

Juin 2021

ProSess - Ateliers de co-construction de juin 2021

Compte-rendu

 UCLouvain



avec le soutien de la cocof



UNE PUBLICATION DU RESO SERVICE UNIVERSITAIRE DE PROMOTION DE LA SANTÉ DE L'UCLOUVAIN

Autrice : Ségolène Malengreaux

Relectrice : Pr. Isabelle Aujoulat

Mise en page : Théophile Pitsaer

Pour citer ce document :

Malengreaux S. (2021). ProSess – Compte-rendu des ateliers de co-construction du dispositif de soutien à l'évaluation des projets de promotion de la santé. Woluwé-Saint-Lambert : UCLouvain/IRSS/RESO, 19p.

**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 un service universitaire de promotion de la santé situé à l'Université catholique de Louvain et affilié à l'Institut de Recherche Santé et Société. Le cœur de son programme est de partager et de (co-) construire des connaissances, et de renforcer les savoirs des acteur·rices de promotion de la santé, qu'ils ou elles soient décideur·euses ou professionnel·les de terrain dans le but d'augmenter la pertinence et la qualité des interventions de promotion de la santé et des politiques de santé à Bruxelles et en Wallonie.

Avec le soutien de



Table des matières

Avant-propos.....	4
A. Un soutien extérieur personnalisable	5
B. La valorisation des activités d'évaluation et des enseignements tirés des évaluations.....	8
C. Des ressources didactiques et flexibles pour soutenir les équipes dans leur autonomie.....	10
D. Le développement d'une culture partagée en matière d'évaluation	12
E. Des ressources humaines et financières	15
F. Une approche méthodologique qui permet d'expliquer les effets des interventions	17

Avant-propos

Entre le 25 mai et le 15 juin 2021, le RESO (service universitaire de promotion de la santé) a organisé une série d'ateliers de co-construction dans le cadre de la recherche-action ProSess. Cette dernière vise à co-construire un dispositif de renforcement de la capacité des organisations, œuvrant dans le champ de la promotion de la santé en Région de Bruxelles-Capitale, à mener des évaluations de projet et à en utiliser les résultats.

Au nombre de 6, ces ateliers se sont inscrits dans la continuité des réflexions initiées lors d'une journée de co-construction organisée le 16 mars 2021 (en ligne) dont [la synthèse peut être téléchargée via ce lien](#).

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 :

Alexia Brumagne, Cultures&Santé

Anne-Sophie Poncelet, Univers Santé

Aurélie Ehx, RAPA

Begonia Montilla, CBPS

Bénédicte Hanot, Maison Médicale des Marolles

Cécile Béduwé, Modus Vivendi

Coline Compère O'Yes

Dominique Werbrouck, Repères

Emilie Gérard, Plateforme Prévention Sida

Emma Holmberg, SIPES

Gaëlle Fonteyne, PSMG

Isabelle Balfacchino, O'Yes

Katherine Loayza Villarroel, Question Santé

Laurence D'hond, Cultures&Santé

Manoë Jacquet, Femmes et Santé

Marianne Nguena, GAMS

Marion Guémas, I.Care

Noémie Hubin, Les Pissenlits asbl

Olivier Van Cauwenberghe, Réseau Santé Diabète

Paul Preud'homme, Repères

Roxanne Tremblay, FLCPF

Vérane Vanexem, Les Pissenlits asbl

Vinciane Saliez, I.Care

A. Un soutien extérieur personnalisable

Les participant-es aux ateliers sont unanimement d'accord avec le fait qu'un soutien extérieur permet de prendre du recul et de porter un autre regard sur ses projets, voire de porter un regard *meta*. Une personne extérieure permet d'interroger les pratiques routinières qui sont, au fil du temps, devenues des choses évidentes en interne. Elle aide à formuler ce qui est implicite, les choses non nommées ou à les reformuler autrement et ainsi faire évoluer ses représentations et ses pratiques. L'accompagnement d'une personne extérieure incite à prendre un temps d'arrêt dans l'action et ainsi à articuler les moments de réflexivité avec les moments d'action. La personne extérieure peut aussi aider à reprendre confiance en son projet dans des moments de doute. Dans une certaine mesure, l'accompagnement par une personne extérieure dans un processus évaluatif force à y consacrer du temps également. C'est dans cette possibilité de prise de recul sur son projet et ses pratiques que réside l'objectif premier de l'accompagnement.

Les participant-es relèvent plusieurs conditions pour que le soutien par une tierce personne s'inscrive dans une dynamique positive et porteuse :

Déconstruire les représentations de l'évaluation (et des démarches de promotion de la santé)

Les pratiques évaluatives sont bien souvent associées à des représentations négatives (plus de détails au [point B.](#)). Ces représentations ont tendance à freiner la mise en place d'une dynamique de réflexivité et d'ouverture. Il est donc essentiel que l'accompagnement démarre par une mise à plat des représentations pour que celles-ci soient reconstruites en cohérence avec l'objectif qu'on veut lui donner. Pour évaluer des interventions de promotion de la santé, il faut être au clair avec les démarches de promotion de la santé et peut-être avoir certains préalables en promotion de la santé. L'évaluation pourrait être une porte d'entrée pour soutenir le développement de projets qui s'inscrivent dans une telle approche.

L'accompagnement repose sur une dynamique de partenariat entre l'équipe et la personne extérieure et sur une approche de capacitation en évaluation

L'équipe du projet évalué doit être au centre du partenariat et non la personne extérieure. Cette dernière ne doit pas arriver avec ses connaissances et vouloir les appliquer à tout prix. L'accompagnement devrait reposer sur une approche « capacitante ». L'accompagnement devrait guider l'équipe dans les différentes étapes en permettant à chacun-e d'être acteur/actrice de la démarche évaluative. De cette manière, les membres de l'équipe augmenteront leur capacité à évaluer par l'acquisition de connaissances et de compétences et les résultats de l'évaluation seraient sans doute plus utilisés. Idéalement, l'accompagnement extérieur devrait permettre aux équipes de développer leur culture de l'évaluation et l'acquisition de compétences en évaluation permettant aux équipes d'être plus autonomes et mieux outiller pour l'évaluation, mais ce qui ne veut pas forcément dire qu'un soutien extérieur ne sera plus nécessaire.

Éventuellement, la présence d'une personne relais identifiée au sein de l'organisation

Une personne pourrait plus précisément être 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 la démarche évaluative. Le fait qu'une personne ait ce rôle ne doit évidemment pas diminuer

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

Le risque d'une personne relais au sein de l'organisation est qu'il y ait une décentralisation de la démarche évaluative. Il faudrait donc penser à comment favoriser la transmission du processus évaluatif aux autres membres de l'équipe et comment favoriser leur engagement dans la démarche évaluative au même titre que la personne relais. Chaque organisation est différente et les dynamiques d'équipe aussi, donc il faut que l'accompagnement reconnaisse ces différences et puisse être personnalisable. L'idéal est que l'ensemble de l'équipe participe à la démarche évaluative pour dépasser ces problématiques de transmission et développer les capacités organisationnelles. Ce point a également été discuté lors de l'atelier sur les ressources didactiques (cf. [point C.](#))

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.

Un soutien s'inscrit sur le long terme

La personne (et par extension) le service qui accompagne à l'évaluation doit être en mesure de pouvoir suivre le processus évaluatif sur du long terme et bien connaître le projet évalué.

Aller-retours réguliers entre l'équipe et la tierce personne

Il est bénéfique de faire des allers-retours entre du travail en équipe (interne) pour avancer dans les réflexions et *brainstormer*, et ensuite partager ce travail d'équipe à une tierce personne.

Le soutien devrait aussi permettre le développement d'une 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. Pour aller plus loin : [Point D.](#)

Le soutien peut aussi venir du collectif

Le soutien extérieur en évaluation pourrait à la fois accompagner individuellement les personnes et les associations et aussi proposer une aide collective à l'entière de l'équipe ou à plusieurs organisations autour de questions d'évaluation et de réflexion sur les pratiques de manière plus générale. Le soutien à l'évaluation pourrait aussi se traduire en moments inter organisations pour aborder des questions qui traversent le secteur de promotion de la santé de manière globale et en accompagnements plus personnalisés, propres à chaque projet ou à chaque organisation. Il faudrait alors trouver un équilibre entre ces deux formes d'accompagnement.

L'accompagnement global engloberait un soutien à l'évaluation concernant les aspects techniques, mais pas seulement, il comprendrait également un accompagnement à la pensée réflexive, à la valorisation de l'évaluation, aux développements des projets. Les acteurs ne pensent pas toujours que ce qu'ils font au

quotidien vaut la peine d'être réfléchi, écrit, mentionné. Il existe parfois une forme de dénigrement de sa propre action. L'accompagnement extérieur (ou une communauté de pratiques) permettrait de valoriser le regard des autres sur leur propre travail. Un regard extérieur permettrait alors d'aider à la réflexion concernant la manière dont les équipes communiquent et rendent compte de manière plus explicite et plus correcte des résultats des évaluations menées, de tout ce qui a été réalisé.

Explication de l'approche réaliste

L'évaluation réaliste, c'est compliqué à comprendre, donc il faut donner des éléments pratiques, concrets. Essayer d'être ludique pour permettre d'avoir en main les bonnes pratiques. Le soutien extérieur devrait pouvoir aider à intégrer l'évaluation réaliste dans les pratiques d'évaluations déjà existantes.

Plusieurs questions restent ouvertes:

- ◇ 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 ?
- ◇ Serait-il plus pertinent de proposer une formation à l'évaluation réaliste ou plutôt de mettre en place, à partir de l'évaluation réaliste, des formations concernant certaines composantes et dimensions qui font sens pour les pratiques de promotion de la santé ? Ce soutien devrait-il être intitulé « accompagnement à l'évaluation » ou « accompagnement en promotion de la santé » ?
- ◇ Quels sont les éléments de contexte spécifiques à notre secteur de promotion de la santé que l'on devrait prendre en considération dans cette question de l'accompagnement à l'évaluation en promotion de la santé ?
- ◇ Comment accompagner à la traduction des résultats de l'évaluation en actions ou en ajustements des actions ? Comment soutenir la capacité de s'adapter et de rebondir ?

B. La valorisation des activités d'évaluation et des enseignements tirés des évaluations

Les participant-es 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, et il faut le dire, 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. Parfois les finalités coexistent, mais parfois elles sont sous tensions et ça complique la valorisation des pratiques d'évaluation. Les raisons qui motivent une démarche évaluative et l'objectif de l'évaluation peuvent être divers. Certaines évaluations portent sur les projets, d'autres directement sur les missions de l'organisation. Il existe les évaluations de besoins avant d'implanter le projet et puis les évaluations des processus et l'évaluation des effets réalisée une fois le projet déjà bien ancré.

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 couteux, 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 pourtant pourraient-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.

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 motrice dans la démarche évaluative et ne valorise pas le travail évaluatif de l'équipe, cette dernière ne persévèrera probablement pas.

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 est aussi 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. De plus, ce financement par projet pourrait être un frein à la valorisation des résultats inattendus émergeant des évaluations. Effectivement, les acteurs se demandent que faire lorsque les projets ne produisent pas les effets attendus, mais en produisent d'autres qui ne correspondent pas aux financements spécifiques octroyés. Valoriser ces effets inattendus risquerait alors d'être un frein à l'accès au financement. De plus, ce qui est valorisé se trouve souvent être ce qui va justifier la pertinence de l'octroi de subsides et non pas ce que les acteurs ont envie de valoriser.

Par ailleurs, il est parfois difficile de valoriser l'aspect qualitatif des résultats de l'évaluation auprès des pouvoirs subsidants lorsque ces derniers attendent de leur côté que les projets touchent le plus grand nombre d'individus possible. Pourtant une activité de qualité développée en profondeur auprès d'un public restreint serait parfois plus utile qu'une action touchant une quantité plus importante de personnes, mais qui ne permet pas autant de qualité. Au final, les acteurs ne communiquent qu'une partie restreinte de l'évaluation dans les canevas officiels par rapport à tout ce qui est réalisé sur le terrain.

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.

Enfin, il faut rester réaliste quant à la portée que peuvent avoir les résultats des évaluations et leur valorisation. En Belgique, on a beaucoup de petites associations qui œuvrent à petite échelle. On a toujours beaucoup d'ambition, mais on doit rester raisonnable concernant les objectifs que l'on se fixe et ce que l'on peut réellement atteindre ou pas avec les projets.

Au travers des échanges, plusieurs pistes d'action pour valoriser les pratiques évaluatives peuvent être mises en lumière.

- ◇ 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.
- ◇ Réaliser des journées d'échanges en fin de projet pour valoriser le travail et les résultats d'évaluation. Cette journée consisterait en une présentation du projet, des résultats de l'évaluation (ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins fonctionné, les leviers, les obstacles, etc.). Lors de cette journée seraient présents les personnes bénéficiaires (elles pourraient également participer à la présentation), des partenaires, des membres du secteur intéressés par la thématique, etc. Cela permettrait d'apporter une continuité au projet qui vient de se terminer, car celui-ci est alors transmis à d'autres personnes et peut être relayé et réapproprié. Cette journée permettrait également des échanges entre les personnes présentes, de nouveaux partenariats, la formulation d'idées de nouveaux projets et d'adaptations des projets existants, etc.

C. Des ressources didactiques et flexibles pour soutenir les équipes dans leur autonomie

La plupart des participant·es 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 permet aussi une certaine autonomie aux équipes qui le souhaitent.
- ◇ 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.
- ◇ 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. L'objectif de ces outils est de coller le plus possible aux besoins du public. Ces outils s'étendent de l'analyse de la demande à l'évaluation, en se basant sur la Courbe de Bloom.
- ◇ Le logiciel Epi Info qui est un outil d'analyse statistique pour analyser des questionnaires quantitatifs.
- ◇ La plateforme mobile de collecte de données SurveyCTO.
- ◇ Le modèle Precede-Proceed.

Certains acteurs utilisent également les mêmes outils que d'autres partenaires d'un même réseau pour partager une base de données commune. L'outil est alors développé au sein du réseau pour permettre une forme d'homogénéisation.

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 cette approche semble complexe à appliquer. Certaines organisations ont du mal à saisir sa plus-value par rapport à l'évaluation « participative et négociée » par exemple. 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 n'abordent que certains aspects.

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 approche. 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 à l'équipe de choisir la méthode et l'approche évaluative qui correspond le mieux au projet et à ses réalités de terrain.

Par ailleurs, nommer une personne de référence au sein des organisations qui centralise les informations et nouveautés par rapport aux outils liés à l'évaluation leur 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. Cet aspect a aussi été discuté lors de l'atelier sur le soutien extérieur (cf. [point A](#)).

Cependant, les acteurs mettent en garde sur le fait qu'il est difficile de changer d'outil pour les équipes, car il est énergivore et compliqué de transmettre l'apprentissage et l'adoption d'un nouvel outil à toute l'équipe. De plus, l'outil devrait correspondre tant aux organisations de manière générale qu'aux projets plus spécifiquement.

Enfin, l'outil devrait être facilement compréhensible et être utile. Son appropriation ne devrait pas être trop lourde pour les équipes. En effet, l'outil ne peut risquer d'entraver la mission première des équipes. Il faut qu'il soit adéquat et ne pas faire obstacle au travail au quotidien.

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, du moment où ils sont imaginés à leur évaluation. 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 bonnes pratiques 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 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.

D. Le développement d'une culture partagée en matière d'évaluation

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. 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 partagée d'autant plus qu'il n'existe pas une seule bonne manière de faire de la promotion de la santé. Par exemple, chacun se représente des limites différentes en ce qui concerne l'autonomie et la souveraineté des individus. Il apparaît également nécessaire de commencer par vivre les principes pour soi-même et de se les approprier soi-même, avant de les appliquer pour autrui. Ce prérequis a également été discuté dans l'atelier sur le soutien extérieur (cf. [point A.](#))

La promotion de la santé n'est pas déclinée de la même manière ni avec le même degré de cohérence dans le secteur. Peu de référents communs existent. 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. Développer une culture partagée serait également compliqué, car il n'est pas évident de mobiliser les différents acteurs concernés. Il est évident pour les acteurs que le développement de cette culture doit se faire de manière participative. Néanmoins, il est peu évident de parvenir à faire participer tous les acteurs, car les disponibilités de chacun sont réduites.

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.

Aussi, les représentations de ce que devrait être l'évaluation peuvent être différentes d'une personne à

l'autre en fonction des enjeux de chacun, du rôle de chaque personne au sein de son organisation, des projets faisant référence soit à des actions de première ou de seconde ligne, etc. Des collègues travaillant au sein d'une même institution peuvent avoir des visions différentes de l'utilité de l'évaluation, de ce qu'elle doit comprendre, des personnes qui doivent être incluses dans le développement de cette évaluation, de la manière dont les résultats doivent être utilisés par la suite, etc. De plus, une culture de l'évaluation n'émergerait pas avec autant de facilité dans une petite équipe que dans une institution comprenant une équipe plus nombreuse.

Enfin, le manque d'existence de culture partagée en évaluation n'est pas considéré par toutes et tous négativement. En effet, l'existence de représentations différentes permet la divergence des points de vue et permet de se compléter mutuellement. Confronter les perspectives offrirait de quoi enrichir les réflexions.

À partir de ces échanges, les participant-es 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. Cette réflexivité sur les pratiques devrait également être menée individuellement par tout acteur de promotion de la santé dans le but de questionner la posture de professionnel adoptée et appliquée. Selon les acteurs, cette posture ne ferait pas partie de l'évaluation à proprement dit, mais elle doit pouvoir servir de support aux pratiques d'évaluation.

De plus, l'évaluation ne devrait pas seulement être portée par les chargés de projets ou par les postes de coordination et être exposée au reste de l'équipe une fois que le rapport final de l'évaluation a été rédigé, mais devrait plutôt faire l'objet de moments d'évaluation communs en équipe. Une réflexion en équipe sur le projet pourrait d'ailleurs être considérée comme partie intégrante de l'évaluation et permettrait de la rendre plus collective.

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 à nouveau 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.

L'évaluation semblerait également manquer de formalisation. L'évaluation serait souvent menée de manière spontanée et peu construite en prenant un temps d'arrêt pour réfléchir en profondeur à comment l'évaluation doit être menée et à ce qu'elle apporte en termes de résultats. Il semblerait dès lors pertinent de rédiger, en fin d'évaluation, de manière formelle, les résultats de celle-ci pour pouvoir l'objectiver. Tout d'abord, car ce moment de rédaction permettrait de prendre ce temps d'arrêt pour s'approprier son contenu et donner de la valeur et du sens au travail réalisé. Également, car ce document représenterait une trace écrite du processus d'évaluation réalisé et permettrait de se replonger dedans facilement.

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 à porter un regard à la fois *meta*

et en profondeur sur les 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 subsidiants.

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.

E. Des ressources humaines et financières

Les participant·es doutent qu'embaucher plus de personnes permette d'augmenter la capacité des organisations à évaluer. Car même si les ressources humaines sont suffisantes, encore faut-il savoir garder du temps pour l'évaluation et avoir les compétences nécessaires à l'évaluation. Selon les participant·es, une formation initiale et/ou continue en évaluation est une condition facilitante pour mener une évaluation de projet de qualité.

En ce qui concerne les ressources financières, il pourrait être utile de dédier une ligne budgétaire à l'évaluation dans la budgétisation des projets, mais à condition que celle-ci ne soit pas ajourée de contraintes et de cloisonnements trop importants. Néanmoins, la priorité devrait plutôt être donnée à la valorisation du travail d'évaluation, du temps dédié et de son contenu, dans une dynamique d'encouragement, plutôt que de mettre la priorité sur une valorisation financière. Si un budget devait être octroyé pour l'évaluation, certains acteurs pensent qu'il serait préférable qu'il soit dédié à financer un acteur extérieur de soutien à l'évaluation. Cet acteur pourrait être responsable, par exemple, de réaliser la partie de collecte des données. Une collaboration pourrait également être envisagée à ce niveau avec des mémorants universitaires qui réalisent des évaluations de projets comme sujet de mémoire.

L'étape de préparation à l'évaluation est une étape parfois négligée. Il n'est pas évident d'identifier comment s'y prendre, d'établir des indicateurs et de décrire les objectifs. D'autant plus quand les projets sont nouveaux et innovants. De plus, cette étape est qualifiée d'énergivore par les acteurs. Parfois, l'évaluation est menée sur base d'une opportunité alors qu'elle n'était pas prévue au départ.

En ce qui concerne l'écriture des rapports de résultats en fin d'évaluation, celle-ci semble n'être que peu formalisée. On ne sait pas toujours quoi faire des résultats. Peut-être que les questions d'évaluation posées devraient évoluer avec le projet pour que les résultats puissent mieux servir au projet en fonction de son stade d'évolution. Les pouvoirs subsidiants pourraient soutenir les équipes, par le biais d'une formation continue ou en outillant les acteurs, au moment des rapports d'activités, à l'identification du stade d'évolution du projet et des questions d'évaluation pertinentes en fonction de ce stade. Cela pourrait être réalisé lors de moments d'échanges au sein du secteur pour faire le point, se motiver et échanger des idées pour la rédaction du rapport d'activités.

Les rapports d'activités sont un bon moyen pour faire le point en équipe et mener une réflexion plus poussée sur les projets. Cela offre un temps d'arrêt, permet d'avoir une vue d'ensemble et une prise de recul. Cependant, ils sont parfois fastidieux. Les acteurs mettent en évidence la nécessité d'outils administratifs simples et faciles à utiliser.

Pour certaines équipes, le rapport d'activité est considéré comme un moment majeur d'évaluation. Ce moment est une opportunité lors de laquelle les acteurs prennent un temps de réflexion en équipe pour réfléchir à comment évaluer, pourquoi, quels sont les indicateurs, etc. En ce qui concerne les indicateurs, il n'est pas toujours évident de les spécifier en fonction des objectifs et des destinataires des résultats de l'évaluation.

Les acteurs mentionnent également qu'il est compliqué pour eux d'établir des liens entre les objectifs fixés et les indicateurs, particulièrement pour les objectifs plus transversaux.

L'importance de faire le lien entre les projets et les principes de promotion de la santé a également été soulevée. Les équipes ressentent qu'il leur est demandé de faire ce lien pour donner de la pertinence ou une

forme de priorité à leur projet par rapport à d'autres. Néanmoins, démontrer ce lien n'est pas chose aisée.

Enfin, l'aspect participatif de l'évaluation favorisant l'empowerment est un aspect intéressant selon les acteurs, mais trop peu développé par manque de connaissances de leur part. Certains sont preneurs de formations à ce sujet. D'autres rebondissent sur l'importance pour l'administration de se rendre sur le terrain pour entrer en contact direct avec les publics et les projets. Cela serait une manière d'être dans la rencontre, de voir l'importance et l'effet que les projets ont pour les bénéficiaires et d'aller au-delà des rapports d'activité écrits conventionnels. Une autre proposition serait que l'administration soit présente lors de moments de partage des pratiques en promotion de la santé et sur l'évaluation dans le but de valoriser les activités liées à l'évaluation.

F. Une approche méthodologique qui permet d'expliquer les effets des interventions

Pour cet atelier, l'équipe de recherche a proposé d'utiliser l'outil en ligne Miro et de travailler à partir des questions d'évaluation que les participant·es se posent actuellement. L'objectif était de tester un début de proposition de repères méthodologiques et de principes guide pour le dispositif de soutien.

La première partie de l'atelier consistait à écrire sur Miro les questions d'évaluation qui traversent les participant·es. Ces questions ont été réécrites dans l'encadré ci-dessous.

Les participant·es ont ensuite été invité·es à positionner leurs questions d'évaluation dans un tableau représentant un début de proposition de repères méthodologiques. Voici le tableau présenté :

Étapes de développement du projet et besoins en termes d'évaluation	Approches évaluatives adéquates	Questions évaluatives
<p>Étape de planification du projet</p> <p>Besoin d'informations pertinentes pour aider l'équipe à développer un plan d'action pertinent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des besoins du public - Élaboration du modèle logique ou théorie de programme - Accompagnement de projet 	<p>Quel est le problème ? Quels sont les besoins du public ? Quelles ressources existent-ils ? Quelles sont les représentations du public ? Comment les déterminants de la santé agissent sur la problématique ? Etc.</p>
<p>Étape d'implémentation balbutiante</p> <p>Besoin d'information sur comment se passe l'implémentation du projet pour l'ancre durablement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation du processus/ de l'implémentation - Auto-évaluation du partenariat - Accompagnement de projet 	<p>Quels sont les freins et leviers à l'implémentation du projet ? Est-ce que le public visé est atteint ? Comment les partenaires se sentent-ils dans la collaboration ? Comment les bénéficiaires réagissent-ils au programme ?</p>
<p>Étape d'implémentation mature</p> <p>Besoin de monitorer l'implémentation du projet et d'évaluer les processus. Une évaluation de l'efficacité est possible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring des effets - Évaluation réaliste 	<p>Est-ce que l'augmentation des connaissances a induit un changement de comportement ?</p>

Source : Preskill and Beer 2012 "evaluating social innovation"

Quelles sont les questions évaluatives que vous vous posez ? (post-its sur Miro)

- ◇ Quels changements ont engendré l'acquisition de nouvelles compétences ?
- ◇ Comment se passe la collaboration entre les partenaires ?
- ◇ Est-ce que les personnes que l'on vise lisent les synthèses que l'on produit ?
- ◇ Est-ce qu'il y aurait moyen d'obtenir de meilleurs résultats avec une autre approche ?
- ◇ Choisir la « meilleure » approche ?
- ◇ Comment mesurer les effets des animations sur le moyen (long) terme ?
- ◇ Les étudiant.es qui font de l'éducation par les pairs intègrent-ils/elles vraiment les infos reçues ? Comment l'évaluer ?
- ◇ Comment faciliter la communication des pratiques au travers de l'évaluation ?
- ◇ Comment inclure en acte (dans nos processus d'évaluation) les personnes qui fréquentent notre lieu/participent à nos actions ?
- ◇ Quels changements les formations amènent dans la pratique et pourquoi ?
- ◇ Quand évaluer et pour qui ?
- ◇ Boule de Neige (Bdn – nom du projet) permet-il aux jobistes de recréer du lien ?
- ◇ Bdn a-t-il un impact sur le savoir-faire des jobistes impliqués ?
- ◇ Quels sont les autres facteurs qui peuvent influencer le changement de comportement et des pratiques ?
- ◇ Bdn permet-il d'influer sur les prises de risques des jobistes (public relais) et les usagers (public final) ?
- ◇ Bdn permet-il d'améliorer l'estime de soi des jobistes ?
- ◇ Quel impact d'un réseau « femmes, genre et promotion de la santé » sur la réduction des ISS basées sur le genre ?
- ◇ Est-ce que les ressources investies ne sont pas trop importantes en comparaison avec l'impact ?
- ◇ Est-ce que les formations suivies amènent des changements dans les pratiques des participants ?
- ◇ Bdn permet-il d'améliorer les connaissances des jobistes et des usagers en matière de santé (en fonction des thèmes abordés lors des séances de formation) ?
- ◇ Est-ce qu'il y aurait moyen d'obtenir de meilleurs résultats avec une autre approche ?
- ◇ Comment évaluer avec des publics difficiles à atteindre (logistiquement, temps, etc.) ?
- ◇ Comment faire le lien entre les besoins réels du public et nos attentes de

Il ressort du positionnement des questions dans le tableau ci-dessus que la majorité des questions d'évaluation se situe au niveau de la dernière ligne du tableau, mais que toutes les questions n'entrent pas dans ce tableau. Il ressort des échanges que ce tableau ne se suffit pas à lui-même.

Les échanges ont ensuite porté sur l'implication des bénéficiaires dans la démarche évaluative, mais aussi d'arriver à évaluer des projets sur le long terme quand il est impossible de suivre les bénéficiaires sur le long terme.

Plusieurs pistes de solution ont été évoquées :

- ◇ Prendre le temps d'expliquer aux personnes pourquoi ce moment d'évaluation est important, ce qu'il permet sur le long terme, quels sont les bénéfices de l'évaluation pour le projet. Cependant, cela nécessite un engagement (de temps et d'énergie de la part des travailleurs).
- ◇ Utiliser d'autres termes que celui de « l'évaluation » lorsque l'on parle aux bénéficiaires. Par exemple, « approche réflexive ».
- ◇ Prendre un vrai temps dédié à l'évaluation pour qu'elle ne soit pas bâclée en vitesse.
- ◇ L'évaluation peut être utilisée comme un moment de partage plutôt que comme une évaluation individuelle écrite.
- ◇ Profiter de ce moment pour clôturer l'activité qui vient de se dérouler, mais aussi pour permettre aux personnes de se projeter (de faire du prospectif).
- ◇ L'évaluation peut comprendre une observation de l'aspect non-verbal chez les participant-es.
- ◇ Prendre le temps, pré-évaluation, pour se demander ce que l'on veut évaluer, comment, avec qui, pour qui, pour quoi et pourquoi. Il faut se demander ce que l'on attend comme effets suite au projet. Et se demander également comment on souhaite utiliser les résultats de l'évaluation.

Selon certain-es participant-es, il serait pertinent que les pouvoirs subsidiants offrent la possibilité d'accéder à un budget permettant d'embaucher un service extérieur expert en évaluation.

Aussi, le fait d'accepter que les projets soient à des stades différents d'évolution, cela permet de poser des questions d'évaluation qui sont réalistes et en cohérence avec ce qu'il est possible d'évaluer. Il faut prendre conscience que l'évaluation prend du temps et qu'il existe des résultats intermédiaires à l'objectif final.

Enfin, il semblerait pertinent d'organiser des moments d'évaluation régulièrement au sein du secteur pour échanger sur les pratiques et faire l'exercice de se demander « quelle question est-ce que je me pose ? ».