

### L'ÉVALUATION, ENGAGER UN ÉTAT D'ESPRIT ET DE BONS RÉFLEXES POUR LA METTRE EN ŒUVRE

*Évaluer une action de prévention n'est jamais facile... Les attentes (recherche de sens, davantage de visibilité dans ce qui est entrepris, besoin de méthode pour agir) et le langage utilisé pour parler communément de l'évaluation sont très divers. Et pourtant, un peu de bon sens, de simplicité, d'outillage permettent d'engager dans de bonnes conditions un processus d'évaluation.*

« L'atelier méthodo » organisé par le CIRDD93, en avril 2003, a mis en évidence les difficultés de l'évaluation : une mobilisation différente selon les acteurs du projet, un intérêt pas toujours partagé entre partenaires, des exigences nouvelles qui demandent du temps non prévu à l'avance. Mais aussi ses atouts : la possibilité de suivre le « bon » déroulement de l'action, de la réajuster si nécessaire, un questionnement qui favorise l'interrogation et la remise en cause, une argumentation positive de l'action face aux demandes des financeurs.

Aujourd'hui, l'évaluation peut répondre à plusieurs définitions. Celle de M. DEMARTEAU retient davantage notre attention : « l'évaluation est le processus par lequel on délimite, on obtient, on

fournit des informations utiles permettant de produire un jugement de valeur pour conduire une action par des décisions ». Elle place le porteur de projet dans une évaluation à trois dimensions : choisir des informations, se prononcer sur les effets et décider de la suite...

#### DE BONNES RAISONS D'ÉVALUER...

Évaluer son projet : une obligation ? De nos jours, cette démarche devient nécessaire... pour progresser. Consécutivement à une action en cours ou réalisée, il est convenu de s'interroger sur le bien-fondé de celle-ci, d'en mesurer les résultats et de prendre du recul sur ce que cela a produit.

Dans la vie quotidienne, chacun d'entre nous le fait sans (trop) le savoir : constater quelque chose qui ne va pas et que nous voudrions améliorer, ajuster un objectif parce qu'il devient peu réaliste à tenir, se dire que si l'on avait su, on s'y serait pris autrement...

Dans le cadre d'un projet subventionné, un regard « décalé » permet de justifier, de façon la plus objective possible, l'utilisation des fonds. Il permet aussi de qualifier la pertinence des moyens engagés pour atteindre les objectifs prévus.

Cette démarche d'interrogation, d'investigation, offre de nombreux avantages. Différenciée du contrôle, elle apporte cette possibilité d'apprécier l'ensemble des activités conduites, de porter un regard critique sur la démarche engagée, ses points forts et ses points faibles, ses conditions de réussite. Elle permet aussi de valoriser le programme et ses résultats.

Traditionnellement, les questions évaluatives sont à repérer dans deux grands champs : le processus, c'est-à-dire tout ce qui est mis en œuvre dans le cadre de votre projet, les acteurs et leurs structures, le partenariat, l'organisation, l'adéquation des moyens et des activités... et les résultats, c'est-à-dire les effets attendus ou pas, prévus ou non, directs ou

indirects... Si le premier est le plus facile à appréhender (d'ailleurs en général, on commence par ce type d'évaluation), le second est plus difficile dès lors qu'il s'agit de prévention primaire. En effet, sur quelle base allons-nous porter notre jugement ? Sur quelle appréciation de la qualité, voire de l'efficacité allons-nous nous lancer ?

Lorsqu'il s'agit d'agir sur les comportements – tant individuels que collectifs – et leurs représentations, ces résultats sont à considérer dans la durée. Il faudra peut-être rester modeste dans le retour des effets attendus (grâce à l'action) et probablement ne pas négliger ses aspects qualitatifs.

#### LA MÉTHODE : COMMENT S'Y PRENDRE ?

Classiquement, l'évaluation comprend plusieurs phases, que nous allons reprendre :

- *avant* (savoir ce qu'on cherche...) : la préparation et la planification ;
- *pendant* (poser des questions et y répondre...) : le travail de terrain ;
- *après* (comparer et décider...) : l'élaboration du rapport.

## Sommaire

L'évaluation, engager un état d'esprit et de bons réflexes pour la mettre en œuvre	1-2
L'évaluation une des missions de l'OFDT	3
Agenda	4

### 1. La préparation

**Réunissez les personnes** susceptibles de participer à votre évaluation. C'est l'occasion de créer un (petit) groupe de travail. Celui-ci sera différent du groupe de pilotage du projet. Assurez-vous qu'il s'y trouve le porteur du projet ou son représentant, un professionnel de proximité, un acteur institutionnel (un partenaire, par exemple), un bénéficiaire de l'action (représentant du public cible ?), et une personne ressource qui vous apportera le regard objectif et le soutien méthodologique. Celle-ci sera aussi le garant de la qualité de la méthode utilisée. Associer les acteurs aux questions d'évaluation très en amont du projet, c'est une des conditions de succès pour la suite.

**Formulez les questions de l'évaluation.** C'est l'occasion de se mettre d'accord sur les termes employés par les uns et les autres et de se construire un lexique commun. Par exemple, les termes « *objectif opérationnel* » ou « *indicateur* » sont-ils clairs pour tout le monde ?... Un apport méthodologique peut être nécessaire à cette étape ; il sera apporté par la personne ressource. De même, nous vérifierons si les objectifs sont suffisamment explicites. Font-ils référence au thème concerné, au niveau que l'on espère atteindre, à la population visée, au territoire concerné, au délai imparti ? En même temps que vous reprenez ces objectifs, privilégiez des questions simples : Comment allons-nous atteindre ce que nous voulons obtenir ? Que souhaiterions-nous constater comme changement(s) ?

### 2. Le travail de terrain

Une fois ces questions d'évaluation définies, le groupe devra décider de la nature des informations à recueillir et des techniques utilisables pour leur collecte. Ces choix seront fonction des ressources humaines, matérielles et financières allouées à l'évaluation. Conduite en parallèle de l'action, c'est la partie la plus visible et la plus concrète : établissement des outils, rencontres avec les acteurs, les bénéficiaires du projet, rassemblement des informations...

Par ailleurs, et pendant tout le temps de l'action, **rassemblez** les documents qui existent (la fiche projet, les supports de communication créés, le ressenti des activités sur le terrain, les comptes-rendus de réunions du comité de pilotage...) et gagnez du temps en repérant déjà la teneur de ces informations, qu'elles soient précises ou non... Il sera alors plus facile ultérieurement de rapprocher les écrits des objectifs du projet.

#### Quels outils utiliser ?

Il existe de nombreux outils pour concrétiser une démarche d'évaluation :

- le plus souvent cité reste le questionnaire ;
- un tableau de bord relevant les indica-

teurs choisis permettra de mesurer les données attendues ;

- une grille d'entretien fixera quelques questions incontournables ;
- des échelles de perception offriront des comparaisons possibles entre tel ou tel aspect visé par l'action, entre tel ou tel groupe de personnes ;
- un relevé de satisfaction apportera des éléments qualitatifs ;
- des fiches bilan permettront de pointer les forces et les faiblesses du projet.

Chacun d'entre eux présente des avantages et des inconvénients. Ils sont rarement utilisables en l'état et nécessitent une adaptation au contexte de votre action. Ils sont plus ou moins faciles d'utilisation et il reste utile, de toute façon, de les tester à l'avance pour s'assurer de leur pertinence sur le terrain.

### 3. La formalisation par l'écriture

Votre action se termine, mais pas l'évaluation. Analyser les données n'est pas forcément l'étape la plus simple ! Il faudra alors reprendre les informations rapportées, les ordonner... et pouvoir installer de la comparaison entre le début et la fin de l'action : *Qu'est-ce qui a changé ? Y a-t-il eu des changements que nous n'avions pas prévus ? Et si c'était à refaire, les références-nous de cette manière ? (la pertinence) Est-ce que les moyens utilisés étaient les bons ? (l'efficacité)*

Quant au rapport final ? C'est la mise en forme de l'écrit. Le document peut être présenté aussi de façon pédagogique. **Soignez** le fond comme la forme pour qu'il soit attractif. **N'oubliez pas** de mettre à disposition les résultats de votre travail. Dans certaines circonstances, et si l'on veut que les partenaires et/ou les bénéficiaires de l'action s'y retrouvent, il faudra envisager plusieurs supports différents...

#### Et l'évaluation, ça coûte combien ?

Il est de plus en plus admis que l'évaluation a un coût, et que plus encore que l'argent, elle demande du temps. Il est nécessaire d'inscrire dans le budget prévisionnel de votre projet une ligne spécifique. Intégrée de façon initiale celle-ci permettra le moment venu de faire face aux dépenses inhérentes : exploitation d'outils utilisés à grande échelle, accompagnement par une personne ressource, publication d'un document...

Selon la hauteur générale de ce projet, son ambition et sa couverture géographique, il faudra compter de 5 à 10 % de son coût total. Bien sûr, cela ne vaut que lorsque votre projet atteint un certain seuil financier. Ne cherchons pas à consacrer cette même proportion sur des petits budgets !

### AUJOURD'HUI, QUELLES TENDANCES ?

L'évaluation étant de plus en plus souvent installée au plus près de l'action, on

peut aisément repérer quelques nouvelles tendances. Dans votre conduite de projet, celles-ci se traduisent par de nouvelles formes d'intervention :

#### • Une passerelle diagnosticoévaluation

Plus votre photographie de départ est précise, plus vos objectifs seront clairs, plus l'évaluation s'en trouvera facilitée. La comparaison sera aussi plus facile à installer entre une situation observée initialement et une nouvelle situation observée après l'action.

#### • Les moments de l'évaluation

Le changement le plus apparent concerne les moments d'évaluation. Si auparavant, il s'agissait à la fin de l'action d'écrire le bilan, aujourd'hui, chacun reconnaît les bienfaits d'un questionnaire adapté tout au long de l'action.

Finalement l'évaluation n'est plus à considérer exclusivement à la fin de l'action mais davantage tout au long du projet, en parallèle de chacune de ses étapes. Une phase intermédiaire est souvent nécessaire ; elle permet de ré-interroger les objectifs, de se réajuster au regard de l'action en cours.

#### • Des démarches participatives

Comme pour votre action, plus vous associez votre public ou ses représentants à l'évaluation et plus vous éliminez des difficultés dans la compréhension, dans le bien-fondé même de cette évaluation à conduire ; et plus vous rendez votre évaluation réaliste et appropriée.

#### • Le lien entre l'évaluation et la valorisation

L'évaluation contribue aussi à rendre plus lisible votre action. Il s'agit de développer le faire savoir et le faire-valoir... et de mettre à profit les documents d'évaluation pour mettre en valeur et communiquer auprès de l'ensemble des acteurs de l'action et d'autres personnes ou institutions intéressées. Surtout, ils permettront aux acteurs de boucler la boucle de leur projet : utiliser les conclusions pour documenter l'élaboration éventuelle de nouvelles actions.

#### • Le bénéfice d'un regard décalé

L'auto-évaluation accompagnée se développe. Cette méthode permet ainsi à un porteur de projet de conduire lui-même son évaluation (*mieux que quiconque, vous connaissez la réalité de votre terrain et de votre public...*), soutenu en cela par une aide extérieure. Cet accompagnement offre l'avantage de continuer sa route tout en levant le nez du guidon et prendre du recul...

Luc HINCELIN, consultant  
Agence en promotion de la santé LH conseil  
Loos Lez Lille

***Vous agissez sur le terrain, vous portez un projet,  
vous participez à un comité de pilotage...***

### **10 CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE ÉVALUATION**

#### ***1. Essayez, c'est l'adopter !***

*Apprivoisez ces questions d'évaluation :  
Quoi ? Pour qui ? Pourquoi ? Avec qui ?  
Quand ? Comment ? A quel prix ?*

#### ***2. Bannissez un langage trop technique***

*Ne professionnalisez pas outre mesure.  
Respectez aussi les bénévoles s'il y a lieu, en  
facilitant l'accès à l'information... Attention  
à un langage d'expert qui serait peu accessi-  
ble. Ne vous éloignez pas de votre public à  
cause de ces questions.*

#### ***3. Soignez les différentes étapes de votre projet***

*A commencer bien entendu par celles des  
objectifs. Plus ceux-ci sont clairs et plus votre  
évaluation en sera facilitée...*

#### ***4. Votre projet a été participatif ? ludique ? interactif ?***

*Gardez ces qualificatifs aussi pour votre éva-  
luation. Vos outils d'évaluation peuvent tout  
à fait suivre la même tonalité.*

#### ***5. Faites partager votre envie de progresser***

*L'évaluation invite à faire le point, à repérer  
ce qui va bien... et ce qui va moins bien ;  
Donnez à tous l'envie d'agir et de progresser  
avec des outils simples et adaptés, comme  
des tableaux ou graphiques visuels qui  
afficheront l'évolution d'un ou de plusieurs  
indicateurs.*

#### ***6. Choisissez-vous des moments intermédiaires pour faire le point***

*C'est l'occasion de réunir vos partenaires, de  
constater l'avancée des travaux, de corriger  
certaines difficultés dans le processus. C'est  
aussi le moment de réajuster vos objectifs !*

#### ***7. Gardez la mémoire de l'action***

*Écrivez, prenez des notes, gardez des traces  
de ce qui se vit dans (grâce à) votre action.  
Cela vous servira plus tard pour réaliser le  
bilan.*

#### ***8. Gérez le temps de l'évaluation***

*Calmer les impatients (ceux qui veulent des  
résultats tout de suite !) mais soyez néan-  
moins ordonnés dans votre démarche : fixe-  
vous des échéances et faites en sorte de gar-  
dez la motivation intacte dans la durée.  
Finalement, n'attendez pas trop longtemps  
pour écrire et conclure. Après la fin de l'ac-  
tion, nous passons souvent à autre chose et  
c'est dur de revenir dessus si rien n'a été fait  
au préalable...*

#### ***9. Avec votre évaluation, vous allez mettre en valeur l'action et ses résultats***

*Mettez aussi en valeur les gens, leur implica-  
tion, leur participation...*

#### ***10. Ne confondez pas contrôle et évaluation !***

*Vous utilisez de l'argent public... et on peut  
penser - à juste titre - que celui qui vous  
octroie une subvention veuille savoir à quoi  
elle est utilisée et si elle est conforme à ce qui  
était annoncé initialement. Rendre des  
comptes est normal. Heureusement aujour-  
d'hui, les grandes institutions agissant en  
prévention primaire font cette différence  
entre le contrôle et l'évaluation. Chacun sait  
qu'on ne peut pas tout évaluer et que  
l'aspect qualitatif ne se mesure pas de la  
même façon, ni dans les mêmes délais.*

*La démarche d'évaluation sert la qualité de  
votre projet. Ce dernier ne doit jamais  
perdre de vue qu'il est au service d'un public  
et du mieux-être de la population...*

L. H.

## **L'ÉVALUATION, UNE DES MISSIONS DE L'OFDT<sup>(1)</sup>**

En France, si l'intervention des pouvoirs publics dans le domaine des drogues illicites remonte aux années 1970 (le cadre légal étant principalement fixé par la loi de 1970), la politique de lutte contre les drogues n'a pendant longtemps pas été évaluée et ceci en dépit de multiples évolutions législatives, sociales et sanitaires. Une tentative initiée en 1993 s'était soldée par un échec. Ainsi, pendant plus de trois décennies d'action publique face aux drogues, rien ou presque rien n'avait permis de rendre compte de ce qui avait été réalisé au regard de ce qui était attendu pour réduire les multiples problèmes entraînés par l'offre et la demande de produits psychoactifs. Le plan adopté en

1999 a opéré une véritable rupture avec cette attitude en prévoyant, dès sa conception, son évaluation. Pari qui se fondait sur la conscience de la nature imparfaite de l'action publique et la capacité de l'évaluation pour l'améliorer.

Alors qu'en France la culture d'évaluation dans ce domaine est encore jeune, cette initiative témoigne d'un volontarisme et d'un courage sans précédent.

Volontarisme car en France l'évaluation est un exercice facultatif du fait qu'aucune obligation réelle ne soit inscrite dans le processus de l'action publique.

Courage car l'évaluation est un produit particulièrement redouté, trop souvent

interprétée et utilisée comme un jugement des acteurs de l'action publique, ce qu'il n'est pas et ne devrait être. L'ambition d'évaluer une politique publique est surtout de rendre plus intelligible le contenu d'une « boîte noire » où interagissent des éléments de toutes sortes : faits biologiques et sociaux, objectifs affichés, programmes inégalement engagés et impacts mal identifiés. La nature de l'action publique et son atomisation rendent illusoire et injuste d'imputer à l'acteur de la coordination une responsabilité globale et sectorielle qui dépasse largement ses pouvoirs.

Cette démarche novatrice a été menée dans le souci de fournir aux responsables de l'action publique une aide à la décision. Le plan triennal désignait les pouvoirs publics comme commanditaires de cette évaluation et l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies en lien avec son collège scientifique comme maître d'ouvrage. Dans cet esprit, la mission d'évaluation a consisté à rendre compte de la contribution des actions et programmes à l'atteinte des objectifs affichés, tout en identifiant ce qui pouvait faire défaut à leur pleine réalisation. Elle s'est conclue par l'élaboration d'un certain nombre d'enseignements utiles à la préparation du prochain plan.

Cette mission spécifique s'est ajoutée à celle d'évaluer les axes prioritaires du plan relatifs à des dispositifs spécifiques (conventions départementales d'objectifs justice/santé, volet de formation interministérielle, programmes départementaux de prévention, expériences de rapprochement des structures de prise en charge spécialisées dans les conduites addictives) ou à des programmes innovants comme le dispositif de réduction des risques et de médiation sociale dans le 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Ces évaluations ont été dirigées par l'OFDT, en collaboration avec les institutions concernées, et réalisées par des équipes indépendantes sélectionnées par voie d'appel d'offres. Leurs résultats sont venus compléter le rapport d'évaluation général commandé par la MILDT et le gouvernement qui sera disponible prochainement.

*Préparé par le Pôle  
« Evaluation des politiques publiques »  
de l'OFDT (Cristina DIAZ GOMEZ,  
Carine MUTATAYI et Ivana OBRADOVIC)  
et par le Président de la commission  
« évaluation » du Collège scientifique  
(Michel SETBON)*

<sup>(1)</sup> Observatoire Français des Drogues et des Toxicomanies.

## INITIATIVES DU CIRDD93

- **Atelier méthodo : « le théâtre au service de la prévention »**

Le théâtre interactif constitue une alternative intéressante aux techniques d'animation habituellement utilisées en prévention. Cette approche participative peut permettre d'aborder les questions de santé dans leur ensemble, de mettre en perspective les représentations par rapport à des situations concrètes et de révéler un certain nombre de comportements individuels ou collectifs.

Si vous souhaitez mieux connaître le fonctionnement de cette technique théâtrale, développer vos compétences en communication **venez-nous rejoindre pour cette journée de travail et d'échanges.**

Dans la limite des places disponibles (20 places), cet « atelier méthodo » est destiné à tous les acteurs de prévention de Seine-Saint-Denis à la recherche de nouveaux outils de prévention.

Date : 27 janvier.

Contact : Mme DORVILLIUS  
Tél. : 01 49 15 99 70.

## A NOTER

- **Substitution : étude de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie**

La CPAM de Bobigny et l'échelon local du service médical viennent de réaliser une étude sur les traitements de substitution de la toxicomanie dans le département. Deux volets ont été exploités. Le premier analyse, de façon anonyme, les consommations et les consommateurs sur une période de six mois, mettant en évidence en particulier les associations dangereuses et les consommations qui dépassent les recommandations d'usage. Le second volet contient une analyse qualitative des pratiques habituelles des professionnels de santé dans ce domaine, médecins généralistes libéraux et pharmaciens d'officine.

Les résultats de cette étude ont été présentés aux médecins généralistes et pharmaciens d'officine du département le 20 novembre, en partenariat avec les Conseils des Ordres des médecins et des pharmaciens, l'AFSSAPS, la DDASS, le CIRDD93. Une plaquette d'information sera adressée à tous

les praticiens du département, suivie de la publication d'un rapport de synthèse.

Au-delà d'une mise à disposition des informations qu'elle aura recueillies, l'assurance maladie proposera aux professionnels de santé qui le souhaitent des outils permettant d'optimiser la prise en charge globale des patients. Le travail en réseau peut apparaître comme un de ces instruments.

Contacts :

Dr GODINO - Tél. : 01 48 96 41 91.

Mme DELGADO - Tél. : 01 43 11 43 03.

## AGENDA

- **L'éthique dans la clinique des addictions**

Dates : 23 et 24 janvier 2004.

Lieu : IREMA - PARIS 10<sup>e</sup>

Renseignements :

Tél. : 01 42 40 68 00 - Fax : 01 53 19 92 46  
[www.irema.net](http://www.irema.net)

- **Formations du CRIPS**

Inscriptions /Renseignements :

Tour Maine Montparnasse - PARIS 15<sup>e</sup>

Tél. : 01 56 80 33 33 - Fax : 01 56 80 33 00  
[www.lecrips.net](http://www.lecrips.net)

- **Ecoute, relation d'aide, orientation, accompagnement**

Dates : 8, 9 et 12, 13, 14 janvier 2004.

- **Utiliser des outils interactifs (théâtre, vidéo, photolangages) dans les actions de prévention auprès des jeunes**

Dates : 26, 27, 28 janvier et 2, 3, 4 février 2004.

- **Hépatites et usage de drogues ?  
Quelle prévention ?  
Quelles prises en charge ?**

Dates : 1, 2 et 3 mars 2004.



**Veillez m'abonner un an (six numéros) 3 euros ou 75 cents le numéro.**

Ci-joint mon règlement par chèque à l'ordre de l'agent comptable du CIRDD93

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_ Date et signature : \_\_\_\_\_



**l'Assurance Maladie**  
sécurité sociale  
caisse primaire de la Seine-Saint-Denis



**Département de la  
Seine-Saint-Denis**  
CONSEIL GÉNÉRAL



Liberté • Égalité • Fraternité  
**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**  
PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS