EVALUER
un contrat local de santé

un guide pratique qui vous accompagne pas à pas



ireps
Instance régionale d'éducation et de promotion de la santé
GRAND EST

Avec le soutien de l'ARS Grand Est

Ce guide a été rédigé par l'Instance régionale d'éducation et de promotion de la santé Grand Est, forte de son expérience d'accompagnement des Délégations territoriales (DT) de l'Agence régionale de santé Grand Est, des collectivités et des porteurs, dans le cadre des contrats locaux de santé, depuis 2013.

Réalisation

Rédaction : Marie Flipo-Gaudefroy et Sophie Guetaz (Ireps Grand Est)
Groupe de travail : Carole David-Gillet, Valérie Stevance et Maxime Ransay-Colle (ARS Grand Est), Marie Flipo-Gaudefroy et Sophie Guetaz (Ireps Grand Est)
Relecture : Marie Persiani, Ludovic Detavernier et Emilie Christophe (Ireps Grand Est)
Conception graphique : Emilie Christophe (Ireps Grand Est)

Utilisation et reproduction

L'Ireps Grand Est autorise l'utilisation et la reproduction du contenu de ce document, sous réserve de la mention des sources.

Citation proposée

Flipo-Gaudefroy M, Guetaz S, Evaluer un contrat local de santé. Laxou : Instance régionale d'éducation et de promotion de la santé Grand Est ; 2022. 34 p.

Ce guide a été réalisé grâce au soutien financier de l'ARS Grand Est.

Il est téléchargeable sur le site de l'Ireps Grand Est : www.ireps-grandest.fr

Mars 2022

Sommaire

Introduction **4**

Les points clés de l'évaluation **5**

Partie 1 · Cadre général de l'évaluation d'un CLS **7**

Pourquoi et pour qui évaluer le CLS ? 7

Quoi évaluer dans le CLS et qui peut s'en charger ? 8

Quand évaluer le CLS ? 8

Partie 2 · Évaluer le programme d'actions **10**

Étape 1 · Formuler les objectifs du CLS selon quatre niveaux 11

Étape 2 · Formuler des indicateurs 17

Étape 3 · Préparer un recueil harmonisé pour qu'il soit exploitable 23

Étape 4 · Construire des outils de recueil et remplir la fiche de recueil des données d'évaluation : place aux porteurs 24

Étape 5 · Agréger et analyser l'ensemble des données recueillies 25

Partie 3 · Évaluer la dynamique partenariale **26**

Étape 1 · Préparer l'évaluation des processus de la dynamique partenariale du CLS 27

Étape 2 · Préparer l'évaluation de résultats de la dynamique partenariale 29

Étape 3 · Définir comment recueillir les données 30

Étape 4 · Préparer vos outils 31

Étape 5 · Agréger et analyser l'ensemble des données recueillies 32

Partie 4 · Agréger et analyser des données **33**

Une évaluation finale indispensable 33

Des bilans pertinents au cours du CLS 34

Communication de l'évaluation 34

Introduction

L'évaluation est une démarche qui permet de **mieux connaître** une action ou un programme d'actions, d'**apprécier sa mise en œuvre** et de **mesurer ses effets**.

Plus spécifiquement, l'évaluation d'un contrat local de santé (CLS) consiste à la fois à **évaluer le programme d'actions** (les actions ont-elles répondu aux objectifs du CLS ?) et **la dynamique partenariale** globale mise en œuvre lors du CLS (quels effets a eu le CLS sur le tissu de partenaires du territoire ?). Mais cette étape de la démarche de projets a bien souvent mauvaise réputation et peut être considérée comme « chronophage », « inutile », « bureaucratique » ou « faite au détriment de l'action de terrain ». Elle suscite de nombreuses questions :

- **Quoi évaluer ?**
- **Pour qui évaluer ?**
- **Qui évalue ?**
- **Quand évaluer ?**
- Et concrètement…**Comment évaluer un contrat dans lequel de nombreux objectifs et fiches-actions sont posés ?**

Ce guide vous accompagne, pas à pas, pour répondre à ces questions. Idéalement, il sera utilisé dès la phase d'écriture du CLS. Pour les CLS déjà signés, la méthodologie proposée sera nécessairement à adapter. Mais, même si cela est moins facile et si l'évaluation est moins aboutie, il n'est jamais trop tard ! Des encarts vous seront proposés tout au long du guide pour vous aider à réaliser votre évaluation même si vous n'avez pas suivi cette méthodologie dès le début du CLS.

Tout au long de ce guide, vous trouverez différents symboles pour faciliter votre lecture :

	**Points incontournables de la démarche d'évaluation** (synthétisés dans Les points clés de l'évaluation).
	**Conseils de rattrapage** aux référents et coordonnateurs CLS avec un CLS déjà lancé et dont l'évaluation n'est pas encore structurée**.**
	**Conseils pratiques** pour mettre en œuvre l'évaluation.
	**Outils téléchargeables et utilisables** pour mener à bien votre évaluation (accessibles en ligne ici).
Place aux porteurs !	Toutes les étapes à réaliser par les porteurs de projets sont surlignées en vert clair. En tant que membre de l'équipe projet, elles ne vous concernent donc pas directement !

L'Ireps Grand Est, grâce au soutien de l'ARS Grand Est, propose un service d'accompagnement méthodologique aux porteurs de projet et à l'équipe en charge de la coordination du CLS, dans l'évaluation de votre CLS : Faire une demande d'accompagnement

Les points clés de l'évaluation

Au fil de ce guide, vous trouverez des recommandations pour mener à bien une démarche d'évaluation d'un contrat local de santé. Certaines de ces recommandations sont des points incontournables identifiés par une pastille jaune et synthétisés ci-dessous.

Temporalité

Voir Quand évaluer le CLS ?

L'évaluation du CLS est pensée le plus tôt possible et s'intègre dans l'ensemble de la démarche du CLS. Penser l'évaluation en amont de la mise en œuvre d'actions permet d'identifier et de construire les outils nécessaires au recueil de données et d'anticiper les étapes auxquelles ils seront nécessaires.

Evaluation du programme d'actions

Voir la partie 2 · Evaluer le programme d'actions

L'évaluation du programme d'actions vise à identifier dans quelle mesure l'ensemble des fiches-actions a permis d'atteindre les objectifs spécifiques du CLS. Cette évaluation se structure selon les étapes suivantes :

- Étape 1 : Formuler les objectifs du CLS selon 4 niveaux
- Étape 2 : Formuler des indicateurs
- Étape 3 : Préparer un recueil harmonisé pour qu'il soit exploitable
- Étape 4 : Construire des outils de recueil et remplir la fiche de recueil des données d'évaluation : place aux porteurs de fiches-actions
- Étape 5 : Analyser l'ensemble des données recueillies

L'évaluation du programme d'actions est pensée dans une réflexion globale autour de l'ensemble des fiches-actions afin de permettre le recueil d'éléments comparables et pouvant être agglomérés à l'échelle de l'ensemble du CLS.

Evaluation de la dynamique partenariale

Voir la partie 3 · Evaluer la dynamique partenariale

L'évaluation de la dynamique partenariale vise à identifier ce que le CLS a produit sur le tissu de partenaires : meilleure interconnaissance, émergence de nouveaux projets…. Cette évaluation se structure selon les étapes suivantes :

- Étape 1 : Préparer l'évaluation de processus de la dynamique partenariale du CLS
- Étape 2 : Préparer l'évaluation de résultats de la dynamique partenariale du CLS
- Etape 3 : Définir comment recueillir les données
- Etape 4 : Préparer vos outils
- Étape 5 : Analyser l'ensemble des données recueillies

Formulation des objectifs et des indicateurs

Voir la partie 2 · Etape 1

La première étape de l'évaluation concerne la formulation d'objectifs qui se déclinent selon les quatre niveaux : général (ou objectif global du CLS), stratégiques (ou axes du CLS), spécifiques (communs à plusieurs actions inscrites dans le CLS) et opérationnels (propres à chaque action).

A partir du diagnostic réalisé, l'équipe projet aura en charge la rédaction des trois premiers niveaux d'objectifs : général, stratégiques, spécifiques.

L'outil de catégorisation des résultats, créé par Promotion Santé Suisse en 2005 (OCR), fournit une aide précieuse à l'écriture de ces trois premiers niveaux d'objectifs.

Evaluation de processus

Voir la partie 2 · Etape 2.1

L'évaluation de processus permet d'analyser la qualité des actions et leur déroulement. Ce niveau d'évaluation concerne les objectifs opérationnels de l'action et reprend les six dimensions suivantes : le public cible, le partenariat, la mise en œuvre, les moyens, l'information et la communication et le suivi du programme.

Dans le cadre d'un CLS, il est particulièrement important de veiller à proposer des indicateurs de processus identiques pour uniformiser l'ensemble des fiches-actions.

Evaluation de résultats

Voir la partie 2 · Etape 2.2

L'évaluation de résultats vise à mesurer l'efficacité de l'action, c'est-à-dire de comparer ce qui était attendu dans le cadre des objectifs spécifiques et ce qui a été obtenu.

Dans le cadre d'un CLS, il est conseillé de choisir deux indicateurs par objectif spécifique identifié.

Recueil des données

Voir la partie 2 · Etape 3.3

Pour permettre un recueil de données compilables, **il est fortement recommandé que l'équipe projet puisse créer une « Fiche de recueil des données d'évaluation » à remplir par chaque porteur pour chaque fiche-action** ; reprenant les principales données attendues et leur format.

Communication

Voir la partie 4 · Communication de l'évaluation

Il est primordial de communiquer sur le CLS mis en place et les actions concernées.

Partie 1 · Cadre général de l'évaluation d'un CLS

Pourquoi et pour qui évaluer le CLS ?

L'évaluation présente de nombreux objectifs. Elle permet en effet :

- De **prendre du recul** et de faire le point sur ce qui a été accompli et ainsi légitimer la démarche ;
- De **mesurer l'efficacité** du CLS signé en questionnant si les objectifs du CLS sont atteints ;
- D'**améliorer la qualité** du programme d'actions mis en place (à savoir si les actions se sont déroulées comme prévu et d'expliquer les écarts, le cas échéant) ;
- De **décider de la poursuite ou non** d'une action inclue dans le programme d'actions du CLS ;
- D'**identifier des pistes d'amélioration** et de les **mettre en œuvre** ;
- De **guider la reconduction** du CLS ;
- De **rendre compte des financements** mobilisés ;
- De **communiquer** sur le CLS mis en place et de le valoriser…

Par ailleurs, l'évaluation dispose d'un **large panel de bénéficiaires**. Elle profite en effet à la fois aux signataires du CLS, aux membres des différentes instances de ce dernier, aux porteurs de fiches-actions, aux partenaires mobilisés, à la population...

Différents noms peuvent être, selon les CLS, attribués aux instances :

- Instance politique : comité de pilotage / comité stratégique,
- Instance technique : comité technique / équipe projet / comité de suivi.

NB : Afin de permettre plus de clarté à la lecture du présent document, les termes « comité de pilotage », « équipe projet » et « comité technique » feront référence à la déclinaison suivante de la gouvernance du CLS :

- *Le comité de pilotage : il s'agit de l'espace de concertation politique et décisionnel composé des représentants des signataires et des partenaires concourant aux objectifs du contrat.*
- *L'équipe projet : elle représente la coordination opérationnelle du CLS. Il s'agit généralement d'un binôme constitué du référent CLS de l'ARS et du coordonnateur de CLS ou du représentant technique de la collectivité porteuse qui s'assure de la mise en œuvre des décisions du comité de pilotage. Elle élabore des propositions, coordonne l'évaluation du CLS, présente la mise en œuvre et le suivi et prépare les réunions du comité de pilotage.*
- *Le comité technique : il s'agit de l'instance opérationnelle chargée de suivre l'élaboration et la mise en œuvre du CLS, de coordonner et veiller à la cohérence des interventions des différents partenaires et de discuter les éventuels avenants. Elle est animée par l'équipe projet et est composée des représentants des différents partenaires du CLS.*

Quoi évaluer dans le CLS et qui peut s'en charger ?

L'évaluation du CLS est constituée de deux grandes parties :

L'évaluation du programme d'actions[1] (décrite en partie 2) **:** elle est pensée dans une **réflexion globale** autour de l'ensemble des fiches-actions afin de permettre le **recueil d'éléments comparables** entre les actions menées et pouvant être agrégées à l'échelle de l'ensemble du CLS.

- Sa construction est pensée par l'**équipe projet**.
- Sa mise en œuvre est effectuée par les **porteurs de fiches-actions**[2].
- L'équipe projet est en charge de l'agrégation des données recueillies auprès de chaque porteur de fiche-action afin de réaliser **un rapport d'évaluation de l'ensemble** du CLS (abordée en partie 4).

NB : L'équipe projet en charge de la coordination du CLS ne peut réaliser cette évaluation seule ; elle pourra s'appuyer sur les porteurs d'actions à qui elle devra faire connaître les modalités envisagées et le sens de l'évaluation qui permettra notamment de justifier de la continuité du financement de leur action (Voir partie 1 - Pourquoi et pour qui évaluer le CLS ?). Les éléments relatifs à la création d'une dynamique autour de l'évaluation vous seront présentés en partie 2.3.

L'évaluation de la dynamique partenariale[3] (décrite en partie 3) : elle **vise à identifier ce que le CLS a produit sur le tissu de partenaires : meilleure interconnaissance, émergence de nouveaux projets….** Elle est pensée et mise en œuvre par **l'équipe projet** en charge du CLS, **validée par le comité technique et de pilotage**.

Les équipes en charge de l'évaluation devront garder une attitude la plus **neutre** possible que ce soit lors de la conception, de la mise en œuvre, de l'analyse ou bien de la restitution de l'évaluation. Il s'agit de considérer à la fois ce qui a fonctionné, mais également les points faibles de la démarche / de l'action afin de les réadapter au mieux.

Il est parfois envisagé de faire appel à un **prestataire extérieur** pour évaluer le CLS. Si cela peut permettre de s'assurer de la neutralité de l'interlocuteur, l'évaluateur externe ne pourra être présent dès le début de la démarche. Or, une des clés de réussite de l'évaluation est bien de la penser dès le démarrage du CLS !

Quand évaluer le CLS ?

L'évaluation du CLS n'est pas la dernière phase de celui-ci ; elle est pensée **le plus tôt possible** et s'intègre dans l'ensemble de la démarche du CLS. Penser l'évaluation en amont

[1] Les actions ont-elles répondu aux objectifs du CLS ?
[2] Dans la suite du guide, toutes les étapes à réaliser par les porteurs seront surlignées en gris clair.
[3] Quels effets a eu le CLS sur le tissu de partenaires du territoire ?

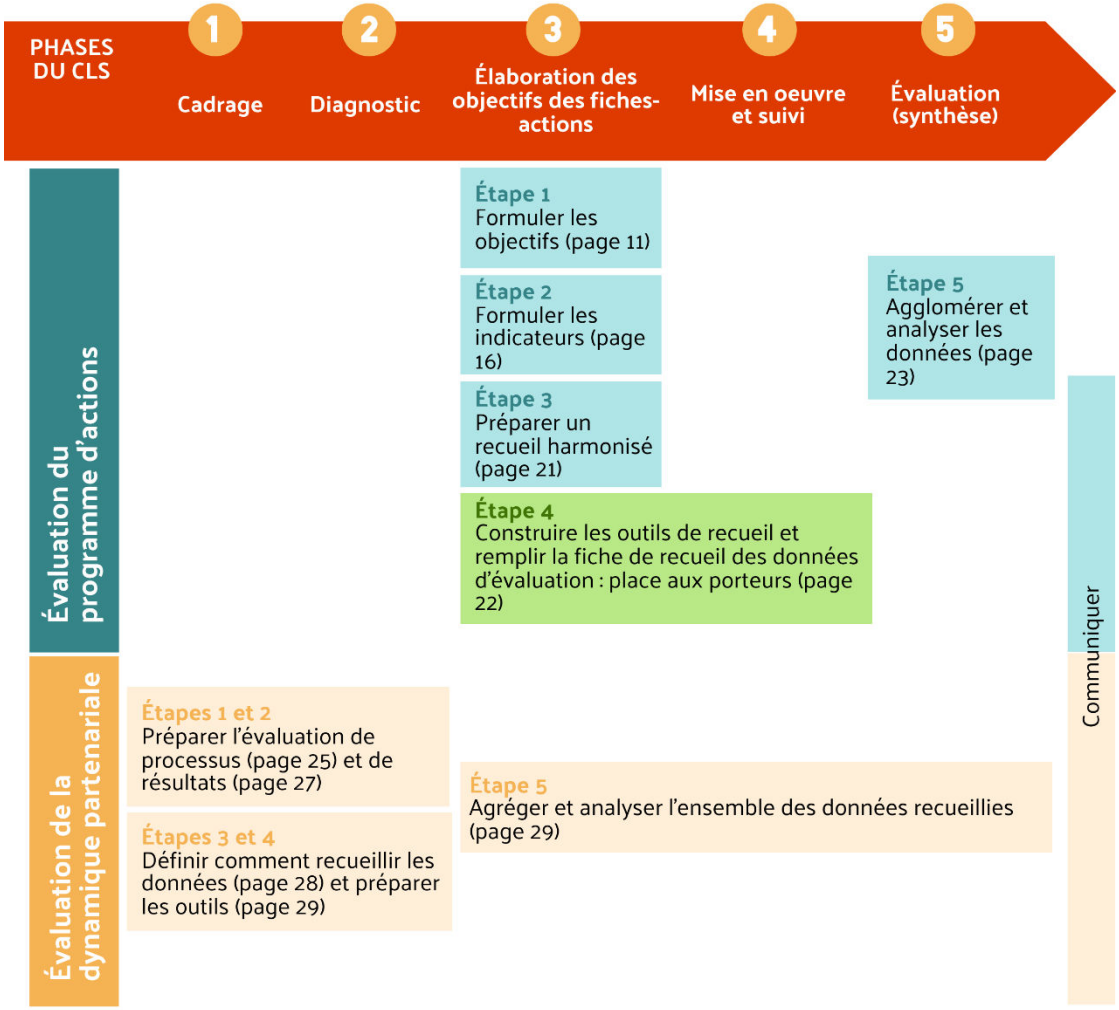
de la mise en œuvre d'actions permet d'identifier et de **construire les outils nécessaires** au recueil de données et d'anticiper les étapes auxquelles ils seront nécessaires[4].

Par ailleurs, si l'évaluation est pensée trop tardivement, il ne sera pas possible d'**observer une évolution** en comparant des données recueillies avant et après l'action[5]. **Il est donc nécessaire d'anticiper l'évaluation dès l'élaboration du CLS !** Si cela peut représenter un important travail au lancement, l'anticipation de l'évaluation permettra de faciliter grandement les étapes de bilans et de s'assurer de la qualité des données recueillies.

NB : si votre CLS a été lancé et que l'évaluation n'a pas encore été pensée, pas de panique ! Vous pouvez vous référer aux encarts proposés tout au long du guide en ce sens et vous faire accompagner pour l'adaptation de la méthodologie : Faire une demande d'accompagnement auprès de l'Ireps Grand Est

Tout au long de ce guide, nous vous décrirons quand penser les différentes étapes de l'évaluation. Le schéma ci-dessous récapitule l'ensemble des étapes détaillées dans ce guide.

Les étapes de l'évaluation d'un CLS



[4] Par exemple : si l'on souhaite connaître le nombre de personnes présentes aux réunions organisées dans le cadre du projet, il faudra anticiper et prévoir des feuilles d'émargement distribuées lors de ces réunions.

[5] Par exemple : si l'on souhaite recueillir l'évolution des connaissances d'un groupe de personnes sur une offre, un questionnaire pourra être proposé avant et après la mise en place de l'action.

Partie 2 · Évaluer le programme d'actions

Le programme d'actions d'un CLS est constitué de fiches-actions portées par différentes structures responsables de leur mise en œuvre. Ces fiches-actions visent à répondre à un ensemble d'objectifs.

L'évaluation du programme d'actions vise à identifier dans quelle mesure l'ensemble des fiches-actions a permis d'atteindre les objectifs spécifiques du CLS[6]. Cette évaluation se structure selon les étapes suivantes :

Étape 1 : Formuler les objectifs du CLS selon quatre niveaux

Étape 2 : Formuler des indicateurs

- Des indicateurs de processus communs à l'ensemble des fiches-actions
- Des indicateurs de résultats selon les objectifs spécifiques (deux par objectif spécifique)

Étape 3 : Préparer un recueil harmonisé pour qu'il soit exploitable

- Faciliter le remplissage des fiches-actions sur les parties « Objectifs » et « Indicateurs »
- Engager une dynamique collective autour de l'évaluation
- Préparer une « Fiche de recueil des données d'évaluation »

Étape 4 : Construire des outils de recueil et remplir la fiche de recueil des données d'évaluation : place aux porteurs de fiches-actions

- Identifier les sources de données
- Construire un protocole d'évaluation
- Recueillir les données
- Analyser et synthétiser les données d'évaluation de la fiche-action

Étape 5 : Analyser l'ensemble des données recueillies

Cette partie présente, étape par étape, comment préparer puis mettre en œuvre cette évaluation du plan d'actions.

[6] Les niveaux d'objectifs sont détaillés ci-après. A noter qu'il pourra être considéré que si les objectifs spécifiques du CLS sont atteints, alors ces derniers contribueront à l'atteinte des objectifs stratégiques et de l'objectif général.

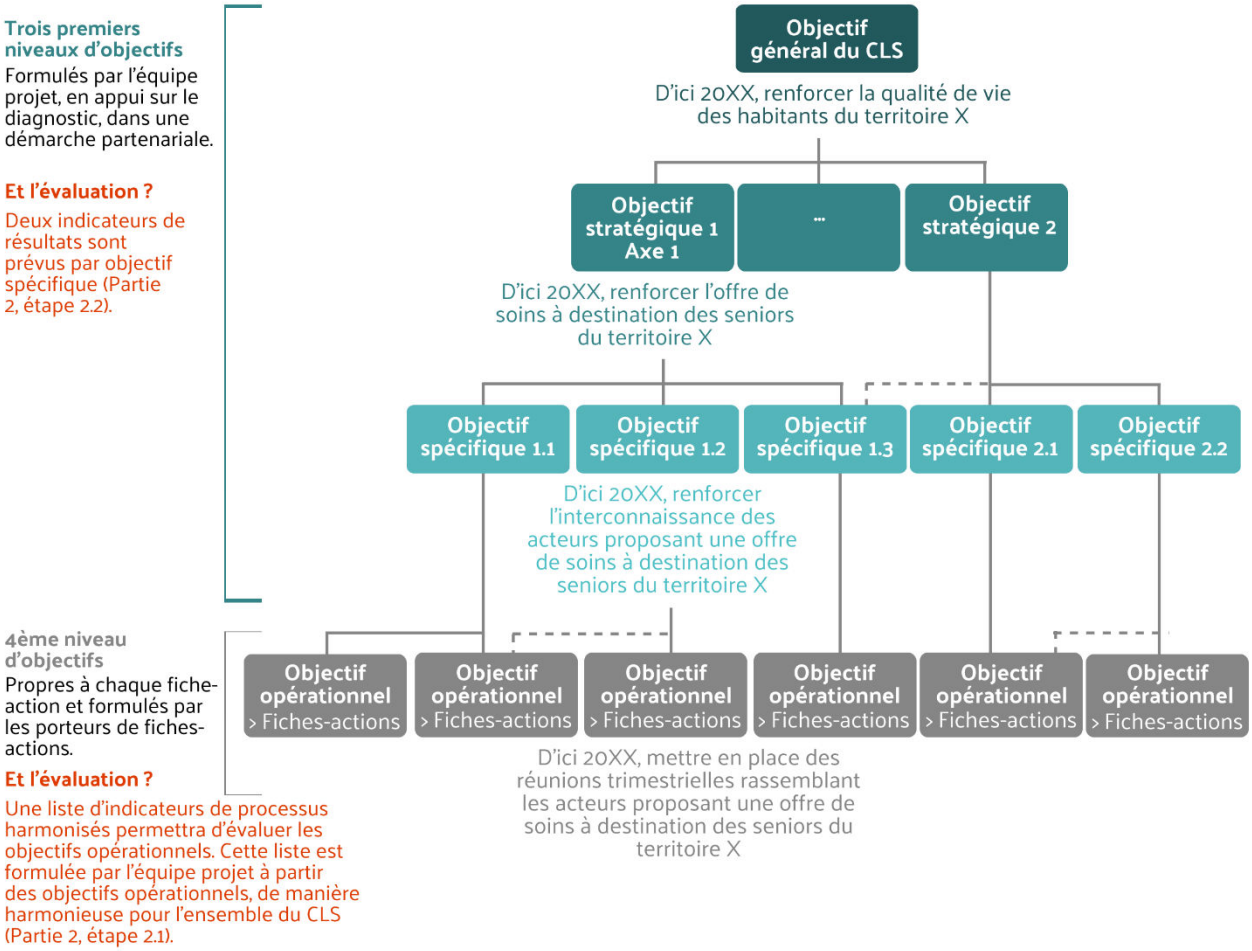
Étape 1 · Formuler les objectifs du CLS selon quatre niveaux

La première étape de l'évaluation concerne la formulation d'objectifs. En effet, formuler un objectif permet d'orienter les indicateurs vers ce que l'on souhaite évaluer : quel phénomène souhaite-t-on observer à l'issue de l'action ? Est-ce une augmentation ou une diminution de ce phénomène que l'on souhaite observer ? … ? Ainsi, formuler ses objectifs tels que cela est décrit ci-dessous facilitera la définition des indicateurs et donc l'évaluation.

Les objectifs se déclinent selon les **quatre niveaux** décrits ci-dessous. Les indicateurs d'évaluation concerneront :

- Les objectifs spécifiques : évaluation de résultats
- Les objectifs opérationnels : évaluation de processus

Les quatre niveaux d'objectifs d'un CLS



Comment formuler un objectif ?

Quel que soit son niveau, un objectif prend la forme d'une **courte phrase débutant par un verbe**. Afin d'être évaluable, il comporte les éléments suivants :

- **Un verbe d'action** : ce dernier précise ce que l'on souhaite obtenir. Il s'agit d'utiliser un verbe traduisant une augmentation, un maintien ou une diminution. Par exemple : renforcer, maintenir, diminuer, augmenter, développer, améliorer…

Certains verbes, pourtant souvent utilisés, ne sont pas des verbes d'action (car ne traduisent pas une augmentation, une diminution ou un maintien) et sont donc à éviter : promouvoir, sensibiliser, lutter, favoriser, rendre accessible, rendre visible/lisible, proposer, offrir, faciliter, initier…

- **Un facteur sur lequel on souhaite agir** : il s'agit de préciser ce sur quoi on souhaite intervenir. Par exemple : la qualité de vie, une offre de soin/de logements/de prévention, les compétences de la population ou des professionnels, la visibilité d'une offre, la coordination des professionnels…
- **Une population définie** : cela permet de préciser qui est ciblé par l'objectif. Par exemple : la population d'un territoire, les professionnels travaillant dans le champ des addictions au sein d'un territoire …
- **Une date d'échéance** : il s'agit de préciser au bout de combien de temps on souhaite atteindre cet objectif. Par exemple : d'ici 2025, …

Les éléments ci-dessus **n'apparaissent qu'une seule fois au sein de l'objectif**. Si deux éléments distincts apparaissent, il est conseillé de scinder l'objectif en deux pour le rendre évaluable. Par exemple : « D'ici 20XX, renforcer l'accessibilité financière et la lisibilité de l'offre de prévention des addictions à destination des jeunes du territoire X » constitue deux objectifs. Les objectifs pourront ainsi être : d'une part « **D'ici 20XX**, **renforcer l'accessibilité financière à l'offre de prévention des addictions à destination des jeunes du territoire X** » et d'autre part « **D'ici 20XX**, **renforcer la lisibilité de l'offre de prévention des addictions à destination des jeunes du territoire X** ».

Les trois premiers niveaux d'objectifs : à formuler par l'équipe projet

A partir du diagnostic réalisé, l'équipe projet aura en charge **la rédaction des trois premiers niveaux d'objectifs** : général, stratégiques, spécifiques.

Ce travail de formulation, selon les CLS, peut se faire en groupes de travail en mobilisant les partenaires du territoire ; ou encore uniquement en équipe projet selon les contraintes de temps. Néanmoins, à l'issue de cette étape, l'objectif général, les objectifs stratégiques et spécifiques sont définis et arrêtés pour l'ensemble du CLS.

1er niveau · L'objectif général du CLS

Ce dernier concerne un **objectif de santé à long terme** et porte sur la qualité de vie, l'espérance de vie, la mortalité, la morbidité, … Il s'agit d'un objectif commun à l'ensemble du CLS, à évoquer dans l'objet du contrat. Très souvent, dans les CLS, il porte sur la qualité de vie des habitants.

Par exemple : **D'ici 20XX**, **renforcer la qualité de vie des habitants du territoire X**.

La formalisation de cet objectif est souvent implicite et constitue l'essence même du CLS.

2ème niveau · Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques[7] concernent les grands axes auxquels se réfère le CLS. Ils permettent souvent la répartition en groupes de travail (un groupe de travail par objectif stratégique).

Un objectif stratégique peut concerner l'une des trois dimensions suivantes :

1. L'environnement physique	Exemple 1	Exemple 2
Notamment les offres/services (ex. offre de soins, offre de loisirs, services de prévention, etc.)[8] ou les caractéristiques d'un milieu (ex. la qualité de l'air ou de l'eau) à améliorer/renforcer sur le territoire.	**D'ici 20XX, renforcer l'offre des structures de prévention des addictions à destination des jeunes du territoire X**	**D'ici 20XX, renforcer l'offre de soins à destination des seniors du territoire X**

2. L'environnement social	Exemple 1	Exemple 2
L'intégration sociale, le lien social, l'égalité des chances… (ex. le soutien social dans un groupe ou un quartier, le "climat" ou l'atmosphère régnant dans une structure, etc.)	**D'ici 20XX, renforcer l'intégration sociale des jeunes du territoire X**	**D'ici 20XX, renforcer le lien social des seniors du territoire X**

3. Les comportements	Exemple 1	Exemple 2
Au niveau des individus.	**D'ici 20XX, réduire la consommation de tabac chez les jeunes du territoire X**	**D'ici 20XX, renforcer le recours à l'offre de soins par les seniors du territoire X**

Idéalement, un CLS poursuivra des objectifs stratégiques relevant de ces trois dimensions.

3ème niveau · Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques permettent de décliner chaque objectif stratégique ; ils précisent les éléments sur lesquels travailler afin d'atteindre ce dernier. Cette réflexion peut être menée en groupes de travail dans le cadre de la construction du CLS. Ainsi, pour chaque objectif stratégique, un groupe de travail réfléchira, à partir des constats du diagnostic local de santé[9], aux objectifs spécifiques à décliner.

Un même objectif spécifique peut répondre à plusieurs objectifs stratégiques. L'objectif spécifique peut porter sur les quatre dimensions suivantes.

[7] Aussi appelés « axes stratégiques » ou « orientations stratégiques » selon les CLS.
[8] Il faut alors bien préciser le type d'offre à renforcer/améliorer : services, commerces, loisirs, soins, prévention, transports, logements…
[9] Le cas échéant

1. L'implantation des ressources	Exemple 1	Exemple 2
Les actions devront-elles viser à améliorer la visibilité de l'offre ? Sa lisibilité ? Son accessibilité ? Renforcer les compétences des professionnels ? …	**D'ici 20XX, renforcer la lisibilité de l'offre de prévention des addictions à destination des jeunes du territoire X**	**D'ici 20XX, renforcer l'accessibilité financière des seniors du territoire X à l'offre de soins**



La lisibilité concerne la compréhension de l'offre et de ses conditions d'accès ; **la visibilité** quant à elle concerne uniquement la connaissance de l'existence de l'offre par la population et/ou les professionnels.

Si l'on considère l'offre de soins à destination des seniors du territoire X, travailler sur les différentes dimensions de **l'accessibilité** reviendrait à se questionner sur :

- **L'accessibilité financière** : se questionner quant au coût de cette offre de soins : est-elle gratuite ? Payante ? Le coût dépend-il des revenus ?...
- **L'accessibilité physique** : cette offre de soins se tient-elle dans des locaux accessibles aux personnes à mobilité réduite ? Les horaires sont-ils adaptés aux personnes visées ?
- **L'accessibilité géographique** : l'offre de soins est-elle accessible par des transports en commun ? Chemins piétons ? Le temps de déplacement est-il inférieur à XX minutes ?
- **L'accessibilité socioculturelle** : comment la communication sur l'offre est-elle réalisée ? Les différences culturelles sont-elles prises en compte dans la manière de présenter l'offre ? Est-ce que le niveau de langage utilisé est adapté ? Une traduction est-elle envisagée ? Plus largement, l'ensemble des barrières est-il questionné dans l'accès à cette offre : confiance en soi et en ses capacités, sentiment de légitimité…

2. Les stratégies politiques	Exemple 1	Exemple 2
Les actions devront-elles viser à améliorer la concertation ? La collaboration ? La coopération ? Les partenariats ? La coordination ? …	**D'ici 20XX, renforcer la coordination des acteurs du territoire X autour de la question des addictions chez les jeunes du territoire X**	**D'ici 20XX, renforcer l'interconnaissance des acteurs proposant une offre de soins à destination des seniors du territoire X**



Voici la distinction qui peut être faite entre ces termes :

- **Concertation** : les partenaires échangent sur les missions/projets/actions respectives afin d'éviter les redondances sur le territoire mais chacun agit de son côté.
- **Collaboration** : les partenaires échangent sur leurs missions/projets/actions respectives. Ils élaborent ensuite des actions/projets poursuivant des objectifs communs.
- **Coopération** : les partenaires échangent sur leurs missions /projets/actions respectives. Ils partagent des valeurs communes. Ils élaborent ensuite des actions/projets poursuivant des objectifs communs définis collectivement.
- **Partenariat** : les partenaires échangent sur les missions/projets/actions. Ils élaborent ensuite des actions/projets poursuivant des objectifs communs et partagent les moyens à disposition pour ce projet en commun.
- **Coordination** : les partenaires échangent les informations dont ils disposent sur une action/un projet/une situation ; afin d'éviter les redondances et de porter à la connaissance

ces éléments. Ils décident ensemble de la suite à apporter à l'action/au projet/à la situation et du rôle de chacun.

3. Le potentiel social	Exemple 1	Exemple 2
Les actions devront-elles permettre de renforcer la mobilisation sociale ? Le pouvoir d'agir de la population ? Les solidarités ?...	**D'ici 20XX, renforcer la mobilisation sociale des jeunes du territoire X autour de la prévention des addictions**	**D'ici 20XX, renforcer les solidarités entre seniors du territoire X**

4. Les compétences individuelles	Exemple 1	Exemple 2
Les actions devront-elles permettre d'agir sur le renforcement des connaissances du public cible ? Leurs compétences ? Leurs représentations du sujet ? Leur estime de soi ? Leurs compétences psychosociales ? Si oui, la(les)quelle(s) ? ...	**D'ici 20XX, renforcer les compétences des jeunes du territoire X à s'exprimer au sein d'un groupe**	**D'ici 20XX, faire évoluer les représentations des seniors du territoire X sur l'offre de soins**

Un outil d'aide à la formulation des trois premiers niveaux d'objectifs : l'outil de catégorisation des résultats

L'outil de catégorisation des résultats, proposé par Promotion Santé Suisse[10] (OCR), fournit une aide précieuse à l'écriture d'objectifs et à leur classification selon les niveaux présentés ci-dessus.

FACTEURS INFLUENÇANT LES DÉTERMINANTS DE LA SANTÉ **Objectifs spécifiques**	**DÉTERMINANTS DE LA SANTÉ** **Objectifs stratégiques**	**Objectif général**
Implantation des ressources Visibilité, lisibilité, accessibilité, compétences des professionnels...		
Stratégies politiques Coordination, partenariat, coopération, collaborations, articulation...	**Environnement physique** Offre, service, milieu ...	**Espérance de vie** **Qualité de vie** **Mortalité** **Morbidité**
Potentiel social Pouvoir d'agir, participation sociale, mobilisation sociale, empowerment communautaire, ...	**Environnement social** Egalité des chances, intégration sociale, climat social, lien social, cohésion sociale, soutien social, liens intergénérationnels, ...	
Compétences individuelles Savoirs, savoir-faire, savoir-être, estime de soi, attitudes et	**Comportement** Utilisation d'une offre, recours à une offre, consommation d'un produit, pratique d'une activité, mobilité...	

[10] Pour en savoir plus, vous pouvez vous référer à l'outil de catégorisation des résultats disponible en ligne : https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/wirkungsmanagement/ergebnismodell/Guide_Outil_de_categorisation_des_resultats_de_Promotion_Sante_Suisse.pdf

aptitudes, compétences psychosociales, empowerment individuel, représentations, …

Outil A · Exemple d'outil de catégorisation des résultats complété
En page 1 de la Boîte à outils

Combien d'objectifs formuler ? Il semble raisonnable de formuler environ trois à cinq objectifs stratégiques (ou axes du CLS). Le nombre d'objectifs spécifiques est plus variable. Il est notamment défini en fonction des priorités repérées mais également des moyens (humains, matériels, financiers…) à engager pour y répondre, de la taille du territoire et de son expérience en matière de politiques territoriales de santé (s'il s'agit d'un 2nd CLS par exemple). Cela semble une option pertinente que de formuler l'ensemble des objectifs pour toute la durée du CLS mais de décliner des fiches-actions progressivement. Ainsi, au cours du CLS de nouvelles fiches-actions permettront de répondre à des objectifs spécifiques encore non déclinés jusqu'alors.

Le 4ème niveau : les objectifs opérationnels, à formuler par les porteurs de projet, au moment de la rédaction des fiches-actions

Le quatrième niveau d'objectifs concerne les objectifs opérationnels. Ils permettent de décrire la **mise en œuvre concrète** de l'action en détaillant les activités et tâches concernées. Leur nombre peut être variable d'un projet à l'autre et dépend des étapes de mise en œuvre envisagées.

Sur la base des trois premiers niveaux d'objectifs formulés par l'équipe projet pour l'ensemble du CLS, chaque porteur rédige les objectifs opérationnels propres à son projet. Ils devront être complétés par des éléments explicatifs dans la partie « Description de l'action » des fiches-actions.

	Exemple 1	Exemple 2
Mise en œuvre concrète	**D'ici 20XX, mettre en œuvre X formations sur les compétences psycho-sociales auprès des professionnels du territoire X travaillant sur la question des addictions chez les jeunes** **D'ici 20XX, mettre en place X temps d'échanges bimensuels à destination des acteurs travaillant autour de la question des addictions chez les jeunes du territoire X** **D'ici 20XX, mettre en place un conseil des jeunes du territoire X**	**D'ici 20XX, mettre en place X réunions trimestrielles rassemblant les acteurs proposant une offre de soins à destination des seniors du territoire X** **D'ici 20XX, mettre en place une permanence hebdomadaire à la maison des services au public quant aux aides à disposition des seniors du territoire X** **D'ici 20XX, mettre en place un groupe de personnes relais chargées de repérer les seniors isolés du territoire X**

Si l'évaluation n'a pas été pensée au début du CLS…
Vous pouvez retravailler certains éléments de votre CLS afin d'être au plus proche de la méthodologie proposée. En effet, si les objectifs inscrits dans le CLS restent inchangés, rien

ne vous empêche de les reprendre un à un et de vous demander : quelle était l'intention initiale de cet objectif ? Vous pourrez ainsi les décliner selon les quatre niveaux ci-dessus.
Par exemple :
L'objectif inscrit dans le CLS est « Renforcer la promotion et la prévention en santé » → l'intention initiale était-elle de :

- Renforcer un service de prévention ? → Objectif stratégique (environnement physique)
- Renforcer l'accessibilité (physique, géographique, culturelle ou financière) à un service de prévention ? → Objectif spécifique (implantation des ressources)
- Renforcer un comportement ? → Objectif stratégique (comportement)
- Renforcer l'engagement politique en faveur de la promotion de la santé ? → Objectif spécifique (stratégies politiques)
- Etc.

NB : un seul et même objectif tel qu'il est inscrit dans le CLS peut présenter plusieurs intentions ; aussi, n'hésitez pas à le décliner en plusieurs objectifs selon la méthodologie décrite ci-dessus. Cela facilitera la suite de la démarche d'évaluation.

Étape 2 · Formuler des indicateurs

Comme indiqué précédemment, les objectifs permettent notamment de définir des facteurs à changer (ex. une offre de soin/de logements/de prévention, les compétences de la population ou des professionnels, la visibilité d'une offre, la coordination des professionnels…). Afin de suivre l'évolution de ces facteurs, il s'agit, dans le cadre de l'évaluation, de définir des **indicateurs**.

Les indicateurs sont des **variables** permettant de décrire un phénomène ; il s'agit d'**éléments concrets et mesurables** (par exemple un nombre, une typologie…). Ils dépendent des questions auxquelles on souhaite répondre (le calendrier a-t-il été respecté ? Les représentations ont-elles évolué conformément à ce qui était attendu ? …).

Ils peuvent-être :

- **de processus**[11] en s'intéressant aux activités réalisées, à la population touchée, aux ressources mobilisées,…
- **ou de résultats** en chiffrant ou en caractérisant de manière plus qualitative des résultats obtenus, la plus-value des activités réalisées, les effets produits sur la population, les ressources améliorées….

Ces deux types d'indicateurs sont complémentaires et doivent être pris en compte conjointement lors de l'évaluation d'une action.

Étape 2.1 · Formuler des indicateurs de processus communs à l'ensemble des fiches-actions

L'évaluation de processus permet d'analyser la **qualité des actions et leur déroulement** : les ressources prévues étaient-elles adaptées ? L'action a-t-elle plu aux participants ? Quels sont les points forts et les points faibles de l'action ? Quels étaient les moyens humains impliqués ? …

[11] Ces derniers sont parfois également appelés « indicateurs d'activité ».

Ce niveau d'évaluation concerne les **objectifs opérationnels** (OO) de l'action et reprend les **six dimensions** suivantes : **le public cible, le partenariat, la mise en œuvre, les moyens, l'information et la communication, le suivi du programme**.

Le tableau suivant présente quelques exemples de questions évaluatives et d'indicateurs de processus pour deux objectifs opérationnels. La lecture de ces indicateurs permet de constater une grande, voire une totale similitude entre les indicateurs proposés selon les exemples.

Les colonnes 2 et 3 reprennent les indicateurs relatifs à ces deux objectifs afin d'en illustrer la similitude ; la colonne 4 du tableau ci-dessous présente quelques exemples d'indicateurs communs[12]. **Il appartient à l'équipe projet de s'entendre sur une liste d'indicateurs de processus communs pour l'ensemble des fiches-actions du CLS, qui seront déclinés par les porteurs dans leurs fiches.**

Dimensions et questions évaluatives[13]	Exemple 1 Indicateurs de processus pour l'OO « D'ici 20XX, mettre en place un conseil des jeunes du territoire X »	Exemple 2 Indicateurs de processus pour l'OO « D'ici 20XX, mettre en place X réunions trimestrielles rassemblant les acteurs proposant une offre de soins à destination des seniors du territoire X »	Proposition d'indicateurs de processus communs pour l'ensemble des fiches-actions du CLS
1. Public cible Combien de personnes ont participé à l'action ? Quels profils avaient-elles ? Ont-elles été satisfaites ?	Nombre de jeunes touchés par rapport au nombre prévu Typologie des jeunes qui ont participé Niveau de satisfaction des jeunes	Nombre d'acteurs présents aux réunions trimestrielles par rapport au nombre prévu Typologie des acteurs présents Niveau de satisfaction des acteurs présents	Nombre de participants à l'action par rapport au nombre prévu Typologie des participants présents Niveau de satisfaction des participants
2. Partenariat Quels partenaires sont associés à la mise en place de l'action ? Comment se sont-ils impliqués ? Ont-ils été satisfaits ?	Nombre de partenaires associés par rapport au nombre prévu Typologie des partenaires associés Nature des documents formalisant le partenariat Niveau de satisfaction des partenaires	Nombre de partenaires associés à l'organisation de ces réunions Typologie des partenaires associés à l'organisation de ces réunions Nature des documents formalisant le partenariat Niveau de satisfaction des partenaires	Nombre de partenaires associés à l'action Typologie des partenaires associés à l'action Nature des documents formalisant le partenariat Niveau de satisfaction des partenaires

[12] Cette liste n'est pas exhaustive : l'équipe projet réfléchira à une liste d'indicateurs de processus communs.
[13] Les questions auxquelles on souhaite répondre dans le cadre de l'évaluation.

3. Mise en œuvre Les réunions/séances prévues dans le cadre de l'action ont-elles été réalisées ? Où ? Était-ce des temps individuels ? Collectifs ? Le calendrier a-t-il été respecté ?	Nombre de réunions mises en place dans le cadre du conseil des jeunes Lieu de réalisation des séances prévu/réalisé Calendrier réalisé par rapport au calendrier prévisionnel	Nombre de réunions trimestrielles réalisées par rapport au nombre prévu Calendrier réalisé par rapport au calendrier prévisionnel	Nombre de réunions/séances réalisées par rapport au nombre prévu Typologie des réunions mises en place Calendrier réalisé par rapport au calendrier prévisionnel
4. Moyens Le budget a-t-il été respecté ? Les moyens humains prévus ont-ils été mobilisés au sein de la structure porteuse ?	Budget utilisé par rapport au budget prévisionnel Nombre de personnes mobilisées en interne de la structure porteuse Typologie des personnes mobilisées en interne	Budget utilisé par rapport au budget prévisionnel Nombre de personnes mobilisées en interne de la structure porteuse Typologie des personnes mobilisées en interne	Budget utilisé par rapport au budget prévisionnel Nombre de personnes mobilisées en interne de la structure porteuse Typologie des personnes mobilisées en interne
5. Information, communication Quelle communication a été réalisée pour faire connaître l'action ?	Types de supports de communication créés ou utilisés	Types de supports de communication créés ou utilisés	Types de supports de communication créés ou utilisés
6. Suivi du programme L'équipe chargée de coordonner l'action s'est-elle réunie souvent ? Qui était présent ?	Nombre de réunions de l'équipe projet réalisées Typologie des personnes présentes dans l'équipe projet	Nombre de réunions de l'équipe projet réalisées Typologie des personnes présentes dans l'équipe projet	Nombre de réunions de l'équipe projet réalisées Typologie des personnes présentes dans l'équipe projet

Étape 2.2 · Formuler deux indicateurs de résultats par objectif spécifique

L'évaluation de résultats vise à mesurer l'**efficacité de l'action**, c'est-à-dire à comparer ce qui était attendu dans le cadre des objectifs et ce qui a été obtenu.

Deux niveaux d'objectifs serviront de base à cette dernière : les objectifs **stratégiques** et **spécifiques**.

Une fiche-action peut répondre à plusieurs objectifs spécifiques et nécessite donc des indicateurs pour chacun d'entre eux. Si plusieurs fiches-actions répondent à un même objectif spécifique, il est primordial de veiller à disposer des mêmes indicateurs de résultats pour ces deux fiches ; ceci afin de pouvoir agréger les données.

Par exemple :

Exemple 1 Fiche-action concernée	Objectif spécifique	Indicateurs de résultats
Fiche-action n°1	**D'ici 20XX, renforcer la lisibilité de l'offre de prévention des addictions à destination des jeunes du territoire X**	Nombre de jeunes déclarant mieux connaître l'offre de prévention des addictions entre T_0/T_1[14] Typologie des jeunes déclarant mieux connaître cette offre à T1
Fiche-action n°2	**D'ici 20XX, renforcer la coordination des acteurs du territoire X autour de la question des addictions chez les jeunes du territoire X**	Nombre de professionnels déclarant avoir identifié une évolution dans leurs pratiques en matière de coordination entre T_0/T_1 Typologie des évolutions identifiées à T1

On considère que si les objectifs spécifiques sont atteints les objectifs stratégiques le sont également.

Dans le cadre d'un CLS, il est conseillé de choisir environ deux indicateurs par objectif spécifique identifié[15].

Si l'on reprend les objectifs spécifiques cités pour exemple précédemment, on peut proposer les indicateurs de résultats[16] suivants :

	Dimensions concernées par les objectifs spécifiques	Objectifs spécifiques	Questions évaluatives	Indicateurs de résultats
Exemple 1	**Implantation des ressources**	**D'ici 20XX, renforcer la lisibilité de l'offre de prévention des addictions à destination des jeunes du territoire X**	Les jeunes connaissent-ils mieux l'offre de prévention des addictions du territoire ? En comprennent-ils mieux les missions ?	Nombre de jeunes déclarant mieux connaître l'offre de prévention des addictions entre T_0/T_1[17] Typologie des jeunes déclarant mieux connaître cette offre à T1

[14] T_0/T_1 : T_0 signifie le début du CLS ; T_1 signifie la fin du CLS.

[15] On part de l'hypothèse que si les objectifs spécifiques sont atteints, les objectifs stratégiques du CLS seront atteints. Une évaluation à part entière des objectifs stratégiques pourrait être réalisée en identifiant des indicateurs de résultats pour chacun, mais nous proposons dans ce guide une évaluation a minima.

[16] Ces indicateurs sont parfois également appelés « indicateurs d'efficacité »

[17] T_0/T_1 : T_0 signifie le début du CLS ; T_1 signifie la fin du CLS.

	Stratégies politiques	**D'ici 20XX, renforcer la coordination des acteurs du territoire X autour de la question des addictions chez les jeunes du territoire X**	Les acteurs du territoire sont-ils mieux coordonnés autour de la question des addictions chez les jeunes ?	Nombre de professionnels déclarant avoir identifié une amélioration dans leurs pratiques en matière de coordination entre T_0/T_1 Typologie des améliorations identifiées à T1
	Potentiel social	**D'ici 20XX, renforcer la mobilisation sociale des jeunes du territoire X autour de la prévention des addictions**	Les jeunes se mobilisent-ils autour la prévention des addictions ? Comment cela se manifeste-t-il ?	Evolution du nombre de jeunes s'impliquant autour de la prévention des addictions sur le territoire entre T0 et T1 Typologie des initiatives prises par les jeunes du territoire en matière de prévention des addictions à T1
	Compétences individuelles	**D'ici 20XX, renforcer les compétences des jeunes du territoire X à s'exprimer au sein d'un groupe**	Les jeunes se sentent-ils plus à l'aise pour s'exprimer dans un groupe ? Donner leur avis ?	Nombre de jeunes qui déclarent se sentir plus à l'aise pour s'exprimer dans un groupe à T1 Typologie des jeunes déclarant être plus à l'aise à T1
Exemple 2	**Implantation des ressources**	**D'ici 20XX, renforcer l'accessibilité financière des seniors du territoire X à l'offre de soins**	Les seniors ont-ils plus facilement accès financièrement à l'offre de soins ?	Nombre de seniors déclarant que l'offre de soins est plus accessible financièrement à T1 Typologie des seniors déclarant que l'offre est plus accessible financièrement à T1
	Stratégies politiques	**D'ici 20XX, renforcer l'interconnaissance des acteurs proposant une offre de soins à destination des seniors du territoire X**	Les acteurs proposant une offre de soins à destination des seniors du territoire se connaissent-ils mieux ?	Evolution du nombre d'acteurs déclarant mieux connaître les autres acteurs proposant des soins à destination des seniors entre T_0/T_1 Typologie de ces acteurs
	Potentiel social	**D'ici 20XX, renforcer les solidarités entre seniors du territoire X**	Les seniors se sentent-ils plus soutenus ? Comment cela se manifeste-t-il ?	Nombre de seniors déclarant se sentir plus soutenus à T1 Typologie des initiatives de soutien déclarées par les seniors à T1

	Compétences individuelles	**D'ici 20XX, faire évoluer les représentations des seniors du territoire X sur l'offre de soins**	Les représentations des seniors sur l'offre de soins ont-elles évolué ?	Évolution T_0/T_1 des représentations des seniors sur l'offre de soins leur étant destinée

La formulation de deux indicateurs de résultats par objectif spécifique peut se faire, selon la dynamique engagée pour l'écriture du CLS, en groupe de travail et/ou en équipe projet, juste après la formulation des objectifs spécifiques.

Les indicateurs d'impact[18], qu'est-ce que c'est ?

L'évaluation d'impact rend compte des changements directs ou indirects, positifs ou négatifs, **non prévus** dans les objectifs stratégiques et spécifiques initiaux.

Par exemple :

- Dans le cadre d'une action de prévention des addictions chez les jeunes, répondant aux objectifs cités ci-dessus, visant à réduire la consommation de produits psychoactifs chez les jeunes, l'action aura peut-être également un impact positif, c'est-à-dire un effet sur les adultes, bien qu'il ne s'agisse pas de l'objectif initialement visé. On observera donc peut-être une augmentation du nombre de parents ayant eu recours à une offre d'accompagnement vers un sevrage à un produit psychoactif.
- Dans le cadre d'une action concernant l'offre de soins à destination des seniors répondant aux objectifs cités ci-dessus : un effet extrême pourrait concerner l'engorgement de l'offre de soins à destination des seniors. Un indicateur d'impact pourrait donc être : le nombre de seniors n'ayant pas pu être pris en charge par l'offre de soins leur étant destinée du fait d'une demande trop importante.

Comme ce sont des résultats non prévus dans le cadre des objectifs stratégiques ou spécifiques formulés, il n'y a pas besoin de formuler d'indicateurs en amont de l'action et de mener une évaluation.

A l'issue de cette étape, vous pouvez réaliser un tableau de synthèse récapitulant toutes vos données.

Outil B · Tableau de synthèse des objectifs et indicateurs
En page 2 de la Boîte à outils

Si l'évaluation n'a pas été pensée au début du CLS…

Il se peut que vous ne puissiez pas évaluer tous les indicateurs que vous souhaitez : dans ce cas concentrez-vous sur les données dont vous disposez qui constitueront déjà une base à votre évaluation.

Vous pouvez également formuler des indicateurs d'évaluation de processus et de résultats en cours de route ; néanmoins, veillez à choisir des indicateurs que les porteurs de projets peuvent recueillir a posteriori.

[18] Ceux-ci sont parfois également appelés « indicateurs d'utilité ».

Par exemple, si vous souhaitez évaluer une acquisition de connaissances :

- Ne demandez pas aux porteurs de projets de recueillir l'**évolution des connaissances à T0 et T1**. En effet, si ceux-ci n'ont pas interrogé cette dimension en amont de l'action il ne leur sera pas possible de vous faire un retour à ce sujet.
- En revanche, vous pouvez leur demander **le nombre de personnes déclarant avoir fait évoluer ses connaissances** et/ou **le type de connaissances que les personnes déclarent avoir fait évoluer**. De cette manière, le porteur de projet pourra proposer un questionnaire en fin d'action et recueillir les données nécessaires à l'évaluation.

Étape 3 · Préparer un recueil harmonisé pour qu'il soit exploitable

Étape 3.1 · Faciliter le remplissage des fiches-actions sur les parties « Objectifs » et « Indicateurs »

Action 1 : écriture des fiches-actions par les porteurs

Nous recommandons que soient pré-indiquées sur la fiche-action :

- **La liste des objectifs stratégiques** : cela rend visible au porteur que son action doit s'inscrire dans l'un de ces objectifs.
- **La liste des objectifs spécifiques du CLS** : cela rend visible au porteur que son action doit s'inscrire dans l'un de ces objectifs a minima.
- **Une mention concernant la démarche d'évaluation harmonisée** du type « *Les instances du CLS reviendront vers vous ultérieurement pour vous proposer une liste d'indicateurs à évaluer dans le cadre du CLS* »

Outil C · Modèle de fiche-action à transmettre aux porteurs avant la définition des indicateurs En page 3 de la Boîte à outils

- Action 2 : relecture des fiches-actions

  Le coordonnateur indiquera sur chaque fiche-action :
  - Les objectifs stratégiques et spécifiques auxquels l'action proposée par le porteur répond
  - La liste d'indicateurs de processus harmonisés, validée en équipe projet (voir la partie 2, étape 2.1 en page 16).
  - Les indicateurs de résultats selon les objectifs spécifiques cochés par l'équipe projet, correspondant à l'action proposée par le porteur (voir la partie 2, étape 2.2 en page 18).

Outil D · Exemple de fiche-action à transmettre aux porteurs après la définition des indicateurs En page 6 de la Boîte à outils

- Action 3 : renvoi des fiches-actions finalisées au porteur

Étape 3.2 · Engager une dynamique collective autour de l'évaluation

Au-delà de ce travail de rédaction et d'indicateurs harmonisés, il est indispensable de permettre aux porteurs de fiches-actions de prendre connaissance et de se saisir des indicateurs. Il sera donc nécessaire de préciser les attentes :

- **En termes de données à recueillir** : si on prend pour exemple l'indicateur « profil des participants », il est nécessaire d'expliquer quelles données l'équipe projet du CLS souhaite recueillir afin que celles-ci soient comparables/compilables entre les fiches-actions : est-ce l'âge des participants ? Leur genre ? Leur degré d'autonomie ? Leur statut socio-économique ? …
- **De calendrier d'évaluation attendu** (cette notion est abordée en partie 4).

Pour cela, il semble essentiel de prendre un temps d'échange spécifique sur l'évaluation et de construire une fiche de recueil prévue à cet effet (voir la partie 3, étape 3.3).

Afin que les données recueillies soient compilables, il est fortement recommandé à l'équipe projet de créer une « **Fiche de recueil des données d'évaluation** » reprenant les principales données attendues et leur format. Chaque porteur pourra ainsi la compléter et la retourner à l'équipe projet.

Outil E · Exemple de fiche de recueil des données d'évaluation
En page 10 de la Boîte à outils

Si l'évaluation n'a pas été pensée au début du CLS…

S'il ne vous est pas possible de modifier les fiches-actions a postériori, rien n'empêche l'écriture d'une fiche de recueil de données que vous pouvez transmettre aux porteurs de projet. Attention néanmoins aux données que vous leur demandez de recueillir : veillez à ce que cela soit réaliste a posteriori (voir l'exemple dans les conseils de rattrapage en étape 2).

Étape 4 · Construire des outils de recueil et remplir la fiche de recueil des données d'évaluation : place aux porteurs

Étape 4.1 · Identifier les sources de données, une étape pour les porteurs de projets

Une fois les objectifs et indicateurs définis, la « Fiche de recueil des données d'évaluation » présentée aux porteurs, il appartiendra à chacun, pour chaque indicateur qui lui est demandé, de se questionner : où pourrions-nous trouver ces données ? Comment pourrions-nous les recueillir ?

Différentes sources peuvent ainsi être utilisées ; certaines sont existantes avant la mise en œuvre du projet et d'autres devront être créées[19]. On peut citer pour exemple : un questionnaire, un guide

[19] Il est à ce stade possible d'orienter les différents acteurs vers l'Ireps Grand Est qui peut réaliser des accompagnements méthodologiques auprès des porteurs de fiches-action à ce sujet.

d'entretien, une grille d'observation, une feuille d'émargement, un document comptable, un compte-rendu de réunion, un planning, un plan de communication, un tableau de bord, un suivi de courriers…

Une même source de données peut être utilisée pour plusieurs indicateurs.

Étape 4.2 · Construire un protocole d'évaluation

Le protocole d'évaluation est un **outil** que chaque porteur de fiches-actions pourra se créer. Il permet de **synthétiser** sous la forme d'un tableau les éléments vus précédemment et de définir qui recueillera les données et à quel(s) moment(s) dans le projet.

Outil E · Protocole d'évaluation du programme d'actions
En page 20 de la Boîte à outils

Étape 4.3 · Construire les outils de recueil de données

Chaque porteur de projet pourra construire ses outils de recueil de données selon les données qui lui sont demandées et ce qui semble le plus pertinent au vu de son action et de son public (ex. questionnaire, guide d'entretien…)

Étape 4.4 · Recueillir les données

Le recueil de données est effectué par le porteur de la fiche-action. Il est réalisé **selon les modalités décrites dans le protocole** d'évaluation et grâce aux outils construits à l'étape précédente. Il s'effectue avant, pendant et à la fin de l'action.

Étape 4.5 · L'analyse et la synthèse des données

Après avoir recueilli les données, il est nécessaire de les analyser : comment explique-t-on les écarts observés ? Que peut-on modifier pour une prochaine action ? **Chaque porteur de fiche-action réalise cette analyse pour son action et remplit ainsi sa « Fiche de recueil des données d'évaluation » qu'il renvoie à l'équipe projet.**

Étape 5 · Agréger et analyser l'ensemble des données recueillies

L'équipe projet réalisera ainsi une **analyse et une synthèse globale** des données recueillies par les porteurs de fiches-actions. Le calendrier et les éléments relatifs à cette étape seront décrits dans la partie 4.

Partie 3 · Évaluer la dynamique partenariale

La partie 2 a permis d'aborder comment évaluer le programme d'actions. Cette évaluation permettra d'identifier dans quelle mesure l'ensemble des fiches-actions a permis d'atteindre les objectifs spécifiques du CLS ; et par conséquent de contribuer à ses objectifs stratégiques et son objectif général.

Néanmoins, **un CLS a aussi vocation, de manière transversale, à développer une dynamique partenariale sur le territoire**[20] : renforcer l'interconnaissance entre les acteurs, développer de nouvelles collaborations des différents secteurs ou renforcer celles existantes… Des objectifs spécifiques ne sont pas toujours formulés à ce sujet ; et donc l'évaluation évoquée en partie 2 ne permettra pas d'identifier ce que le CLS a produit sur la dynamique partenariale. Or, il peut être particulièrement intéressant de mesurer cela à l'issue du CLS : tant sur le volet processus que sur le résultat.

Cette évaluation se structure selon les étapes suivantes :

Étape 1 : Préparer l'évaluation de processus de la dynamique partenariale du CLS

- Définir les activités qui vont être mises en place pouvant renforcer cette dynamique partenariale
- Identifier les indicateurs de processus de la dynamique partenariale

Étape 2 : Préparer l'évaluation de résultats de la dynamique partenariale du CLS

- Formuler un objectif spécifique en matière de dynamique partenariale
- Lister les questions évaluatives
- Rédiger des indicateurs de résultats

Etape 3 : Définir comment recueillir les données

- Lister les outils à prévoir pour recueillir chaque indicateur
- Déterminer qui sera en charge de coordonner cette évaluation
- Déterminer à quel rythme procéder à cette évaluation

Etape 4 : Préparer vos outils

Étape 5 : Analyser l'ensemble des données recueillies

Cette partie va proposer comment cette évaluation peut être réalisée selon ces différentes étapes.

[20] **Extrait doctrine CLS de l'ARS** : Ses objectifs sont l'articulation, la coordination et la mise en cohérence des politiques de santé et des dynamiques locales sur les questions de santé tout en tenant compte des besoins et des leviers existants dans les territoires. Le CLS vise à mettre en œuvre localement une approche transversale de la santé en rapprochant les secteurs du soin, de la promotion de la santé, de la prévention, de l'accompagnement médico-social et de la santé environnementale.

Étape 1 · Préparer l'évaluation des processus de la dynamique partenariale du CLS[21]

Étape 1.1 · Définir les activités qui vont être mises en place pouvant renforcer cette dynamique partenariale

Dès la conception du CLS, il est nécessaire de **se questionner sur les activités qui vont être mises en place pour développer cette dynamique partenariale** et les lister sous forme d'objectifs opérationnels (à l'aide de la méthode proposée en partie 2, étape 1). Par exemple :

- **De 20XX à 20XX, mettre en place un comité de pilotage[22] du CLS 1 fois par an**
- **De 20XX à 20XX, mettre en place une réunion d'équipe projet[23] du CLS 3 fois par an**
- **D'ici 20XX, mettre en place une newsletter « Actu CLS » trimestrielle à destination des partenaires du CLS**
- **D'ici 20XX, mettre en place une plateforme de partage de documents à destination des partenaires du CLS**
- **De 20XX à 20XX, mettre en place une journée d'échanges annuelle à destination de l'ensemble des partenaires impliqués dans le CLS**

Étape 1.2 · Identifier les indicateurs de processus de la dynamique partenariale

Une fois cette liste établie il convient, pour chaque objectif opérationnel, d'identifier les indicateurs de processus, selon la méthode proposée en partie 2, étape 2.1. Pour illustrer, ci-dessous, quelques indicateurs de processus pour deux objectifs opérationnels.

Il est conseillé de limiter le nombre d'indicateurs de processus afin de permettre le recueil de l'ensemble des données concernées par ces derniers.

[21] C'est-à-dire des activités mises en place pour renforcer cette dynamique.
[22] Autre terme utilisé : comité stratégique.
[23] Autres termes utilisés : comité technique, comité de suivi.

	Indicateurs de processus De 20XX à 20XX, mettre en place un comité de pilotage[24] du CLS 1 fois par an	Indicateurs de processus D'ici 20XX, mettre en place une newsletter « Actu CLS » trimestrielle à destination des partenaires du CLS
Public cible	Si des habitants sont impliqués dans le Copil : **Nombre et profil d'habitants impliqués dans le Copil prévu/réalisé** *Degré de satisfaction des habitants impliqués dans le Copil* **Évolution du nombre d'habitants impliqués dans le Copil**	*Ici, le public à qui est adressée la newsletter est l'ensemble des partenaires du CLS.* **Nombre de partenaires auprès de qui la newsletter a été diffusée** **Typologie des partenaires auprès de qui la lettre a été diffusée** *Degré de satisfaction des partenaires-destinataires de la newsletter*
Partenariat	**Nombre de partenaires impliqués dans le Copil prévu/réalisé** **Typologie des partenaires impliqués dans le Copil prévue/réalisée** *Degré de satisfaction des partenaires impliqués le Copil* **Évolution du nombre de partenaires impliqués le Copil**	**Nombre de partenaires impliqués dans la conception des newsletters prévu/réalisé** **Typologie de partenaires impliqués dans la conception des newsletters prévue/réalisée** *Degré de satisfaction des partenaires qui ont contribué à l'élaboration de la newsletter*
Mise en œuvre	**Nombre de réunions de Copil prévu/réalisé par année du CLS** **Calendrier prévu/réalisé des réunions de Copil**	**Nombre de newsletters prévues/réalisées** **Calendrier prévu/réalisé des newsletters diffusées**
Moyens	**Temps de travail du coordonnateur CLS passé à la coordination du Copil**	**Temps de travail du coordonnateur CLS passé sur la conception de la newsletter**
Information, communication	**Nombre de supports de communication différents utilisés concernant les activités du Copil prévu/réalisé** **Typologie des supports de communication utilisés concernant les activités du Copil prévu/réalisé**	**Nombre des supports de diffusion de la newsletter prévu/réalisé** **Typologie des supports de diffusion de la newsletter prévue/réalisée**
Suivi du programme	**Nombre de comptes-rendus de Copil rédigés/Nombre de Copil mis en place**	**Nombre de réunions pour la construction des newsletters prévu/réalisé**

Sont indiqués en gras les indicateurs que vous pouvez recueillir régulièrement dans un tableau de bord tout au long du CLS.

Sont indiqués en italique les indicateurs où vous allez recueillir auprès des partenaires.

Les méthodes et outils seront précisées dans cette partie en étape 3.

[24] Autre terme utilisé : comité stratégique.

Étape 2 · Préparer l'évaluation de résultats de la dynamique partenariale[25]

Étape 2.1 · Formuler un objectif spécifique en matière de dynamique partenariale

Comme évoqué en partie 2, l'évaluation de résultats vise à évaluer un objectif spécifique. Le plus souvent **aucun objectif n'est posé sur la dynamique partenariale générale** dans les CLS[26]. Il est donc important de formuler l'objectif souhaité en matière de dynamique partenariale.
Par exemple, « **D'ici 20XX**, **renforcer la dynamique partenariale sur le territoire X** ». Quel que soit l'objectif ainsi posé, vous pourrez ensuite procéder aux étapes décrites ci-après.

Étape 2.2 · Lister les questions évaluatives

Cette étape consiste à **lister les questions auxquelles l'équipe projet souhaiterait répondre pour savoir ce qu'a produit le CLS en matière de dynamique partenariale[27]**. Pour ce faire, il peut être aidant d'utiliser cette formulation : **« Pour savoir si le CLS a renforcé la dynamique partenariale, je voudrais savoir dans quelle mesure et de quelle manière mon CLS a … ».** Quelques exemples :

- Renforcé les échanges entre les partenaires du territoire des différents secteurs (soins, social, prévention…)
- Contribué à générer de nouveaux projets collaboratifs sur le territoire
- Permis aux partenaires de mieux se connaître…

Étape 2.3 · Rédiger des indicateurs de résultats

Pour chaque question évaluative rédigée, sont déterminés **des indicateurs** selon la méthode proposée en partie 2, étape 2.2. Quelques exemples sont indiqués ci-dessous :

Je voudrais savoir dans quelle mesure et de quelle manière mon CLS a …	Indicateurs de résultats
Renforcé les échanges entre les partenaires du territoire (soins, social, prévention…)	*Nombre de partenaires déclarant qu'il y a plus d'échanges entre les acteurs des différents secteurs sur le territoire* *Typologie des échanges cités par les partenaires*
Contribué à générer de nouveaux projets collaboratifs sur le territoire	*Nombre de partenaires déclarant que le CLS leur a permis de développer de nouveaux projets avec les partenaires du territoire* *Typologie des projets cités*
Permis aux partenaires de mieux se connaître	*Nombre de partenaires déclarant mieux identifier les missions des différents acteurs du territoire* *Nombre de partenaires déclarant avoir identifié de nouveaux acteurs du territoire grâce au CLS*

[25] C'est-à-dire, de quelle manière la dynamique partenariale a évolué au cours du CLS.
[26] Il est parfois posé des objectifs en matière d'amélioration de la coordination entre les acteurs de certains champs, mais pas entre les acteurs de santé dans un sens très large. Ces objectifs ne se concrétisent pas souvent par la mise en place de dispositifs de coordination (PTA, DAC par exemple).
[27] Appelée questions évaluatives.

À cette étape, l'équipe projet dispose donc :

- **D'indicateurs de processus** quant aux activités mises en place pour renforcer la dynamique partenariale
- **D'indicateurs de résultats** permettant d'identifier de quelle manière cette dynamique a évolué

A l'issue de cette étape, vous pouvez réaliser un tableau de synthèse récapitulant toutes vos données.

Outil B · Tableau de synthèse des objectifs et indicateurs
En page 2 de la Boîte à outils

Si l'évaluation n'a pas été pensée au début du CLS…

De même que pour l'évaluation du plan d'action, si votre CLS a déjà débuté, vous pouvez formuler vos objectifs et indicateurs. Veillez simplement à ce que les indicateurs soient cohérents avec les sources de données dont vous disposez déjà et/ou avec les sources que vous pouvez créer a posteriori. Par exemple :

- Si vous souhaitez évaluer le nombre de personnes présentes lors de vos réunions, il se peut que cela soit déjà inscrit dans vos comptes rendus de réunion ; dans ce cas vous disposez déjà de cette donnée et pouvez l'intégrer dans votre évaluation.
- Si vous souhaitez savoir combien de newsletters ont été imprimées, il se peut que vous n'ayez pas accès à cette donnée a posteriori. Il est néanmoins possible de connaître le nombre de partenaires du CLS qui déclarent avoir reçu cette newsletter à travers un questionnaire leur étant adressé.

Étape 3 · Définir comment recueillir les données

Étape 3.1 · Lister les outils à prévoir pour recueillir chaque indicateur

Pour chaque indicateur (processus ou résultat), il est nécessaire à présent d'**identifier comment l'équipe projet pourrait récupérer les données**. Globalement, pour les indicateurs évoqués ci-dessus, deux sources de données se distinguent :

- Un tableau de bord de suivi que vous pourrez remplir tout au long du CLS (sont indiqués **en gras tous les indicateurs qu'il semble pertinent de recueillir dans un tableau de bord**). Pour remplir cet outil, il vous faudra collecter, tout au long du CLS, l'information dans différents supports que vous utilisez au quotidien : feuilles d'émargement, dossiers informatiques liés aux projets, logiciel de gestion de temps de travail….
- Pour les *indicateurs en italique,* plusieurs outils peuvent être utilisés (questionnaire écrit, entretien téléphonique auprès des partenaires…). Tout dépend du temps et de l'appétence que vous avez pour les différents outils. Mais ne multipliez pas les outils. Toutes les questions peuvent être regroupées en un seul et même outil ! Pour les indicateurs en exemple, le questionnaire en ligne semble une bonne solution. Facile de conception (de nombreux logiciels gratuits existent), facile de remplissage (vous envoyez un lien à tous les partenaires du CLS par mail), facile d'analyse (les résultats sont regroupés en un seul endroit, vous n'avez plus qu'à les analyser).

Ainsi, **prenez votre liste d'indicateurs et déterminez** :

- **Les indicateurs que vous pouvez recueillir dans un tableau de bord** régulièrement, tout au long du CLS **(indicateurs en gras).**
- **Les indicateurs où vous devrez aller interroger les partenaires** *(indicateurs en italique).*

Étape 3.2 · Déterminer qui sera en charge de coordonner cette évaluation

Il semble particulièrement pertinent que **ce soit l'équipe projet du CLS qui soit à l'œuvre** de cette évaluation et qu'elle soumette au Cotech et au Copil :

- Les indicateurs à recueillir
- Les outils de recueil nécessaires
- Le calendrier envisagé
- …

La personne en charge de la coordination du CLS et le ou la référent·e DT auront alors un véritable rôle de « pilotage » de cette démarche, de « collecteur » et « d'analyseur » des données recueillies.

Étape 3.3 · Déterminer à quel rythme procéder à cette évaluation

Il semble intéressant de procéder à cette évaluation au cours du CLS. Cela sera l'occasion de « faire le point » avec vos partenaires et de réajuster le fonctionnement si besoin. Bien sûr, une évaluation à l'issue du CLS sera également importante et permettra d'envisager les perspectives pour un prochain CLS !

Pour vous faciliter cette évaluation, pensez à récupérer tout au long du CLS l'ensemble des informations concernant **les indicateurs en gras** que vous aurez décidé d'évaluer. En effet, s'il est aisé de noter à l'issue de chaque réunion le nombre de participant·es, leur profil… Il est plus difficile de s'en souvenir ou de rechercher l'information trois ou quatre ans plus tard ! Il en va de même pour tous les indicateurs en gras ci-dessus.

Pour *les indicateurs en italique*, le recueil d'information peut se faire en fin de CLS.

Pour rassembler toutes les informations de cette étape 3, le protocole d'évaluation de la dynamique partenariale peut être utilisé.

Outil G · Protocole d'évaluation de la dynamique partenariale
En page 25 de la Boîte à outils

Étape 4 · Préparer les outils

Ensuite, **construisez les outils** listés en colonne 2 de ce protocole : « Quel(s) outil(s) de recueil ?»

Outil H · Quelques exemple d'outils de recueil
En page 30 de la Boîte à outils

Étape 5 · Agréger et analyser l'ensemble des données recueillies

L'équipe projet réalisera ainsi une **analyse et une synthèse globale** des données. Le calendrier et les éléments relatifs à cette étape seront décrits dans la partie 4.

Partie 4 · Agréger et analyser des données

Une évaluation finale indispensable

Une évaluation finale du CLS semble indispensable à échéance de ce dernier. Celle-ci regroupe l'ensemble des données d'évaluation recueillies au cours du CLS, explicitées ci-dessus :

- **Les données quant au plan d'actions** (voir en partie 2) permettant de répondre à la question suivante : de quelle manière les fiches-actions du CLS ont-elles permis d'atteindre les différents objectifs spécifiques de ce dernier[28] ?
- **Les données quant à la dynamique territoriale** (voir en partie 3) créée par le CLS : de quelle manière le CLS a-t-il permis de développer une dynamique partenariale sur le territoire ?

Un rapport reprenant ces éléments peut être réalisé sur le plan suivant :

- **Introduction** : quel est le cadre du CLS ? Quelle a été la démarche d'évaluation engagée (comment ? par qui ?) ?...
- **Évaluation du programme d'actions** : il sera intéressant de construire cette partie « objectif stratégique par objectif stratégique ». Cela permettra de conclure pour chaque objectif stratégique s'il a été atteint, dans quelle mesure, quelles sont les éléments à modifier pour un futur CLS... Aussi, pour chaque objectif stratégique, peuvent être déclinées les sous-parties suivantes :
    - Rappel des objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de cet objectif stratégique
    - Rappel des fiches-actions répondant à cet objectif stratégique
    - Synthèse des données recueillies via les indicateurs de processus des fiches-actions répondant à cet objectif stratégique
    - Synthèse des données recueillies pour les 2 indicateurs de résultats fixés pour chaque objectif spécifique
    - Conclusion quant à l'atteinte de l'objectif stratégique en fonction de l'atteinte des objectifs spécifiques

  Synthèse générale des données de processus et de résultats pour l'ensemble du CLS.
- **Évaluation de la dynamique partenariale :**
    - Synthèse des données de processus recueillies
    - Synthèse des données de résultats recueillies
    - Conclusion quant à l'évolution de la dynamique partenariale
- **Perspectives envisagées pour l'éventuel futur CLS suite à cette évaluation**

[28] On part de l'hypothèse que si les objectifs spécifiques sont atteints, ils contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du CLS. Une évaluation à part entière des objectifs stratégiques pourrait être réalisée en identifiant des indicateurs de résultat pour chacun, mais nous proposons dans ce guide une évaluation a minima.

Des bilans pertinents au cours du CLS

Un CLS étant pluriannuel, **il peut être intéressant de ne pas attendre l'échéance finale pour avoir des données intermédiaires d'évaluation** permettant d'envisager d'éventuelles modifications, réorientations au cours du CLS.

Par ailleurs, au-delà de l'intérêt de disposer de bilans intermédiaires, **il est conseillé de ne pas attendre trois ou cinq ans pour solliciter les porteurs de fiches-actions afin de récupérer leurs données d'évaluation de processus et de résultats** : rassembler régulièrement ces données permet de s'assurer que les porteurs parviennent à les récupérer et, le cas échéant, de les accompagner pour cela. **La périodicité de ces bilans intermédiaires est à définir en lien avec le comité de pilotage** (tous les ans ? 2 ans ? ...).

Selon la périodicité définie pour les bilans intermédiaires, au moment de la réalisation de ces derniers : il semble pertinent de **recueillir la « fiche de recueil des données d'évaluation » pour l'ensemble des fiches-actions inscrites dans le CLS**. Bien sûr, certaines données transmises seront provisoires, dans le sens où certaines actions seront encore non achevées. À partir des données ainsi recueillies, le bilan peut être rédigé, par exemple, sur le plan suivant :

- **Introduction :** quel est le cadre du CLS ? Quelle a été la démarche d'évaluation engagée (Comment ? par qui ?) ? Pourquoi cette évaluation intermédiaire ?
- **Évaluation du programme d'actions :** il sera intéressant de construire cette partie « objectif stratégique par objectif stratégique ». Cela permettra de conclure pour chaque objectif stratégique s'il a été atteint, dans quelle mesure, quels sont les éléments à modifier pour le CLS… Aussi, pour chaque objectif stratégique peuvent être déclinées les sous-parties suivantes :
  - Rappel des objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de cet objectif stratégique
  - Rappel des fiches-actions répondant à cet objectif stratégique : celles achevées, celles renouvelées et celles en cours
  - Synthèse des données recueillies via les indicateurs de processus des fiches-actions (répondant à cet objectif stratégique)
  - Synthèse des données recueillies pour les deux indicateurs de résultats fixés pour chaque objectif spécifique
  - Conclusion quant à l'atteinte de l'objectif stratégique : ce qui est à poursuivre/à renforcer dans les années à venir du CLS
- **Évaluation de la dynamique partenariale :** synthèse des données de processus recueillies
- **Perspectives envisagées pour les années à venir du CLS**

Communication de l'évaluation



Il est primordial de communiquer sur le CLS mis en place et les actions menées.

Réalisée par l'équipe projet, cette communication concernera à la fois les financeurs, les partenaires, le public et l'équipe de coordination.

Les supports et modalités de communication peuvent être variés : article dans un bulletin municipal, réunions plénières des porteurs, newsletter…

Le temps de l'évaluation est un temps de communication et de valorisation.