



Annexe 6 : Guide relatif au concept d'évaluation destiné aux organisations de l'aide privée aux personnes handicapées bénéficiant d'aides financières selon l'art. 74 LAI

Valable à partir du 01.01.2028, valable pour les années d'exploitation 2028 – 2029

Etat : 01.2028

Tables des matières

Guide relatif au concept d'évaluation destiné aux organisations d'aide aux personnes en situation de handicap avec aides financières au titre de l'article 74 LAI	1
Tables des matières	2
1. Partie générale.....	2
1.1. Utilité du présent guide	2
1.2. Un concept d'évaluation en guise de préparation de l'évaluation	2
1.3. L'évaluation dans le cycle de gestion d'un projet	2
1.4. Évaluation et définition.....	3
1.5. Contenu du concept d'évaluation	3
2. Informations générales sur le concept d'évaluation	4
2.1. Situation initiale et lancement.....	4
2.2. Groupe cible et objectif, organisation et ressources.....	4
2.3. Modèle des effets et objet de l'évaluation	4
Modèle des effets (également appelé modèle logique ou arbre du programme)	5
Contexte	5
Objet de l'évaluation	5
2.4. Mandant et participants importants.....	6
Beispiel für eine Evaluationsorganisation	6
2.5. Destinataires et objectifs de l'évaluation.....	6
2.6. Questions de l'évaluation et évaluation	7
Problématiques.....	7
Critères d'évaluation.....	7
Seuil ou repère (valeur cible)	8
Exemple : « amélioration des aptitudes physiques de personnes en situation de handicap»	8
2.7. Méthodologie	8
2.8. Calendrier	9
2.9. Budget.....	9
3. Documentation et supports complémentaires.....	9
3.1. Supports.....	9
3.2. Références citées et complémentaires.....	9
4. Annexe 1.....	11
TTableau « Instruments d'exécution et d'analyse des effets des activités étiatiques »	11

1. Partie générale

1.1. Utilité du présent guide

En vertu de l'art. 74 LAI, la Confédération verse des subventions aux organisations d'aide aux invalides, avec pour objectif global d'encourager les personnes bénéficiant d'une prestation AI individuelle à mener une vie autonome et autodéterminée. Lorsqu'il octroie des subventions, l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) doit évaluer si les activités réalisées par les organisations concernées sont de nature à contribuer à cet objectif. Si ce n'est pas (ou que partiellement) le cas, l'OFAS examine quelles adaptations pourraient être mises en place durant la prochaine période contractuelle. Il est donc prévu de réaliser davantage d'évaluations des effets à partir de la période contractuelle 2028-2029 et de 2031 - 2033.

Ce guide vise à aider les responsables des organisations à élaborer un plan d'évaluation. Il peut servir aussi bien en cas d'auto-évaluation que pour une évaluation externe. Il explique par ailleurs ce que l'OFAS entend par plan d'évaluation.

1.2. Un concept d'évaluation en guise de préparation de l'évaluation

Avant de procéder à une évaluation ou de la confier à des tiers, les responsables d'offres doivent procéder à une préparation minutieuse reposant sur des bases solides. L'évaluation sera ainsi réalisée d'une manière cohérente, axée sur son utilité, et ne mobilisera pas un volume de ressources disproportionné. Le plan d'évaluation est le document qui concrétise et structure cette préparation. Il peut également servir de cahier des charges ou de base pour un appel d'offres externe.

1.3. L'évaluation dans le cycle de gestion d'un projet

Il est important d'intégrer la mesure des effets dans le cycle de gestion d'un projet, une condition à remplir par des objectifs SMART:

1. Il est essentiel de déterminer, dès la planification d'une activité, quelles données et informations seront importantes pour l'évaluation, afin de les saisir et de les documenter en conséquence. À cet effet, il faut définir des objectifs mesurables, ainsi que les indicateurs correspondants. L'approche « SMART » peut constituer une aide. Les organisations faitières ont déjà défini les objectifs de cette approche dans leur plan. Un nouvel élément s'ajoute pour la prochaine période contractuelle : l'organisation d'aide aux personnes en situation de handicap doit définir des indicateurs correspondant aux objectifs.

Les objectifs généraux ne sont pas toujours mesurables
→ Visions

Un objectif est dit SMART s'il remplit les conditions suivantes:

S signifie « spécifique » (objectifs clairs et précis);

M signifie « mesurable » (comment peut-on les mesurer?);

A signifie « accepté » (par toutes les parties prenantes);

R signifie réaliste (réalisable et approprié);

T signifie « temporel » (quels objectifs doivent être atteints et dans quels délais?);

Cette approche remonte à George T. Doran.

2. Au cours de la phase de mise en œuvre, les données nécessaires à la mesure des effets sont recoltées par des moyens appropriés.
3. Un instrument adéquat sera choisi pour évaluer les effets (évaluation, controlling, etc.).

Les activités pour lesquelles une organisation d'aide aux personnes en situation de handicap bénéficie de subventions au titre de l'art. 74 LAI doivent être menées conformément au cycle de gestion de projet tel que décrit, par exemple, par la Zewo¹ ou [l'Office fédéral de l'environnement](#).

¹ Tous les liens figurant dans ce guide ont été consultés en janvier 2026.

1.4. Évaluation et définition

Dans le glossaire, à la page <http://eval-wiki.org/glossar/Evaluation> (en allemand) l'évaluation est définie dans les termes suivants :

« L'évaluation est à la fois une science et un service professionnel qui décrit et estime des objets de la réalité sociale (programmes, projets, mesures, politiques, etc.) à des fins avérées et sur la base de critères bien définis. Ce processus est systématique, transparent, compréhensible et contextualisé. Il repose généralement sur des données collectées à l'aide de méthodes issues des sciences sociales, qui sont ensuite systématiquement analysées afin de répondre aux questions posées dans le cadre de l'évaluation. »

Il existe différentes formes d'évaluation, dont les principales sont décrites ci-après:

Qui évalue?

Évaluation interne

L'auto-évaluation est une démarche lors de laquelle des personnes fonctionnent aussi bien comme responsables des mesures que comme évaluateurs. Les acteurs vérifient donc eux-mêmes leur propre activité. Les auto-évaluations conviennent bien, notamment, pour analyser le potentiel d'amélioration d'une activité. Comme l'évaluateur joue un double rôle, il doit s'assurer de rester lucide et autonome dans sa position et de procéder à une description et à une évaluation impartiale.

Évaluation par des tiers

L'évaluation par des tiers internes est réalisée au sein même de l'organisation responsable de l'objet évalué. Il s'agit ici d'une équipe d'évaluateurs éloignée de l'objet de l'évaluation, par exemple un service d'évaluation spécialisé ou des spécialistes d'un autre département.

L'évaluation externe, quant à elle, est exécutée par une organisation ou une personne qui n'est pas liée à l'organisation chargée des objets à évaluer. Si l'évaluation sert de base pour le compte-rendu à l'intention des financeurs ou des organes stratégiques internes, elle devrait être réalisée par des évaluateurs externes professionnels.

À quoi sert l'évaluation ?

- *L'évaluation formative* est réalisée en cours d'activité dans le but d'identifier un potentiel d'amélioration et de procéder à des adaptations au cours d'une activité.
- *L'évaluation sommative* a lieu à la fin d'une étape spécifique (bilan intermédiaire) ou au terme d'une activité.

Il convient de distinguer les évaluations des autres instruments servant à contrôler des activités (suivi, analyses ex ante, controlling).⁵

Volume: environ
5 – 6 pages

1.5. Contenu du concept d'évaluation

Les chapitres suivants décrivent point par point les éléments abordés dans le concept d'évaluation:

1. Situation initiale et lancement
2. Groupe cible et objectif, organisation et ressources
3. Modèle des effets et objet de l'évaluation
4. Mandant et participants importants
5. Destinataires et objectifs de l'évaluation
6. Questions de l'évaluation et évaluation
7. Méthodologie
8. Calendrier
9. Budget

2. Informations générales sur le concept d'évaluation

Description
de la situation

2.1. Situation initiale et lancement

La situation initiale décrit les problèmes identifiés (analyse du problème) et les raisons pour lesquelles des activités ont été conçues et lancées pour résoudre le problème (hypothèse d'intervention).

Elle explique selon quelles réflexions une organisation a formulé des objectifs d'effets spécifiques (outcomes et impacts, voir les définitions de ces termes aux sections 2 et 3). Elle résume les prestations (outputs) retenues pour atteindre les objectifs d'effets formulés, mentionne par qui ces prestations sont fournies (organisation) et quels autres acteurs sont impliqués.

Elle esquisse également le contexte dans lequel s'inscrit l'activité. Le contexte peut recouvrir l'intégration institutionnelle et la collaboration (par ex. l'intégration de proches, de bénévoles ou de communes, ou la collaboration avec ceux-ci), le cadre économique et juridique (par ex. le volume des aides financières ou la loi fédérale sur l'assurance-vieillesse et survivants), les activités connexes et la coordination qui en découle (par ex. avec d'autres activités de son organisation ou des activités complémentaires d'une autre organisation).

Cette section présente aussi, en quelques phrases, l'état actuel de l'activité. Pour conclure, la description de la situation initiale résume en termes brefs les évaluations envisagées et leur but, et quelles ressources sont disponibles.

Objectifs de l'activité

2.2. Groupe cible et objectif, organisation et ressources

Observation préliminaire : les notions d'input, d'activité, d'output et d'outcome seront présentées plus en détail à la section 3 (Modèle des effets).

Généralement, un plan (qui constitue l'un des inputs) est à la base d'une activité. Il permet aux responsables de déterminer comment et avec quels moyens ou processus mettre en œuvre ce qui a été planifié. Le plan fournit la plupart des réponses aux questions de cette section.

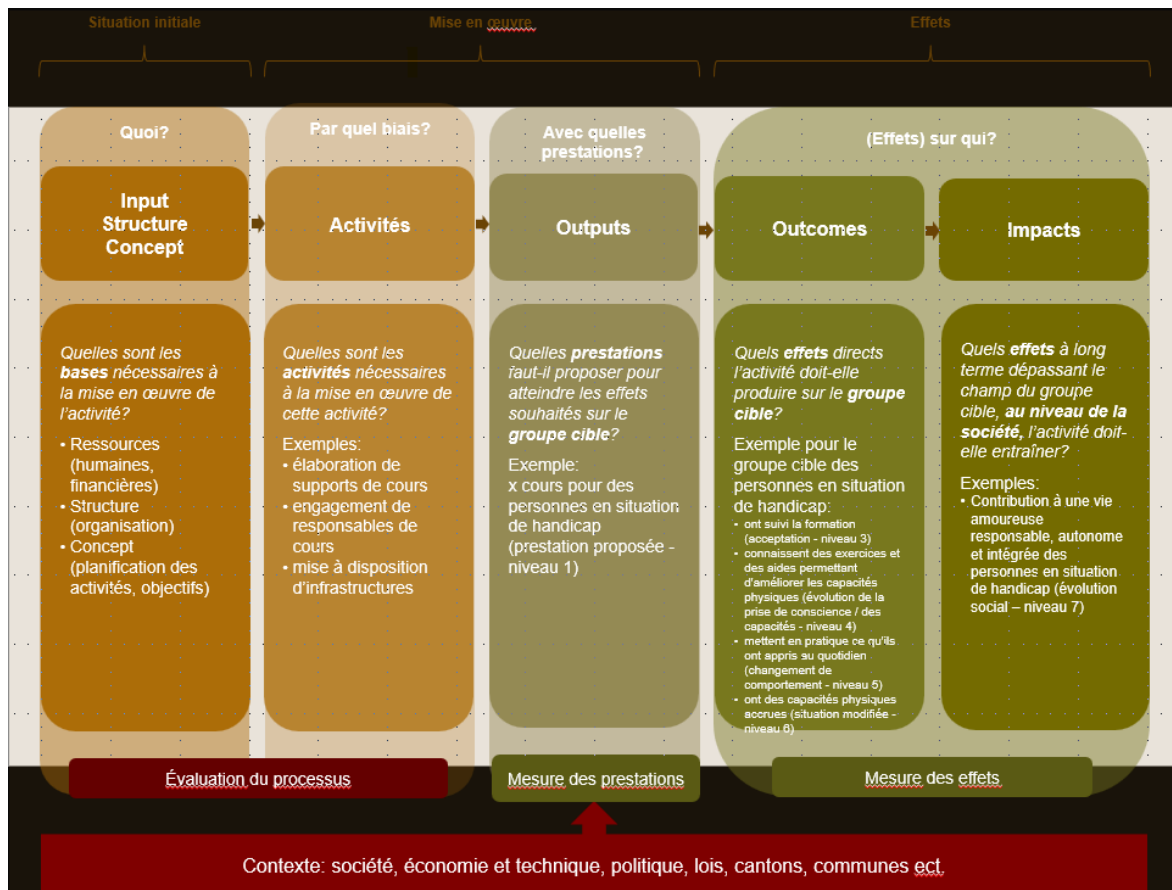
- Quels sont les groupes cibles (autres organisations, spécialistes, personnes âgées, proches aidants, etc.) ?
- Comment l'activité est-elle organisée (organisme responsable, acteurs impliqués, etc.) ? (Inputs)
- Qui finance l'activité ? (Inputs)
- Quelles sont les ressources (financières, en personnel, etc.) disponibles, et pour quelle durée ? (Inputs)
- Quelle est la mise en œuvre (par ex. mise à disposition de savoirs d'experts sur des thèmes liés à la vieillesse, élaboration de supports de cours) ? (Activités et outputs)
- Quels sont les objectifs de l'activité ? (Outputs, outcomes, impacts)
- Objectif de prestations : quelles prestations (outputs) doit-on fournir et pour qui (groupe[s] cible[s]) ? (par ex. cours pour personnes âgées vulnérables, conseil social, services fiduciaires.)
- Objectifs des effets : quels effets directs (outcomes) les prestations doivent-elles entraîner, et pour quel(s) groupe(s) cible(s) ? (par ex. renforcement des aptitudes physiques ou intellectuelles, promotion des contacts sociaux, traitement des aspects financiers et juridiques.)
- Quels effets supérieurs (dépassant les effets directs sur le groupe cible) doivent être atteints (impacts) ? Il s'agit ici des effets indirects à long terme ou des perspectives de changement au-delà du groupe cible, au niveau social, économique ou écologique. Il peut par exemple s'agir d'économies réalisées grâce à la diminution du nombre de places nécessaires dans les homes.

2.3. Modèle des effets et objet de l'évaluation

Le modèle des effets représente graphiquement le déroulement logique de l'activité. Bien qu'il simplifie la complexité du réel, ce modèle fait apparaître les différents éléments et leurs interdépendances. Il permet de préciser ce sur quoi doit porter l'évaluation.

Le modèle est fondé sur les réflexions suivantes : avec quels inputs telles ou telles activités doivent-elles être mises en œuvre (exécution) afin de proposer ou de fournir telles ou telles prestations (outputs), et ce, pour entraîner quels effets (outcomes) auprès de quel(s) groupe(s) cible(s) ?

Modèle des effets (également appelé modèle logique ou arbre du programme)



Représentation propre, d'après Balthasar/Biebricher, 2008 et la fondation Zewo

Contexte

Le contexte désigne l'environnement dans lequel une activité est exercée et fait référence aux aspects politiques, sociaux, économiques, juridiques, technologiques, etc., et qui ne peuvent être modifiés directement par les responsables de l'activité. Les facteurs contextuels peuvent influencer sur la réalisation des objectifs et les effets obtenus. Les opportunités externes qui atténuent les problèmes et les risques externes qui les aggravent sont également mentionnés. Le modèle des effets ne mentionne que les facteurs pertinents pour l'activité.

Objet de l'évaluation

Quel est l'aspect précis de l'activité qui doit être évalué ? La description de l'activité réalisée jusqu'ici et le modèle des effets aident les responsables à délimiter l'objet de l'évaluation. Veut-on savoir quelque chose sur l'output (la prestation de conseil a-t-elle par ex. pu être proposée à la fréquence prévue) ? Ou vérifier si l'on a atteint le(s) groupe(s) cible(s), et pour quels effets ?

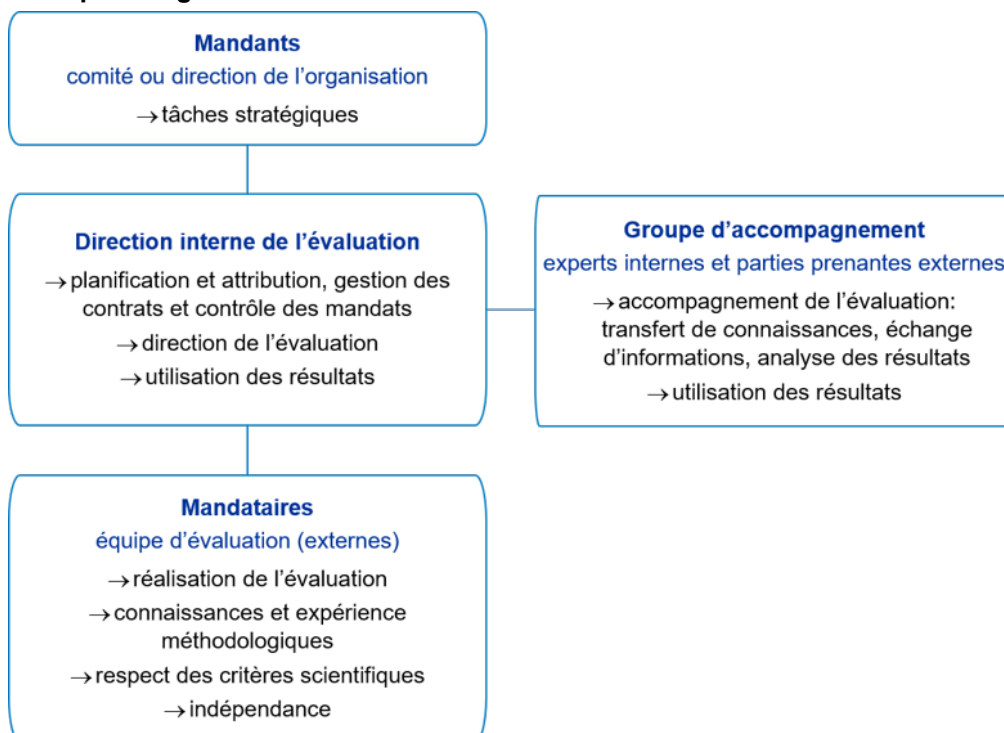
Il faut souligner que, dans ce modèle, plus on se déplace vers la droite, plus l'évaluation nécessite de ressources. Pour évaluer les effets (outcomes) d'une activité, il faut examiner le lien de causalité entre la prestation fournie et les effets observés parmi le groupe cible (un changement de comportement, par ex.). Une telle évaluation est exigeante et requiert de solides connaissances scientifiques et méthodologiques. Les évaluations des répercussions à long terme, au niveau des impacts, sont encore plus difficiles. Les responsables doivent donc réfléchir aux aspects qu'ils souhaitent évaluer en

priorité, en fonction du but de l'évaluation et des ressources disponibles (mettre l'accent plutôt sur les inputs et la mise en œuvre, ou alors sur les effets, etc. ; voir les sections 5 et 9).

2.4. Mandant et participants importants

Avant de commencer une évaluation, les responsables déterminent le mandant, les personnes impliquées dans l'évaluation, ainsi que les rôles et tâches de chacun dans le processus (réalisation de l'évaluation, accompagnement, etc.). Quelles sont les connaissances et les expériences nécessaires pour mener à bien l'évaluation ? Les différents avis et points de vue qui existent sur l'activité sont-ils pris en compte (notamment la participation de différents experts ou parties prenantes à un groupe d'accompagnement) ? Quelles personnes doivent être impliquées pour que les résultats de l'évaluation soient acceptés et soutenus par tous les participants et toutes les personnes concernées ?

Exemple d'organisation d'une évaluation



2.5. Destinataires et objectifs de l'évaluation

Qui va utiliser les résultats de l'évaluation (destinataires) ? Les responsables, l'OFAS, d'autres financeurs, etc. ? Une évaluation répond souvent à plusieurs objectifs. Elle doit servir à :

- *assurer la qualité d'une activité ou améliorer celle-ci* → déterminer comment améliorer une activité (par ex. améliorer les activités de conseil ou certaines manifestations sur la base des retours des utilisateurs ou des participants).
- *générer de nouvelles connaissances ou permettre d'en acquérir* → déterminer comment poursuivre le développement d'une activité (par ex. générer de nouvelles connaissances concernant l'évolution des besoins du groupe cible).
- *prendre des décisions ou dresser des comptes-rendus* → déterminer si une activité a atteint les effets escomptés (par ex. savoir dans quelle mesure une activité de conseil ou un cours permettent d'encourager l'intégration sociale ou l'autonomie d'une personne âgée, ou dans quelle mesure les spécialistes exploitent une étude ou un guide et s'ils estiment que l'étude ou le guide est utile).

2.6. Questions de l'évaluation et évaluation

Problématiques

À quelles questions l'évaluation doit-elle permettre de répondre ? Sur la base des informations présentées aux sections précédentes, la question doit être formulée selon le principe « p.o.r.t.e.u.r. ».

p.o.r.t.e.u.r (en allemand, l'acronyme est « f.ö.r.d.e.r.n » [« encourager »], cf. Beywl/Balzer, 2009) précis: C'est-à-dire que chaque question de l'évaluation porte précisément sur un élément de l'objet d'évaluation.

ouvert: et graduel. La question de l'évaluation ne porte pas sur la présence ou l'absence d'un fait (la réponse pourrait alors être oui ou non), mais sur son ampleur, ses caractéristiques concrètes, etc.

réaliste: La question de l'évaluation porte sur des faits qui sont effectivement liés à l'offre de l'activité ou qui peuvent en découler (à la date de l'observation).

transparent: La question de l'évaluation est compréhensible et s'appuie exclusivement sur des notions que les personnes impliquées peuvent comprendre sans avoir besoin de davantage d'explications..

empirique : Il est possible de répondre à la question de l'évaluation en collectant des données et en les évaluant. Les faits abordés dans la question de l'évaluation sont suffisamment opérationnalisés ou peuvent l'être.

utile: Elle est axée sur les informations qui intéressent les destinataires de l'évaluation (ses utilisateurs).

adaptée aux ressources : Elle peut être traitée avec les moyens disponibles et le temps imparti pour l'évaluation.

Trouver des réponses à chaque question de l'évaluation prend du temps et entraîne donc des coûts. C'est pourquoi les responsables devraient formuler les questions de l'évaluation de manière aussi précise que possible et en limiter le nombre. Dans le même temps, ils se doivent de ne rien oublier.

Comme le montrent les exemples qui suivent, la question de l'évaluation doit être distinguée des questions qui apparaissent dans un instrument d'enquête (questionnaire, canevas d'entretien, etc.).

Informations sur
l'objet de l'évaluation

Exemples de questions de l'évaluation :

- Dans quelle mesure les échanges réguliers ont-ils permis d'assurer la coordination mutuelle et la collaboration entre les partenaires impliqués dans une activité ?
- Dans quelle mesure les modes de communication choisis sont-ils appropriés pour diffuser les savoirs d'experts auprès des groupes de destinataires intéressés ?
- Que pensent les personnes handicapées des conseils prodigués par des bénévoles concernant les tâches de la vie quotidienne ?

Dans les outils
d'enquête

Exemples de questions d'un questionnaire :

- Selon vous, les thèmes pertinents ont-ils été discutés à la séance de coordination ? Le cas échéant, quels thèmes auraient dû être discutés ?
- Comment avez-vous eu connaissance de l'argumentaire ?
- Dans quelle mesure êtes-vous globalement satisfait du type de ?

Perspective
d'évaluation

Critères d'évaluation

On entend par critère d'évaluation le point de vue à partir duquel une activité est évaluée. Ce sont avant tous les responsables qui définissent les critères d'évaluation. Les objectifs de l'activité fournissent souvent des points de repère pour les critères d'évaluation, dans le cas de l'objectif concernant les capacités physiques et mentales accrues de la personne handicapée, le succès et l'augmentation de l'apprentissage grâce au cours (activité) est un exemple de critère d'évaluation. Mais des critères d'évaluation peuvent aussi trouver leur origine à l'extérieur de l'activité. Par exemple, une institution qui finance un projet peut être intéressée par une analyse des coûts et des bénéfices, ou encore souhaiter savoir si le dispositif est mis en œuvre de manière appropriée par les collaborateurs. Les

critères d'évaluation sont liés aux questions de l'évaluation. Pour procéder à une évaluation, il faut définir des indicateurs. L'évaluation est d'autant plus facile que l'organisation responsable ou l'institution qui finance l'activité a défini des valeurs cibles.

Indicateurs

Les indicateurs fournissent de précieux renseignements pour des faits qui ne sont pas directement observables. On formule des indicateurs relatifs aux prestations pour les outputs et des indicateurs relatifs aux effets pour les outcomes et les impacts. Pour comprendre des faits complexes, il faut le plus souvent avoir recours à plusieurs indicateurs. Pour l'objectif concernant l'amélioration des aptitudes physiques et intellectuelles des personnes handicapées (out-come), on pourrait envisager les indicateurs (d'effets) suivants :

- opinion subjective des personnes handicapées ou de leurs proches
- tests de condition physique et cognitifs (comparaison avant-après) ;
- application des savoirs appris dans la pratique, etc.

Seuil ou repère (valeur cible)

Il faut définir (d'emblée) le seuil minimal (valeur cible) que l'indicateur doit atteindre pour que l'on puisse parler de « succès ». Les seuils ou les repères peuvent par exemple être définis comme suit :

- au moins 70 % des utilisateurs sont satisfaits des cours ;
- le nombre de résultats corrects au test effectué après l'activité est plus élevé que pour le test effectué avant celle-ci ;
- au moins deux tiers des exercices appris sont pratiqués (correctement) au quotidien.

Exemple : « amélioration des aptitudes physiques de personnes en situation de handicap »

Problématique	Critère d'évaluation	Indicateur(s)	Valeur(s) cible(s)	Collecte des données
Comment les participants (pt) évaluent-ils le cours ?	Satisfaction des participants	Opinion subjective des participants	Au moins 70 % de satisfaction	Enquête avec questionnaire
Dans quelle mesure les aptitudes physiques des personnes en sit. de handicap se sont-elles améliorées ?	Succès et augmentation de l'apprentissage	Résultats des tests	Au moins 80 % des pt. obtiennent le minimum de points. Par rapport au test initial, les résultats des pt. ont augmenté de 20 %.	Test
Dans quelle mesure les connaissances acquises sont-elles mises en pratique ?	Succès du transfert	Opinion subjective des pt.	Au moins 70 % disent appliquer ce qu'ils ont appris.	Enquête avec guide d'entretien

2.7. Méthodologie

Si les responsables effectuent eux-mêmes l'évaluation, ils décrivent dans cette section les instruments et méthodes de saisie et d'analyse qu'ils vont utiliser pour répondre aux questions posées dans l'évaluation.

S'ils en confient la réalisation à un organe externe, l'équipe d'évaluateurs présente les méthodes qu'elle entend utiliser pour traiter les questions de l'évaluation. Il est possible que les responsables donnent préalablement des indications sur la procédure et la méthode à utiliser. Ils communiquent à l'équipe d'évaluateurs les documents et données existants. L'objet de l'évaluation sera d'autant mieux évalué qu'il aura été bien préparé et documenté.

2.8. Calendrier

Les responsables élaborent un calendrier pour les différentes opérations. Si l'évaluation est externalisée, il leur suffit d'en définir les principales étapes ; ils gagneront à effectuer la planification détaillée de concert avec l'équipe d'évaluateurs.

2.9. Budget

S'ils effectuent eux-mêmes l'évaluation, les responsables établissent un budget qui présente le nombre d'heures de travail nécessaires, réparties parmi les différents membres de l'équipe (responsable, collaborateurs scientifiques, etc.), avec les tâches et le tarif horaire correspondants. Si l'évaluation est externalisée, il convient d'indiquer le budget à disposition (plafond). Il incombe alors à l'équipe d'évaluateurs externe d'établir un budget détaillé.

3. Documentation et supports complémentaires

3.1. Supports

Bieri, Oliver; Schwegler, Charlotte (2024). [Guide pour le développement de modèles d'impact](#). Berne: Office fédéral de l'environnement.

Bieri, Oliver; Schwegler, Charlotte (2024). [Outil de développement de modèles d'impact](#) INTERFACE. Berne: Office fédéral de l'environnement.

[Eval-wiki](#) (en allemand – consulté le 29.01.2026)

« Eval-Wiki » est un glossaire regroupant toutes les notions essentielles liées à l'évaluation. Il fournit des explications courtes et pertinentes. Le glossaire est en allemand, mais propose des équivalents des termes en anglais et en français.

Promotion de Santé Suisse: [Guides pour la planification et la réalisation d'évaluations](#) (consulté le 29.01.2026)

Promotion Santé Suisse a élaboré différents guides pour aider les responsables de projets et de programmes à planifier et à mettre en œuvre des évaluations..

[Good-Practice. La nouvelle plateforme pour la gestion et la qualité dans le secteur de la santé, du social et de l'éducation](#) (consulté le 29.01.2026)

[Standards SEVAL](#) (consulté le 29.01.2026)

Les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (SEVAL) formulent des principes centraux pour la qualité des évaluations.

[Fiches thématiques Socius](#) (consulté le 29.01.2026)

Fiches thématiques sur les modèles d'impact pour l'auto-évaluation (programme Socius 2024) et l'évaluation de projets (programme Socius 2018).

[Zewo Impact Tool – Démontrez votre efficacité](#) (consulté le 29.01.2026)

Le Zewo Impact Tool aide les organisations d'entraide à mener une action orientée vers l'efficacité.

3.2. Références citées et complémentaires

Balthasar, Andreas; Fässler, Sarah (2017). [Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen](#). *LeGes – Législation & Évaluation 2017/2*. Chancellerie fédérale, Berne, pp. 285–308. (consulté le 29.01.2026)

Balthasar, Andreas & Biebricher, Martin (2008). [Damit Sie wissen, was Sie tun...: Warum und wie offene Jugendarbeit bewerten?](#) *Revue spécialisée, InfoAnimation*, n° 15 / 2008. Association faitière pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert, Berne. (Zugriff am 29.01.2026)

Balthasar, Andreas (2005). [Was ist Evaluation und für wen evaluieren wir?](#) *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation 2005/1*. Bern: Schweizerische Bundeskanzlei. S. 65 – 80. (consulté le 29.01.2026)

Beywl, Wolfgang; Balzer, Lars (2009). *Evaluation in der Weiterbildung. Studienbrief EB 0830*. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern.

Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2008). *Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen*. 2e édition. Heidelberger Institut Beruf und Arbeit hiba GmbH, Münster.

Doran, George T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35 – 36.

Haunberger, Sigrid (2018). [Nichts ist praktischer als ein gutes Wirkungsmodell. Überlegungen am Beispiel des Justizvollzugs](#). *LeGes 30 (2018) 2*. (consulté le 29.01.2026)

4. Annexe 1

Tableau « Instruments d'exécution et d'analyse des effets des activités étatiques »

Le tableau de Balthasar illustre les différents objectifs, questions, forces et faiblesses du suivi, des analyses ex ante, du controlling et de l'évaluation (Balthasar 2005, p. 73).

	Monitoring	Analyses ex ante	Contrôle	Évaluation
Objectif	Instrument de suivi permanent d'un domaine politique	Estimation des probables effets futurs d'un programme ou d'une mesure	Informations de pilotage transmises en temps utile aux cadres en vue du contrôle des processus internes	Élaboration d'évaluations vérifiables empiriquement sur l'exécution et les relations de cause à effet des programmes et des mesures
Questions cruciales	Comment la situation évolue-t-elle au fil du temps dans le domaine politique concerné ? À quels problèmes faut-il s'attendre ?	Quels sont les effets possibles d'un programme ou d'une mesure prévus ?	Les ressources financières et humaines sont-elles employées conformément à la planification ? Les indicateurs évoluent-ils dans la direction voulue ? Une intervention s'impose-t-elle ?	Comment évaluer l'exécution et les effets d'une mesure ou d'un programme par rapport à la réalisation des objectifs et à l'efficacité ?
Fréquence	Collecte continue de données dans le cadre de notre propre dispositif de recensement	Enquête approfondie en amont d'une mesure ou d'un programme	Collecte continue de données dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi d'un projet	Enquêtes approfondies et scientifiques visant les périodes retenues
Points forts	Feedback permanent concernant la persistance du problème visé ; détection précoce	Prévention des erreurs décisionnelles, anticipation des difficultés	Feedback rapide ; amélioration des processus ; saisie automatique au sein de l'organisation chargée de l'exécution	Connaissances approfondies de l'exécution et des effets ; compréhension des liens de cause à effet
Faiblesses	Absence de lien entre le programme ou la mesure et son effet ; marge d'interprétation ; indicateurs de sélection difficiles à définir	Connaissance incertaine des liens de cause à effet ; avenir plein de surprises ; activité chronophage	Aucune preuve des liens de cause à effet postulés ; aucune explication des résultats (positifs ou négatifs)	Informations ponctuelles ; activité chronophage