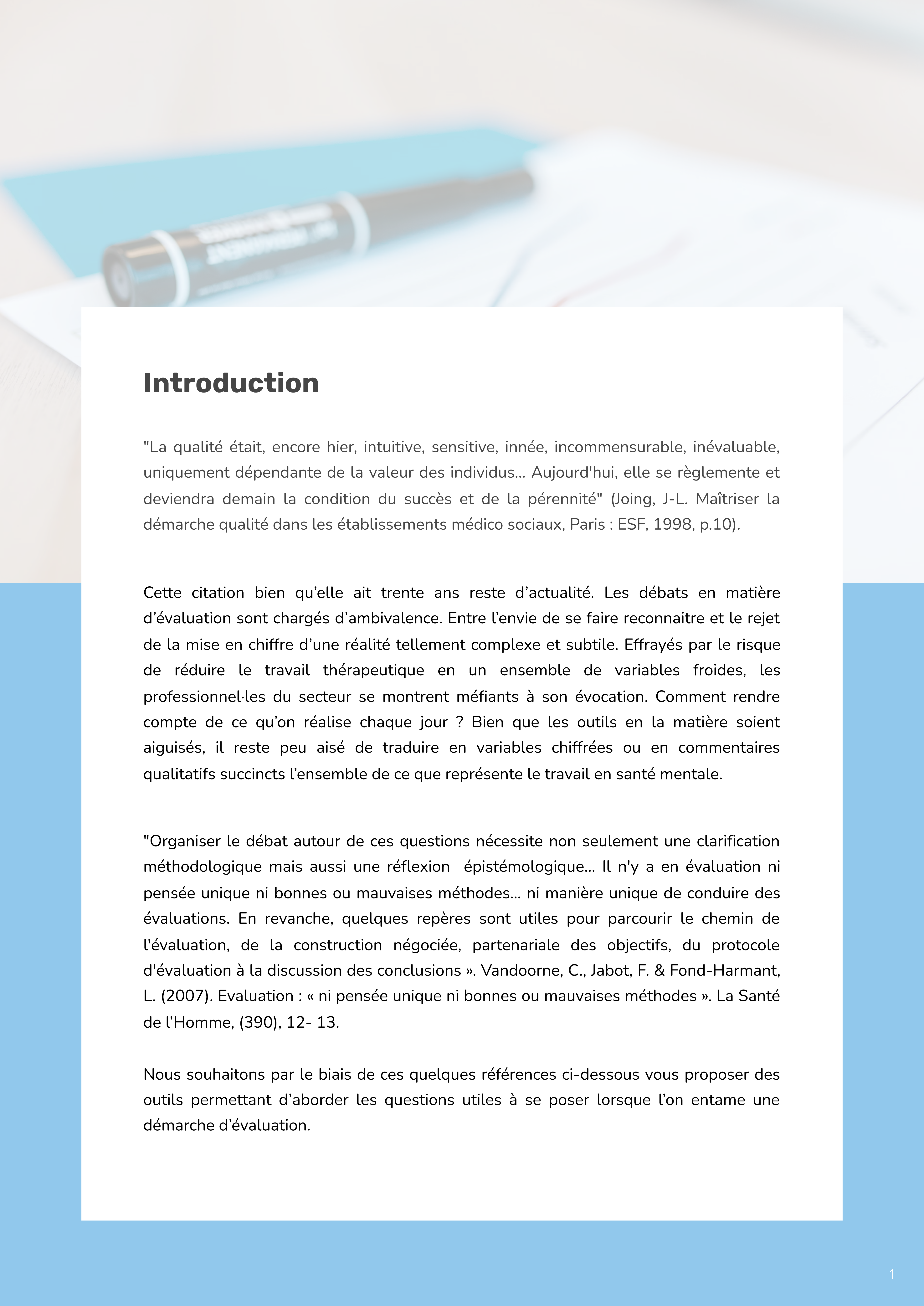


Répertoire d'outils d'évaluation

Document mis à jour en septembre 2026 par
Renaud Laguesse, responsable de projets - CRéSaM ASBL

D/2026/9810/4



Introduction

"La qualité était, encore hier, intuitive, sensitive, innée, incommensurable, inévaluable, uniquement dépendante de la valeur des individus... Aujourd'hui, elle se règlemente et deviendra demain la condition du succès et de la pérennité" (Joing, J-L. Maîtriser la démarche qualité dans les établissements médico sociaux, Paris : ESF, 1998, p.10).

Cette citation bien qu'elle ait trente ans reste d'actualité. Les débats en matière d'évaluation sont chargés d'ambivalence. Entre l'envie de se faire reconnaître et le rejet de la mise en chiffre d'une réalité tellement complexe et subtile. Effrayés par le risque de réduire le travail thérapeutique en un ensemble de variables froides, les professionnels du secteur se montrent méfiants à son évocation. Comment rendre compte de ce qu'on réalise chaque jour ? Bien que les outils en la matière soient aiguisés, il reste peu aisé de traduire en variables chiffrées ou en commentaires qualitatifs succincts l'ensemble de ce que représente le travail en santé mentale.

"Organiser le débat autour de ces questions nécessite non seulement une clarification méthodologique mais aussi une réflexion épistémologique... Il n'y a en évaluation ni pensée unique ni bonnes ou mauvaises méthodes... ni manière unique de conduire des évaluations. En revanche, quelques repères sont utiles pour parcourir le chemin de l'évaluation, de la construction négociée, partenariale des objectifs, du protocole d'évaluation à la discussion des conclusions ». Vandoorne, C., Jabot, F. & Fond-Harmant, L. (2007). Evaluation : « ni pensée unique ni bonnes ou mauvaises méthodes ». La Santé de l'Homme, (390), 12- 13.

Nous souhaitons par le biais de ces quelques références ci-dessous vous proposer des outils permettant d'aborder les questions utiles à se poser lorsque l'on entame une démarche d'évaluation.

> Evaluation, mode d'emploi



Le guide en ligne réalisé par le STICS a pour finalité de « faciliter des démarches de clarification des enjeux et d'autoévaluation. Il présente une série de techniques et de méthodes spécifiques qui collent à différentes dynamiques de projets. La démarche concrète porte sur l'analyse du sens, des résultats, des méthodes. Le guide en ligne se présente comme un outil interactif, ne se lisant pas de façon discursive mais bien en fonction des choix opérés par le lecteur.

Six portes d'entrées sont ainsi proposées, parmi elles : "évaluer un projet précis", ou encore « Les fiches-conseils » (par exemple :

« déterminer les indicateurs d'évaluation », « construire des critères d'évaluation pertinents », « les référentiels » (avec des références bibliographiques, des questions et réflexions théoriques,...). Un lexique est également proposé.

> Auto-évaluation de la qualité des services sociaux et médico sociaux

Ouvrage écrit par M.-C. Haelewyck, et par V. Gousée, édité à L'Harmattan dans la collection Technologie de l'action sociale ; avril 2010 ; 253 p.

L'évaluation, qui permet de vérifier si les objectifs fixés sont atteints, est souvent mal perçue et assimilée à la notion de contrôle. L'autoévaluation, elle, consiste en une participation volontaire des acteurs du travail social à un processus d'évaluation impliquant un mode de management participatif. Tous les partenaires sont impliqués dans cette autoévaluation y compris les bénéficiaires et/ou leur représentant. Ce système renforce l'idée que la personne présentant un handicap est au centre du projet.



> Analyse SWOT

Analyse Strength (Forces) Weakness (faiblesses) Opportunities (opportunités) Threats (menaces). Cette méthode permet d'envisager l'environnement externe et interne au projet avec des critères tels que la performance et l'importance.

> Construire... et gérer son projet

Guide réalisé par le STICS ASBL, à la demande et avec le soutien de la Cocof et du Ministère de la Communauté française, 2018.

Le guide se veut « un outil de travail conçu comme un ensemble de séquences concrètes qui permettent l'élaboration dialectique d'un projet ou de sous-projets à l'intérieur d'une organisation ». Il présente une démarche de conception de projet en 7 étapes : « De l'idée au projet », « Elaborer des objectifs », « Gérer des ressources », « Planifier », « Maîtriser les risques », « Organiser », « Evaluer », chacune illustrée par des exemples. Un lexique et des références bibliographiques sont présentés en annexe.



> L'analyse d'impact dans l'action sociale



Comment évaluer l'impact d'une action sociale ? Dans un contexte démocratique fragilisé et face à la montée des extrémismes, il devient essentiel que les politiques publiques et les actions associatives démontrent clairement leurs effets. Depuis 2001, le Stics forme des centaines de professionnel·les à l'évaluation, mais la question de l'impact reste encore trop peu explorée. Souvent perçue comme une obligation administrative, l'évaluation devrait pourtant être un outil

interne pour décider, ajuster et renforcer les actions. Ce nouvel ouvrage vise à répondre simplement à une question centrale : **pourquoi et comment évaluer l'impact, même avec peu de moyens ?** Les auteurs appellent à passer d'une culture de justification à une véritable démarche évaluative, utile et stratégique, et espèrent donner envie aux lecteur·rices de s'y engager grâce à quelques bases méthodologiques.

> La sélection des indicateurs

Le Centre de ressources en évaluation dispose d'une page Internet qui explique comment **bien choisir des indicateurs** dans un dispositif de suivi-évaluation. Elle rappelle que les méthodes classiques (SMART, SPICED...) servent surtout à **éliminer les mauvais indicateurs**, pas à trouver les bons. Elle insiste sur l'importance de combiner **quantitatif et qualitatif**, d'impliquer les parties prenantes et de **limiter le nombre d'indicateurs**. La sélection doit être adaptée à trois moments : **conception**, **mise en œuvre**, puis **révision après un premier cycle**. On y trouve des critères comme la pertinence, la faisabilité, la simplicité de collecte, la comparabilité et surtout la **fiabilité**. L'idée centrale : un bon indicateur est **utile, compréhensible, mesurable et réellement utilisé** pour décider.

> L'évaluation projet



Les 12 fiches du guide *Construire et gérer son projet* suivent l'ensemble du cycle de projet. Elles ont pour objectif de vous accompagner à chaque étape, tout en soulignant l'importance d'une approche systémique et circulaire. Une est consacrée à l'évaluation du projet.

> La boîte à outil de l'évaluation réalisée par Dynamo

La page présente une **boîte à outils d'évaluation participative** proposée par Dynamo. Elle met en avant trois outils pratiques :

- les **6 étapes d'une démarche d'évaluation participative**;
- un guide pour **identifier les objets et questions d'évaluation**;
- un outil pour construire une **stratégie de changement**.

Chaque outil est conçu pour aider les organisations à structurer leur démarche, clarifier leurs besoins et mieux comprendre leurs processus de changement.

> Esprit ULiège



ESPRist est une plateforme interfacultaire de l'ULiège qui vise à réduire les inégalités sociales, sanitaires, économiques et environnementales. Elle forme, analyse, informe et innove pour améliorer l'accès équitable aux services sociaux, de santé et aux initiatives citoyennes de transition. Les chercheurs mènent des enquêtes de terrain, accompagnent des réorientations professionnelles et co-construisent des interventions innovantes. La plateforme relie la recherche universitaire aux acteurs de terrain : associations, mouvements citoyens, pouvoirs publics, entreprises sociales.

Un compte rendu de son séminaire mené en 2025 et portant sur la construction d'indicateurs d'évaluations est disponible : [CR séminaire février 2025](#).