



Diagnostic qualitatif des pratiques, représentations et attentes des porteurs de projet en évaluation et en méthodologie de projet

Groupe-ressource en évaluation de l'ERSP :

Louisa BEYRAGUED, Denis FONTAINE, septembre 2007

Etude réalisée dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région



Rhône-Alpes Région



1- Contexte et constats

Dans le domaine de l'évaluation, le constat fait lors de la mise en place des Programmes Régionaux de Santé en 1999-2000 était celui d'une **insuffisante évaluation des actions de prévention et de promotion de la santé**. C'est d'ailleurs sur cette base qu'a été créé en 2001 le Groupe-Ressource en Evaluation de l'ERSP, dans le but de développer la culture d'évaluation auprès des porteurs de projet de la région Rhône-Alpes. Plus généralement, au vu des dossiers qui sont remis aux financeurs par les porteurs de projet en vue d'un financement, le constat fait par ces derniers est le **manque fréquent en méthodologie de projet**.

Au vu de l'augmentation des exigences de suivi et de qualité des projets venant des financeurs, et avec la mise en place du Plan Régional de Santé Publique en 2006, les porteurs de projet devront de plus en plus maîtriser la méthodologie de projet dans ses trois phases : le montage du projet (diagnostic de situation et planification), la mise en œuvre et l'évaluation.

Pour répondre à cette exigence, tout en restant au plus près des préoccupations des porteurs de projet, il est nécessaire d'analyser **quelles sont leurs pratiques, représentations et attentes en méthodologie de projet** aujourd'hui. Comme il s'agit de comprendre finement un domaine encore peu étudié, une **étude qualitative** a été réalisée, grâce au soutien financier du Contrat de Plan Etat-Région.

Ce travail se situe dans un **contexte** particulier, il rejoint plusieurs autres démarches entreprises :

- Dans le cadre du Plan Régional de Santé Publique (PRSP), un groupe de travail a été mis en place pour l'évaluation des programmes développés dans les axes du PRSP.
- Dans le cadre du Schéma Régional d'Education Pour la Santé (SREPS), une enquête sur le soutien méthodologique aux acteurs vient d'être réalisé auprès des 8 ADES et du CRAES-CRIPS¹.
- Au niveau national, l'INPES² également a le souci d'induire de bonnes pratiques dans le champ de la méthodologie de projet en éducation pour la santé.

Les **hypothèses** à étudier, tirées des observations faites depuis cinq ans par les membres du groupe-ressource en évaluation, étaient les suivantes :

1. **La diversité des acteurs**. Les acteurs en prévention, promotion de la santé et réseaux santé et sociaux, sont très divers dans leurs champs d'action, dans le cursus professionnel et la formation des intervenants, ainsi que dans leurs compétences en méthodologie de projet.
2. **Une méthodologie souvent empirique et implicite**. Si certains porteurs de projet maîtrisent les outils de méthodologie de projet, ils sont encore nombreux à établir leurs actions sur des bases empiriques et implicites, sans avoir fait de véritable diagnostic ni avoir défini des objectifs spécifiques leur permettant de développer une méthodologie adaptée. Certains développent cependant des projets pertinents car ils ont une bonne connaissance des problématiques, de l'environnement et des groupes avec lesquels ils travaillent.

¹ CRAES-CRIPS. Bilan programme SREPS – INPES Rhône-Alpes. Documents annexes. Annexe 13 : rapport d'enquête ; Annexe 14 : cahier des charges de l'offre méthodologique dans le réseau. Juin 2006, p. 128-147

² SOZARET Anne, FOURNIER Cécile. Dossier documentaire évaluation, mode d'emploi. Paris, INPES, 8/9 décembre 2005.

3. **La méthodologie, un élément mineur et peu valorisé.** Pour certains porteurs de projet, le « faire » est le plus important, et la rédaction des documents de projet pour obtenir des financements est perçue comme du travail administratif inutilement compliqué. La définition des objectifs en particulier est une étape difficile dont le sens n'est pas toujours perçu, si bien qu'ils sont souvent confondus avec les activités à réaliser.
4. **L'évaluation suscite souvent méfiance et inquiétude.** L'évaluation peut être perçue comme un contrôle ou comme un exercice réducteur (une exigence de preuves de l'efficacité de l'action, qui ne correspond pas avec la réalité des effets de la prévention et de la promotion de la santé). Le fait de ne pas bien identifier les attentes des financeurs est aussi un facteur d'inquiétude pour les porteurs de projet.
5. **L'évaluation interroge par ses techniques et par le temps qu'elle demande.** L'évaluation est souvent considérée comme un travail supplémentaire qui nécessite une expertise. Elle inquiète les porteurs de projet par son côté technique (les méthodes d'enquête et d'analyse des données sont des méthodes de recherche épidémiologique et sociologiques qu'ils ne maîtrisent pas bien), alors que c'est dans ce domaine qu'un appui technique est le plus facile : le véritable enjeu stratégique se situe dans la façon de poser le cadre de l'évaluation, mais ce point n'est pas spontanément perçu comme important

2- Objectifs de l'étude

Cette étude qualitative concerne les **associations de santé et du social** de la région Rhône-Alpes.

Elle a pour objectif d'analyser leurs **représentations, pratiques et attentes** en méthodologie de projet, à ses trois phases : l'élaboration du projet (diagnostic de situation et planification), la mise en œuvre et l'évaluation des actions et programmes des domaines de la santé et du social.

Son but est d'apporter des éléments de connaissance des « porteurs de projet » pour **améliorer l'offre** en appui méthodologique et en formation qui leur est destinée, qu'elle émane de l'ERSP ou de ses associations membres (Réseau Régional d'Education pour la Santé notamment).

3- Méthode

L'étude a comporté **12 entretiens** réalisés entre août 2006 et juin 2007 auprès de **19 personnes**, qui se répartissent de la façon suivante :

- **Neuf entretiens** ont été faits avec des associations « **porteurs de projet** », si possible avec 2 personnes (un responsable associatif et un intervenant de terrain). En pratique, cinq entretiens ont été faits selon cette modalité, trois entretiens ont été faits avec une personne (le responsable associatif seul) et un entretien a réuni 3 personnes, soit au total 16 personnes rencontrées.

Les associations ont été diversifiées selon :

- Leurs thématiques d'action dans le domaine santé ou social : éducation à la santé, prévention ou promotion de la santé selon différentes thématiques (alcool, addictions, IST/sida, sexualité), association d'usagers de santé, association de patients, chantier d'insertion, centre d'hébergement, centre social.

- Les départements de la région Rhône-Alpes : le Rhône (5 associations), l'Ain, l'Isère, la Loire, la Savoie.
- **Deux entretiens** ont été réalisés avec des associations « **têtes de réseau** » au niveau régional, afin de bénéficier d'un regard plus large (chaque fédération comporte plusieurs dizaines d'associations locales) et plus distancié sur les pratiques des acteurs. En pratique, deux fédérations concernant l'animation sociale et la réinsertion ont été rencontrées (2 entretiens individuels avec le responsable de la fédération).
- Dans le même but, **un entretien** a été réalisé avec un cadre d'un organisme régional **financeur** des associations (1 entretien individuel).

Les entretiens ont duré entre 1 heure et 2 heures dans certains cas. La grille d'entretien (cf. annexe) s'appuyait sur l'analyse d'une action réalisée par l'association, il fallait prendre le temps de la présenter et de décrire la démarche d'évaluation effectivement mise en place, avant d'en faire une analyse critique. Nous remercions vivement toutes les personnes qui ont accepté de donner de leur temps pour participer à cette étude.

4- Résultats :

4.1. – L'évaluation

L'évaluation, et plus généralement la méthodologie de projet, ne sont pas des sujets anodins. La difficulté, voire l'impossibilité de prendre rendez-vous avec plusieurs acteurs l'ont illustré avant même le début des entretiens. En effet, ce sujet touche deux points sensibles de l'action : le rapport au financeur et le fonctionnement interne de l'organisme. De plus, l'ERSP étant identifié comme « spécialiste » de l'évaluation, la demande d'entretien a pu être ré-interprétée comme une demande de justifier de bonnes pratiques, ou encore comme une façon déguisée de faire la promotion de l'ERSP et de son offre.

La longue durée de plusieurs entretiens peut ainsi s'interpréter comme le souci de bien expliquer et justifier l'action, et au-delà de valoriser ses bonnes pratiques, même si elle témoigne d'abord d'un dynamisme et d'un engagement associatifs.

Un sujet important

Cette étude confirme la diversité des positionnements et des pratiques des acteurs de terrain par rapport à l'évaluation. Toutefois, tous les porteurs de projet la considèrent comme **un sujet important et d'actualité**, et la plupart affirment son **intérêt** et sa **nécessité**, même s'il existe des points faibles sur lesquels nous reviendrons. Plusieurs témoignent ainsi d'une évolution des mentalités :

« Ca a été violent par rapport aux travailleurs sociaux d'il y a 30 ans, mais on n'a rien à perdre à rentrer [dans l'évaluation] » ;

« Nous avons vu dans le secteur santé arriver la culture du résultat. C'est devenu une nécessité de s'y mettre. Il valait mieux promouvoir l'évaluation plutôt que les financeurs l'imposent » ;

« L'état d'esprit a changé [dans les associations de prévention] » ;

« C'est important pour vérifier ce qu'on fait. A la limite, c'est de l'éthique professionnelle ».

« Un outil de suivi qui permet [de vérifier] la satisfaction de l'action que l'on mène »

Toutefois, les représentations classiques de **l'évaluation-sanction** persistent, comme en témoigne une responsable de fédération : *« dans un premier temps, [les associations] la*

voient toujours comme une intrusion dans la vie de la structure », et « comme un contrôle [...] par les financeurs ». D'ailleurs, certaines associations la décrivent comme une « demande des institutions, [un] compte-rendu de l'action », « une forme d'obligation qui émane des financeurs ». Et dans certains domaines (prestations de service), il peut en effet y avoir des impacts financiers après une évaluation, si le coût moyen de la prestation apparaît trop élevé.

« **Evaluation** » fait référence à l'évaluation finale

L'entretien a porté sur une action ou programme "représentatif" de l'association, si possible terminé et évalué, pour que les porteurs de projet restent centrés sur une analyse critique de leurs pratiques et non sur une approche théorique de l'évaluation.

Tous décrivent des pratiques d'évaluation de leurs programmes. L'évaluation qu'ils évoquent spontanément est l'**évaluation de fin de programme** ou de fin de phase.

L'évaluation-pilotage ou évaluation du processus, en cours de programme, n'est pas spontanément évoquée comme une modalité de l'évaluation, alors que tout porteur de projet est bien entendu amené à piloter la réalisation de son programme. Interrogés sur ce point, seule une structure utilise décline l'évaluation aux différentes étapes de son programme. Mais les autres décrivent tous des réunions internes et/ou des comités de pilotage avec les partenaires permettant de cadrer la mise en œuvre du programme en gérant les imprévus : « On risque de dépasser le cadre [du programme]. Il y a une tension pour s'adapter au terrain sans se travestir. Est-ce de l'évaluation ? C'est un peu d'évaluation, un peu d'organisation, et un peu d'analyse de la pratique ». Il s'agit de pratiques très spontanées, dont les porteurs de projet ne rendent en général pas compte et ne gardent pas de traces, hormis les compte-rendus de réunion.

Un porteur de projet nomme « *audit* » l'évaluation du processus, faisant un lien entre l'analyse de l'activité et le bilan comptable.

Le point de départ de l'évaluation est la demande des financeurs (« nous devons leur rendre des comptes ») mais l'attente du porteur de projet est tout de même mise en avant par plusieurs d'entre eux :

« L'évaluation fait partie de [nos] préoccupations de départ » ;

« L'évaluation fait partie intégrante des programmes qu'on met en place. Tous nos programmes comportent des phases d'évaluation » ;

« [L'évaluation] est là pour nous aider. Nous sommes dans l'humain, le complexe, il faut prendre le temps de sortir de l'activisme et du prêt à penser [...] ; on s'arrête pour voir ».

Ce qu'on attend de l'évaluation en la mettant en place (autrement dit ce qu'on pense faire des résultats) est variable selon les actions. Quatre buts sont décrits :

1. Améliorer l'action par rapport au public touché : mieux toucher certains types de publics, mieux adapter les activités au public en fonction de son appréciation, améliorer la qualité du travail rendu aux bénéficiaires (« *démarche qualité* »),
2. Vérifier la pertinence de l'action : vérifier l'atteinte des objectifs et sinon réajuster l'action,
3. Renforcer l'adhésion des acteurs, mettre à niveau leurs connaissances. Construire un point de vue collectif partagé, une charte entre acteurs.
4. Rendre compte et promouvoir l'action : la faire connaître, reconnaître, notamment auprès des financeurs (entre autres pour reconduire le financement),

5. "Capitaliser" cette expérience en vue d'autres actions, autrement dit améliorer la pratique des acteurs, qu'il s'agisse de la thématique de travail, de la façon de travailler avec le public, et/ou de la méthodologie de projet : « *Sortir de l'amateurisme, progresser* »

Des pratiques diverses

Les pratiques d'évaluation diffèrent selon leur degré de préparation et de formalisation.

Pour certains, l'évaluation est **conçue dès le départ** de l'action, avec des **outils** de recueil d'information élaborés : « *l'évaluation est dans la mallette [d'animation]* ».

Pour les autres, elle est conçue « *en marchant* », c'est à dire **au fur et à mesure des besoins** : « *on a expérimenté l'évaluation, on l'a construite au fur et à mesure* ». Avec le risque de perdre définitivement des informations qui auraient été utiles pour l'évaluation, soit parce qu'on ne les a pas recueillies à temps, soit parce que les outils n'étaient assez précis. Mais aussi avec l'avantage, pour les actions qui se reproduisent, d'associer les intervenants de terrain à l'élaboration des outils, et donc de les impliquer plus :

« Quand je suis arrivée, il n'y avait pas d'outil [d'évaluation]. J'ai fait une fiche pour les intervenants. Ils avaient beaucoup de mal à la remplir [...]. On est reparti de zéro, j'ai déchiré la fiche. Il nous a fallu plusieurs séances pour réaliser le document qu'ils allaient remplir. [Nous nous sommes] interrogés sur leurs objectifs d'intervenants, mes objectifs à moi par rapport aux financeurs, les objectifs des élèves. C'était un gros travail de préparation, mais le document a été accepté car il présentait de l'intérêt pour eux et pour l'association ».

« Nous avons créé un référentiel d'évaluation d'un centre [d'hébergement] ; c'est une check-list avec les prestations, ce qui permet une auto-évaluation du centre, dans une démarche d'évaluation et pas de contrôle [...]. Ca a été un travail de 2 ans pour le faire. Il y a eu une version expérimentale puis une version finale. [La fédération] incite à l'utiliser, ce n'est pas une obligation ».

Néanmoins, si l'évaluation est pensée par tous, certains porteurs de projets ne sortent pas du stade conceptuel et **ne la formalisent pas** avec des outils : « *On tire des conclusions : pourquoi ça marche, pourquoi ça marche pas [...]. [On fait une] "évaluation à chaud". On prend des notes, des questions [posées] qui sont pertinentes, [on n'a] pas de méthodologie* ». « *On n'a pas d'outil pour évaluer la mise en pratique des acquis [...], [on fait un] compte rendu de l'action* ». Ce que confirme le financeur : « *[En général], on a un rapport d'activité, mais pas de réelle évaluation [...]. Il faudrait poser les choses en amont [au moment de la conception du projet]* ».

Les objets de l'évaluation : l'évaluation porte sur la fréquentation, la satisfaction, les points forts et points faibles, et parfois les effets sur le public. Elle peut utiliser différentes **méthodes et sources** :

- les relevés d'activité ou les témoignages des intervenants, des partenaires (par exemple, le personnel des établissements scolaires),
- des questionnaires décrivant le public, analysant sa satisfaction par rapport à une activité ou un service, ou explorant les effets immédiats d'une intervention : « *on fait remplir des fiches [d'évaluation] aux participants* »,
- des indicateurs d'impact provenant d'autres sources : par exemple, le nombre de préservatifs distribués, le nombre de personnes accompagnées ayant retrouvé un emploi...

Qui évalue ? Tous font des évaluations internes. Néanmoins, il y a certaines formes d'externalité. Par exemple, on peut profiter de la présence d'un stagiaire pour réaliser une

enquête d'évaluation, ou croiser l'évaluation interne menée par les acteurs de l'association avec l'évaluation faite par les partenaires.

Points forts et effets positifs de l'évaluation

Les principaux effets sont ceux qui ont motivé la démarche d'évaluation :

- **La validation de l'action** : l'action obtient un taux de satisfaction important, elle est adaptée au public, elle atteint ses objectifs, elle est pertinente pour les bénéficiaires et peut également avoir des effets au delà de ceux-ci (impact sur la structure bénéficiaire de l'intervention par exemple) : « *Notre approche, qui n'est pas anti-drogue mais un travail sur les conduites à risque, convient bien aux enseignants. Elle produit de la discussion et de la réflexion. Ils s'approprient fortement l'outil [que nous leur proposons]. Elle ne fait pas peur. Elle crée une autre philosophie de prise en charge des troubles de la jeunesse [...]. Elle remet les personnes en position forte, comme les parents* ». En confirmant ainsi les hypothèses de départ, et les éléments que les acteurs avaient pressentis durant la mise en œuvre de l'action, l'évaluation est **rassurante** : « *notre idée est corroborée par le public lui-même* ».
- **Le réajustement, l'amélioration de l'action**, qu'il s'agisse du public touché ou des activités proposées : « *nous avons vu que nous touchions peu les établissements privés et les foyers, aussi nous avons pris contact avec d'autres établissements* » ; « *nous avons insisté sur l'information sur l'utilisation du préservatif masculin, [...] qu'à la longue nous avions un peu délaissée* » ; « *les séances collectives ont été moins nombreuses que prévu, pour faire plus d'accompagnements de jeunes sur leurs projets* » ; « *dans nos contacts avec la Communauté de Communes, [l'évaluation a permis de] voir l'importance de leur demande et d'ajuster la dimension du dispositif* ». Dans ce cas, l'évaluation produit des éléments, pressentis ou non, qui permettent **une prise de recul et des propositions** de changements de l'action pour **améliorer le service rendu** : « *l'évaluation remet l'utilisateur au cœur [du dispositif]* ». « *Les bénéficiaires savent ce qu'ils peuvent attendre de nous comme prestations* ».
- **La valorisation de l'action**, sa reconnaissance auprès des financeurs, auprès des partenaires, s'appuie sur les éléments de validation de l'action et sur les réajustements issus de l'évaluation : « *avant, nous n'étions pas à même de dire comment [nos centres] fonctionnaient. L'évaluation apporte de la lisibilité, de la clarté, elle montre un travail de qualité* ». « *L'évaluation donne de la valeur au sens de l'action* ».
- **La stimulation des acteurs** (dans la structure et entre partenaires), l'alimentation de la **réflexion sur leurs pratiques** : « *l'évaluation a été un aiguillon pour travailler sur le fond du projet* » ; « *l'évaluation permet la prise en compte des positions de tout le monde : [...] tous les protagonistes sont associés. Les élèves aussi permettent de remettre en question certaines choses, les questions ouvertes sont bien pour cela [...]. C'est ce regard extérieur qui nous a permis de prendre du recul par rapport à nos propres résistances* ». L'évaluation est également porteuse de sens et de projet partagé dans la structure mais aussi avec les partenaires : elle est **fédératrice**, elle permet de se saisir de l'action et « *d'en faire un projet propre* » à la structure et « *partagé avec les partenaires* ».

A contrario, il est intéressant de noter qu'aucun porteur de projet n'a relaté d'effet démobilisateur de l'évaluation, bien au contraire : « *Il se peut que l'évaluation me fragilise : j'ai pris une claque. Mais cela m'aide à améliorer le projet [...]. A voir comment on peut rebondir. J'ai la maturité, on peut m'aider à être plus opérationnel, à mieux rendre service [au public]. Les équipes ont besoin d'être oxygénées.*

L'évaluation les aide à se ressourcer, à prendre du recul. Elle les aide à redonner du sens. C'est important dans nos métiers ».

Autrement dit, tous les acteurs ont indiqué que l'évaluation du programme décrit a été **utile** pour celui-ci ou pour les acteurs.

Au delà de ces effets attendus (les objectifs de l'évaluation), il a pu y avoir un impact, autrement dit des **effets "surgénérateurs"** à différents niveaux :

- Pour le développement du programme lui-même : *« se retrouver [après l'intervention] pour l'évaluation a permis de prendre des contacts [...] et de trouver 15 sites pour de nouvelles [interventions] sans avoir à faire de recherche ».*
- Pour les pratiques des acteurs : appropriation du programme (*« les intervenants se sont approprié le programme. Ils sont devenus une vraie équipe de travail »*) ; amélioration des standards de qualité avec les structures où ont lieu les interventions (*« l'évaluation nous a aidés [...] à être plus exigeants avec les structures »*).
- Pour l'association :
 - o amélioration de l'image : *« l'évaluation [de cette action mêlant santé publique et culture] nous a fait connaître sous un autre angle » ;*
 - o enrichissement du rapport annuel et reconnaissance par les financeurs : *« nous avons le retour que nous sommes une association sérieuse, qui fait du bon travail [...], ils ont noté la qualité de l'évolution des rapports, on leur donne beaucoup plus d'informations qualitatives sur ce qu'on fait » ;*
 - o meilleure communication et augmentation des demandes : *« l'évaluation nous a permis de refaire la plaquette de présentation de l'association [...]. L'activité augmente de 20-30% par an depuis 2-3 ans ; c'est aussi un résultat de l'évaluation ».*
- Pour le territoire concerné (ou les groupes), l'évaluation peut modifier la représentation qu'en ont les politiques : *« l'évaluation a permis de rendre visibles des problèmes sous-estimés dans un territoire considéré comme privilégié [...] donc peu doté en dispositifs. Nous avons été plus crédibles [en le disant] grâce à elle ».*

Points faibles et difficultés de l'évaluation

Les points positifs qui viennent d'être analysés ne doivent pas occulter les difficultés de l'évaluation. Ces difficultés touchent toutes les étapes, de la conception de l'évaluation à sa mise en œuvre, aux méthodes et aux techniques.

Sur la **mise en place** de l'évaluation :

- **Le temps** nécessaire à l'évaluation est le plus gros obstacle : *« cela prend du temps pour mettre en place [l'évaluation] et faire toute l'analyse. C'est un travail important et on manque de temps ! » ; « il y a un manque de temps flagrant et un manque de moyens matériels ».*
- **Le choix du moment** de l'évaluation : il est facile de faire une enquête à la fin de l'intervention, mais pour analyser les effets de la prévention il serait plus pertinent de le faire plus tard : *« l'impact sur les jeunes, on ne l'a qu'immédiatement. Quel sont les effets à moyen terme ? Quelle influence y aura-t-il sur les situations à venir ? Il faudrait des études de cohorte pour le dire. Mais cela ne nous appartient pas ».*
- **La demande des financeurs** est peu explicite pour certains porteurs de projet : *« nous avons essayé d'appliquer une méthodologie orthodoxe par rapport au dossier des financeurs, mais nous avons eu du mal : ils dissocient le quantitatif et le qualitatif et ce n'est pas dissocié de cette manière là pour nous [...]. Il y a à la fois du*

quantitatif et du qualitatif dans l'évaluation d'un objectif, on ne peut pas les dissocier». De plus, la forme du rapport diffère selon les financeurs : *« je fais trois rapports selon les financeurs [pour le même programme] pour respecter la forme demandée ! C'est lourd, il faut rédiger de nombreuses pages »*.

- Il peut également y avoir **des critères d'appréciation différents** entre le financeur et le porteur de projet : *« Que vaut-il mieux : toucher 1000 personnes mais de façon peu pertinente ou toucher 200 personnes et que ce soit pertinent ? »*. *« Les financeurs nous évaluent sur le niveau financier, ils sont peu intéressés par l'évaluation de la qualité [du service rendu] [...]. C'est une déception permanente »*. *« Nous sommes évalués uniquement pour vérifier que l'argent public est bien utilisé... »*.
- D'un autre côté, il peut y avoir **la tentation d'aller vers ce qui intéresse le plus les financeurs** : *« On est facilement tenté d'évaluer ce qui peut valoriser notre action auprès des financeurs ; ça prend déjà du temps et du coup on ne va pas vers d'autres aspects »*.
- Face à cette demande des financeurs qui laisse planer le **doute sur l'intention de contrôle**, certains pensent que l'évaluation est inutile car l'engagement militant suffit : *« L'intention de bien faire suffit. L'évaluation est en fait un contrôle exercé par les financeurs. Ces présumés militants peuvent rester présents »*. On peut ainsi penser qu'il y a pour certains un **refus** d'entrer dans l'évaluation, *« une résistance face à son aspect technocratique et administratif »* et sa complexité.
- Evaluer suppose de **s'entendre avec les partenaires** sur la démarche et les méthodes : *« La spontanéité et la solitude peuvent s'opposer à l'évaluation. Il faut avancer sur une culture commune »* ; *« Nous avons eu beaucoup de mal à passer à l'évaluation car nous n'avions pas les acquis au départ »*.
- Enfin, il peut y avoir aussi **le piège d'une routine** de l'évaluation : *« Si l'évaluation est bonne, il y a la tendance à ne pas réenclencher la séquence l'année d'après. Or il faut être systématique. Faire comme si on recommençait de zéro. Il y a un turn-over, ce sont de nouveaux jeunes »*.

Sur les méthodes et techniques :

- **Les indicateurs ont leurs limites**, surtout s'ils sont isolés : *« Le nombre de préservatifs distribués est-il en soi un critère de réussite ? Pas vraiment. Il montre au moins que nous avons fait l'information. Mais il ne montre pas l'impact, ni si nous avons répondu à leur besoin »*.
- L'évaluation soulève **des questions d'anonymat**, par exemple lorsque l'accueil est anonyme et qu'on ne dispose pas des coordonnées de la personne pour la recontacter : *« il y a toujours une tension entre anonymat et recueil d'information ; c'est assez facile en accueil individuel, plus difficile dans des séances collectives »*.
- De même, l'évaluation est plus difficile **quand le public n'est pas "captif"**, à l'image des jeunes hors du milieu scolaire : *« un public plus fluctuant, mouvant, [qui peut avoir] des difficultés à tenir un stylo »*.
- La validité de l'évaluation suppose un bon taux de réponse et des réponses de qualité, donc **des personnes qui se sentent impliquées** : *« L'évaluation prend du temps, il faut faire attention à ne pas saturer les jeunes. Il y a des déperditions dans la mise en place des fiches [d'évaluation] si la personne n'est pas trop concernée : elles sont mal remplies, il y a des non-réponses... Et puis la fiche, c'est un peu "has been", il y a besoin d'actualiser le support »*.
- **Absence de maîtrise de la démarche et des techniques d'enquêtes. La réalisation d'enquêtes** et des outils (questionnaires) sont parfois problématiques :

« *notre questionnaire n'était pas très élaboré* » ; « *certains aspects qualitatifs [de l'intervention] manquent : la confidentialité, la correspondance avec les attentes des jeunes [...]. On recueille des éléments, mais on n'a pas d'outils pour le faire systématiquement* ».

- **L'analyse des données** : « *nous n'avons pas exploité à fond la question sur les suites [après l'intervention]* ».
- **Manque de formalisation** de l'évaluation : pas d'écrit, de production.

Les compétences internes et externes

La situation est **très variable** d'une association à l'autre :

- L'équipe est formée (en entier, ou plusieurs personnes) : « *toute l'équipe a été formée à l'évaluation, [ils ont eu] deux sessions de 20 heures. Cela nous a permis de nous approprier les bases* »,
- Un cadre est formé : « *je suis formée et on "bidouille" à plusieurs* »,
- Au moins une personne maîtrise l'évaluation sans avoir été formée : « *je ne m'y suis pas arrêté de façon systématique, mais je suis à l'aise avec l'évaluation* »,
- Personne ne maîtrise l'évaluation. « *On n'est pas spécialement formé à l'évaluation* ». « *Il faut savoir aussi ce que vous attendez d'une évaluation, savoir si on parle le même langage quand on parle évaluation* »... On ne peut pas « *devenir des professionnels du bénévolat ! Maintenant, il faut avoir de [nombreuses] connaissances [sous entendu : compétences]* ».

Les associations peuvent trouver **du support** en évaluation soit localement, auprès de partenaires avec lesquels ils ont l'habitude de travailler (formateurs, consultants, ERSP, autres associations), soit plus à distance par leurs réseaux (fédérations d'associations, réseaux d'intervenants).

Presque toutes ont déclaré avoir accès à l'un ou l'autre de ces supports qui apportent un « *potentiel complémentaire* » en plus de la « *force en interne* ». Un porteur de projet insiste sur « *les programmes partagés [qui] permettent de mutualiser des compétences en région et notamment sur l'évaluation* ».

Les attentes sur l'évaluation

Plusieurs acteurs témoignent de leur satisfaction par rapport au chemin déjà parcouru en faveur de l'évaluation. Cependant, tous expriment des attentes, qui concernent les financeurs et les partenaires, et également les associations et leurs membres.

Les attentes **par rapport aux financeurs et aux partenaires** :

- Certains discours sapent l'évaluation dès le départ. Par exemple, « *on nous dit en politique de la ville que c'est inutile la prévention* ». D'autres acteurs pointent la nécessité de reconnaître des critères d'évaluation spécifiques à l'éducation pour la santé, pour « *qu'on puisse s'affranchir des critères classiques d'évaluation en santé publique, notamment marqués par des dimensions épidémiologiques. Prendre en compte des critères véritablement globaux de la santé, qu'on sorte de l'évaluation sur le produit, la consommation, le taux de morbidité* ».

L'attente d'une **reconnaissance du secteur**, qu'il s'agisse du travail social, de l'éducation pour la santé ou de la prévention, est donc un **préalable primordial** pour que les porteurs puissent se lancer avec suffisamment de sérénité dans

l'évaluation. Un acteur propose d'ailleurs un travail universitaire pour « *développer une autre approche* » et asseoir une « *légitimité* ».

- Besoin de s'harmoniser, de **construire des éléments communs** entre financeurs et porteurs de projets, mais également entre partenaires. Cette harmonisation concerne le référentiel d'évaluation, mais aussi les critères et indicateurs, et le rapport d'évaluation : « *Nous avons besoin d'un travail interpartenarial [pour aller vers] une communauté de pensée* » ; « *J'attends une commission de travail du PRSP démocratiquement constituée avec un animateur extérieur [pour] prévoir des critères et indicateurs recevables* » ; « *Il nous faut un référentiel d'évaluation plus adapté aux structures, élaboré conjointement par les pouvoirs publics et le monde associatif* ».

Pour plusieurs acteurs, c'est le niveau régional qui est pertinent pour cette harmonisation.

- Le manque de temps pour réaliser des évaluations, et au delà pour les formaliser et les communiquer correspond à un **manque de financement** des porteurs de projet : « *Du temps, donc des moyens* » ; « *Il faut que le temps d'évaluation soit chiffré. Si on met le montant [correspondant] dans le financement, on ne passe pas le cap des financeurs [...]. En sous-évaluant le temps de montage du projet, on n'a déjà pas tout ce qu'on demande !* ». En aval de l'évaluation, les changements à mettre en place peuvent aussi demander des moyens : « *Ce n'est pas le tout d'évaluer, il faut aussi des mesures correctives. Et voir comment on peut corriger ses pratiques. Il y a besoin [pour cela] de temps et de moyens. Cela ne se fera pas tout seul* ».
- Enfin, il y a souvent un **décalage de temps** entre l'évaluation et le moment de montage du dossier de financement, surtout s'il est annuel, qui se traduit par des difficultés à budgétiser les nouvelles actions et un décalage d'un an pour faire évoluer le programme.

Les attentes **pour les associations** elles-mêmes et leurs membres :

- **Des outils d'aide méthodologique** : « *Partir de l'acteur lambda de base, [lui proposer] quelque chose de très pédagogique, déconstruire le fantasme de l'évaluation-guillotine* ». Les attentes portent aussi directement sur des **outils d'évaluation** ; par exemple pour « *une évaluation qualitative de la perception des usagers du service proposé* ».
- **De la formation**, pour développer les compétences de toute l'équipe, car il ne suffit pas de former une seule personne. Certains acteurs ont souligné la prise en compte de la compétence d'évaluation dans les formations initiales (directeurs de structures sociales), ainsi que le rôle des écoles dans la formation continue.
- **De l'aide aux acteurs** (par « *une équipe pluridisciplinaire* »), pour « *être moins isolé par rapport aux questions d'évaluation* », pour **se poser les questions** nécessaires pour mettre en place l'évaluation. Mais aussi, pour avoir un **avis extérieur** : « *pour prendre du recul, moins avoir la tête dans le guidon* », voire, pour ceux qui sont déjà inscrit dans des pratiques d'évaluation, « *pour évaluer notre évaluation* ». Comme le dit un acteur, « *la meilleure solution, c'est d'être un peu dedans [l'évaluation interne] et d'amener des tiers, car il y a besoin de distance* ».
- Enfin, certains acteurs soulignent la nécessité **d'évaluations externes** pour aller plus loin, par exemple pour « *voir si l'action a un impact sur l'avenir de la personne* ».

4.2. – La méthodologie de projet

Bien que l'évaluation soit partie intégrante de la méthodologie de projet, les deux sujets ont été disjoints dans l'entretien. La seconde partie de l'entretien était focalisée sur le « **montage** » **des projets**, autrement dit les phases de diagnostic et de planification-programmation.

Le montage de projet, de l'implicite à l'explicite

Ces différents temps ne sont pas tous au même niveau d'importance selon les porteurs de projet et selon le type de projet :

La phase de **diagnostic** peut être totalement **implicite**, à partir d'un échange où chacun apporte sa connaissance d'un problème ou d'un public : « *Ca s'est fait au cours d'un repas, avec une bouteille !* » ; « *La personne sur le terrain voit bien ce qu'il y a à faire* ».

Elle peut disparaître au motif que l'association fait simplement une **réponse à une demande institutionnelle** dans laquelle il faut s'insérer bon gré mal gré : « *On doit cadrer avec le cadre institutionnel et les objectifs de santé publiques, [...] le nerf de la guerre c'est les subventions* », « *les projets libres, il n'en existe plus...* ».

Elle peut au contraire être une phase (parfois longue) de **maturation de la demande** d'intervention qui est faite au porteur de projet : « *On écoute, on pose des questions qui leur permettent d'approfondir leur demande. Il y a parfois un fossé entre leur demande de départ et celle qu'ils ont après ! [Nous devons] les aider à se poser des questions par rapport à leur projet, à définir des objectifs, à identifier leur problématique de départ, à voir où ils veulent arriver, comment ils pensent s'y prendre* ». Cette phase a une grande importance pour aboutir à un projet pertinent : « *Nous faisons d'abord un état des lieux [avec le demandeur] [...]. Cela permet un travail de recadrage des personnes sur la question. Les exigences qu'on peut avoir peuvent se heurter à la "cécité institutionnelle" [...]. [Mais] nous avons une fonction d'appui méthodologique : le cadrage, le recadrage, être dans la construction avec le demandeur. C'est un enjeu majeur* ».

La phase de **planification** (définition des objectifs) et de **programmation** (définition des activités, de l'organisation, du calendrier), est décrite en général comme **structurée**, la production d'un document de projet étant incontournable, et toujours **collective**, en interne (au niveau de la direction ou en associant direction et personnel de terrain) et/ou avec les partenaires (opérationnels, financeurs). Certains en ont fait un axe de professionnalisation de leur structure : « *si on veut avoir des sous, on ne s'improvise pas, il faut une ingénierie pour les projets [...]. C'est une démarche qualité. Il faut que [le projet] soit pédagogiquement lisible, [...] que ça aille jusqu'au bénéficiaire* ». Pour d'autres, l'écriture du projet pose plus de problèmes : « *Le passage de l'idée au projet est difficile [...]. Nous n'avons pas une culture de l'écriture. Nous sommes dans la culture de la relation sociale* ». Certains passent par une phase de test à petite échelle (un « *programme pilote* ») avant de rédiger une demande de financement pour un programme de plus grande ampleur.

Les points forts et effets positifs du montage de projet

Les porteurs de projet identifient trois principaux points forts :

- Le montage de projet est **un travail progressif**, étape par étape, qui doit combiner « *de la rigueur méthodologique et de la souplesse* » pour réussir.
- L'autre intérêt est la **convergence des partenaires** : la phase de montage de projet leur permet, par ce travail préparatoire réalisé ensemble, de « *se sentir* », de développer la connaissance mutuelle, la confiance, les valeurs communes

(« *définition partagée d'une charte* »). De prendre une place active dans l'élaboration du programme, et pas seulement à sa mise en œuvre. Et de disposer d'un document clair sur le programme à réaliser qui permet de « *créer une dynamique cohérente, [entre] acteurs et élus* ». Comme le résume un acteur, c'est la « *capacité qu'on aurait de réunir des acteurs de différents champs (structures et institutions) en vue d'un projet partagé* ».

- Au final, le principal intérêt d'un projet bien conçu est sa **pertinence pour les bénéficiaires**, puisque le diagnostic permet de vérifier la réalité des problèmes et que l'ajustement progressif entre partenaires permet d'améliorer l'idée ou la demande de départ et de l'ancrer dans la réalité du terrain (cf. ci-dessus).

Les points faibles et difficultés du montage de projet

- La question du **temps**, donc du financement, revient ici encore en premier : « *Nous n'avons pas de temps, c'est fait dans l'urgence [...]. Le montage de projet est gratuit. Si on n'a pas le financement [sur nos fonds propres] pour le faire, on n'aura rien. Il y a une importante part de volontariat* » ; « *c'est un travail entre le directeur et le président pendant les soirées et les week-ends... peut-être 70 heures [pour un projet] !* ». Du fait du manque de temps consacré à l'élaboration du projet, la phase de diagnostic et la dynamique partenariale peuvent rester en panne.
- La question du temps recoupe celle des **appels à projet**, en terme de **calendrier** (délais courts pour y répondre) et d'orientation sur des **thématiques** : « *Nous cherchons souvent des bouts de financement pour combler un manque de financement des structures. Par exemple sur la prévention du tabagisme [...]. Cela aurait du rentrer dans le travail normal, mais nous avons du remplir un appel à projet* ». Les **contraintes** des appels à projet peuvent aussi être bloquantes : « *certains frais ne sont pas pris en compte, par exemple les salaires³ qui sont [le poste] le plus important* ». Enfin, les **différences entre les dossiers** de projet demandés par les différents financeurs sont vécus comme une contrainte supplémentaire, qui oblige à « *multiplier les dossiers aux financeurs* ».
- Outre le temps, il faut aussi de **l'énergie** pour faire vivre le projet qu'on a conçu : « *Ce n'est pas une démarche complètement naturelle. Il faut de la rigueur, de la ténacité. Quand on a produit le cadre, il faut relancer, réaliser... Un beau projet peut devenir une coquille vide s'il n'y a pas de suivi* ».
- Il y a également des questions de **compétence** et de **culture** : « *On manque de rigueur, on n'a pas le langage de la méthodologie de projet* » ; « *Les élus partent souvent bille en tête. Comment peut-on travailler leur demande et proposer quelque chose de pertinent ?* ». L'écriture d'un projet pose problème pour des professionnels dont le métier est d'abord la relation : « *Il y a un barrage de la page à écrire [...]. Même avec les personnes, nous prenons peu de notes. On a peur de marquer ce qui se dit, de trop ancrer les choses. Les seuls écrits que nous ayons sont nos valeurs [...]. L'écrit est figé* ».
- La maîtrise de la méthodologie de projet apporte d'autres difficultés, comme le risque de **faire fuir les demandes** faites à l'association : « *Quelqu'un qui a des exigences méthodologiques sera moins accessible que quelqu'un qui ne les a pas. Il y a de ce fait un risque de concurrence déloyale, de fuite, d'échappement. Il y a donc besoin que tous les partenaires soient porteurs [de cette méthodologie]* ».

³ Par « salaires », il est entendu ici les charges de personnel liées au fonctionnement des associations.

Les compétences internes et externes

Comme pour l'évaluation, on retrouve :

- quatre cas de figure en interne : tout le personnel est formé, un cadre est formé, au moins une personne maîtrise la méthodologie de projet sans formation, ou personne ne maîtrise la méthodologie de projet,
- des personnes ou organismes ressource externes qui peuvent être sollicités en cas de besoin.

Les attentes sur le montage de projet

Elles concernent là encore les financeurs et les porteurs de projet eux-mêmes.

Les attentes par rapport aux **financeurs** sont importantes, car « *le flou et la difficulté à anticiper sur le contexte institutionnel, sur la capacité qu'on aura ou pas à construire des programmes, ce sont des dimensions plutôt épuisantes* » :

- Des **financements pluriannuels** sont nécessaires aux projets qui sortent de la réponse ponctuelle : « *pluriannualité des programmes et des financements* », « *besoin de visibilité* » ; « *Envisager des projets sur une dimension temporelle plus longue, plus pérenne, un projet, ce n'est pas l'histoire d'un an* ». « *J'ai besoin à terme qu'on arrive à clarifier notre relation avec les institutions et qu'on puisse identifier la temporalité de nos engagements et donc des moyens afférents* ».
- La demande d'un **dossier de projet** « *facile à remplir* » est récurrente, et certains souhaitent un « *un système informatique performant* » pour le remplissage en ligne.
- Pour les **appels à projets**, plus **d'information**, un **délai** de réponse plus long, et une **simplification** sont demandés : « *être informés des appels à projet* » ; « *des appels à projets plus définis, plus simples, plus cadrés [...] : un appel à projet sur les quartiers défavorisés, ce n'est pas assez précis...* ». Un **délai de réponse** plus court sur l'obtention du financement est également important pour pouvoir lancer ou non les activités.
- L'autre demande majeure concerne la **reconnaissance du temps** nécessaire au montage des projets : « *On ne peut réduire la prévention au seul temps de l'action [...]. Elle implique le temps, donc les moyens, pour la construction, pour l'analyse. Finalement, l'enjeu est plus sur une culture commune que sur la seule méthodologie* ».
- Pour **rapprocher** les financeurs des porteurs de projet, l'un d'eux leur propose de « *se former à la méthodologie de projet et de faire un stage de terrain* ». Un autre étend cette formation aux commanditaires en général : il faudrait « *former les élus au langage et aux concepts de la méthodologie de projet* ».

En ce qui concerne les **porteurs de projet** eux-mêmes, l'enjeu est de développer « *l'ingénierie du projet de santé publique* » ou du projet social, alors que celle-ci n'est « *pas [leur] métier* ». Du fait de cette contrainte, un porteur de projet pointe le risque de voir le PRSP tourner « *avec quelques opérateurs gros et bureaucratiques* ». Plusieurs possibilités existent donc, outils, formations ou appui aux acteurs :

- Des **outils méthodologiques** de montage de projet « *accessibles* » aux porteurs de projet. Un porteur de projet souligne cependant qu'en l'état actuel « *il ne peut y avoir de guide pour le montage des projets, car les appels d'offre sont trop différents* ».
- Des **formations** à la méthodologie de projet.

- Un **accompagnement** méthodologique, qui peut intéresser aussi bien ceux qui ont des difficultés avec la méthodologie (« *pour privilégier les opérateurs de proximité, une équipe pluridisciplinaire qui peut intervenir en appui* ») que ceux qui sont plus à l'aise avec elle (« *s'ouvrir à des regards de professionnels [...] de la méthodologie* »).

L'appui peut également être indirect et concerner le renforcement des partenaires locaux (le réseau local), ou les fédérations auxquels appartiennent les porteurs de projet.

- Qu'il s'agisse de formation ou d'appui méthodologique, les **deux phases de diagnostic et de planification** sont concernées : « *La notion de diagnostic, qu'est-ce qu'on entend par là ? Quelle méthodologie ? On a plein d'éléments [sur les groupes concernés] qu'on a du mal à valoriser* ».

5- Discussion et conclusion

Cette étude qualitative, réalisée en 2006-2007 auprès de 12 organismes, au moment de la mise en place du PRSP en Rhône-Alpes, rend compte de la diversité des porteurs de projet et permet d'en faire une typologie en 3 groupes selon leur degré de maîtrise de l'évaluation et plus généralement de la méthodologie de projet : ceux qui sont « noyés » dans la méthodologie de projet et l'évaluation, à l'opposé ceux qui la maîtrisent et sont « comme des poissons dans l'eau », et entre deux eaux, ceux qui « pataugent ».

Une typologie des porteurs de projet en trois groupes

1. **Les « noyés »** : ce sont des associations impliquées dans des actions de proximité, qui organisent une réponse à une demande sociale qui n'est pas organisée par ailleurs et qui a une utilité sociale évidente : ce sont par exemple les associations qui font du soutien scolaire aux élèves en difficulté ou les associations de patients qui soutiennent les personnes atteintes d'une maladie dont elles ont la connaissance intime. Ces actions ne s'appuient pas sur un savoir institué et sont en général d'une ampleur financière modeste. Ces associations sont souvent de petite taille et fonctionnent principalement ou exclusivement avec des bénévoles qui peuvent se renouveler régulièrement. Pousser ces acteurs à faire des évaluations ou des diagnostics de situation, définir des objectifs risque de les fragiliser, car du fait de leur objet et de leur situation de bénévole elles ne peuvent s'investir dans la méthodologie de projet et la maîtriser. Certaines, mais pas toutes, peuvent trouver des appuis dans leur réseau local de partenaires ou dans leur structure à un niveau régional ou national. Elles ont essentiellement besoin d'outils simples pour leurs demandes de subvention et d'une évaluation qui se limite à la mise en œuvre (nombre de personnes touchées et leurs caractéristiques).
2. **Les « poissons dans l'eau »** : ce sont les associations qui ont compris tout le parti qu'elles peuvent tirer de la méthodologie de projet (et de l'évaluation qui en fait partie). Plutôt que de se la voir imposer, elles l'ont adoptée et la maîtrisent bien. En interne et avec les partenaires, la méthodologie de projet est un outil de management qui permet à l'équipe de se stimuler, de s'organiser, de capitaliser son expérience. En externe, c'est un outil pour dialoguer avec les financeurs, et un outil de communication et de valorisation. Toute l'équipe n'est pas toujours complètement formée à la méthodologie de projet, mais elle tend à le devenir. Ces associations peuvent s'adapter aux priorités définies par les financeurs, et certaines peuvent se définir comme « opérateurs ». Leurs actions s'appuient sur des savoirs institués (l'accueil et l'insertion sociale, la prévention et l'éducation pour la santé...) et sont réalisées par des professionnels.

3. Entre ces deux groupes se trouvent les « **pataugeurs** » qui tentent de se débrouiller comme ils le peuvent : ce sont les associations qui savent que la méthodologie de projet et l'évaluation sont des exigences des financeurs et qu'elles leur permettent de mieux travailler, mais qui sont insuffisamment formées, en difficulté avec les méthodes et qui ont des craintes et même des résistances sur le fond. Elles ne remettent pas en cause le principe de rendre compte de leur utilisation de l'argent public, mais elles se posent des questions sur le risque d'instrumentalisation par les institutions s'ils vont au delà, alors que l'association est un lieu de contre-pouvoir. Elles sont dans un mouvement de professionnalisation, et la méthodologie de projet peut clairement les aider à progresser dans leurs pratiques, mais elle est aussi vue comme technocratique, avec le risque d'entraîner un décalage par rapport à leur base militante.

Quelle offre adaptée proposer à ces trois groupes ?

L'offre proposée aux associations devrait être différenciée selon ces groupes, dont les attentes et les possibilités d'autonomisation sont très différentes.

- **Les « noyés »** ont besoin de trouver une **assistance** face à la nécessaire mécanique bureaucratique du montage des projets et des rapports d'évaluation. L'utilisation de formulaires simplifiés pour les dossiers de financement et de rendu devrait les aider à ces moments cruciaux. Une assistance ponctuelle peut être proposée à ces associations pour les aider à remplir correctement les dossiers de financement et à élaborer leurs indicateurs d'évaluation de la mise en œuvre de leurs actions. Leur demander de devenir des professionnels du projet risquerait de les mettre en difficulté, mais une **information** sur les principes de la conduite de projet et de l'évaluation peut les aider dans leurs actions.
- Les « **pataugeurs** » sont le cœur de cible, car l'acquisition d'une culture commune d'évaluation et méthodologie de projet, le développement de leurs compétences et leur autonomisation sont possibles. L'offre doit poursuivre un double objectif :
 - o D'une part leur permettre de considérer la méthodologie de projet et l'évaluation comme outils de management, de développement et de stimulation des acteurs, de communication et de valorisation, et non comme instruments de dépendance et d'aliénation par rapport aux financeurs ou au système bureaucratique.
 - o D'autre part leur permettre d'acquérir la maîtrise technique de cette méthodologie, au moins dans ses principaux aspects : la façon de poser le cadre, la progression suivant les différentes étapes, l'explicitation de la démarche.

Il est possible de proposer à ces acteurs des sessions de **sensibilisation**, des **formations**, des **accompagnements** dans une démarche complète d'évaluation, des **conseils méthodologiques ponctuels** (pour les aider à dépasser une difficulté de méthode, à rédiger un questionnaire, ou leur donner un regard extérieur sur leur projet).

Tous ces acteurs étant en lien avec des ressources externes, localement ou dans leurs réseaux d'appartenance, il peut également être intéressant de **travailler de façon plus indirecte avec leurs réseaux** au niveau régional ou départemental pour être sûrs qu'il y a cohérence avec les concepts, les méthodes, le vocabulaire et les indicateurs utilisés.

- **Les « poissons dans l'eau »** sont déjà autonomes dans leurs démarches de montage de projet et d'évaluation. Leurs besoins d'appui sont donc plus réduits. Néanmoins, ils peuvent être demandeurs de **conseils ponctuels**, pour bénéficier d'un regard extérieur, sur une action, sur un ensemble d'actions, ou sur la façon dont ils ont mené une évaluation.

Les attentes par rapport aux financeurs

L'amélioration des pratiques des porteurs de projet en évaluation et en méthodologie de projet ne dépendent pas des seules associations et de l'éventuel support de l'ERSP ou d'autres supports qui existent dans la région ou dans les réseaux nationaux. Les porteurs de projet ont clairement exprimé dans les entretiens **l'importance du cadre posé par les financeurs** et qui conditionne fortement leurs pratiques. Aucune association ne remet en cause la nécessité de rendre compte de l'utilisation des financements publics, ni l'utilité de l'évaluation et de la méthodologie de projet. Mais ils sont gênés par l'incertitude qui entoure le positionnement des financeurs, leurs demandes et les moyens qu'ils sont prêts à engager. Leurs attentes par rapport aux financeurs sont donc les suivantes :

- Le besoin d'une **reconnaissance** par les financeurs des champs de la prévention, de l'éducation pour la santé, de l'accompagnement social et de la réinsertion est un préalable primordial pour que les associations se lancent sereinement dans l'évaluation : reconnaissance de l'importance des actions locales dans ces domaines mais également réalisme par rapport aux résultats attendus (par exemple, ne pas attendre une évolution des comportements ou de l'estime de soi après une intervention ponctuelle).
- Le besoin de **connaître les attentes** des institutions en terme d'évaluation, de méthodologie de projet, d'appels à projet permet aux associations de mieux y répondre. Et réciproquement, la prise en compte des attentes et des contraintes des associations par les financeurs. La tension entre les attentes des uns et des autres ne pourra jamais être totalement réduite, car chacun parle de sa place, les financeurs à partir de leur politique sociale et de santé, les associations à partir de leur objet et de leur base militante. Néanmoins, il est possible de **clarifier le cadre** posé pour leur collaboration.
- Au delà, c'est un **travail commun d'harmonisation** qui est attendu, de façon large sur le référentiel et le vocabulaire d'évaluation et de méthodologie de projet, mais également de façon précise sur des critères d'évaluation adaptés aux actions, ou encore sur le contenu du rapport d'évaluation. En effet, penser, mener et évaluer une action dans le champ sanitaire et/ou social interroge différents champs conceptuels et pose des questions méthodologiques sur lesquels il est préférable de s'accorder.

Par rapport aux dossiers de financement et aux appels à projets, il est également attendu une évolution vers des financements pluriannuels, un délai de réponse aux appels à projets plus long, une simplification de ceux-ci et une harmonisation entre les calendriers de la remise des projets, de la réalisation des actions et de l'évaluation.

- La question des moyens et donc des **financements** pour réaliser les étapes du montage de projet (diagnostic, planification) et de l'évaluation est bien sûr posée : la reconnaissance de l'importance de ces phases passe par l'attribution de temps, donc d'argent pour les réaliser correctement.

Annexe : grille d'entretien avec les porteurs de projet

Au moment de la prise de rendez-vous, préciser :

- L'objectif de l'étude : analyser les pratiques et les attentes des porteurs de projet santé-social de la région en méthodologie sur l'évaluation et le montage de leurs programmes.
- Souhait de travailler plus précisément sur un exemple de programme de l'association qui est représentatif de ce qu'elle fait et qui est terminé depuis 1 an (fin de programme ou fin de phase). Si possible un programme qui a été évalué.
- Souhait de faire un entretien avec 2 personnes : un cadre de l'association et un intervenant de terrain connaissant bien ce programme.

1. Introduction :

- présentation de l'interviewer, de l'ERSP et des objectifs de l'étude
- présentation des personnes qui représentent l'association pour cet entretien.
- présentation sommaire de l'association interviewée, de ses objectifs, de ses actions/programmes, de ses intervenants et partenaires opérationnels et financiers,

2. L'évaluation

1. Votre association a-t-elle de l'expérience en évaluation de ses actions ? Si oui, prendre une action évaluée depuis au moins 1 an, que connaissent bien les interlocuteurs et qui est « représentative » de l'association. Si non question 6.
2. Quelle était l'origine de la demande d'évaluation et le but de l'évaluation (évaluer pour faire quoi) ?
3. Démarche pratique : qui a fixé les objectifs de l'évaluation, quels objectifs/questions d'évaluation, comment a-t-elle été organisée (qui fait quoi ? comité d'évaluation ?), comment a-t-elle été réalisée (méthode , cahier des charges ?), production d'un rapport et de recommandations (si oui, faire copie), mode de valorisation... ?
Relancer sur l'évaluation en cours de programme si les réponses concernent l'évaluation en fin de programme.
4. Quels étaient les points forts et points faibles de la démarche d'évaluation ?
5. Quels ont été les effets de l'évaluation ? rétroaction sur le projet ? si oui pourquoi, si non pourquoi ? Utilité de l'évaluation ?
6. Si pas de programmes évalués ou si pas d'évaluation pour tous les programmes : pourquoi, quelles difficultés empêchent de les évaluer ? Relancer sur difficultés méthodologiques et techniques, financières et organisationnelles (partenaires, financeurs...).
7. Y a-t-il des personnes formées à l'évaluation et référentes dans la structure ? des personnes-ressources extérieures ?
8. Quelles attentes par rapport à l'évaluation des actions/programmes (par rapport à formation, au financement, aux attentes financeurs...) ?
9. Quels appuis disponibles sur place ou à proximité ou par leur réseau ?

3. Le montage de projet

Continuer sur l'action « représentative » de l'association si les personnes présentes la connaissent depuis le début :

1. Comment a été fait le montage du projet ? distinguer le diagnostic de la planification.
2. Reprendre les étapes pratiques : origine de la demande, traitement de la demande, organisation du diagnostic (qui a fait quoi et comment, document rédigé ou non), de la planification (qui a fait quoi et comment, document rédigé ou non), de la mise en œuvre (qui a fait quoi et comment, organisation du pilotage, comptes-rendus...).
3. Regard critique sur le montage du projet : ce qui a bien marché, ce qui a posé des problèmes et qu'on n'avait pas vu avant...
4. Si pas de méthodologie de projet ou pas pour tous les programmes : pourquoi , quelles difficultés ?
5. Y a-t-il des personnes formées à la méthodologie de projet et référentes dans la structure ? des personnes-ressources extérieures ?
6. Quelles attentes par rapport au montage des projets (par rapport à formation, au financement, aux attentes financeurs...) ?
7. Quels appuis disponibles sur place ou à proximité ou par leur réseau ?

Remerciements, fin de l'entretien