



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bureau fédéral de l'égalité pour  
les personnes handicapées BFEH

# Manuel d'évaluation





**Sommaire**  
→

- 1 **Préface** Page 1
- 2 **Qu'est-ce que l'évaluation ?** Page 2
- 3 **Utilité de l'évaluation – Pourquoi évaluer ?** Page 3
- 4 **Planifier et conceptualiser l'évaluation** Page 4
  - 4.1 **Par où et quand commencer ?** Page 4
    - 4.1.1 **Etablir les objectifs du projet** Page 4
    - 4.1.2 **Les activités** Page 8
    - 4.1.3 **Evaluation** Page 10
  - 4.2 **Que faut-il évaluer ?** Page 12
- 5 **Méthodes d'évaluation** Page 14
  - 5.1 **Type de données et méthodes de collecte** Page 14
  - 5.2 **Analyse** Page 15
- 6 **Types d'évaluation** Page 18
  - 6.1 **Evaluation externe** Page 18
  - 6.2 **Evaluation interne** Page 19
- 7 **Rapport** Page 21
- 8 **Coûts** Page 22
- 9 **Grille d'évaluation** Page 24
- 10 **Bibliographie conseillée** Page 26





**Enregistrement en direct du jardin.**  
*Projet Radio loco-motivo*

# Préface

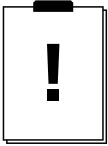
La brochure suivante propose une aide aux responsables de projet pour l'évaluation de leurs projets. Conscients qu'il s'agit d'une étape souvent négligée faute de temps ou de ressources, mais convaincus de sa nécessité et de sa valeur pour la réussite d'un projet, nous vous fournissons, dans les pages qui suivent, des informations relatives à l'évaluation ainsi que des conseils et des exemples qui vous permettront de la mener à bien.

L'évaluation n'est pas qu'un complément du projet mais une étape importante : en revenant sur ce qui a été fait et en l'évaluant, l'équipe de projet prend conscience de ce qui a bien et moins bien fonctionné et peut en tirer de précieuses leçons.

De plus, quiconque reçoit une aide financière de la Confédération pour la réalisation d'un projet destiné à promouvoir l'intégration des personnes handicapées doit évaluer le projet qui a bénéficié de ces subsides. L'ordonnance sur l'égalité pour les personnes handicapées prévoit en effet qu'un plan d'évaluation doit être joint à la requête.

# Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation est un instrument qui permet de **documenter**, d'**analyser**, de **perfectionner** et de **juger** un projet en cours ou achevé. Elle constitue un outil de soutien au chef de projet et à son équipe à chaque étape du projet. Lors de la conception de ce dernier, elle aide à formuler les objectifs et à déterminer la démarche à suivre ; lors de sa réalisation, elle permet de vérifier si le projet va dans la direction souhaitée ; lorsqu'il est achevé, elle montre les effets obtenus, ce que d'autres pourront en retirer et les possibilités de développement du projet.



**Evaluer, c'est :**

- **Constater les résultats obtenus grâce à une analyse systématique des données récoltées**
- **Porter un jugement de valeur sur les résultats obtenus sur la base des objectifs initiaux et de leurs critères de réussite**
- **Mieux appréhender le projet ainsi que les activités réalisées, non réalisées et non terminées**
- **Tirer des leçons susceptibles de modifier les objectifs ou le déroulement du projet lors d'une deuxième phase ou lors de sa mise en œuvre dans un autre milieu**

# Utilité de l'évaluation – Pourquoi évaluer ?

L'évaluation d'un projet permet de prendre du recul, d'optimiser les idées, de prendre des décisions et, si nécessaire, de réorienter le projet en fonction des objectifs et des critères préalablement établis. L'évaluation donne aussi la possibilité au bailleur de fonds de se rendre compte de l'avancée du projet et lui permet de déterminer les résultats de son investissement.



## **Buts de l'évaluation :**

- **Vérifier, optimiser, assurer la qualité**
- **Prendre des décisions**
- **Apprendre**
- **Rendre compte**

L'évaluation permet donc de déterminer la **pertinence**, la **durabilité**, l'**impact**, l'**efficacité** et l'**efficience** du projet.

# Planifier et conceptualiser l'évaluation

## 4.1

---

### Par où et quand commencer ?

Il n'est pas possible d'évaluer systématiquement toutes les activités et toutes les prestations qui constituent un projet, pour des raisons de temps et de coût. Il est donc nécessaire d'établir des priorités.

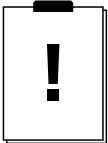
Tout d'abord, pour pouvoir évaluer un projet, il faut clairement déterminer les objectifs et les activités prévues pour les atteindre.

### 4.1.1

---

#### Etablir les objectifs du projet

**NB** : Le projet ne doit pas être trop vaste ni disparate. Bien définir les objectifs dès le départ facilite la réalisation et l'évaluation.



**Formulez les objectifs le plus concrètement possible et réfléchissez déjà à la manière de les mesurer. N'oubliez pas qu'ils doivent être SMART (= spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, limités dans le temps).**





Mixer soi-même.  
*Projet Radio loco-motivo*

## Exemple : objectifs de projet

Concrètement, un projet visant une meilleure accessibilité des locaux de concert formulera ainsi son **objectif principal** :

Avec le projet « Concerts sans barrières », l'Association suisse des salles de concert se propose d'augmenter le nombre de concerts accessibles aux personnes handicapées, en axant son action tant sur les informations que sur l'accès physique aux locaux et sur la possibilité, pour les personnes handicapées, de profiter de l'offre existante. Elle veut créer du matériel d'information (site Internet, prospectus et brochure), organiser un premier concert accessible, appelé à servir de modèle, et envisage aussi de mettre sur pied des rencontres avec les acteurs concernés.

L'objectif est ensuite découpé en plusieurs **sous-objectifs SMART** (= spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, limités dans le temps) suivis de leurs **indicateurs de réussite** respectifs :

| N° Sous-objectifs  | Indicateurs – Comment mesurer l’objectif ?  |
|--|---|
| <p><b>1 Les principales conditions à respecter pour qu’un concert soit accessible ont été identifiées et formulées.</b></p>  | <p>Un catalogue des critères et des conditions est disponible.</p>  |
| <p><b>2 Les organisateurs de concerts à but non lucratif ont été sensibilisés par divers canaux (site Internet, prospectus, manifestations, rencontres avec les acteurs du domaine, etc.).</b></p> | <p>La sensibilisation est considérée comme terminée une fois que dix lieux de concert ont été atteints.</p> <p>Les informations sont à disposition des organisateurs de concerts sur le site de l’association, ainsi que par le biais de brochures et de prospectus.</p> <p>Trois rencontres avec les acteurs du domaine ont été organisées et au moins dix personnes provenant de salles de concert différentes y ont participé.</p> |
| <p><b>3 De premières améliorations sont observées dans dix salles de concert au moins.</b></p>   | <p>Les informations sur l’accessibilité des bâtiments sont disponibles sur les sites Internet des salles de concert et les sites Internet sont accessibles.</p> <p>Les avis de personnes handicapées sur les événements organisés, récoltés sous forme de formulaire d’évaluation, ont été recueillis et analysés.</p>  |

Il est essentiel pour le projet et pour son évaluation que les objectifs soient décrits le plus concrètement possible. C'est seulement en définissant avec précision le but et le public-cible que vous souhaitez atteindre, et en fixant des objectifs aussi concrets et mesurables que possible, que vous pourrez planifier judicieusement vos travaux, réaliser votre projet et le juger (évaluer).

#### 4.1.2

##### **Les activités**

**NB :** Attention à ne pas confondre objectifs et activités ! Les activités représentent toutes les mesures prises pour réaliser les objectifs. Celles-ci peuvent être très diverses : élaboration de moyens didactiques, conduite d'une enquête, organisation d'une manifestation, d'une campagne, test d'un nouvel instrument/logiciel, etc.

##### Exemple : activités

Concrètement, l'association ci-dessous se propose d'organiser un concert et de créer du matériel informatique. Cela à travers les **activités** suivantes :

1. Constitution d'un groupe de travail composé de personnes handicapées et de représentants de salles de concert ; définition des principales conditions qu'une salle doit remplir pour être accessible.

2. Elaboration de propositions de mesures et publication de ces dernières par divers canaux : brochure, site Internet, assemblée des membres, etc.
3. Travail à long terme de sensibilisation et de conseil à l'intention des gérants de salles de concert : journées de formation et ateliers, accompagnement individuel dans l'application des mesures lors de l'organisation d'un concert sans obstacles.
4. En fin de projet, organisation d'un concert sans obstacles ; à l'interne, poursuite de la démarche par la publication de divers documents d'information et par la fourniture de conseils par la direction de l'Association.

### 4.1.3

#### **Evaluation**

**NB** : L'évaluation est un **processus continu** qui s'effectue en parallèle à la formulation des objectifs, à la planification des activités et à toutes les autres étapes du projet.

Ce processus peut être subdivisé en plusieurs étapes :

- 1** Etablissement des indicateurs de réussite des sous-objectifs
  
- 2** Evaluations intermédiaires : il est possible de faire un premier bilan quant au succès / à l'échec du projet en faisant une analyse de ce qui a été fait jusque-là sur la base des indicateurs de réussite
  
- 3** Evaluation finale : vérification quant au succès / à l'échec du projet sur la base des indicateurs de réussite des sous-objectifs, mise en perspective des attentes avec les résultats, formulation de commentaires et suggestions pour une éventuelle suite du projet



Planification  
du projet

1

Etablissement des  
indicateurs de réussite  
des sous-objectifs

2

Evaluations  
intermédiaires

3

Evaluation  
finale

Fin du  
projet

## 4.2

---

### Que faut-il évaluer ?

Afin de mieux planifier l'évaluation et d'en déterminer les objectifs, il est nécessaire d'être au clair sur les destinataires de cette évaluation. Ces derniers ne manqueront pas d'influencer la conception, la méthodologie et le calendrier de votre évaluation. Il ne faut pas oublier que le rapport d'évaluation est tout d'abord destiné au promoteur du projet, qui s'en servira comme outil de gestion et guide pour le futur. Mais il est aussi un instrument utile aux bailleurs de fonds, qui pourront constater les résultats de leur investissement.

Une fois que les destinataires ont été définis, on peut établir les objectifs de l'évaluation : **que désire-t-on savoir et pourquoi ?**

L'évaluation doit souligner différents aspects d'un projet. Elle doit par exemple renseigner sur les **activités menées**, les **résultats atteints** et les **prestations fournies**, sur les **effets** et les **changements obtenus** ou sur le **déroulement du projet**.

Objets de l'évaluation :

#### — **Activités, résultats et prestations, réactions**

Il faut d'abord dresser un bilan en décrivant ce qui a concrètement été fait, quels produits le projet a permis de générer et quels réactions ou changements il a provoqués.

#### — **Répercussions et changements**

Ici, on dépasse les activités et on s'intéresse aux changements obtenus grâce à ce projet. Il s'agit de juger si les objectifs

fixés ont été ou non réalisés, et pourquoi.

#### – **Déroulement du projet**

Indépendamment des répercussions du projet, il est aussi bon de se demander si la manière de procéder était appropriée et éventuellement comment l'améliorer pour de futurs projets.

#### – **Recommandations**

Une évaluation ne doit pas seulement être une rétrospective ; elle doit aussi être tournée vers l'avenir. C'est pourquoi il est utile de formuler des recommandations en s'appuyant sur les expériences faites. Vous en profiterez dans votre travail ultérieur et les autres personnes ou organisations intéressées par votre projet en bénéficieront elles aussi.

La manière de procéder peut varier : des descriptions, des statistiques ou des questionnaires succincts. Dans votre plan d'évaluation, vous déciderez quelle est la meilleure manière de procéder, tant au niveau du résultat que des coûts.

**NB :** Dans certains cas, l'évaluation peut se référer à des phases spécifiques du projet que l'on désire mieux approfondir et analyser.

**NB :** Une bonne évaluation ne se fonde pas sur le plus grand nombre de données possible mais sur des données aussi pertinentes et parlantes que possible. À ce propos, la récolte de questionnaires sans analyse conséquente est inutile : vos bailleurs de fonds ne pourront rien faire avec une pile de questionnaires non analysés.

# Méthodes d'évaluation

## 5.1 ---

### Type de données et méthodes de collecte

#### — Quantitatives

Il s'agit de données qui peuvent être **mesurées**. Ce type de données est associé à des chiffres et des unités de mesure. Une étude quantitative permet de **vérifier des hypothèses**, de **mesurer des comportements** et de **vérifier l'impact** d'une mesure en chiffres.

Les données quantitatives se basent sur des questions prédéfinies et peuvent être collectées grâce à des **statistiques**, des **questionnaires composés de questions précises et fermées** et diffusés à un large échantillon, etc.

#### — Qualitatives

Il s'agit de **données individuelles**, non mesurables en chiffres. Elles permettent d'**établir des hypothèses**, de **comprendre** l'image véhiculée par une activité donnée, de rechercher de **nouvelles idées**, de **tester** un programme ou une activité. Moins nombreuses que les données quantitatives, elles sont récoltées auprès d'un petit échantillon bien ciblé.

Pour ce type d'évaluation, on utilise des méthodes telles que des **entretiens**, des **sondages avec des questions ouvertes**, des

**groupes de discussion**, des **observations directes**, etc. Les résultats sont par la suite analysés de manière individuelle : chaque entretien, chaque questionnaire, chaque enregistrement du groupe de discussion constitue un élément à analyser.

#### — **Méthode mixte**

Une troisième possibilité réside dans l'utilisation d'une **technique mixte**. D'une part, on collectera des **données quantitatives** et des statistiques et d'autre part, en posant des questions plus ouvertes à un groupe ciblé, on recueillera des **données qualitatives**. Ce groupe peut aussi être constitué par les acteurs directs du projet, les participants ainsi que les organisateurs.

## **5.2**

---

### **Analyse**

Une fois les données récoltées, il faudra les analyser. Il s'agit de **décrire**, d'**interpréter** et de **tirer des conclusions**.

- Lecture des questionnaires (qualitatifs ou quantitatifs) et mise en évidence des éléments principaux sur la base des objectifs du projet
- Retranscription des entretiens, extraction et comparaison des éléments significatifs mentionnés par les interlocuteurs sur la base des objectifs du projet
- Mise en perspective et discussion des éléments extraits des questionnaires et/ou des entretiens sur la base des objectifs du projet et des hypothèses préalablement formulées

- Elaboration de statistiques et/ou de graphiques grâce aux données quantitatives

Une enquête ne s'arrête pas à la collecte des données ; il est très important que celles-ci soient analysées (décrites et interprétées). Le volume et l'envergure de l'analyse dépendent du type de projet et de sa portée.

### Exemple : analyse

Concrètement, les questionnaires remplis par les membres de l'association et la discussion menée dans le groupe de travail montrent l'efficacité générale du projet.

- Tous les membres affirment être au clair sur les conditions requises pour un concert sans barrières et se disent à l'aise dans leur rôle de conseiller ou d'organisateur.
- Les organisateurs de concert ont donné des retours positifs sur les conseils reçus et sur le matériel informatique qui leur a été mis à disposition. Ils disent avoir beaucoup appris et être contents de pouvoir, avec des mesures simples, rendre accessibles les concerts qu'ils organisent.
- Les membres du groupe de travail sont satisfaits du travail effectué. Ils s'interrogent sur la façon dont ils ont procédé et se demandent si, après avoir organisé un premier concert accessible, il n'aurait pas fallu programmer une



rencontre avec les organisateurs de concerts pour qu'ils puissent échanger leurs expériences.

- Ils s'interrogent aussi sur la possibilité de créer une « accessibility check-list » sous forme d'application pour smartphones.
- Les membres de l'association et du groupe de travail s'accordent sur l'opportunité de poursuivre le projet et de l'élargir à tout le pays.

**NB :** Indépendamment de la méthode utilisée, il est important que l'équipe de projet prenne du recul quant à son travail et s'interroge sur les réussites et les échecs et leurs différentes causes. Il faut qu'elle se pose des questions par rapport au déroulement du projet, à la gestion de celui-ci, mais aussi aux possibles améliorations et changements futurs. Cela pour garantir une continuité et un suivi de ce qui a été fait.

# Types d'évaluation

Une évaluation peut être effectuée par des spécialistes (évaluation externe) ou par une ou plusieurs personnes participant elles-mêmes au projet (évaluation interne). La plus grande différence entre ces deux types d'évaluation ne réside pas dans les méthodes choisies, mais dans la perspective de l'évaluateur et la distance qu'il aura par rapport au projet.

## 6.1

---

### **Evaluation externe**

Comme son nom l'indique, une évaluation est externe quand elle est effectuée par une entité externe au groupe de travail du projet.

Ses points forts sont :

- Distance
- Indépendance

Ce qui signifie que les évaluateurs pourront faire des comparaisons et des remarques sur des choses que des personnes impliquées dans le projet ne relèveraient pas. Une évaluation externe répond aux questions de durabilité, d'impact et d'efficacité et peut appuyer la mise en œuvre des mesures qu'elle recommande.



**Pour les grands projets, il est conseillé de confier l'évaluation à des spécialistes externes. Dans ce cas aussi, l'évaluation implique, pour les responsables du projet, un certain travail. Les responsables devront fournir aux évaluateurs externes le matériel nécessaire, ce qui suppose de :**

- Communiquer le domaine du projet qui sera évalué**
- Fournir le concept initial du projet et, en cas de changements, toutes les versions successives**
- Fournir les données collectées et leur analyse**

**Vous trouverez des adresses d'évaluateurs auprès de la Société suisse d'évaluation SEVAL ([www.seval.ch](http://www.seval.ch)).**

## **6.2**

---

### **Evaluation interne**

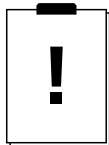
Dans le cadre d'une évaluation interne, le projet est analysé par ses propres acteurs.

Ses points forts sont :

- Connaissance approfondie du projet**
- Connaissance des institutions participant au projet**
- Souplesse et répartition dans le temps**
- Pas de coûts supplémentaires**

Dans la mesure où les participants sont suffisamment critiques vis-à-vis de leur travail et des objectifs atteints/non atteints, ce type d'évaluation permet aux évaluateurs de tirer des leçons

importantes quant aux objectifs et à la gestion. Effectuée au fur et à mesure, l'évaluation interne permet de corriger les « erreurs » et de rectifier le tir.



**En règle générale, une évaluation interne (ou autoévaluation) suffit pour les petits projets ou ceux d'envergure moyenne (inférieurs à 100 000 CHF / an). Il peut néanmoins être judicieux de se faire conseiller par des spécialistes externes.**

# Rapport

Dans l'idéal, les résultats de l'évaluation sont intégrés dans un compte-rendu général (rapport final) qui permet une appréciation globale du projet et une meilleure appréhension des activités, de la réalisation ou non des objectifs et du déroulement général du projet.

Les bons rapports se distinguent par leur manière de présenter les données de façon claire, factuelle et compréhensible. Les opinions seront donc présentées séparément des faits. Les changements dans l'organisation et dans la réalisation seront communiqués et des recommandations ciblées seront formulées. Un formulaire à utiliser pour les rapports intermédiaires et finaux est disponible sur le site Internet du BFEH.

<http://www.edi.admin.ch/ebgb/00587/05140/index.html?lang=fr>

# Coûts

La charge de travail nécessaire à l'évaluation ne peut pas être déterminée d'une façon générale, car elle dépend de la complexité du projet. L'expérience montre toutefois qu'elle est souvent sous-estimée. D'une façon générale, elle implique :

– **Dans la phase de conception du projet**

La planification de l'évaluation, l'introduction à leurs tâches des personnes compétentes

– **Durant le déroulement du projet**

La collecte des données nécessaires, la préparation des évaluations intermédiaires

– **A la fin du projet**

Une évaluation finale générale et la rédaction d'un rapport final comprenant les résultats

Il n'est pas possible d'estimer le coût d'une évaluation, car la dépense varie en fonction de la taille du projet. Pour les projets assez simples, la dépense est moins importante que pour les projets prévoyant différentes étapes. On estime généralement le coût de l'évaluation à environ 10 % du coût global.

**NB :** Il est très important de **prévoir les coûts de l'évaluation dans**



**le budget initial** et, si nécessaire, de les adapter au fur et à mesure que le projet avance et que les coûts des évaluations intermédiaires et de l'évaluation finale se précisent.

**NB :** Dans le cas d'une évaluation externe, il est recommandé de comparer plusieurs offres.

# Grille d'évaluation

La grille d'évaluation permet de définir les méthodes d'évaluation, les responsabilités, le temps de réalisation des objectifs du projet, les indicateurs et les questions de l'évaluation.

## Situation initiale

---

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Breve description du projet</b> | Décrit les aspects fondamentaux du projet |
| <b>Objectifs du projet</b>         | Reprend les objectifs du projet           |
| <b>Activités du projet</b>         | Reprend les activités du projet           |

## But de l'évaluation

---

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Objet de l'évaluation</b>     | Pourquoi faut-il évaluer le projet ?<br>Quelles parties faut-il évaluer ?<br>Quels sont les aspects à creuser ?       |
| <b>Questions de l'évaluation</b> | A quelles questions doit répondre l'évaluation ? Le but de l'évaluation est-il atteint en répondant à ces questions ? |

## Planification et méthodes

---

|  |  |
|--|--|
| <b>Type d'évaluation</b>               | S'agit-il d'une évaluation interne ou externe ?  |
| <b>Calendrier</b>                      | Fixe les phases et les délais de l'évaluation  |
| <b>Méthode de collecte des données</b> | Les données seront-elles collectées par une méthode quantitative, qualitative ou mixte ? Pourquoi ?                          |
| <b>Méthode d'analyse</b>               | Comment sont analysées les données collectées ? Comment sont discutées les données ? Des statistiques sont-elles élaborées ? |
| <b>Activités de l'évaluation</b>       | Est-ce que des activités spécifiques sont prévues pour l'évaluation ?  |

## Organisation

---

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Responsabilités et fonctions</b> | Qui est responsable de l'évaluation ?<br>Qui participe, et avec quelle fonction ? |
|-------------------------------------|---|

## Budget

---

|  |   |
|--|---|
| <b>Budget du projet et de l'évaluation</b> | L'évaluation a-t-elle été prévue dans le budget ? |
|--|---|

# Bibliographie conseillée

- Informations et lignes directrices pour une évaluation  
<http://www.quint-essenz.ch/fr/sections/6>
- Guide pour l'évaluation et le suivi de projet en développement  
<http://www.eval.fr/Pages/default.aspx>
- Guide pour l'évaluation des projets dans le domaine de la culture.  
[http://www.pour-cent-culturel-migros.ch/Media/Medien/Leitfaden\\_Evaluieren\\_fr.pdf](http://www.pour-cent-culturel-migros.ch/Media/Medien/Leitfaden_Evaluieren_fr.pdf)
- Guide pour les évaluations scientifiques  
[http://nte.unifr.ch/misc/evalguide/project\\_evaluation/index\\_FR/index.html](http://nte.unifr.ch/misc/evalguide/project_evaluation/index_FR/index.html)
- Guide pour l'évaluation de l'impact / évaluation des projets de développement. Pour une approche complexe et très complète.  
[http://www.zewo.ch/impact/fr/mesure\\_de\\_lefficacite](http://www.zewo.ch/impact/fr/mesure_de_lefficacite)



Gianni en test son.  
*Projet Radio loco-motivo*

## **Impressum**

Edition — BFEH

Rédaction — Martina Pezzati

Mise en page/graphisme — Heyday Bern

Crédits photographiques — Daniel Vonlanthen (couverture),

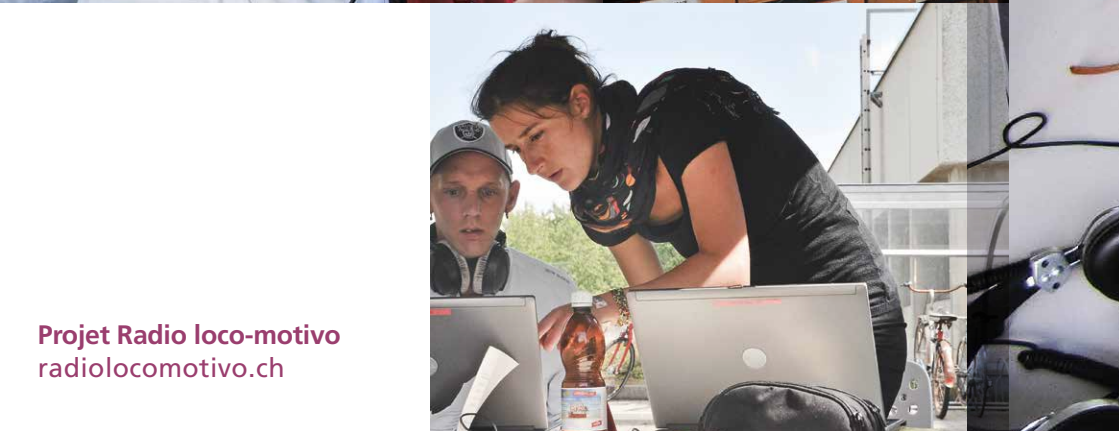
Reinhart Meister

Impression — OFCL



**BFEH**  
Bureau fédéral de  
l'égalité pour les personnes  
handicapées

3003 Berne  
Tél. +41 (0)58 462 82 36  
Fax +41 (0)58 462 44 37  
ebgb@gs-edi.admin.ch  
www.bfeh.ch



**Projet Radio loco-motivo**  
[radiocomotivo.ch](http://radiocomotivo.ch)