
EN - auto-evaluation

Degré de non-VALIDITÉ des résultats que produit une mesure (par ex. le t-test), une MÉTHODE d'échantillonnage ou une MÉTHODE analytique (par ex. analyse de données qualitatives). Cet écart peut provenir d'erreurs survenant lors de l'une ou l'autre des opérations, depuis la planification d'une étude jusqu'à l'interprétation de ses RÉSULTATS et conclusions. Subjectivité, préjugés, fautes techniques et/ou méthodologiques peuvent être sources de biais.

Biais

DE - Verzerrung/Bias
EN - bias

Déclaration générale de ce que le PROJET/le PROGRAMME/l'activité, etc., est censé atteindre. Il s'agit du but global final (souvent à long terme).

But

DE - Ziel/Gesamtziel
EN - aim

Degré auquel l'information concernant un groupe ou une situation testés peuvent être extrapolés à un groupe plus large de la POPULATION ou à des situations différentes. Le CARACTÈRE GÉNÉRALISABLE est directement lié à la VALIDITÉ externe: les données non valides ne produisent pas de RÉSULTATS généralisables.

Caractere generalisable

DE - Generalisierbarkeit
EN - generalisability

MÉTHODE de résolution des problèmes/des ÉVALUATIONS fondée sur le consensus, procédant par interrogation répétée des membres d'un comité d'experts. Il s'agit du travail coordonné d'un groupe d'experts reconnus, qui donnent leur «feed-back» par écrit et de manière individuelle (c.-à-d. sans être influencés par leurs homologues) à propos d'un document initial. Un coordinateur assure la synthèse et le classement des réponses, une nouvelle rédaction du document initial et sa remise en circulation. La procédure est répétée jusqu'à l'obtention d'un consensus.

Delphi technique/méthode

DE - Delphi Technik
EN - delphy technique/survey

Domaines (d'évaluation)

DE - Anwendungsbereiche
EN - fields (of evaluation)

Les domaines principaux de l'ÉVALUATION sont: l'ÉVALUATION du *produit, du personnel, de la performance, du PROJET/PROGRAMME et de la politique*. Alors que chacun de ces domaines a été mis en pratique il y a quelques décennies, le développement et la discussion de questions méthodologiques sont bien plus récents. L'ÉVALUATION DE PROGRAMME est l'une des plus développées en termes de MÉTHODOLOGIE et de théorie.

Données qualitatives

DE - Qualitative Daten
EN - qualitative data

Données sous forme de termes, d'images, de cartes, de sons, etc.

Données quantitatives

DE - Quantitative Daten
EN - quantitative data

Données numériques.

Echantillon

DE - Stichprobe
EN - sample

Groupe de sujets/individus choisis dans un ensemble plus vaste selon certains critères. L'étude du groupe restreint (échantillon) est censée fournir des informations importantes sur le groupe plus vaste (la POPULATION).

Effet

DE - Effekt
EN - effect

Tout changement, intentionnel ou non, qui peut être attribué à l'intervention en cours d'ÉVALUATION. Terme apparenté à RÉSULTAT – s'il est question d'un EFFET isolé – et à IMPACT – s'il s'agit de l'EFFET global d'une mesure. Par «EFFET» d'une intervention, on entend souvent davantage que la somme des RÉSULTATS individuels.

Effectivité

DE - Effektivität
EN - effectiveness

Mesure dans laquelle une activité, une stratégie, un PROJET, etc., entraîne un changement qui peut ou non compter parmi les BUTS et OBJECTIFS initiaux.

Efficiences

DE - Effizienz
EN - efficiency

Mesure dans laquelle les ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) sont bien utilisées pour obtenir les RÉSULTATS ou PRODUITS désirés. L'efficacité comporte l'analyse du rapport coûts/bénéfices. Elle implique l'absence de gaspillage dans le processus conduisant à la réalisation des buts. L'analyse de l'efficacité s'emploie à répondre à la question de savoir s'il est possible d'obtenir davantage de PRODUITS en utilisant moins de ressources ou en utilisant d'autres, moins onéreuses.

Etude de faisabilité (de l'évaluation)

DE - Machbarkeitsstudie
(der Evaluation!)
EN - evaluability appraisal

Analyse de la possibilité de répondre aux questions de l'ÉVALUATION en utilisant un modèle ou une procédure proposés et/ou la possibilité de répondre aux questions en soi. En résumé, la vérification de la possibilité de réalisation pratique d'un plan.

Etude de faisabilité

DE - Machbarkeitsstudie
EN - feasibility study

Analyse de la probabilité qu'une intervention puisse être mise en œuvre comme prévu. Elle comprend l'étude des conditions contextuelles aussi bien que les caractéristiques et les ressources de l'intervention planifiée. L'étude de faisabilité n'est pas un test, ni pour l'EFFECTIVITÉ, ni pour l'EFFICIENCE, ni pour la PERTINENCE. (cf. étude pilote).

Evaluateur/trice

DE - Evaluator/in
EN - evaluator

La personne ou l'équipe effectuant l'ÉVALUATION.

Evaluation

DE - Evaluation
EN - evaluation

Collecte et analyse systématiques de renseignements, pas forcément disponibles habituellement, concernant divers aspects d'un objet d'étude donné (tel que PROJET/PROGRAMME/intervention, etc., spécifique) pour en permettre une appréciation critique. En résumé, il s'agit du processus de détermination de la valeur, de la qualité et/ou de la justification de quelque chose.

Evaluation de processus

DE - Prozess Evaluation
EN - process evaluation

ÉVALUATION focalisée sur la mise en œuvre d'une intervention. Elle porte moins sur les investissements ou les PRODUITS, les RÉSULTATS, etc., que sur les procédures, les pratiques et les mesures utilisées pour réaliser les OBJECTIFS du PROJET.

Evaluation externe

DE - Externe Evaluation
EN - external evaluation

ÉVALUATION par des ÉVALUATEURS qui ne sont responsables ni du financement, ni de la gestion, ni de la mise en œuvre de l'intervention qui fait l'objet de l'étude. En résumé, l'ÉVALUATION par des personnes qui n'ont pas d'intérêt personnel, financier ou autre dans l'objet de l'ÉVALUATION.

L'ÉVALUATION formative s'oppose à l'ÉVALUATION SOMMATIVE: L'ÉVALUATION FORMATIVE est effectuée *pendant* le développement d'une intervention ou d'une mesure stratégique, avec l'intention d'AMÉLIORER la performance au moyen d'un «FEED-BACK» PERMANENT à l'intention des principales parties prenantes. Habituellement, l'ÉVALUATION formative produit des rapports destinés à l'usage interne.

Evaluation formative

(pas de terme équivalent en français)

DE - formative Evaluation
EN - formative evaluation

Se réfère à l'ÉVALUATION d'un paquet global de mesures de prévention, comme p.ex. l'ÉVALUATION globale du paquet de mesures pour la réduction des problèmes liés à la drogue. L'objet de l'ÉVALUATION est donc le faisceau entier des mesures et non pas ses différentes parties ou PROJETS/PROGRAMMES partiels.

Evaluation globale

DE - Globalevaluation
EN - global evaluation

L'ÉVALUATEUR/TRICE n'est pas informé du but, ni des objectifs du PROGRAMME/PROJET/de l'activité, etc. faisant l'objet de l'ÉVALUATION et ce, pour lui permettre d'observer sans avis préconçu et sans être influencé par des critères prédéterminés ce qui est en train de se passer ou en cours de réalisation.

Evaluation sans objectifs déclarés

DE - Zieloffene Evaluation
EN - goal free evaluation

Similaire à l'ANALYSE SECONDAIRE, mais *intègre de nouvelles données* selon les besoins. Son BUT consiste en l'obtention d'une seconde/autre ÉVALUATION d'un PROJET particulier; pour ce faire, la PORTÉE ou le point focal de l'ÉVALUATION initiale doivent souvent être modifiés (à comparer avec et distinguer de la MÉTA-ÉVALUATION)

Evaluation secondaire

DE - Sekundärevaluation
EN - secondary evaluation

ÉVALUATION effectuée pendant la *phase de conclusion* d'un PROJET/d'un PROGRAMME/d'une activité, etc., dans le but de *donner une appréciation*. Est souvent utilisée comme base d'une *prise de décision* concernant l'avenir du PROJET. A comparer avec et différencier de l'ÉVALUATION FORMATIVE.

Evaluation sommative

DE - Bilanz-Evaluation
EN - summative evaluation

Opération consistant à apprécier la performance/les résultats en se fondant sur des critères prédéterminés. Semblable à l'ÉVALUATION, mais FOCALISÉ de façon plus restreinte. Par exemple: appréciation de la performance des étudiants sur la base de tâches spécifiques et/ou de résultats de tests standardisés.

Examen

DE- Leistungsabschätzung/
-Bewertung
EN - assessment

Degré auquel un/e moyen/MÉTHODE de mesure, une échelle, etc., livre des données consistantes, soit lors de son application répétée, soit lors de son application par différentes personnes et/ou dans différentes situations. – A ne pas confondre avec VALIDITÉ.

Fiabilité

DE - Zuverlässigkeit
EN - reliability

La zone ou l'aspect (les aspects) sur laquelle (lequel/lesquels) l'ÉVALUATION et son analyse se concentrent. Par exemple, l'ÉVALUATION d'un PROGRAMME d'éducation scolaire à la santé peut être focalisée sur l'acceptabilité du PROGRAMME par différents groupes plutôt que sur ses RÉSULTATS finaux. De même, elle peut être ciblée sur la PERTINENCE ou l'EFFICACITÉ du PROGRAMME. Le point de focalisation peut enfin aussi être élargi.

Focal (point)/focalisation (point de)

DE - Fokus
EN - focus

Les groupes/individus visés par l'intervention, la mesure, la stratégie, etc.

Groupe cible/population cible

DE - Zielgruppe/Zielpopulation
EN - target group/population

Se réfère, en termes d'ÉVALUATION, à la somme totale des RÉSULTATS/EFFETS d'une intervention ou d'une mesure, qu'ils soient intentionnels ou non. L'analyse de l'IMPACT peut être focalisée sur le court terme et être de portée restreinte ou, au contraire, sur le moyen ou long terme et être de portée élargie (en matière d'étude de marché, l'«impact», par ex. d'une campagne, se réfère à sa visibilité, son acceptabilité, etc.)

Impact

DE - Wirkung
EN - impact

Terme désignant un équivalent permettant d'apprécier un phénomène qui n'est pas directement mesurable en lui-même. Exemple: la quantité totale d'alcool consommée par tête dans un pays au cours d'une année *indique* le degré d'abus alcoolique. Les indicateurs ne représentent en général qu'une catégorie de données.

Indicateur

DE - Indikator
EN - indicator

Interview/entretien

DE - Interview
EN - interview

Technique utilisée pour obtenir de la part d'une personne ou d'un groupe des informations orales sur un sujet préétabli. L'interview peut être *STRUCTURÉE* (questions standardisées ne permettant que certaines options de réponses), *SEMI-STRUCTURÉE* (la portée des questions est préétablie, mais non la façon de les poser et/ou les réponses attendues) ou *NON STRUCTURÉE* (formulation et suite des questions non standardisées, aucune restriction quant aux possibilités de réponse).

Méta-analyse

DE - Meta-Analyse
EN - meta-analysis

Analyse globale et *SYNTHÈSE* de l'information provenant de différentes études/sources sur un thème/domaine donné. Ces données disparates doivent tout d'abord être rendues comparables. L'analyse proprement dite porte donc sur des données standardisées et non pas sur les données originales. Elle se base dans une large mesure sur l'*ANALYSE SECONDAIRE* et la *SYNTHÈSE* d'autres études/*ÉVALUATIONS*.

Méta-évaluation

DE - Meta-Evaluation
EN - meta-evaluation

Terme désignant l'*ÉVALUATION* d'autres *ÉVALUATIONS*, c'est-à-dire l'analyse d'autres études d'*ÉVALUATION*. Il s'agit de l'examen critique de la qualité de ces *ÉVALUATIONS*.

Méthode

DE - Methode
EN - method

Technique formalisée utilisée pour collecter, organiser ou traiter des données. Par ex. *INTERVIEW* semi-structurée, *QUESTIONNAIRE*, observation, *ANALYSE DE CONTENU*, analyse multi-critères, etc.

Méthodologie

DE - Methodologie/
Vorgehensweise
EN - methodology

Plan de travail (structure théorique et conception) en vue d'organiser et d'effectuer la sélection, la collecte et l'analyse des données, y compris l'approche/la stratégie à utiliser (conventionnelle, positiviste, interprétative, naturaliste, phénoménologique, etc.) et le choix des *MÉTHODES* (*INTERVIEWS*, enquête, observation, etc.) à employer.

Monitoring

DE - Monitoring
EN - monitoring

Dans le contexte de l'*ÉVALUATION* d'un *PROJET/PROGRAMME*, il s'agit d'une surveillance permanente et routinière de la progression par rapport à la planification, p. ex. le recensement annuel des participants à un cours donné. Normalement, les activités de monitoring n'examinent ni les objectifs, ni les processus ni les actions impliqués.

Objectif

DE - Ziel/Zielsetzung
EN - objective

Ensemble de sous-buts ou buts intermédiaires spécifiques et mesurables qui doivent d'être atteints en vue de réaliser le *BUT* global. Ces sous-buts devraient être «**smart**», c'est-à-dire **spécifiques**, **mesurables**, **appropriés**, **réalistes** et **atteignables** dans un **temps** défini.

Parties prenantes/concernées

DE - Beteiligte/Betroffene
EN - stakeholders

Individus, groupes ou organisations ayant un intérêt propre défini au sujet de l'activité soumise à l'*ÉVALUATION* et étant de ce fait directement ou indirectement concernés par celle-ci (p. ex. personnel du *PROGRAMME*, promoteurs, contributeurs, etc.). Il peut aussi s'agir de destinataires directs ou indirects d'une intervention (par ex. groupe-cible et leurs proches, etc.).

Pertinence

DE - Relevanz
EN - relevance

Le degré auquel une mesure ou une activité correspond à un besoin identifié et/ou à une situation problématique. Autrement dit une indication pour l'importance d'un *PROJET* ou d'une intervention.

Population

DE - Population
EN - population

Ensemble d'individus ou d'éléments dont est prélevé un échantillon ou à propos duquel une conclusion est tirée.

Portée

DE - Reichweite
EN - scope

Etendue de ce que comprend l'*ÉVALUATION*, p. ex. les thèmes et aspects à traiter, les (sous-)groupes où récolter les informations, la durée d'observation, etc.

Produits

DE - Produkt(e)
EN - Outputs(s)

Activités, biens et services fournis directement par un/e intervention/*PROJET*, c'est-à-dire brochures, rapports, ateliers, service de permanence ou d'assistance, *PROGRAMME* informatique, etc.

Projet

DE - Projekt
EN - project

Mesures, activités, prestations ou interventions identifiables et définies, ciblées sur un *BUT* déterminé et délimité. Un *PROJET* est limité dans le temps, l'espace et du point de vue financier. Il sert souvent à tester une *MÉTHODE* ou une mesure innovante devant être utilisée comme partie intégrante d'un *PROGRAMME* plus large.

Ensemble de PROJETS, mesures, processus ou services coordonnés en vue de réaliser des OBJECTIFS communs. Un PROGRAMME est fixé en termes de durée, de champ d'application et de budget.

Programme

DE - Programm
EN - programme

Projet/étude destiné/e à tester la praticabilité d'un concept dans un contexte réel (à ne pas confondre avec ÉTUDE DE FAISABILITÉ).

Projet pilote

DE - Pilotprojekt/Studie
EN - pilot project/study

Liste de questions dont le contenu et l'ordre sont souvent prédéterminés. Le destinataire du questionnaire peut être prié ou non de fournir des réponses structurées. Celles-ci peuvent être données par écrit ou oralement, être structurées ou semi-structurées. (voir INTERVIEW).

Questionnaire

DE - Fragebogen
EN - questionnaire

Terme se référant à ce que l'intervention a été en mesure de réaliser globalement, c'est-à-dire ses produits, ses résultats, son impact, etc.

Réalisations

DE - Erreichtes
EN - achievements
(of the intervention)

Synonyme de EFFICIENCE

Rendement

DE - Effizienz
EN - efficiency

Degré auquel une observation faite sur un échantillon est valable aussi pour la POPULATION entière dont l'échantillon a été tiré.

Représentativité

DE - Repräsentativität
EN - representativeness

Somme de tout ce qu'une ÉVALUATION permet de constater à propos de l'intervention analysée, par exemple le contexte du projet, les EFFETS/l'impact, les processus, l'EFFECTIVITÉ, etc.

Résultat(s) (de l'évaluation)

DE - Ergebnisse
EN - findings (of evaluations)

Terme s'appliquant aux conséquences (individuelles ou leur somme) d'une intervention. Synonyme d'EFFET. Le terme se rapporte en premier lieu à des EFFETS immédiats, à court terme; il faudrait cependant également prendre en considération les EFFETS à moyen et à long terme.

Résultat(s) (de l'intervention)

DE - Resultat(e)/Effekt(e)
EN - result(s)/outcome(s)/
effect(s)

Synonyme de AUDIT

Révision

DE - Controlling
EN - audit

Synonyme de MONITORING

Surveillance

DE - Monitoring
EN - monitoring

Regroupe les RÉSULTATS de plusieurs études/ÉVALUATIONS dans un tableau global. Effectuée le plus souvent en combinant plusieurs critères/INDICATEURS/ RÉSULTATS de différentes dimensions et en tirant une appréciation globale, p. ex. la synthèse de l'ÉVALUATION globale du PROGRAMME de prévention du sida (voir aussi MÉTA-ANALYSE)

Synthèse

DE - Synthese
EN - synthesis

L'utilisation de divers instruments (par ex. observation, interviews, tests, etc.) et/ou catégories de personnes interrogées (par ex. gestionnaires, participants, promoteurs, etc.) afin d'obtenir des informations sur le même aspect/sujet (par ex. acceptabilité/PERTINENCE, etc., d'un PROJET) à partir de différents points de vue.

Triangulation

DE - Triangulation
EN - triangulation

Se réfère au degré d'exactitude avec laquelle un instrument/une MÉTHODE (p.ex. un test) mesure ce qu'il doit mesurer ou saisit ce qu'il doit saisir. Un test du QI, p.ex., est «valide» si ce qu'il mesure est véritablement l'«intelligence». Les ÉVALUATIONS valables prennent en compte tous les facteurs importants (v. aussi pertinence), le contexte, les différents points de vue des personnes impliquées et les apprécient correctement lors du processus de synthèse. (voir Scriven, 1991)

Validité

DE - Validität
EN - validity

Activités et procédés utilisés pour faire connaître les RÉSULTATS d'ÉVALUATION (diffusion) et pour les convertir – à l'intention des groupes décisifs – de manière à ce que le meilleur parti possible puisse en être tiré (mise en valeur).

Valorisation

DE - Valorisierung
EN - valorisation

Annexe 3: Caractéristiques des paradigmes théoriques

Characteristic	«Conventional» Approach	«Interpretive» Approach
Associated phrases	experimental, quantitative, outer (etic) perspective, social facts, statistical, predictive, a priori, deductive	ethnographic, field work, qualitative, inner (emic) perspective, descriptive, ecological, phenomenological, emergent, inductive, holistic
Key concepts	variable, operationalisation*, hypothesis, reliability, validity replication. statistical significance	understanding, meaning, social construction, everyday life, «verstehen», confirmability, working hypotheses
Associated names	A. Compte Emile Durkheim Lee Cronbach L. Guttman Gene Glass Fred Kerlinger Edward Thorndike Ralph Tyler	J. Mill Donald Campbell Peter Rossi Thomas Cook Robert Travers Robert Bales Julian Stanley
		Dilthey Max Weber Charles Cooley Everett Hughes Margaret Mead Rosalie Wax George H. Mead C. Wright Mills Ray Rist Egon Guber Yvonna Lincoln Howard Becker
		H. Rickert Estelle Fuchs Herbert Blumer Harold Garfinkel Erving Goffman Eleanor Leacock Barney Glaser William Filstead Malcolm Parlett Robert Stake Robert Burgess
Associated disciplines	behavioural psychology, economics, sociology, political science (experimental physics)	anthropology, sociology, history (ethnography)
<p>* The «conventional» approach to social scientific inquiry is still practised by many social scientists and still viewed as «real science» by many consumers of evaluation and research results. This is despite the fact that major tenets of conventional social science have been found untenable within the philosophy of science. The most important of these major tenets have been asterisked in this handout.</p>		
Design:		
Purpose	develop and test theories establish the facts explain, predict, and control phenomena	describe multiple realities develop experiential understanding develop grounded theory
Basis	goals, objectives, hypotheses	subject/audience concerns and issues, activities and interactions
When developed	beginning of study	continuously evolving
Nature	pre-ordinate, structured, formal, specific	emergent, evolving, flexible, general
Style	intervention, manipulation	selection, participation
Sample	large, stratified, randomly selected	small, non-representative, theoretically or purposively selected
Setting	laboratory (context unrelated*)	«nature», field (context relevant)
Treatment	stable, fixed	variable, dynamic

Characteristic	«Conventional» Approach	«Interpretive» Approach
Control	high – of antecedents, extraneous variables, possible outcomes	low – holistic understanding sought
Examples	experiments, quasi-experiments, survey research	case studies, life histories, ethnographies
Methods:		
Nature	predetermined, structured, standardised, «objective», quantitative	open-ended, unstructured, variable, «subjective», qualitative
Focus	reliability, replication	validity, meaning
Specification of data collection/analysis rules	before inquiry	during and after inquiry
Researcher/evaluator role	stimulator of subjects to test critical performance, «taking readings»	stimulated by subjects and their activities, «negotiations and interactions»
Researcher/evaluator relationship to data	distant, detached	close, involved
Researcher/evaluator relationship to subjects	circumscribed, short-term, detached, distant	empathetic, trustworthy, egalitarian, intense contact
Instruments/techniques	paper- and pencil of physical devices, e.g., questionnaires, checklists, scales, computers, tests, structured interviews and observations	researcher/evaluator, interviews, observations (tape recorder, transcriber)
Analysis:		
Data	numerical, coded, counts and measures, succinct, systematic, standardised	descriptions, records and documents, observational field notes, photographs, people's own words, direct quotations
Nature	componential, explanatory, reductionist	holistic, descriptive, depth and detail
Units	variable	patterns in context
Analysis	statistical, deductive, conducted at end	analytical, inductive, ongoing, evolving
Focus	uniformity	diversity

Characteristic	«Conventional» Approach	«Interpretive» Approach
Communication of results:		
When	usually once, at end of study	ongoing, continuous, as needed
How	formal, written reports	informal, oral and written portrayals, case studies
Content	identification of variables and their interrelationships, numerical plus interpretation	portraying what experience is like, narrative, direct quotations, negotiated constructions
Paradigm:		
Affiliated theories	structuralism, functionalism, realism, positivism*, behaviourism, logical empiricism*, systems theory	phenomenology, symbolic interactionism, ethnography (culture), ethnomethodology, idealism
Assumptions about:		
Reality/truth	singular, convergent, fragmentable, exists «out there» can be empirically verified and then predicted and controlled	multiple, divergent, interrelated, socially constructed, can be understood through «verstehen»
Nature of truth statements and generalisations	time- and context-free* generalisations, nomothetic statements, focus on similarities	time- and context-bound «working hypotheses», idiographic statements, focus on differences
Relationship between facts and values	separable*, facts constrain beliefs*, inquiry is value-free*	inextricably intertwined, beliefs determine what should count as facts, inquiry is value-bound
Human nature	Humans are engaged in continuing process of interacting with environment. Humans and environment influence each other in ways that are law-governed and thus predictable	Humans are intentional beings, directing their energy and experience in ways that enable them to constitute the world in a meaningful form
Human behaviour	law-governed, result of concentration of many antecedent variables	wholly context-dependent
Relationship between inquirer and subject of inquiry	independent, separable*	interrelated, interactive not separable
Nature of Causal linkages	real causes, temporally precedent with effects	mutually simultaneous shaping of and by all entities, all are causes and effects

Characteristic	«Conventional» Approach	«Interpretive» Approach
«Postures» about:		
quality criteria	rigor	relevance
source of theory	a priori	grounded
stance	reductionist	expansionist
purpose of inquiry	verification*; facts, causes, explanation; establish laws that govern human behaviour and link laws into	discovery; understanding, «verstehen» understand process by which social reality is created by different people deductively integrated theory
knowledge type	propositional	propositional, tacit
value perspective	singular*, consensual	pluralistic, divergent
values in research	«value-free;»* objectivity is critical to reduce bias and influence of extraneous variables, to enhance replicability	values inevitable part of social reality; objectivity – commonality of perspective; subjectivity is important – to get involved with subjects, to use personal insight

Annexe 4: Questions de l'évaluation: Exemple de différents types de questions

1. Questions relatives à la pertinence

- Le modèle de changement de comportement en matière de santé sur lequel l'intervention du projet se fonde est-il approprié pour le groupe/contexte cible?
- Les buts et objectifs du projet/programme sont-ils encore pertinents? Leur ordre de priorité est-il resté le même?
- L'intervention vise-t-elle le public adéquat?
- L'intervention est-elle appropriée pour les différents groupes qu'elle vise?
- L'intervention répond-elle aux besoins du groupe cible?

2. Questions relatives à l'état d'avancement

- Le projet/programme est-il mis en œuvre comme prévu?
- Existe-t-il entre les différents groupes impliqués une différence au niveau de la compréhension des buts et des objectifs du projet/programme? Si oui, est-ce que cela a influé sur la façon de mettre en œuvre le projet?
- Jusqu'à quel point a-t-on pris en considération les effets secondaires imprévus lors de la mise en œuvre du projet/programme?
- Le projet/programme reçoit-il un soutien favorable des différents groupes concernés?

3. Questions relatives à l'efficacité

- A-t-on atteint les objectifs visés concernant la qualité, la quantité et les délais?
- Dans quelle mesure la performance est-elle due à l'action de l'OFSP?
- L'OFSP a-t-il impulsé des actions et/ou des mesures qui, sinon, n'auraient pas eu lieu?
- Dans quelle mesure les changements intervenus dans le contexte ont-ils influé sur les objectifs du projet/ programme?
- Jusqu'à quel point l'intervention a-t-elle été mise en œuvre selon le plan?
- Le projet/programme a-t-il pu efficacement attirer l'attention des groupes cible?

4. Questions relatives à l'efficience

- L'intervention est-elle la meilleure option du point de vue coût-utilité? Quelles variantes devrait-on prendre en considération?
- Quelles sont les contraintes imposées à l'utilisation d'une méthode dont le coût-utilité est meilleur?
- Les coûts afférents aux ressources humaines et financières soutiennent-ils la comparaison avec des interventions connexes, notamment dans un autre domaine d'intervention?
- Les intrants sont-ils conformes à ce qui avait été prévu (quantité, qualité, délais)?
- Quels coûts non apparents n'a-t-on pas pris en considération dans la budgétisation et la planification du projet/programme?

Annexe 5: Guide pour l'élaboration ou l'examen de projets de formation dans le domaine médico-social de l'OFSP, 1995

Office Fédéral de la Santé Publique
Section Evaluation/Recherche/Formation

© Copyright OFSP/BAG, 1995

Aux collaborateurs de l'OFSP appelés à examiner des projets de formation
Aux personnes et institutions susceptibles de déposer un projet de formation auprès de l'OFSP

Guide pour l'élaboration ou l'examen de projets de formation dans le domaine médico-social

Principes généraux

Les projets de formation des professionnels et des bénévoles de l'action médico-sociale, soutenus par l'OFSP, dans le domaine des dépendances et du SIDA, doivent être conçus dans une perspective de santé publique et communautaire.

Ils doivent entre autres:

- être élaborés à partir des besoins de la communauté, des institutions et de l'individu compris dans son réseau culturel, social et économique
- apprécier et tenir compte de la politique sanitaire et sociale du contexte dans lequel se développe le programme
- anticiper les besoins et les enjeux futurs
- favoriser une orientation interdisciplinaire et interprofessionnelle
- veiller à une circulation optimale des informations entre les opérateurs et les chercheurs
- assurer une couverture pour le moins régionale
- augmenter le nombre d'opérateurs formés et la qualité de leurs prestations

Questions que doit aborder un projet de formation

- 1 La formation répond-elle à un **besoin** ?
- 2 Le projet tient-il compte des **ressources** potentielles et des **moyens** disponibles ?
- 3 Les **finalités**, les **objectifs** et les **contenus** sont-ils pertinents ?
- 4 La **méthode** pédagogique tient-elle compte des principes de formation d'adultes ?
- 5 L'**évaluation** est-elle clairement intégrée au projet ?

Les besoins peuvent être connus de plusieurs façons:**A** ils peuvent être "mesurés":

- par l'analyse des résultats d'une enquête spécifique telle une "étude de besoins" (travail considérable et de longue haleine, constituant un projet en lui-même, nécessitant des compétences particulières et des moyens relativement importants)
- par la revue et l'analyse de la littérature disponible, de recherches en cours (ne pas oublier les résultats d'enquêtes statistiques et démographiques)

B ils peuvent être définis:

- par les spécialistes d'un sujet ou d'une discipline (émergence de nouvelles techniques, de nouveaux concepts ou méthodes, d'un nouveau problème de santé auquel les opérateurs seront confrontés, etc.)

C ils peuvent être exprimés:

- par les associations professionnelles ou syndicales, par une institution de planification, par les formateurs, les usagers, par les participants aux formations eux-mêmes ou tout autre protagoniste du champ concerné.

Le coût de la formation (financier et social) doit présenter un rapport raisonnable entre les investissements consentis et les besoins à satisfaire.

Le projet doit présenter:

A les ressources **humaines et institutionnelles** disponibles, entre autres les formateurs spécialisés ou les spécialistes du domaine, d'autres institutions ou programmes existants dans le même domaine, ...**B** les ressources **conceptuelles et théoriques** existantes. Le travail méthodologique peut souvent avoir été réalisé partiellement ou complètement dans une autre langue, un autre cadre, ...**C** les ressources **matérielles existantes**: documents, livres, brochures, vidéos¹, ...

Le coût réel global de la formation doit être proportionné aux ressources institutionnelles réelles de l'organisateur. Par exemple, une petite institution doit veiller à ne pas investir la totalité de ses moyens dans un projet.

Le projet doit avoir exploré systématiquement les possibilités de cofinancement et de soutien possibles (entre autres de la part des autorités cantonales et communales, des associations professionnelles ou d'usagers, de fondations). Ne pas oublier la mise à disposition gratuite de locaux ou les offres de soutien logistique.

Etant donné les possibilités de financement limitées de la part de la Confédération et les besoins de formation constants, l'OFSP, pour assurer la continuité de l'offre, ne peut en aucun cas financer des formations dispendieuses. Une formation n'a pas besoin d'être luxueuse pour être de bonne qualité!

Le budget doit être détaillé (voir: "Budget détaillé" en dernière page).

Les frais d'inscription ne devraient pas constituer un frein à la participation. Pour ce faire, les employeurs doivent être encouragés à assumer tout ou partie des frais d'inscription au titre de la formation permanente de leurs employés (il est possible de prévoir des tarifs différentiels si l'inscription est faite par l'institution employeuse ou à titre privé).

A Les finalités de la formation doivent être explicitées et pertinentes par rapport aux besoins de la population.

Par exemple: « Le projet contribue à la diminution de l'incidence des infections professionnelles transmises par le sang dans le personnel assurant des soins à domicile, par l'application systématique de mesures de prévention et de diminution des facteurs de risque ».

- **finalité(s)** du projet: effets attendus du programme sur la population prise en charge par les participants à la formation.
- **pertinence** du projet: degré de conformité du programme par rapport aux problèmes de santé de la population et des ressources disponibles.

B Les objectifs doivent être explicités et pertinents par rapport aux compétences attendues dans l'exercice de la fonction ou de l'activité prévue.

Par exemple: « Les participants seront capables de pratiquer des soins de base, en situation de soins à domicile, en respectant rigoureusement les "précautions universelles". Les mesures seront présentées, expliquées et discutées. Les conditions de leur réalisation seront systématiquement décrites et exercées ».

- **objectifs** généraux: ensemble de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, (modification de comportement!) que les participants maîtriseront en fin de formation.
- **pertinence** des objectifs: degré de conformité des objectifs par rapport aux tâches que les professionnels auront à remplir et aux problèmes auxquels ils seront confrontés.

Les connaissances et compétences diffusées doivent être brièvement décrites et explicitées.

Elles ne doivent pas entrer en contradiction avec: • les principes fondateurs des éthiques professionnelles concernées
• la doctrine défendue par l'OFSP dans les différents domaines concernés².

La part du budget destinée à l'élaboration du concept de formation ne doit en principe pas dépasser 5% du coût total du programme.

4 La méthode ou... "Ce qui compte c'est ce que l'adulte a appris et non pas ce qui lui a été enseigné"

Le programme doit, dans la mesure du possible, appliquer des méthodes pédagogiques tenant compte des connaissances et expériences éprouvées en matière de pédagogie d'adultes; entre autres:

A éducation centrée sur les besoins des étudiants et les connaissances du groupe

B formation centrée sur la résolution de problèmes

C méthodes et outils adaptés au public-cible et aux conditions d'enseignement

Une bonne méthode est une méthode adéquate par rapport: • aux besoins des étudiants
• aux contenus à dispenser
• aux compétences de l'enseignant
• aux ressources disponibles.

Il n'y a pas de bonne méthode dans l'absolu. Même un cours ex-cathedra peut parfaitement être la meilleure solution dans certains cas. Une combinaison de formes est souvent une heureuse solution.

La bonne méthode est celle qui permet et favorise réellement l'apprentissage et non pas celle qui est "à la mode" ou qui bouscule le moins les habitudes.

5 L'évaluation ou... "Choisir un mode d'évaluation vraiment utile"

L'évaluation est un processus dynamique qui vise à l'amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes et à leur adaptation continue aux besoins. Elle vise aussi à l'amélioration des conditions dans lesquelles les programmes se déroulent.

Une évaluation n'a de sens que si elle est utile et utilisable. Une évaluation n'est pas une auto-justification! En d'autres termes: **do not prove but improve**³! Les responsables d'un programme de formation sont les "maîtres d'oeuvre" de l'évaluation prévue dans le cadre de leur programme.

Une évaluation extérieure peut être demandée par les responsables du programme et/ou par l'OFSP. Le "maître d'oeuvre" sera alors l'OFSP, qui mettra sur pied un projet d'évaluation faisant l'objet d'un budget séparé.

En préalable au choix d'un modèle d'évaluation on doit avant tout avoir répondu aux questions suivantes:

A à quoi doit servir l'évaluation ?

B à quelles questions veut-on trouver une réponse ?

C que va-t-on exactement examiner: des données quantitatives, qualitatives, un processus ?

D à qui sont destinés les résultats ?

E comment est-il prévu de les valoriser ?

Plusieurs types d'évaluation sont possibles, le choix se fera en fonction des réponses apportées aux questions préalables et des moyens et compétences à disposition.

A titre d'exemple, toutes les procédures ci-dessous sont des "évaluations" mais elles sont chacune d'un ordre différent:

- une évaluation de l'apprentissage effectué par les étudiants en vue de leur délivrer un certificat (évaluation de certification)
 - une évaluation du degré de pertinence du contenu par rapport aux tâches à effectuer sur le terrain
 - une évaluation des connaissances acquises par les étudiants pour ajuster le programme en cours de route
 - une évaluation par les étudiants des processus d'apprentissage pour permettre une amélioration du programme pour les années à venir
 - une évaluation des modifications de comportement observées après un an dans la pratique professionnelle
 - une auto-évaluation de l'enseignant dans le cadre d'une supervision pédagogique
 - une évaluation des effets d'ensemble du programme de formation afin de le promouvoir auprès des autorités cantonales
 - une estimation du degré de satisfaction des participants
- etc....

La part du budget destinée à l'évaluation ne doit pas, sauf cas exceptionnel, dépasser 5% du budget total.

Pour de plus amples renseignements, consulter: "Evaluation Guidelines" section ERF, Draft 0.4, 1995

¹ le projet doit contenir un minimum de références bibliographiques

² pour le VIH/Sida voir: Prévention du VIH en Suisse, OFSP 1993; pour les dépendances voir: ord. féd. du 20.02.91.

³ ne pas justifier, améliorer!



Programmes et projets de formation

"Comment les présenter"

Les programmes et projets doivent être présentés selon la structure suivante:

1	Contexte dans lequel se situe le programme	✓
	Besoins identifiés	✓
2	Ressources humaines et institutionnelles	✓
	Ressources conceptuelles et théoriques	✓
	Ressources matérielles (didactiques et financières)	✓
3	Finalités de la formation	✓
	Public-cible, qui peut participer, y a-t-il un pré-requis ?	✓
	Objectifs éducationnels et résumé du contenu	✓
4	Méthodes pédagogiques	✓
5	Type d'évaluation de l'apprentissage et du programme	✓
	Mode de diffusion et de valorisation des résultats	✓
	Type de certification	✓
	Organisation pratique et calendrier	✓
	• nombre d'heures, dates, lieux, modalités	✓
	• moyens envisagés pour faire connaître le cours	✓
	• etc...	
	Budget détaillé	✓
	• coût total et estimation du coût par individu formé	✓
	• salaire des formateurs, (salaire horaire si possible)	✓
	• frais d'administration	✓
	• part du budget destinée à l'élaboration, à la publicité, à l'évaluation	✓
	• revenus des finances d'inscription, montant cofinancé	✓

Pour en savoir plus, consultez le "Guide pédagogique pour les personnels de santé" de J.-J. Guilbert, éd. OMS, 1990
ou contactez-nous à l'OFSP

Section ERF - Unité formation

Marie-Claude Hofner 031/323.88.06
René Stamm 031/323.87.83
Ellen Dobler-Kane 031/323.80.20

Section ERF - Unité évaluation

Marlène Läubli-Loud 031/323.87.61
Margret Rihs-Middle 031/323.87.65
Marianne Gertsch 031/323.88.03

