

ProSess - Journée d'échanges et de co-construction du 16 mars 2021

Synthèse et perspectives

Animée par Collectiv-a

collectiv-a

Avec la collaboration du CBPS et de Repères



Avec le soutien de la COCOF



UNE PUBLICATION DU RESO SERVICE UNIVERSITAIRE DE PROMOTION DE LA SANTÉ DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Autrice : Ségolène Malengreaux

Relectrice : Pr. Isabelle Aujoulat

Rédaction comptes rendus des ateliers : Océane Le Boulengé, Ségolène Malengreaux, Théophile Pitsaer et Rachelle Rousseaux

Mise en page : Théophile Pitsaer

Pour citer ce document :

Malengreaux S. (2021). ProSess - Journée d'échanges et de co-construction du 16 mars 2021. Synthèse et perspectives. Woluwé-Saint-Lambert : *UCLouvain/IRSS/RESO*, 27 p.

**RETROUVEZ TOUTES LES PUBLICATIONS DU RESO
A L'ADRESSE SUIVANTE :** <http://www.uclouvain.be/reso>

[Le Service Universitaire de Promotion de la santé UCLouvain/IRSS/RESO](#)

Le RESO est le service universitaire de promotion de la santé de l'Université catholique de Louvain. Sa principale mission est de renforcer les savoirs des intervenant·e·s de promotion de la santé, qu'ils/elles soient professionnel·le·s, décideurs/décideuses ou scientifiques, et de soutenir la prise de décision interventionnelle et politique en partageant les connaissances en promotion de la santé.

Avec le soutien de



Table des matières

Introduction.....	5
Mise en contexte de la journée.....	6
En quoi le processus de la recherche-action fait-il sens pour vous ?	10
L'approche réaliste, parlons-en.....	12
Vos impressions sur ce qui vous a été présenté sur l'approche réaliste ?	16
Restitution des ateliers	20
Suite du processus de co-construction du dispositif de soutien à l'évaluation.....	27

Avant-propos

Le 16 mars 2021, le RESO, service universitaire de promotion de la santé, a organisé une journée d'échanges et de co-construction autour de la recherche-action ProSess. Cette journée a été animée par Collectiv-a¹ et organisée en collaboration avec l'ASBL Repères² et le CBPS³. Elle était destinée aux organisations oeuvrant en promotion de la santé en Région Bruxelles-Capitale dès lors que la recherche-action ProSess poursuit un objectif de renforcement des capacités de ces organisations à mener des évaluations et à en utiliser les résultats.

La journée a rassemblé 24 professionnel·les de terrain représentant 15 organisations de promotion de la santé. Ce document retrace les différents moments de la journée du 16 mars afin d'informer toute personne qui souhaiterait rejoindre le processus de co-construction, celui-ci s'inscrivant dans la continuité des échanges de cette journée.

Pour plus d'information sur la recherche-action ProSess vous pouvez vous rendre sur le site du RESO (www.uclouvain.be/reso).

Le RESO remercie les personnes suivantes pour leur participation à la journée et leur contribution dans les échanges :

Cécile Beduwé, Modus Vivendi asbl	Amélie Bellanger, Sipes-ULB
Marie Bourcy, Alzheimer BE	Fanny Céphale, CBPS
Estelle Georquin, ESPRist-ULiège	Marion Guémas, I.Care
Emma Holmberg, Sipes-ULB	Marie Housiaux, FARES asbl
Valérie Hubens, Fédérations des Maisons Médicales	Noémie Hubin, Les Pissenlits asbl
Manoë Jacquet, Femmes et Santé	Rosalie Le Guilloux, I.Care
Katherine Loayza Villarroel, Question Santé	Bégonia Montilla, CBPS
Thomas Pierard, FLCPF	Anne-Sophie Poncelet, Univers Santé
Paul Preud'homme, Repères	Caroline Rasson, FARES asbl
Vinciane Saliez, I.Care	Catherine Spièce, Solidaris
Franck Struyve, FARES asbl	Patricia Thiebaut, CBPS
Juliette Vanderveken, Mutualité Chrétienne	Vérane Vanexem, Les Pissenlits asbl

¹ <https://collectiv-a.be/>

² <http://www.reperes.be/>

³ <https://www.cbps.be/>

Introduction

Ce document est une synthèse des présentations et des échanges qui ont eu lieu lors de la journée du 16 mars 2021 consacrée à la recherche-action ProSess. Il suit la même structure que le programme de la journée, repris ci-après : une alternance de moments de présentation et d'échanges **suivi** d'ateliers de co-construction et d'une session en plénière sur la poursuite de la co-construction du dispositif.

En amont de la journée, neuf capsules vidéo ont été réalisées avec les partenaires de la recherche-action pour partager le travail réalisé lors du premier cycle de la recherche. Ces capsules vidéo ont été diffusées aux organisations oeuvrant en promotion de la santé via une plateforme sécurisée, en guise de contenu préparatoire et complémentaire à la journée du 16 mars. Toute personne qui souhaiterait visionner ces capsules peut en faire la demande au RESO (reso@uclouvain.be).

 Journée d'échanges et de co-construction – ProSess	
<u>Le programme :</u>	
9h15	Accueil
9h30	Mise en contexte de la journée
10h	Échanges sur la démarche de ProSess
10h50	Pause
11h05	« L'approche réaliste, parlons-en. »
12h15	Choix d'un atelier
12h30	Pause
13h40	Ateliers : <ul style="list-style-type: none">■ Un soutien extérieur personnalisable permettant une prise de recul et un regard meta sur les projets.■ Des ressources didactiques pour soutenir les équipes dans leur autonomie.■ Une valorisation des processus évaluatifs menés et des enseignements acquis.■ Le développement d'une culture partagée au sein des organisations et du secteur.■ Des ressources humaines, financières, et du temps.
15h00	Pause
15h10	Restitution des ateliers et discussion sur la poursuite de la co-construction
16h	Mots de la fin
16h30	Clôture

Mise en contexte de la journée

Dans sa mission de service de support à l'évaluation et à la transférabilité pour les opérateurs du Plan Stratégique de Promotion de la Santé de la Région Bruxelles-Capitale⁴, le RESO mène une recherche-action, nommée ProSess. Elle vient en réponse à l'enjeu de soutenir le développement et le renforcement des compétences des professionnel·les de terrain en matière d'évaluation.

Cette recherche-action a pour objectif de comprendre comment améliorer les pratiques évaluatives et l'utilisation des résultats d'évaluation (aspect de recherche) par la co-construction d'un dispositif de soutien à l'évaluation des programmes et projets de promotion de la santé (action).

Qu'entend-on par « dispositif de soutien à l'évaluation des programmes et projets de promotion de la santé » ?

Selon Bourgeois I. *et al.*, l'amélioration des pratiques évaluatives et de l'utilisation des résultats d'évaluation se réalise par le renforcement des capacités organisationnelles en évaluation. Ces capacités organisationnelles comprennent les capacités individuelles, c'est-à-dire les connaissances et compétences techniques et interpersonnelles des membres de l'organisation, et les systèmes, structures et outils organisationnels servant à produire et utiliser des évaluations. On reconnaît donc des déterminants individuels et organisationnels à l'intégration de l'évaluation dans les pratiques professionnelles.⁵ Ces déterminants doivent être pris en compte pour soutenir efficacement les organisations à évaluer les programmes et projets. Ce qui implique la coexistence de plusieurs stratégies. Par son caractère protéiforme, le terme « dispositif » illustre notre vision de la réponse à donner au besoin de soutien des opérateurs en matière d'évaluation.

Nous avons pensé la recherche-action en deux temps à la manière de cycles : un premier cycle pour apprendre par l'action en accompagnant 4 partenaires à l'évaluation d'un de leurs projets, et un deuxième cycle pour co-construire avec l'ensemble des opérateurs un dispositif de soutien à l'évaluation, à partir des enseignements du premier cycle. La journée d'échanges, objet de ce document, permet de faire la jonction entre ces deux cycles.

À l'aide d'une ligne du temps (cf. ci-après), nous retraçons les moments clés, passés et à venir, de ProSess depuis début 2018 jusqu'au mois de septembre 2021, période à laquelle le RESO remettra des recommandations à la Commission communautaire française – COCOF, pilote du Plan Stratégique de Promotion de la Santé, en vue d'intégrer le dispositif de soutien à l'évaluation dans le prochain Plan Stratégique de promotion de la santé.

⁴ Le Plan Stratégique de Promotion de la Santé est téléchargeable ici : <https://ccf.brussels/nos-services/bien-etre-et-sante/promotion-de-la-sante/>

⁵ Bourgeois I., Valiquette l'Heureux A. (2018). Le renforcement des capacités organisationnelles en évaluation. L'évaluation de programme axée sur la rencontre des acteurs - une sagesse pratique. *Presses de l'Université du Québec*. Québec: 131-148.

Pour mémoire, en juin 2018 nous avons lancé un appel aux opérateurs du Plan Stratégique de Promotion de la Santé pour participer au premier cycle de la recherche-action. Suite à cet appel, nous avons noué un partenariat avec 4 opérateurs : Alzheimer BE, FARES, FLCPF et I.Care.

Le premier cycle de ProSess s'est déroulé entre novembre 2018 et septembre 2020 et consistait à l'accompagnement de ces 4 opérateurs à l'évaluation d'un de leurs projets, par une approche dite d'évaluation réaliste. Ce travail nous a ainsi permis de mettre à l'épreuve du terrain l'approche réaliste dans une démarche participative. Nous détaillons les enseignements plus loin dans ce document.

À la fin du premier cycle, en septembre 2020, nous avons réalisé des capsules vidéo avec les partenaires⁶ du premier cycle de la recherche afin de partager au secteur de promotion de la santé les étapes du processus évaluatif mené par chaque partenaire et les résultats qu'ils en ont tirés. Des capsules portaient également sur les freins et leviers du processus de renforcement des capacités en évaluation.

Entre janvier et février 2021, nous avons fait un travail de capitalisation pour identifier à partir du processus d'accompagnement expérimenté lors du premier cycle ce qui a fait soutien aux partenaires, ce qui n'a pas fait soutien et ce qui aurait pu faire davantage soutien. Nous avons ensuite croisé ces enseignements avec la littérature scientifique pour finalement relever 6 grands déterminants du soutien à l'amélioration des pratiques évaluatives. Nous présentons ces déterminants dans une capsule qui peut être visionnée en suivant ce [lien](#).

Les 6 déterminants du soutien à l'évaluation des programmes et projets de promotion de la santé

- ◇ Un soutien extérieur personnalisable.
- ◇ Une valorisation des activités d'évaluation et des enseignements tirés des évaluations au sein de son organisation, dans le secteur et par le politique.
- ◇ Des ressources didactiques et flexibles.
- ◇ Le développement d'une culture partagée en matière d'évaluation au sein des organisations et du secteur de promotion de la santé.
- ◇ Des ressources humaines suffisantes et qualifiées, des ressources financières spécifiques, et du temps.
- ◇ Une approche méthodologique adaptée aux caractéristiques des interventions de promotion de la santé pour expliquer les effets des interventions.

Ces déterminants du soutien à l'amélioration des pratiques évaluatives sont le point de départ de la co-construction du dispositif, lancée par la journée du 16 mars 2021. Celle-ci introduit le 2e cycle de ProSess qui vise à co-construire des pistes d'action concrète, en partant des besoins et des réalités de terrain des opérateurs de promotion de la santé, pour agir sur ces déterminants. Ce travail de co-construction se poursuivra jusque septembre 2021 suivant des modalités que nous communiquons à la fin de ce document.

⁶ Trois des quatre partenaires ont participé à la réalisation des capsules : Alzheimer BE, FARES et I.Care. FLCPF a dû mettre entre parenthèses sa participation à la recherche-action début 2020.



**Les objectifs de la journée d'échanges et de co-construction
du 16 mars 2021 étaient les suivants :**

1. Ancrer les réflexions du premier cycle de la recherche dans l'action et le vécu des parties prenantes de terrain
 - ◇ Croiser les pratiques existantes avec les enseignements de la recherche
 - ◇ Discuter des leçons tirées de l'utilisation de l'approche réaliste lors du cycle 1
2. Co-construire l'ébauche d'un dispositif global et commun pour soutenir les organisations de promotion de la santé à évaluer leurs projets
 - ◇ Imaginer des pistes de solutions pour soutenir les pratiques évaluatives
3. Réunir les conditions nécessaires à ce que les parties prenantes de terrain puissent définir leurs modalités de participation au 2e cycle de ProSess
 - ◇ Fédérer les parties prenantes de terrain autour de la démarche de la recherche-action ProSess
 - ◇ Créer des opportunités pour permettre aux participants de devenir contributeurs au 2e cycle

Début 2018

Début 2018, le RESO est désigné comme service support en évaluation par la COCOF pour mener une recherche participative visant à co-construire un dispositif de soutien à l'évaluation des projets et programmes de promotion de la santé.

Septembre 2018

Constitution d'un groupe de 4 projets pour le premier cycle de la recherche.

Janvier à Février 2021

Capitalisation des enseignements du cycle 1 pour la co-construction du dispositif.

Mars à septembre 2021

2e cycle de la recherche visant à consolider les composantes du dispositif discutées lors de la journée et à poursuivre la co-construction.

Juillet 2018

Appel aux acteurs de terrain pour participer à la recherche.

Novembre 2018 à septembre 2020

Accompagnement des 4 partenaires à l'évaluation de leur projet avec une approche réaliste (cycle1).



16 Mars 2021

Lancement de la co-construction du dispositif de soutien à l'évaluation au travers d'une journée d'échanges en ligne.



Septembre 2021

Remise des recommandations pour le dispositif de soutien à l'évaluation à la COCOF.

En quoi le processus de la recherche-action fait-il sens pour vous ?

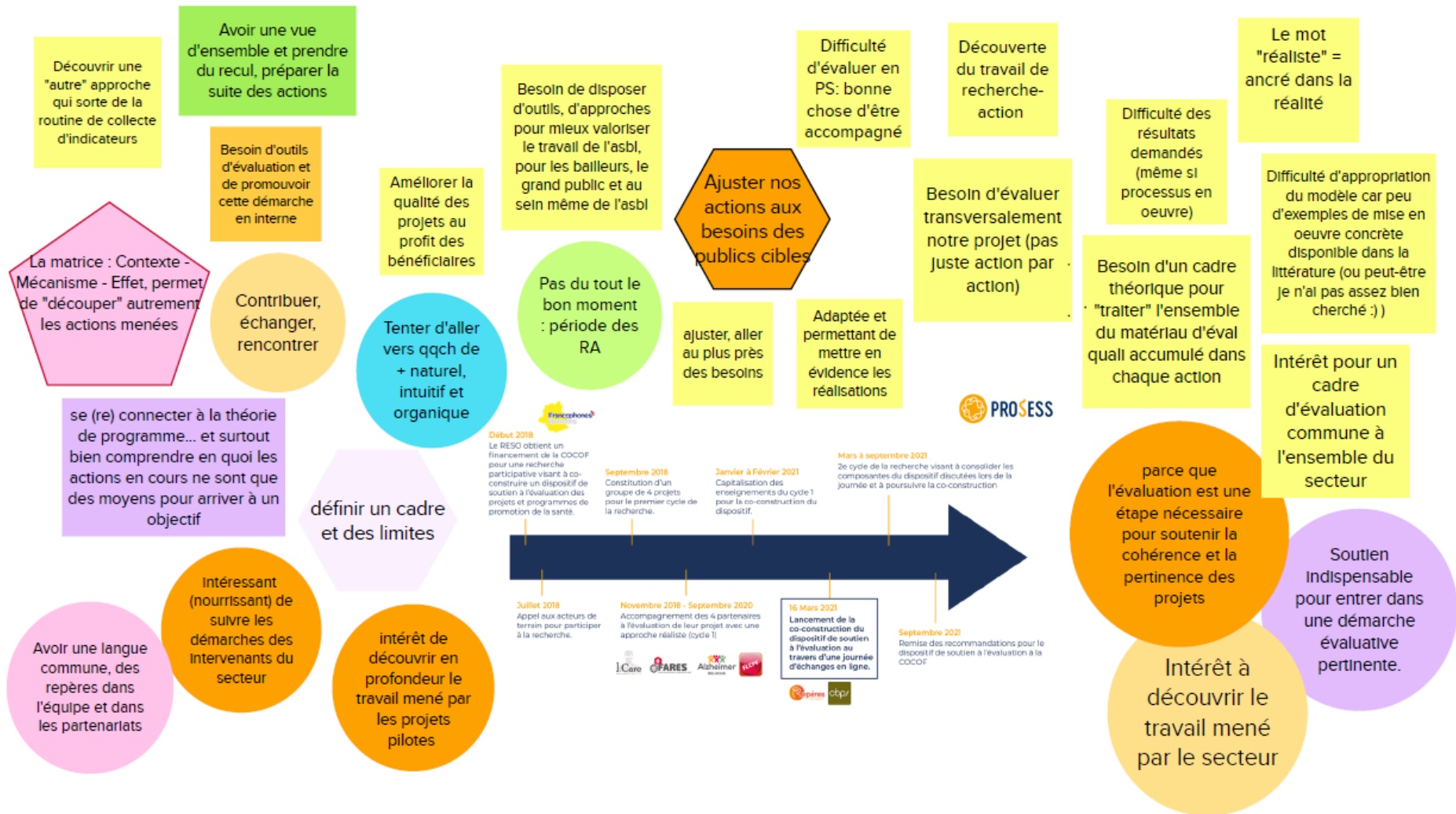
À la suite des explications ci-dessus, les participant-es ont été réparti-es en petits groupes de 3-4 personnes pour un premier temps d'échanges sur ce qui leur avait été présenté. Les groupes ont été invités à reporter sur un outil interactif en ligne (Mural®) ce qui faisait sens pour eux dans le processus de la recherche-action. L'illustration ci-dessous reprend les « post-it » déposés par les groupes sur le tableau blanc virtuel.

Nous en proposons l'interprétation suivante :

Les participant-es viennent avec l'attente de découvrir ce qui a été fait avec les 4 partenaires lors du premier cycle. Ils/elles apprécient de pouvoir échanger sur l'évaluation et les pratiques de chacun-e car l'évaluation n'est pas toujours évidente à mener en promotion de la santé. ProSess répond notamment à un besoin d'outils d'évaluation et d'un cadre théorique commun à l'ensemble du secteur, mais les participant-es ont des réserves quant à la plus-value de l'approche réaliste. Ceci dit, ils/elles sont curieux-ses d'en apprendre davantage, surtout si cette approche permet d'évaluer en accord avec le contexte et les particularités des projets de promotion de la santé. L'approche méthodologique devra en tout cas permettre aux professionnel·les de prendre du recul, de questionner le sens de leurs pratiques et de contribuer à améliorer la qualité des projets pour que ces derniers répondent au mieux aux besoins des bénéficiaires.

En quoi le processus de la recherche-action fait sens pour vous ?

Notez une idée par post-it, qu'elle soit transversale ou relative à une étape (dans ce cas, vous pouvez déposer le post-it près de la ligne du temps).



L'approche réaliste, parlons-en

La matinée s'est ensuite poursuivie par une présentation du RESO en lien avec le déterminant du soutien à l'évaluation suivant : *une approche méthodologique adaptée aux caractéristiques des interventions de promotion de la santé pour expliquer les effets des interventions.*

L'évaluation réaliste est identifiée dans le Plan Stratégique de Promotion de la Santé comme un paradigme évaluatif respectueux des pratiques et démarches dynamiques des intervenant-es. C'est avec cette hypothèse que nous avons démarré la recherche-action et plus spécifiquement le premier cycle de la recherche, qui consistait à accompagner 4 organisations à l'évaluation réaliste d'un de leurs projets. Dans cette courte présentation, nous revenons sur les raisons qui expliquent l'intérêt de l'évaluation réaliste et nous partageons quelques leçons que nous tirons de l'utilisation de cette approche avec les partenaires.

Au démarrage de la recherche, quatre raisons expliquaient notre intérêt pour l'évaluation réaliste :

D'abord, l'approche réaliste permet de poser différemment la question de l'efficacité des interventions. Au lieu de se demander « est-ce que mon projet marche ? », l'approche réaliste cherche à élargir la question pour documenter « comment ça marche, pourquoi, pour qui et dans quelles circonstances ? » Cette dernière question amplifie donc le champ des réponses à donner à la question de l'efficacité des projets et programmes de promotion de la santé.

Ensuite, elle permet de produire des connaissances utiles à l'amélioration des programmes en mettant l'accent sur la compréhension des effets plutôt que sur le contrôle des effets. Ce qui s'accompagne d'une reconnaissance de la place centrale du contexte dans l'étude des effets des interventions, alors même que le rôle du contexte est bien souvent négligé par d'autres types d'évaluation.

Elle permet également de disposer d'informations « transportables » pour penser l'implémentation d'une intervention dans un autre contexte. Autrement dit, ce type d'évaluation permet d'étudier la mesure dans laquelle les effets d'une intervention dans un contexte donné peuvent être atteints dans un autre contexte, c'est ce qu'on appelle la transférabilité.⁷

Enfin, elle favorise les échanges entre les chercheurs/chercheuses et les intervenant-es de terrain, et donc renforce la concordance des objets de recherche et des besoins de terrain d'une part, et réduit le fossé entre les connaissances scientifiques disponibles et leur utilisation d'autre part.

Dans ses dimensions théoriques, l'approche réaliste est bien documentée, par contre l'opérationnalisation de la démarche n'a pas ou très peu traversé la sphère scientifique et reste floue. Nous manquons donc d'expériences d'utilisation de cette approche qui soit alignée avec nos attentes pour notre projet de recherche-action : une approche évaluative **participative et capacitante** au service des questions d'efficacité que se posent les acteurs de terrain. Comme toute traduction opérationnelle d'une démarche de recherche, nous savons depuis le début que nous devons procéder à des ajustements pour que celle-ci soit adaptée aux réalités de terrain et utiles aux questions de terrain.

⁷ Cambon L. (2012). Etude de la transférabilité des interventions de promotion de la santé dans une perspective de promotion des démarches evidence based health promotion : développement d'un outil d'analyse de la transférabilité des interventions. Ecole doctorale Biologie-Santé-Environnement. Nancy, Université de Lorraine.

Les aspects théoriques de l'évaluation réaliste ayant fait l'objet d'un travail de clarification⁸, nous vous renvoyons vers ce document pour plus de détails sur ses contours théoriques.

Un des objectifs du premier cycle de la recherche-action était de mettre à l'épreuve du terrain l'approche réaliste pour en faire une utilisation raisonnée et en cohérence avec les principes de promotion de la santé. C'est ce que nous avons fait avec 4 opérateurs : Alzheimer BE, FARES, FLCPF et I.Care. Ceux-ci ont ainsi utilisé l'approche réaliste pour évaluer un de leurs projets de promotion de la santé.

À ce stade de nos réflexions, nous aimerions vous partager 6 leçons tirées de cette expérimentation qui guident nos réflexions actuelles.

Leçon n°1 : « comment, pour qui et dans quelles circonstances mon programme fonctionne-t-il ? »

Évaluer un programme c'est un peu comme planifier un atelier ou une formation. Il n'y a pas UNE bonne méthode. En fonction de ses objectifs, de ses attentes, du contexte, on choisira telle ou telle méthode d'animation. L'évaluation de programme est assez similaire dans le sens où en fonction des questions que l'on se pose, on choisira telle ou telle approche évaluative.

L'évaluation réaliste est une approche parmi d'autres. En fonction des questions que l'on se pose et des attentes de l'évaluation, elle sera pertinente. Nous ne prétendons pas que l'évaluation réaliste est pertinente ou nécessaire dans tous les cas. Si l'on associe les stades de développement des projets aux maisons des trois petits cochons, nous retiendrons que l'évaluation réaliste est particulièrement pertinente pour étudier l'efficacité d'un projet ou d'un programme dans ces trois cas :



Mary Evans Picture Library

- ◇ Si c'est un nouveau projet, qui vient de démarrer et que l'on veut expliciter comment on pense qu'il va fonctionner. Métaphore de la maison de paille du premier petit cochon, elle met un toit sur la tête, mais elle manque de structure et de fondations.
- ◇ Si c'est un projet que l'on mène depuis quelque temps, dont on sait qu'il a des effets positifs, mais sans savoir comment ni pour qui. Métaphore de la maison faite de bois du deuxième petit cochon, elle se dote d'une structure et de fondations, mais elle reste fragile dans certaines situations.
- ◇ Si c'est un projet que l'on connaît bien et que l'on souhaite transférer dans un autre contexte. Métaphore de la maison de briques du troisième petit cochon, on a suffisamment confiance en ses fondations que pour imaginer de l'agrandir.

⁸ Malengreaux S., Doumont D., Aujoulat I. L'approche réaliste pour évaluer les interventions de promotion de la santé : éclairages théoriques, Woluwé-SaintLambert : UCLouvain/IRSS-RESO, 2020. [Téléchargeable ici](#)

Leçon n°2 : Bien préparer le programme/projet

Lors du premier cycle de ProSess, 8 à 12 réunions ont été nécessaires pour élaborer avec chaque partenaire la théorie de programme et formuler la question évaluative. Bien que cette étape ait été considérée comme importante, notamment parce qu'elle a facilité la construction des outils de collecte de données et d'analyse des données et qu'elle a été porteuse de sens pour l'équipe, cette étape d'explicitation de la théorie de programme a pris beaucoup de temps.



Adapté de RAMESESPROJECT.org

Sur base de l'expérience des 4 accompagnements menés, des outils méthodologiques sont en réflexion pour soutenir ce travail d'explicitation en équipe.

Leçon n°3 : l'évaluation est un moment porteur de sens si ...



<https://objectifterre.ch/>

Si ... les actrices et acteurs qui mettent en œuvre le programme/projet sont mis au cœur du processus évaluatif.

Nous avons en effet observé que l'évaluation réaliste a le potentiel de créer une vision partagée du projet et de son fonctionnement au sein d'une équipe, mais qu'il est nécessaire qu'une personne en interne à l'organisation puisse plus spécifiquement endosser un rôle de soutien dans ces tâches évaluatives.

Ce focus valorisant et capacitant fait du processus d'évaluation un outil au service du programme/projet, mais aussi de l'équipe et de l'organisation.

Leçon n°4 : « ceci n'est pas un mécanisme »

La notion de mécanisme était sans doute la notion la plus abstraite et la plus difficile à manipuler, pour les partenaires, mais aussi pour nous, dans l'accompagnement à l'évaluation.

Pourtant cette notion est centrale pour expliquer la causalité et donc l'efficacité d'un programme dans une approche d'évaluation réaliste.

Pour aller plus loin avec l'évaluation réaliste, nous ressentons le besoin de nous doter d'une définition claire et partagée du concept de « mécanisme ». Ce travail de définition collective sera mené dans les prochains mois.



Adapté de <https://www.deviantart.com>

Leçon n°5 : grimper sur l'échelle de l'abstraction



C'est une des forces de l'évaluation réaliste : proposer un cadre de pensée qui aide à grimper sur l'« échelle de l'abstraction » ou comme disait un partenaire, d'ajuster le zoom de son « appareil à penser ».

Ainsi, l'évaluation réaliste a permis de prendre du recul par rapport à son projet. Ce qui a permis de compléter ou de remettre en question la compréhension de son programme.

Leçon n°6 : « small is big »

Il nous semble important d'être pragmatique lorsque l'on se lance dans un processus évaluatif. Et peut-être d'autant plus avec l'approche réaliste qui n'est pas encore totalement adaptée aux réalités de terrain. Dès lors, cette dernière leçon est un principe qui nous semble important d'avoir en tête et qui se traduit de différentes manières. Par exemple, en faisant le choix d'une question évaluative de terrain, précise et circonscrite, qui n'implique dès lors pas d'évaluer un programme dans son entièreté.



Nous sommes encore en réflexion sur la place de l'évaluation réaliste dans le dispositif de soutien que nous cherchons à co-construire avec le secteur de promotion de la santé et de nombreuses questions nous traversent encore. Nous avons fait le choix de terminer cette présentation sur quelques-unes de ces questions.

- ◇ Est-ce que l'évaluation réaliste peut permettre de mieux comprendre (et donc de mieux exposer) en quoi les démarches reposant sur des principes de promotion de la santé sont pertinentes pour faire face aux défis sociétaux (tels que la crise sanitaire actuelle) ?
- ◇ En quoi la nature cyclique de l'évaluation réaliste facilite réellement l'intégration de cette démarche évaluative dans les pratiques quotidiennes ?
- ◇ Comment une meilleure compréhension des liens de causalité d'un programme se traduit opérationnellement ?
- ◇ Et si nous ne souhaitons pas faire une évaluation de l'efficacité, vers quelles approches devrions-nous nous tourner ?

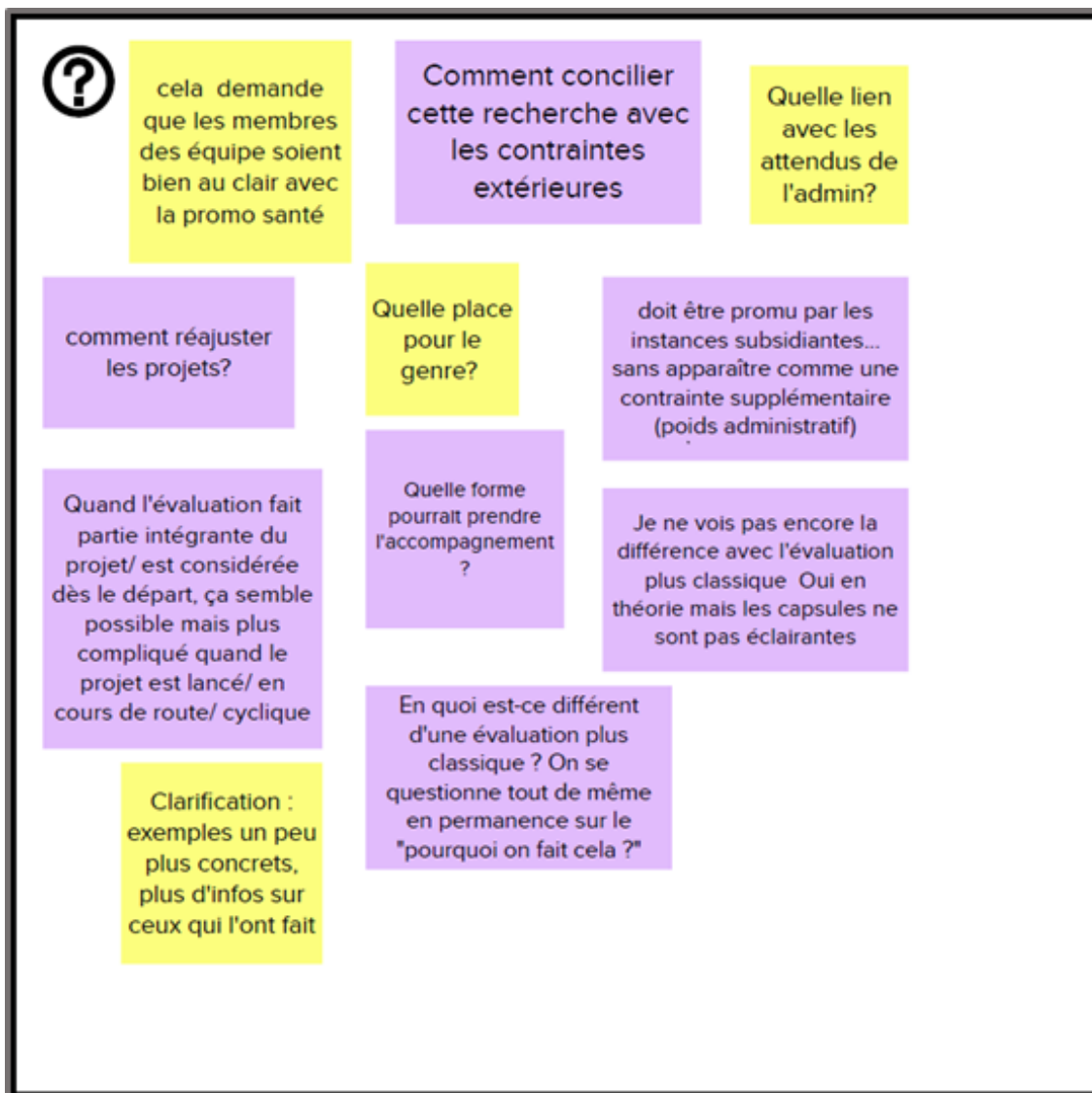
Quels points négatifs retenir de ce qui vous a été présenté ?



Quelles recommandations/idées avez-vous envie de suggérer ?



Quelles questions avez-vous par rapport à ce qui vous a été présenté ?



Restitution des ateliers

Après la matinée de présentations et d'échanges, l'après-midi avait pour objectif d'amorcer la co-construction du dispositif de soutien à l'évaluation. Les participant-es pouvaient s'inscrire dans un atelier de leur choix qui portait sur 5 des 6⁹ déterminants du soutien à l'évaluation.

Pour commencer les ateliers, chaque participant-e était invité-e à partager une expérience en lien avec le sujet de l'atelier et à expliquer en quoi il/elle était d'accord ou pas avec le titre de l'atelier. Après ce moment d'échanges, les participant-es étaient encouragé-es à imaginer des pistes d'action concrète en lien avec le titre de l'atelier et qui répondent aux besoins et au contexte des professionnel·les de terrain.

Dans chaque atelier, un·e collaborateur/trice du RESO a pris le rôle de secrétaire afin de consigner les échanges des participant-es dans un compte-rendu qui a ensuite été envoyé aux participant-es de chaque atelier afin qu'ils/elles puissent l'ajuster ou le préciser si nécessaire.

*Atelier 1 : Un **soutien extérieur personnalisable** permettrait de prendre du recul et de porter un regard meta sur les projets*

Les participant-es à l'atelier sont d'accord avec le fait qu'un soutien extérieur personnalisable permettrait de prendre du recul et de porter un regard *meta* sur les projets. Il est difficile d'avoir un regard extérieur, sur ses propres activités, lorsqu'on a sans cesse le nez dedans. Une personne extérieure permet d'interroger les pratiques routinières, qui paraissent parfois évidentes en interne. Elle aide à formuler ce qui est implicite, les choses non nommées ou à les reformuler autrement. Dans une certaine mesure, l'implication d'une personne extérieure dans un processus évaluatif force à y consacrer du temps.

Les participant-es ont apporté des précisions à la piste d'action énoncée en titre de l'atelier :

- ◇ **Aller-retours réguliers avec une tierce personne.** C'est bénéfique de faire des allers-retours entre du travail en équipe pour avancer dans les réflexions et brainstormer, et ensuite partager ce travail d'équipe à une tierce personne.
- ◇ **Dimension de partage, de coopération dans le partenariat avec la personne extérieure.** L'équipe du projet évalué doit être au centre du partenariat et non la personne extérieure. Celle-ci ne doit pas arriver avec ses connaissances et vouloir les appliquer à tout prix. Elle doit plutôt donner des éléments pour que chacun-e soit acteur/actrice dans la démarche évaluative. De cette manière, les membres de l'équipe augmenteront leur capacité à évaluer par l'acquisition de connaissances et de compétences.
- ◇ **Suivi sur le long terme.** La personne et (par extension) le service qui accompagnent à l'évaluation doit être en mesure de pouvoir suivre le processus évaluatif sur du long terme et bien connaître le projet évalué.
- ◇ **Une personne relais dans l'institution.** Une personne pourrait-être plus précisément chargée de la dimension « évaluation » au sein de l'équipe. Toute l'équipe est impliquée, mais une personne jouerait le rôle de locomotive et serait le garant pour avancer dans une démarche évaluative. Le fait qu'une personne ait ce rôle ne doit évidemment pas diminuer l'implication des autres

⁹ Le 6^e déterminant est relatif à l'approche méthodologique, que nous avons travaillé par l'utilisation de l'approche réaliste et qui a été traité lors de cette journée sous la forme d'une présentation suivie d'échanges en sous-groupe (cf. [L'approche réaliste, parlons](#))

membres de l'équipe. Il est important que tout le monde soit impliqué, et soit au clair avec les objectifs de la démarche évaluative.

- ◇ **Explication de l'approche réaliste.** L'évaluation réaliste est compliquée à comprendre, donc il faut donner des éléments pratiques, concrets, essayer d'être ludique pour permettre d'avoir en main les bonnes pratiques.
- ◇ **Culture de l'évaluation.** Quand on introduit une demande de subvention, le temps consacré à l'évaluation devrait être compris dans le temps qui est subventionné et donc reconnu. C'est commun pour les opérateurs d'omettre ce temps dans la budgétisation de leur projet, mais c'est aussi la responsabilité du bailleur de fonds de prévoir l'espace et d'initier une culture de l'évaluation. Si on ne dispose pas des ressources pour évaluer, alors on a l'impression que l'évaluation est quelque chose qu'on nous demande en plus et on n'arrive pas à prendre le temps. Il faut imaginer l'évaluation comme faisant partie du projet, au même titre que le diagnostic par exemple.
- ◇ **Prendre le temps et être régulier.** Évaluer prend du temps, mais il faut le prendre. Il faut aussi que ce temps s'inscrive sur la durée.

Les participant-es souhaitent également partager des questions et des craintes.

Est-ce que l'évaluation demande un accompagnement structurel ? Ou bien à terme l'expérience acquise par les équipes permettra de mener des dispositifs d'évaluation sans accompagnement externe ? Ou alors l'accompagnement devrait-il évoluer dans le temps ?

Comment financer ces personnes extérieures ? Les opérateurs devraient-ils prendre en charge ces coûts dans leur budget ? Ou bien un service est subventionné pour aider les autres opérateurs ? Et alors comment sont gérées les demandes ? Premier demandeur, premier servi ?

S'approprier une nouvelle démarche d'évaluation risque de prendre encore plus de temps. Comment allons-nous prendre ce temps ?

Quel est le niveau d'exigence de la COCOF par rapport à l'évaluation réaliste ?

*Atelier 2 : Des **ressources didactiques et flexibles** soutiendraient les équipes dans leur autonomie*

La plupart des participant-es qui ont pris part à cet atelier emploient régulièrement des outils, des guides pratiques, déjà existants pour évaluer leurs projets. Citons :

- ◇ Les fiches didactiques réalisées par ESPRIst qui reprennent toutes les étapes de la réalisation de projets sous forme de questions. Elles ont des « extensions » qui permettent d'aller plus en profondeur dans certains concepts si nécessaire. Cet outil est particulièrement intéressant lorsqu'il est animé par une personne qui le maîtrise, mais il permet aussi d'offrir une certaine autonomie aux équipes.
- ◇ L'ouvrage « L'évaluation en 7 étapes » qui est un guide pratique très facile à utiliser quand on se lance dans l'évaluation pour la première fois. Il contient un peu de théorie pour introduire certains concepts utiles à la démarche évaluative, quelle qu'elle soit.
- ◇ Lentille ISS, un outil en ligne pour porter plus d'attention aux inégalités sociales et mieux les prendre en compte dans les projets.
- ◇ L'outil de catégorisation des résultats de Promotion Santé Suisse.
- ◇ Le logiciel Nvivo, un logiciel payant d'aide à l'analyse qualitative.
- ◇ Des outils construits sur mesure, parfois en collaboration avec d'autres opérateurs, sur base de la littérature et des constats et besoins du terrain. Ces outils peuvent ressembler à des critères

et des indicateurs, formant une « matrice » qui peut être utilisé comme outil pour encoder et analyser le matériau d'évaluation collecté. Il est important que ces outils collent le plus possible aux besoins du public bénéficiaire.

Pour les participant-es, il est évident qu'avoir des ressources didactiques et flexibles permet une meilleure autonomie dans les démarches évaluatives. Néanmoins, ils/elles ont apporté quelques précisions à cette évidence.

Pour commencer, ils/elles trouvent que l'évaluation réaliste ne porte pas très bien son nom car elle semble complexe à appliquer. Certaines organisations ont du mal à saisir sa plus-value et ses particularités par rapport à l'évaluation « participative et négociée ». Il leur paraît dès lors important de disposer de documents qui vulgarisent cette démarche. Une autre manière de mieux comprendre ce qu'implique ce type d'évaluation serait d'avoir un témoignage sur l'utilisation de l'approche réaliste par une des équipes qui ont participé au cycle 1 car les capsules diffusées avant la journée du 16 mars manquent d'éclairages sur la méthodologie et la spécificité de l'évaluation réaliste.

De plus, la création d'un guide pratique étape par étape avec une mise en évidence de ce qui appartient à l'évaluation réaliste spécifiquement pourrait être utile pour améliorer la compréhension et la mise en pratique de cette démarche. Ce guide devrait, par la même occasion, permettre d'améliorer les projets des opérateurs de promotion de la santé en rendant compte de leurs effets, ce qui donne du sens à leurs pratiques. Le guide devrait permettre, en fonction de ce qui est réalisable par l'opérateur, de choisir la méthode et l'approche évaluative qui correspond le mieux au projet. Il faudrait donc avoir une ressource permettant de comparer les différentes approches évaluatives avec leurs avantages et inconvénients pour choisir celle qui correspond à ses questions évaluatives.

Par ailleurs, nommer une personne de référence au sein des organisations qui centralise les informations et nouveautés par rapport aux outils d'évaluation semble être une nécessité pour garantir une meilleure adhésion des équipes à ce processus. Cette personne serait chargée de classer les outils selon les ressources et besoins observés par l'organisation, en mettant en lumière des points d'attention et des exemples de pratiques qui permettent de répondre à la réalité de travail.

Les participant-es ont aussi imaginé l'outil idéal pour soutenir les démarches évaluatives.

Il serait composé d'un cadre adaptatif en fonction des ressources (humaines et financières), mais également des objectifs de l'évaluation du projet. Ce serait un guide concret et pratique illustré par des exemples de projets, étape par étape. Pour montrer à toutes les structures qu'elles peuvent utiliser ce guide pour évaluer leurs projets, il devrait illustrer deux projets complètement différents en promotion de la santé, par exemple, un projet de prévention et un projet de santé communautaire.

Concernant la forme, l'idéal serait qu'il soit sous la forme d'une plateforme interactive du style « Wikipedia© » que chaque association pourrait alimenter avec ses réflexions et des exemples. Ce mode de fonctionnement permettrait une réelle co-construction, mais nécessiterait qu'on définisse des modérateurs qui évalueraient et valideraient les contributions avant qu'elles soient officiellement publiées. Il faudrait également prévoir une partie imprimable.

Cette plateforme pourrait également permettre à ses utilisateurs de créer un compte privé pour encoder, tout au long du projet, des informations/des données. Cette fonctionnalité pourrait générer un schéma graphique précis des données enregistrées. Elle pourrait aussi être associée à une application mobile pour encoder des informations à tout moment, car certaines données sont parfois collectées à des moments spontanés qui n'étaient pas initialement prévus comme des temps d'évaluation.

Afin de pouvoir partager les exemples de pratiques prometteuses et autres, un onglet « répertoire » devrait également être disponible. Il serait complété au fur et à mesure par les différentes structures qui réalisent des évaluations. Ce répertoire contiendrait tant des ressources théoriques que des ressources pratiques pour soutenir les pratiques évaluatives.

Enfin, une partie de ce dispositif pourrait proposer des témoignages concrets, par exemple, sous la forme d'un webinaire.

Les participant-es à cet atelier tiennent à souligner que ce n'est pas parce qu'un guide idéal est créé qu'il sera suffisant. En effet, ils/elles estiment que l'offre de soutien et d'accompagnement à la démarche évaluative reste cruciale pour le succès de celle-ci.

Atelier 3 : Les activités d'évaluation et les enseignements tirés des évaluations devraient être valorisés au sein de son organisation, dans le secteur et par le politique

Les participant-es approuvent l'affirmation en titre de l'atelier, et trouvent qu'actuellement, les activités d'évaluation sont peu valorisées au sein des organisations, dans le secteur et par le politique. Plusieurs difficultés peuvent expliquer cette situation.

D'abord, on n'a pas forcément des espaces pour parler d'évaluation au sein de l'organisation et au sein du secteur alors que l'importance de l'évaluation est connue et partagée par toutes et tous. L'évaluation permet par exemple de mettre en avant les contraintes dans lesquelles on travaille et sert au plaidoyer et à la communication, d'autant plus qu'on est très peu armé dans ces domaines.

Par ailleurs, les représentations que l'on se fait de l'évaluation sont hétérogènes au sein du secteur. Dans ce contexte, c'est compliqué de se créer un langage commun et donc de parler entre nous de nos pratiques évaluatives. Par exemple, la finalité de l'évaluation n'est pas toujours perçue de la même manière en fonction que l'on est directeur/directrice, politique, chargé-e de projet, etc. Certains voient l'évaluation comme un enjeu politique ou de contrôle et d'autres comme visant à renseigner les pratiques et comme partie prenante du projet. Ce n'est pas toujours grave, car parfois les finalités coexistent, mais parfois elles sont sous tensions et ça complique la valorisation des pratiques d'évaluation.

Il y a aussi un problème de moyens qui fait qu'on bricole des évaluations. Cependant, demander des moyens pour de l'évaluation n'est pas forcément valorisé par les différents acteurs concernés (direction, chargé-e de projet, administration publique, politique). Et puis il y a la question de comment utiliser les moyens : évaluer en interne ou via des évaluateurs externes. Si ces derniers sont plus coûteux, leurs évaluations sont souvent plus valorisées que des évaluations réalisées en interne. D'ailleurs on ne se sent pas toujours légitimes dans nos évaluations, car la barre semble être placée trop haute : Comment donner de la légitimité aux petits nombres ?

Un autre frein à la valorisation des activités d'évaluation est qu'on ne formalise pas suffisamment nos évaluations. Il nous arrive de collecter des données, mais on n'en fait rien. Ou alors on ne diffuse pas nos rapports d'évaluation qui pourrait pourtant être utile à d'autres organisations par rapport à la démarche évaluative adoptée, ou par rapport aux résultats.

La période d'écriture des rapports d'activités est parfois un moment où on prend le temps de se poser et de formaliser les évaluations menées pendant l'année. Mais ce n'est pas toujours évident de rassembler les équipes pour avoir des échanges collectifs. Ce qui est dommage c'est aussi le peu de retours que l'on en a du bailleur de fonds, ou alors ce retour se transforme en contrôle. Bien que les participants notent une évolution à ce niveau-là.

La valorisation des pratiques évaluatives dépend aussi beaucoup de la motivation et du rapport des directions avec l'évaluation. Si la direction n'est pas « animée » par l'évaluation et ne valorise pas le travail évaluatif de l'équipe, cette dernière persévèrera difficilement.

Ensuite, c'est difficile d'identifier quand commence et quand se termine un projet, il n'y a pas de réelle pause dans la vie de nos projets. Dès lors, c'est difficile d'identifier le bon moment pour démarrer une évaluation. Au même titre que les rapports d'activités, l'introduction d'une demande de subvention peut être un moment où l'on prend le temps de prendre du recul sur le projet.

En outre, la logique de financement par projet, c'est-à-dire le fait de financer des projets et pas des services, n'est pas favorable à l'évaluation, car ça entraîne un turn-over important de par la précarité des contrats et ça limite la capacité des équipes à dépasser les frontières du projet.

L'évaluation des projets vient aussi poser la question de la concurrence entre les associations : « est-ce qu'une association qui a bien évalué son projet et a montré des résultats très positifs grâce à l'évaluation risque d'avoir plus de financement ? » Cette crainte peut freiner la valorisation des activités d'évaluation au sein du secteur.

Au travers des échanges, plusieurs pistes d'action pour valoriser les pratiques évaluatives ont émergées :

- ◇ Avoir des moments de partage collectif des activités d'évaluation dans des espaces dédiés à l'évaluation pour les directions et les chargés de projets.
- ◇ Intégrer très tôt les activités d'évaluation dans la planification de projet : au moment où on pense la transférabilité d'un projet et au moment où on budgétise un projet.
- ◇ Utiliser les périodes d'écriture des rapports d'activités et de dossier de subvention pour soutenir les organisations à planifier les activités d'évaluation comme partie intégrante du projet.
- ◇ Réfléchir à comment valoriser au niveau politique les pratiques évaluatives des opérateurs sans tomber dans une logique de contrôle.
- ◇ Basculer la logique de financement vers un financement de services plutôt que de projets.

*Atelier 4 : Le développement d'une **culture partagée en matière d'évaluation** au sein des organisations et du secteur de promotion de la santé aiderait les acteurs à faire évoluer leurs pratiques évaluatives.*

Une culture partagée en évaluation semble difficilement atteignable sans l'existence du prérequis suivant : le développement d'une culture partagée de promotion de la santé au sein des équipes et du secteur. Cette culture partagée manque cruellement aux acteurs. S'approprier les concepts de promotion de la santé et les comprendre n'est pas compliqué. En revanche, les appliquer dans des projets et sur le terrain représente une difficulté.

La promotion de la santé n'est pas déclinée de la même manière ni avec le même degré de cohérence dans le secteur. Pourtant, développer une culture partagée en promotion de la santé apparaît comme un fondement incontournable qui permettrait, dans un second temps seulement, de parler d'une culture partagée en évaluation. L'évaluation devrait en fait être vue comme une partie intégrante de la démarche de promotion de la santé et devrait faire partie d'une culture générale et être transversale dans tout ce que les opérateurs entreprennent.

D'une culture partagée en promotion de la santé découlerait naturellement une culture commune de l'évaluation. C'est-à-dire, une évaluation qui tienne compte du processus, qui prend racine dans les besoins des personnes et des communautés, qui est participative, qui est menée en co-construction avec

les partenaires. Un frein à cela est sans doute l'incohérence entre la structure interne des opérateurs et la démarche de promotion de la santé. À savoir des organisations hiérarchiques, descendantes, avec des enjeux de pouvoir, ne laissant que peu de place à l'autonomie, au pouvoir d'agir ou à la réflexivité et qui, dès lors, ne reflètent pas les valeurs et principes de promotion de la santé.

Les représentations de la promotion de la santé étant différentes en fonction des personnes et des institutions, transmettre cette philosophie à d'autres collègues (conséquence de turnover) ou à des personnes n'étant pas familières avec la discipline est encore plus compliqué. Certains acteurs mentionnent « ne pas se sentir assez armés pour transmettre cette philosophie évaluative au reste de leur équipe » et cela représenterait un frein sur du long terme.

Pourtant, une cohérence et une meilleure compréhension de la promotion de la santé seraient bénéfiques à bien des égards. En effet, les acteurs mettent en avant l'importance d'un terrain d'entente entre les Régions Wallonne et de Bruxelles-Capitale. Une culture partagée de l'évaluation ne peut être envisagée que si elle est effectivement commune aux deux Régions. Il serait intéressant de pouvoir marquer un temps d'arrêt et de réfléchir ensemble à l'évaluation, de pouvoir tous se mettre autour de la table, entendre la nuance amenée par chacun et trouver un langage commun concernant l'évaluation. Cela permettrait de répondre à la définition d'une culture partagée. Cependant, les occasions pour parler d'évaluation au sein du secteur sont rares.

À partir de ces échanges, les participant-es de l'atelier ont formulé des pistes de solutions.

Pour développer cette culture, il apparaît nécessaire de se mettre en position de réflexivité, d'adopter un regard « meta » sur les pratiques, de prendre des temps pour croiser les regards avec d'autres acteurs intra-institutions et inter-institutions pour réfléchir à la position que chaque opérateur veut adopter. De manière plus globale, au niveau du secteur, des moments d'échanges concrets (« des ateliers d'échanges de pratiques »), sur des évaluations passées, sans attente de résultats précis, permettraient une réflexion collective sur les pratiques et les vécus de l'évaluation. Il semble important pour les acteurs de savoir comment d'autres équipes vivent et font les choses pour pouvoir questionner leurs pratiques. Pouvoir se rendre compte que les réalités sont souvent partagées au sein des différentes institutions permettrait de se sentir plus fort, notamment pour faire « remonter » les choses. Échanger permet de quitter le focal habituel, de regarder les choses sous un autre angle et donc de se remobiliser.

De plus, l'évaluation, comprenant notamment les temps de réflexion en équipe à ce sujet, devrait être pensée dès la création des projets, être réfléchi au même niveau et avec la même temporalité que les réflexions sur les actions et l'offre de service des projets. Dans un monde idéal, il semble pertinent de réfléchir le projet, et comment ce dernier permettra d'avoir des effets, dès sa création pour pouvoir anticiper l'évaluation. Les pouvoirs publics jouent un rôle dans cet enjeu via les canevas des appels à projets, des rapports d'activités, des demandes de subsides, etc. Ces canevas devraient soutenir les équipes porter un regard à la fois *meta* et en profondeur des dynamiques à l'œuvre dans les projets.

De plus, les acteurs expriment un manque de valorisation du temps consacré en équipe à la réflexion, au partage sur la culture de la promotion de la santé et à la cohésion d'équipe. Lors de lancements de nouveaux projets, ces temps de réflexion ne peuvent être négligés, car ils font partie intégrante du processus de la planification des projets. Il serait pertinent de les préciser et de les quantifier dès le départ au sein des équipes, de les inclure dans les temps de travail prévus, et de les mentionner de manière plus précise dans les documents à destination des pouvoirs subsidiaires.

En plus de la valorisation du temps consacré, une redéfinition de ces temps pourrait être bénéfique au développement d'une culture commune. Par exemple, qu'est-ce qu'une réunion, quelle est sa finalité,

comment organiser la discussion, etc.

Les participant-es proposent également de remettre en avant l'importance de la formation en promotion de la santé pour tous les professionnel·les oeuvrant en promotion de la santé.

*Atelier 5: Les activités d'évaluation s'inscriraient dans la durée si les organisations disposaient de **ressources humaines suffisantes et qualifiées, de ressources financières spécifiques, et prenaient le temps.***

L'atelier 5 n'a pas eu lieu par manque de participant-es, mais nous proposons dans la section suivante des modalités pour poursuivre la co-construction et les réflexions, notamment sur ce thème.

Suite du processus de co-construction du dispositif de soutien à l'évaluation

Cette journée du 16 mars a été l'occasion de transmettre au secteur une série d'enseignements émanant du premier cycle de la recherche et d'échanger autour de ceux-ci dans le but de commencer à imaginer ensemble un dispositif de soutien à l'évaluation qui réponde à l'ensemble des déterminants de l'intégration de l'évaluation dans les pratiques professionnelles.

La co-construction de ce dispositif se poursuivra jusque septembre 2021 de la manière suivante :

1. Chacun des 6 déterminants du soutien sera à nouveau approfondi à partir des comptes-rendus des ateliers du 16 mars aux dates ci-dessous.
2. Par des rencontres individuelles entre le RESO et les opérateurs qui en feraient la demande.
3. Par des rencontres régulières entre le RESO et la COCOF pour mettre de la cohérence dans nos pratiques respectives.

Par ailleurs, le RESO et les partenaires de la recherche vont travailler à la réalisation d'un rapport écrit détaillant le processus évaluatif mené par chaque partenaire afin de mieux rendre compte de la démarche méthodologique de l'évaluation réaliste.

Prochaines dates des ateliers de co-construction

Inscription aux ateliers via ce lien : <https://forms.gle/NRtbqmQrACExngCdA>

25/05 de 9h30 à 11h - Atelier 1 : Un soutien extérieur personnalisable

27/05 de 13h30 à 15h - Atelier 2 : Une valorisation des activités d'évaluation et des enseignements tirés des évaluations au sein de son organisation, dans le secteur et par le politique

01/06 de 9h30 à 11h - Atelier 3 : Des ressources didactiques et flexibles

03/06 de 13h30 à 15h - Atelier 4 : Le développement d'une culture partagée en matière d'évaluation au sein des organisations et du secteur de promotion de la santé

08/06 de 9h30 à 11h - Atelier 5 : Des ressources humaines suffisantes et qualifiées, des ressources financières spécifiques et du temps

15/06 de 9h30 à 11h - Atelier 6 : Une approche méthodologique adaptée aux caractéristiques des interventions de promotion de la santé pour expliquer les effets des interventions