

Guide pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative

À l'intention des regroupements locaux de partenaires en petite enfance

Mars 2017



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES



Cette œuvre est mise à disposition
selon les termes de la Licence
Creative Commons : Attribution -
Pas d'Utilisation Commerciale -
Pas de Modification

Table des matières

Liste des figures et tableaux.....	2
Remerciements.....	2
Avant-propos.....	4
PRINCIPES ET APPROCHES	5
Qu'est-ce que l'évaluation?	5
Deux approches qui ont inspiré le guide.....	6
Pourquoi évaluer?	7
Quoi évaluer : objets d'évaluation	8
Quand évaluer : évaluation et plan d'action, un lien organique	9
Suivi et évaluation : deux démarches complémentaires	11
UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION STRUCTURÉE EN 9 ÉTAPES	12
 Étape 1 - Favoriser l'engagement des participants dans la démarche d'évaluation.....	13
<i>et embaucher une ressource externe en évaluation</i>	
 Étape 2 - Choisir des objets et des questions d'évaluation	15
 Étape 3 - Produire un plan d'évaluation	20
<i>et tableau synthèse, cadre logique et théorie du changement</i>	
 Étape 4 - Préparer les outils de collecte de données	31
 Étape 5 - Collecter les données	32
<i>et ne pas oublier l'éthique</i>	
 Étape 6 - Traiter et analyser les données.....	35
 Étape 7 - Produire un rapport d'évaluation.....	39
 Étape 8 - Partager les résultats de l'évaluation	40
 Étape 9 - Utiliser les résultats de l'évaluation	42
Références.....	44

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 1 - Utilités potentielles d'une évaluation pour les regroupements	7
Figure 2 - Six pistes de complémentarité entre le plan d'action concerté en écosystémie et l'évaluation.....	10
Figure 3 - Boucle de la démarche évaluative	12
Figure 4 - Continuum des objets d'évaluation proposés.....	15
Figure 5 - Exemple d'une cascade d'effets pour une action de Voix des parents (simplifiée et linéaire)	17
Figure 6 - Logique liant la méthode de collecte à l'objet d'évaluation	22
Figure 7 - Exemple de théorie du changement pour une intervention en développement du langage, dans une perspective écosystémique.....	30
Figure 8 - Continuum de l'analyse des données	35
Figure 9 - Verbes d'action représentant des décisions possibles suivant l'utilisation des résultats.....	42

Tableaux

Tableau 1 - Distinction entre le suivi et l'évaluation selon leurs questionnements	11
Tableau 2 - Correspondances entre le gabarit de plan et les étapes de la démarche.....	21
Tableau 3 - Méthodes de collecte de données les plus courantes et outils associés	23
Tableau 4 - Exemple de tableau synthèse d'évaluation d'une action en développement du langage.....	25
Tableau 5 - Comparatif du cadre logique versus théorie du changement.....	27
Tableau 6 - Exemple de cadre logique pour une intervention en développement du langage, dans une perspective écosystémique.....	29
Tableau 7 - Exemple d'analyse de données quantitatives.....	37
Tableau 8 - Publics cibles potentiels pour partager des résultats d'évaluation	40
Tableau 9 - Moyens pour partager des résultats d'évaluation	41

Remerciements

Les personnes ci-dessous ont participé à une ou à plusieurs étapes de la conception, de la rédaction, de la révision ou de la diffusion de ce guide.

Coordination

Jérôme Leblanc,
conseiller en évaluation

Conception - équipe de la Direction évaluation d'Avenir d'enfants

Véronique Denis,
conseillère en évaluation

Fannie Deslauriers,
conseillère en évaluation

Marie-Caroline Juneau,
conseillère en évaluation

Julie Rocheleau,
directrice en évaluation

Youssef Slimani,
conseiller en évaluation

Révision - Comité consultatif en évaluation d'Avenir d'enfants :

Nancy Crompt,
agente d'accompagnement

Kim Gagnon,
*gestionnaire - stratégie de gestion
et de partage des savoirs*

Céline Landreville,
agente d'accompagnement

Claude Martineau,
*analyste de données, intelligence
d'affaires, évaluation*

Pierre Prévost,
conseiller en soutien aux communautés

Isabelle Simard,
agente d'accompagnement

La révision a également été réalisée
avec la participation de : Valérie Jacob,
agente d'accompagnement

Consultante en design pédagogique

Diane Proudfoot

Graphiste

[Andrée-Ann Cloutier](#)

Révision graphique

Katrie Gagné,
agente de communication

Révision linguistique

Hélène Larue

À qui s'adresse ce guide?

Le guide s'adresse principalement aux regroupements locaux de partenaires soutenus par Avenir d'enfants, mais aussi à tout acteur qui désire s'engager dans une démarche d'évaluation participative.

À quoi sert ce guide?

Le guide soutient les personnes engagées dans des actions collectives à l'intérieur de leurs pratiques évaluatives. Il explique le fonctionnement d'une démarche évaluative participative, étape par étape. Complémentaire de la boîte à outils en évaluation, il favorise le renforcement des capacités des acteurs en matière d'évaluation.

Quand utiliser ce guide ?

Le guide peut être utilisé à différents moments de la démarche d'évaluation.

- Au départ : pour démarrer la démarche et bâtir un plan d'évaluation
- En cours de démarche : pour soutenir la collecte et l'analyse des données
- En fin de démarche : pour produire un rapport, et pour partager et réinvestir les résultats de l'évaluation

Comment utiliser le guide ?

Selon les besoins du regroupement de partenaires, ce guide peut être utilisé de différentes façons :

- De façon ciblée, en consultant la table des matières détaillée. Chaque étape est autoportante et peut être consultée séparément.
- De façon globale, en le lisant au complet, pour s'informer sur l'ensemble de la démarche.
- Pour approfondir davantage certains sujets et certaines techniques spécifiques, en suivant les hyperliens menant vers :
 1. des outils d'animation ou de référence en évaluation, constituant la **Boîte à outils en évaluation** d'Avenir d'enfants, placés sur l'agirtôt, espace de partage pour l'action concertée en petite enfance.
<http://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/guide-demarche-evaluative>
 2. des pistes externes pour approfondir certains sujets en évaluation

AVANT-PROPOS

Avenir d'enfants est un organisme à but non lucratif créé en 2009 par l'initiative conjointe du ministère de la Famille et de la Fondation Lucie et André Chagnon. Il soutient les communautés locales engagées dans le développement global des enfants âgés de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux possède toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie. Avenir d'enfants oriente sa démarche pour appuyer la mobilisation des acteurs locaux – institutions, organismes communautaires et parents – afin que leurs actions collectives aient plus d'impact sur le développement et le bien-être des jeunes enfants de leur communauté. La stratégie principale d'Avenir d'enfants auprès des communautés locales se déploie par l'accompagnement, le soutien et le financement pour les actions concertées et les projets élaborés par les communautés.

Le soutien en évaluation est un des moyens importants de cette stratégie. En effet, Avenir d'enfants offre un soutien financier et technique en évaluation à tous les regroupements de partenaires afin de leur permettre de renforcer, entre autres, la mobilisation collective et de mieux ajuster et orienter leurs actions sur le terrain pour qu'elles contribuent de façon plus efficace aux objectifs. À cet égard, le présent guide s'inscrit dans la continuité d'outils produits antérieurement¹ et dans la perspective du renforcement durable de la culture évaluative des regroupements.

1. Ce guide est inspiré du cahier technique en évaluation produit par Avenir d'enfants en 2010.

PRINCIPES ET APPROCHES

Qu'est-ce que l'évaluation?

Voici trois façons d'expliquer ce qu'est l'évaluation.

Définition de l'évaluation

« L'évaluation est l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision. »
Définition adoptée par la Société canadienne d'évaluation (SCÉ, 2015)

L'évaluation se résume en quelques mots-clés

Partir d'un **questionnement** sur une action ou sur le regroupement de partenaires dans une perspective d'**utilité** et d'**amélioration continue**;

Collecter des données et documenter le déroulement d'un projet ou le fonctionnement d'une organisation à l'aide d'une **méthodologie rigoureuse**;

Au fur et à mesure de la mise en œuvre d'un projet, **constater** le degré d'atteinte des objectifs en s'appuyant sur des **données valides**, et ajuster régulièrement le projet à la lumière de ces constats.

Porter un **jugement** sur la capacité du regroupement ou de ses actions à réaliser les changements visés;

Apprendre et agir en fonction des résultats.

Au quotidien...

Nous utilisons quotidiennement des réflexes d'évaluation avant de prendre des décisions. Par exemple, avant de :

- Traverser une rue : calculer la vitesse et la direction des véhicules et vélos.
- Terminer une réunion du comité de gestion : demander à l'ensemble des participants s'ils sont satisfaits de la rencontre.
- Démarrer une journée dans un CPE : jauger l'état d'esprit des enfants pour évaluer leur réceptivité, à l'aide de personnages auxquels ils peuvent s'identifier.
- Acheter un produit par commerce électronique : consulter les évaluations de satisfaction d'autres acheteurs afin de se faire une opinion sur le produit.

Deux approches qui ont inspiré le guide

Deux approches en évaluation ont inspiré la rédaction de ce guide en raison de leur pertinence pour le milieu communautaire. Ces approches sont intégrées de façon transversale dans le guide. En voici une présentation succincte.

Évaluation participative

L'évaluation participative accorde une place importante à la participation des acteurs clés et autres parties prenantes² tout au long de la démarche évaluative. Elle s'avère tout particulièrement pertinente dans le contexte des regroupements de partenaires parce que la participation et l'engagement sont des valeurs fondamentales de l'action collective. L'évaluation participative offre plusieurs avantages :

- Engager les partenaires autour d'une réflexion critique concernant leurs projets communs
- Favoriser l'appropriation collective de la démarche d'évaluation et de ses résultats
- Assurer une plus grande cohérence entre l'évaluation et le plan d'action du regroupement de partenaires
- Renforcer les capacités des participants en évaluation
- Entendre les voix de parties prenantes qui sont souvent moins consultées

À chacune des 9 étapes présentées dans ce guide, les acteurs du regroupement de partenaires, mais aussi parfois les bénéficiaires et les membres de la communauté, peuvent jouer un rôle. Cependant, cette démarche peut être énergivore et il est nécessaire d'optimiser la participation en tenant compte du temps disponible, de l'expérience en évaluation, de l'intérêt des participants et de la pertinence de leur participation. En ce sens, différents degrés d'engagement sont possibles : de la simple information ou consultation des personnes concernées, jusqu'à l'implication dans la réalisation des tâches de la démarche évaluative ou même dans sa coordination.

Évaluation axée sur l'utilisation (EAU)

L'approche EAU part du principe que la valeur d'une évaluation doit être jugée en fonction de son utilité et de l'utilisation de ses résultats. Elle vise à minimiser les chances que les résultats d'une évaluation se retrouvent inutilisés, par exemple dans un rapport qui serait « tabletté ». Ainsi, selon l'EAU, chacune des étapes de la démarche évaluative devrait inclure une réflexion sur la manière dont elle affectera l'utilisation prévue des résultats.

Deux de ses principes de base sont les suivants : dès la planification de l'évaluation, il faut identifier de façon spécifique 1 - qui sont les utilisateurs prévus des résultats de l'évaluation, *ex. : porteur de projet, membres du comité de direction d'un regroupement de partenaires, professionnel en petite enfance, etc.*; 2 - quels sont les usages attendus, *ex. : reconduction, bonification ou arrêt d'un projet.*

Dans le contexte d'une démarche d'EAU, le rôle de la ressource externe en évaluation en est un d'accompagnement, c'est-à-dire qu'elle doit faire participer les utilisateurs prévus à chaque décision importante qui affectera la démarche. Ainsi, en cours de route, celle-ci reste toujours orientée vers la production de résultats utiles et peut s'adapter aux changements vécus par les regroupements de partenaires de façon à mieux répondre à leurs besoins. Enfin, l'EAU met l'accent sur l'importance de soutenir l'utilisation des résultats quand ils sont disponibles, notamment par de la facilitation et de l'animation.

« Une personne sera plus apte à se servir d'une évaluation si elle y a participé activement. »

- Michael Quinn Patton (1997), fondateur de l'approche EAU

Pistes pour aller plus loin au sujet de l'évaluation axée sur l'utilisation

Innoweave. SIG. Here to There. Develop a user profile.

<http://tamarackcci.ca/files/innoweave-developinguserprofile-20130414-p1.pdf>

PATTON, M. Q. (2013). Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist.

http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/UFE_checklist_2013.pdf

2 Définition du concept de « parties prenantes » : « Tout groupe ou individu qui peut influencer sur la réalisation des objectifs d'une organisation ou être concerné par cette réalisation ». Traduction de la définition du fondateur de la théorie des parties prenantes : R.E. FREEMAN (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

Pourquoi évaluer?

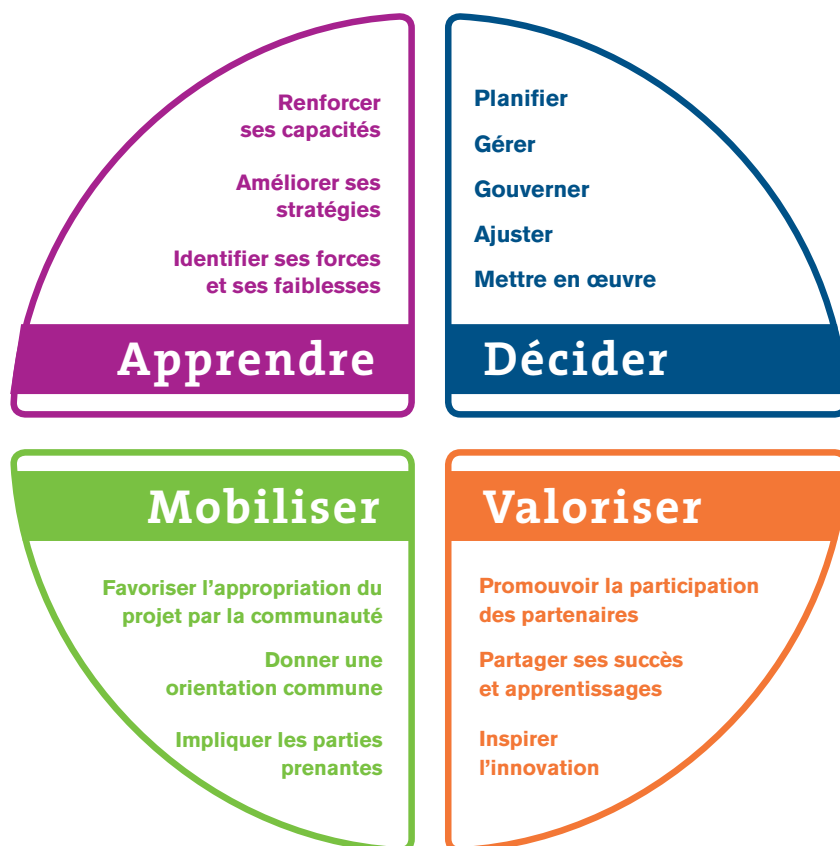
Diverses raisons peuvent motiver un regroupement de partenaires à se lancer dans une démarche d'évaluation. Par exemple, une évaluation du partenariat sera peut-être plus utile pour solidifier la mobilisation d'un regroupement, alors que pour une Maison de la famille, il sera peut-être plus pertinent d'évaluer ses services afin de déterminer si ceux-ci répondent aux objectifs ou si leur mise en œuvre peut être améliorée.

Voici une variété d'utilités potentielles de l'évaluation présentées sous quatre angles.

- **Apprendre** : L'évaluation génère de l'information qui améliore la connaissance à propos d'une organisation, d'un projet ou d'un programme, et elle sert de base pour l'amélioration continue. Le simple fait de participer à une démarche évaluative renforce les capacités en évaluation des partenaires impliqués.
- **Décider** : Une fois les apprentissages complétés, ils peuvent éclairer la prise de décisions sur plusieurs plans : mise en œuvre, planification, stratégie, gouvernance, etc.
- **Valoriser** : Les bons coups et les apprentissages peuvent être communiqués à la communauté pour faire valoir la qualité d'une action ou du travail des partenaires. Les apprentissages peuvent aussi être réinvestis dans la pratique de chacune des organisations partenaires du projet collectif. Ils peuvent être communiqués à des bailleurs de fonds potentiels pour renforcer l'argumentaire d'une proposition de projet. Partager à une plus large échelle peut également inspirer d'autres organisations qui innovent ou qui sont potentiellement intéressées par l'action.
- **Mobiliser** : Avec une approche participative, impliquer des partenaires et autres parties prenantes dans le processus d'évaluation permet de les engager davantage vis-à-vis l'accomplissement d'un plan d'action. Par ailleurs, la valorisation des résultats de l'évaluation dans une communauté peut servir à renforcer la mobilisation et l'adhésion à la vision du regroupement de partenaires.

FIGURE 1

Utilités potentielles d'une évaluation pour les regroupements



Réfléchir tôt à l'utilité et aux usages prévus de l'évaluation

L'approche axée sur l'utilisation prône qu'au départ de la planification d'une évaluation, il est primordial de bien réfléchir à l'utilité visée de l'évaluation. L'approche invite même à aller plus loin et suggère d'identifier précisément quels sont les usages prévus et concrets des résultats de l'évaluation. Cela augmentera les chances que le plein potentiel de la démarche d'évaluation soit réalisé.

Quoi évaluer : objets d'évaluation

Tout au long du guide, des références aux objets d'évaluation sont présentes, et il est important de bien comprendre cette notion avant de poursuivre la démarche. Plus loin dans ce guide, la section sur l'étape du choix de l'objet et des questions d'évaluation (étape 2) approfondira le sujet.

L'objet d'évaluation constitue ce sur quoi l'évaluation porte, c'est-à-dire ce qu'on cherche à connaître ou à comprendre. Chaque regroupement de partenaires a des besoins qui lui sont propres et il est essentiel que les membres déterminent quel objet d'évaluation sera le plus pertinent pour eux.

Voici trois types d'objets d'évaluation qui correspondent généralement aux principaux besoins des regroupements de partenaires.

1. L'évaluation de la mise en œuvre des actions

Ce type d'évaluation, parfois appelé « évaluation de processus ou d'implantation », permet d'apprécier la mise en œuvre des actions afin de comparer ce qui était prévu à ce qui se passe réellement, et de documenter les obstacles, les défis et les conditions de succès. Réalisée en continu et de pair avec le déroulement des actions, elle permet aussi d'apporter des ajustements en cours de route si nécessaire.

2. L'évaluation du partenariat

Ce type d'évaluation permet d'apprécier le processus d'action collective mis en place et peut porter sur divers objets plus précis tels que la gouvernance, la mobilisation, la collaboration et la capacité d'agir.

Cette évaluation peut être réalisée à n'importe quel moment d'un cycle de planification, voire à plusieurs reprises à des fins de comparaison.

Par exemple, une évaluation de la gouvernance en début de triennale et en fin de triennale révèle dans quelle mesure la gouvernance a changé et si elle a besoin d'être renforcée.

3. L'évaluation des effets des actions

Évaluer des effets, c'est voir dans quelle mesure des actions, des projets ou des programmes ont produit un ou plusieurs changements auprès de la clientèle ciblée (individus ou groupes d'individus, organisations, communautés ou institutions). Les transformations souhaitées identifiées par les regroupements de partenaires sont des effets d'actions.

OUTILS



Le document explicatif *Vision, attentes et soutien d'Avenir d'enfants relatifs à l'évaluation* aborde la question des objets d'évaluations proposés par Avenir d'enfants ainsi que plusieurs des principes et attentes reliés à l'évaluation.

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE](#)

Quand évaluer : évaluation et plan d'action, un lien organique

L'évaluation peut apporter énormément quand elle accompagne chacune des étapes d'un plan d'action concerté. Elle le transforme en un outil vivant et évolutif, et elle maximise les occasions d'apprentissage. À l'inverse, lorsque l'évaluation est désincarnée par rapport au processus de planification, de mise en œuvre, et ultimement de prise de décision, elle perd en utilité.

En fait, l'évaluation peut nourrir l'élaboration d'un plan d'action concerté, soutenir son implantation, faciliter et ajuster sa mise en œuvre et documenter l'atteinte des transformations souhaitées. Par ailleurs, les apprentissages tirés d'un cycle de planification à chacune de ces étapes peuvent être à leur tour réinvestis au cours du cycle de planification suivant. Pour plus de détails, voir la figure 2, qui démontre en six points comment l'évaluation peut alimenter le processus de planification écosystémique.

EXEMPLE

Trois actions, qui avaient comme transformation souhaitée commune d'« augmenter l'empowerment des parents défavorisés dans la municipalité », ont été évaluées pour connaître leur efficacité. Le suivi et l'évaluation montrent qu'aucune des actions n'a atteint sa cible en matière de nombre de parents défavorisés rejoints. Ils démontrent, entre autres, que les actions reposaient seulement sur l'intervention d'un agent de milieu dans les locaux des services de la santé, et que cette stratégie n'était pas porteuse.

Lors de la nouvelle phase de planification écosystémique, le regroupement de partenaires a décidé d'adopter de nouvelles stratégies pour chacune des actions reliées à cette transformation souhaitée et de proposer des ateliers plus proches des parents visés. Parmi ces stratégies, on note que des ateliers ont été organisés directement dans les deux HLM de la localité.

Planifier simultanément actions et évaluation

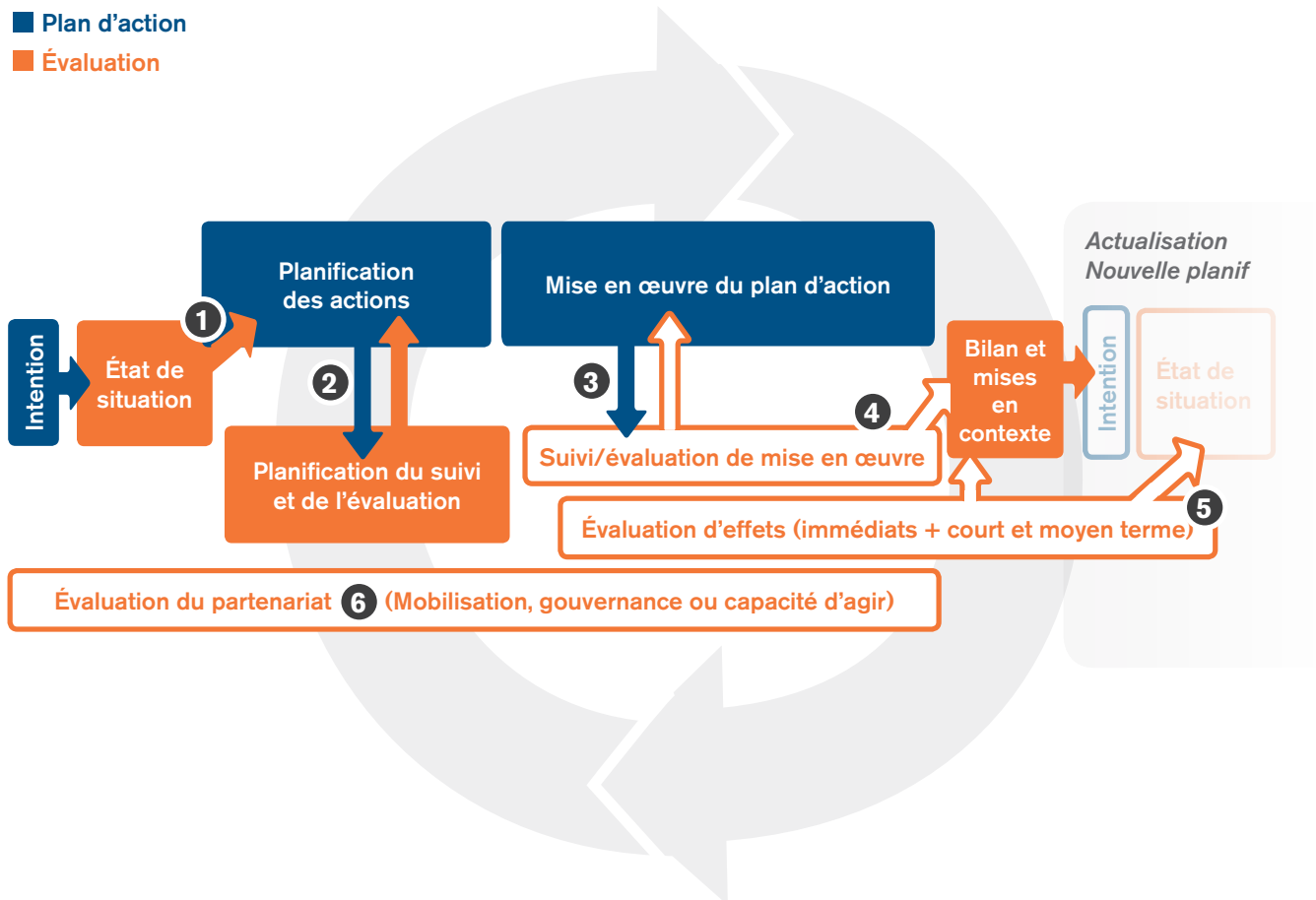
Afin d'assurer leur complémentarité, il est important de planifier les actions et leur évaluation simultanément. Il ne s'agit pas nécessairement de produire un plan détaillé d'évaluation en même temps qu'un plan d'action. Le plan d'évaluation en version finale peut être complété par la suite. Il s'agit plutôt de penser, pendant la planification, à l'utilité de l'évaluation : est-ce que celle-ci vise à comprendre comment le plan d'action se met en branle pour pouvoir l'adapter, ou plutôt à mesurer les retombées de certaines actions pour les bonifier, ou encore, à évaluer l'efficacité du partenariat qui chapeaute collectivement ces actions pour l'optimiser? Une telle réflexion, à cette étape, renforce la logique interne du plan d'action, notamment en enrichissant la réflexion critique concernant les liens de causalité entre les actions et les transformations souhaitées.

« L'utilité d'une évaluation est trop importante pour n'être qu'espérée ou présumée; il est donc nécessaire de la prévoir et de la renforcer tout au long du processus évaluatif. »

- Patton et Labossière (2008), *L'évaluation axée sur l'utilisation*

FIGURE 2

Six pistes de complémentarité entre le plan d'action concerté en écosystémie et l'évaluation



1 – **L'état de situation** permet d'orienter tout le processus de **planification** en produisant des informations pertinentes sur les forces, défis, menaces et opportunités du regroupement.

2 – C'est durant la phase de la **planification des actions** qu'on commence à réfléchir aux indicateurs et cibles ainsi qu'aux mécanismes de **suivi et d'évaluation**. En retour, cette réflexion permet de renforcer le plan d'action.

3 – **Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des actions**, en analysant ses forces et faiblesses et leurs causes, alimentent de façon continue les porteurs qui mettent **en œuvre des actions**. Cela permet de pallier les embûches et d'ajuster les stratégies en cours de route.

4 – Les résultats du **suivi, de l'évaluation de la mise en œuvre des actions, et de l'évaluation des effets** devraient également nourrir la réalisation des **bilans** et mises en contexte.

5 – **L'évaluation d'effets** apporte une appréciation en profondeur de l'atteinte des changements visés. Cela alimente les mises en contexte ainsi que la **prochaine planification** triennale ou sa mise à jour annuelle.

6 – **L'évaluation du partenariat** (mobilisation, gouvernance, capacité d'agir ensemble) permet de jeter un regard critique sur le fonctionnement du regroupement et de même que renforcer l'action collective ainsi que la **planification** et la **mise en œuvre** des actions.

Suivi et évaluation : deux démarches complémentaires

Le suivi et l'évaluation sont deux démarches différentes, mais complémentaires. Ils permettent ensemble de mieux apprécier le fonctionnement ou les retombées d'une action, d'un programme ou d'une organisation. Les deux démarches se ressemblent par ailleurs sur plusieurs points, car elles impliquent un questionnement de base, une planification, une collecte de données et une analyse. Elles sont souvent exécutées et analysées conjointement ou de façon intégrée.

Comprendre le suivi et l'évaluation

Il existe parfois une confusion entre le suivi et l'évaluation, et ce, en raison de leurs ressemblances. Par exemple, certains tableaux de suivi de projet incluent autant des éléments de suivi que des éléments d'évaluation de mise en œuvre. L'évaluation approfondit généralement davantage le sujet, alors que le suivi s'attarde à des éléments plus simples à mesurer tels que le taux de participation aux activités ou le respect des échéances. Parfois, la limite est mince entre l'évaluation de mise en œuvre et le suivi. Il est donc utile de les distinguer en comparant les questions qui les sous-tendent (voir le tableau 1).

Tableau 1 – Distinction entre le suivi et l'évaluation selon leurs questionnements

Suivi de la mise en œuvre Pour documenter la progression d'une action	Évaluation de la mise en œuvre Pour mesurer ce qui a fonctionné ou pas, et comprendre les écarts	Évaluation des effets Pour mesurer ce qui découle de la mise en œuvre, soit les retombées ou les effets
- Combien de participants étaient présents? - Est-ce que le calendrier a été respecté? La fréquence prévue des activités a-t-elle été respectée? - Est-ce que les ressources matérielles, humaines et financières ont été utilisées comme prévu? - Les livrables escomptés ont-ils été produits?	- Dans quelle mesure l'activité a-t-elle été appréciée par les participants? - Quels ont été les succès obtenus ou les difficultés rencontrées? - Est-ce que la stratégie utilisée pour implanter l'action était efficace? - Pourquoi les livrables escomptés n'ont-ils pas été réalisés comme prévu? Comment expliquer l'écart?	- Dans quelle mesure les parents participants se sont-ils engagés de façon durable pour la petite enfance à la suite de Voix des parents? - Est-ce que les intervenants ont suffisamment mis en pratique les nouvelles méthodes enseignées? - Les enfants de la région ont-ils démontré des habiletés sociales appropriées pour leur âge?



Le suivi : essentiel à l'évaluation

L'utilisation des données issues du suivi est nécessaire pour la réalisation de l'évaluation; elles servent de base à celle-ci. *Par exemple, comment planifier l'administration d'un sondage de satisfaction sans savoir, au préalable, combien de participants se sont présentés à l'activité et sans avoir consigné leurs coordonnées?*

1

UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION STRUCTURÉE EN 9 ÉTAPES

2

3

Il est important de bien concevoir et planifier la démarche évaluative afin qu'elle soit porteuse et utile et que ses étapes s'enchaînent de façon logique et efficace. Ce guide propose 9 étapes pour planifier et réaliser une démarche d'évaluation structurée. Ces étapes sont regroupées en 3 grandes phases : **A** - Planifier la démarche et y réfléchir, **B** - Collecter et analyser les données, **C** - Partager et utiliser les résultats.

4

5

6

7

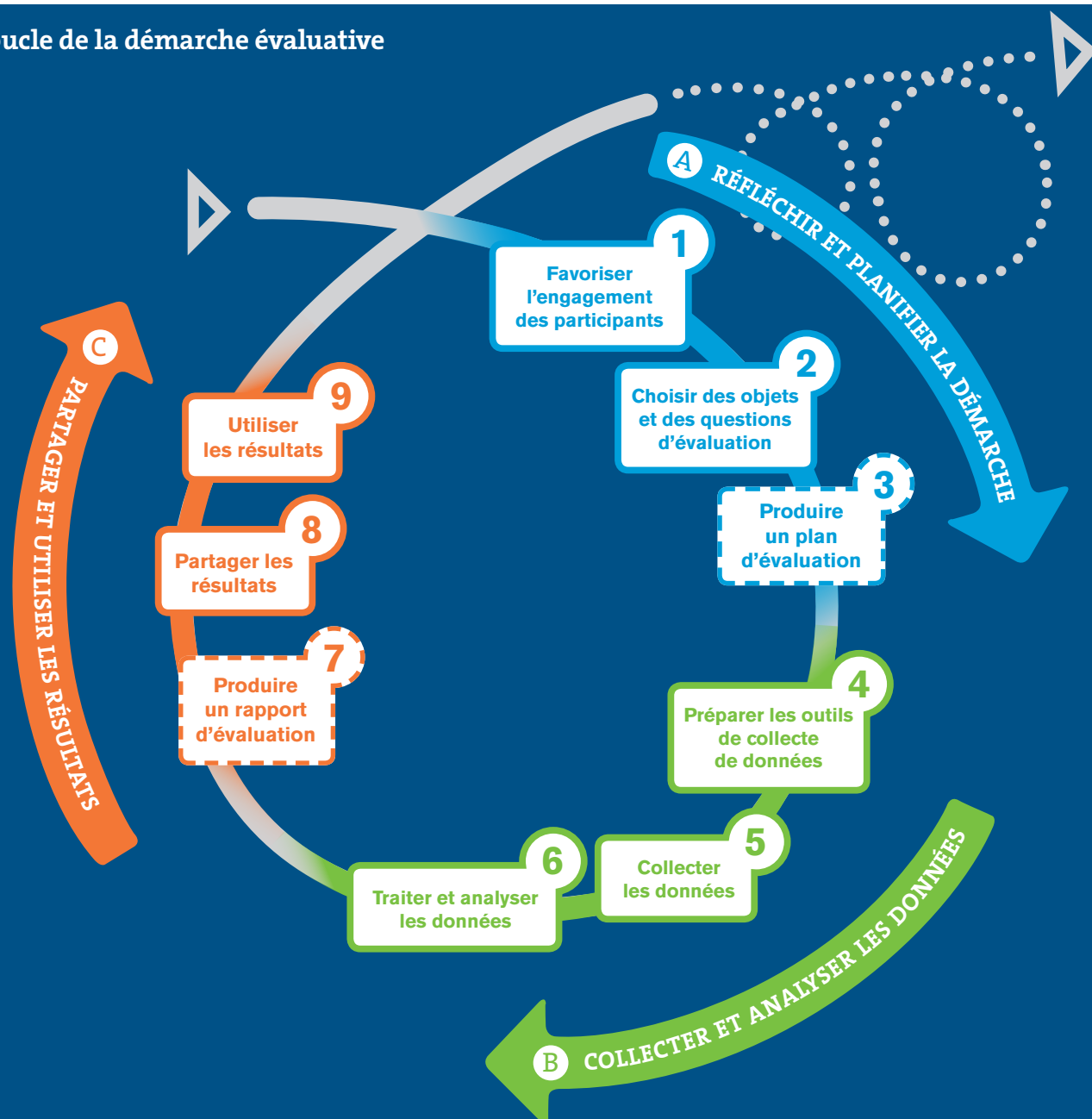
8

9

La figure suivante est une boucle démontrant qu'une démarche peut être répétée plusieurs fois pour un même objet d'évaluation si nécessaire au sein d'une même période de planification, sans avoir à produire les livrables en évaluation (plan et rapport d'évaluation) chaque fois. À cet égard, les livrables demandés par Avenir d'enfants aux regroupements de partenaires, soit le plan et le rapport d'évaluation, sont en pointillés (ils ne sont requis qu'une fois par période de planification triennale).

FIGURE 3

Boucle de la démarche évaluative



ÉTAPE 1

Favoriser l'engagement des participants dans la démarche d'évaluation



Cette première étape constitue la base de la démarche participative. C'est à ce moment qu'il faut mobiliser et engager les personnes qui joueront un rôle-clé dans la démarche d'évaluation

Définir les rôles et favoriser un engagement structuré

Pour démarrer une démarche participative et en effectuer le suivi, il est important que certaines personnes du regroupement de partenaires s'engagent à jouer des rôles précis au sein d'un comité ou d'une structure responsable de l'évaluation. À cet égard, on peut s'attendre à ce que les membres du comité participent à chacune des étapes de la démarche évaluative, ou du moins à plusieurs d'entre elles. Il est souvent utile de bien préciser les rôles au départ, quitte à ce que ceux-ci évoluent au fur et à mesure que l'évaluation se réalise. Pour éviter que la démarche participative soit trop énergivore en termes de temps et de ressources humaines, et pour favoriser son efficacité, il est important que « les bonnes personnes soient présentes au bon moment », dans la perspective où chaque personne doit apporter une plus-value à l'étape à laquelle elle participe.

Attribuer cette responsabilité peut se faire de plusieurs façons :

1. Former un comité d'évaluation avec les différents partenaires
2. Attribuer la responsabilité de l'évaluation à un comité existant
3. Impliquer chaque porteur pour l'évaluation des actions dont il est responsable, en s'assurant qu'une personne veille à la coordination de la démarche d'ensemble.

Responsabilités principales du comité

La mise sur pied d'un comité d'évaluation représente un moyen de favoriser l'appropriation de l'évaluation par les partenaires concernés par le projet et de s'assurer que l'évaluation est cohérente avec les réalités du regroupement de partenaires. Selon les forces et les champs d'intérêt des membres du comité, son mandat, ses rôles et responsabilités varieront. Le comité pourra, par exemple :

- Réfléchir aux besoins du regroupement, aux objets d'évaluation et aux questions d'évaluation
- Embaucher une ressource externe pour accompagner la démarche
- Solliciter la participation d'autres partenaires du regroupement lorsque pertinent
- Valider le choix des outils et des méthodologies suggérés
- Assurer le suivi de la démarche évaluative, et en rapporter la progression et les enjeux auprès du regroupement
- S'assurer en cours de route que l'évaluation répond toujours au besoin du regroupement de partenaires et vise toujours la production de résultats utiles
- Lorsque les résultats de l'évaluation sont disponibles, faciliter leur utilisation

EXEMPLES

Exemple 1 : Le regroupement de partenaires XYZ a décidé de former un nouveau comité d'évaluation. Comme les actions évaluées sont portées par des maisons de la famille, la coordonnatrice s'est assurée qu'au moins une personne représentant ces organismes sera présente dans le nouveau comité.

Exemple 2 : Le regroupement de partenaires XYZ a formé un comité « système famille » pour toutes les actions qui visent spécifiquement les parents. Comme l'essentiel de la démarche évaluative portera sur les actions auprès des

parents et leurs retombées, il a été décidé que ce comité sera responsable de l'évaluation.

Exemple 3 : Le regroupement XYZ a décidé que chaque partenaire allait réaliser le suivi et l'évaluation des actions, soutenu en continu par la ressource externe en évaluation. La coordonnatrice du regroupement assure la coordination de la démarche entre la ressource externe et les partenaires.

Engager les utilisateurs prévus des résultats de l'évaluation

Tel que mentionné plus haut, dans la perspective d'une évaluation axée sur l'utilisation, il est important de déterminer précisément à quelles personnes serviront les résultats de l'évaluation et de s'assurer que la démarche répond à leurs besoins. Il faut les faire participer dès le début de la démarche lors de l'identification des objets d'évaluation (étape 2) et réfléchir avec elles, aux moments opportuns, sur la progression de l'évaluation. *Par exemple, dans le cas de l'évaluation des effets d'une action collective, il est important d'échanger périodiquement avec les décideurs et porteurs de l'action sur les avancées et les enjeux de l'évaluation.*

L'approche participative, c'est aussi associer d'autres parties prenantes à la démarche

Dans le cadre d'une démarche participative, le comité pourrait avoir intérêt à s'adjoindre la participation d'autres parties prenantes si cela s'avère pertinent, telles que : intervenants, participants aux activités, élus locaux, bailleurs de fonds ou bénévoles. Leur participation peut enrichir la démarche, renforcer leurs capacités en évaluation et favoriser chez eux l'appropriation des actions du regroupement de partenaires. Ces personnes peuvent participer de plusieurs manières.

Par exemple,

- Être consultées pour connaître leur opinion sur les méthodes de collecte ou sur les indicateurs choisis
- Participer à la collecte de données
- Être invitées aux réunions portant sur l'interprétation des résultats

OUTILS



pour favoriser l'engagement des participants

Avenir d'enfants met à votre disposition plusieurs outils qui peuvent favoriser l'engagement des participants dans la démarche :

- Outil *Briser les tabous et les craintes en éval*
- Outil sur pourquoi évaluer
- Outil sur l'identification des utilisateurs et utilisations prévus de l'évaluation

Vous pouvez les télécharger ici :

ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE

Embaucher une ressource externe en évaluation

Afin de soutenir les regroupements de partenaires dans leur démarche évaluative, Avenir d'enfants fournit un soutien financier qui correspond généralement à 7 % des sommes octroyées pour la mise en œuvre du plan d'action. Ce financement peut être utilisé à différentes fins. Dans le cas où les partenaires ne se sentent pas suffisamment outillés et confiants pour entreprendre une démarche évaluative sans soutien, Avenir d'enfants recommande d'embaucher une ressource externe qui accompagnera le regroupement dans sa démarche, tout en favorisant l'acquisition de connaissances et de compétences par le regroupement et ses membres pour les guider vers une plus grande autonomie en matière d'évaluation.

Recrutement

Deux moyens sont recommandés pour faciliter le recrutement de cette ressource.

- Effectuer un appel d'offres (impliquant la production d'un devis par la ressource externe)
- Effectuer un appel de candidatures (impliquant la réalisation d'entrevues, à l'image d'un processus d'embauche régulier)

OUTILS



pour soutenir le recrutement d'une ressource externe en évaluation

L'embauche d'une ressource externe en évaluation peut constituer une étape insécurisante pour les regroupements de partenaires moins familiers avec cette démarche. Avenir d'enfants a produit plusieurs outils pour les soutenir à cette fin :

- Modèle d'appel de candidatures
- Modèle d'appel d'offres
- Grille d'entrevue
- Modèle de contrat (présent dans le guide du mandataire)

Vous pouvez les télécharger ici :

ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE



ÉTAPE 2

Choisir des objets et des questions d'évaluation

Cette étape consiste à choisir un ou plusieurs objets d'évaluation et à formuler des questions qui guideront l'évaluation des objets choisis.

L'objet d'évaluation constitue ce qu'on veut évaluer, ce qui fera l'objet d'une collecte de données, d'une analyse, etc. *Les effets d'une action de plaidoyer auprès des élus municipaux.*

La question d'évaluation est un type de question propre à une démarche évaluative. Elle guide et encadre la démarche afin de garder le cap sur l'évaluation de l'objet. *Qu'est-ce qui a changé dans la municipalité, en petite enfance, à la suite de l'action de plaidoyer?*



Voir au tableau 4, étape 3, d'autres exemples d'objets et de questions d'évaluation



Une définition des trois types d'objet d'évaluation présentés ici a été donnée à la page 8 de la section principes et approches.

Le choix des objets et questions d'évaluation constitue le cœur des réflexions sur la construction d'une démarche évaluative. Il est important d'engager l'ensemble des membres du regroupement de partenaires dans le choix ou la validation des objets d'évaluation, ainsi que les principaux utilisateurs prévus des résultats (s'il y en a d'autres que les membres du regroupement) pour s'assurer que les objets correspondent à leurs besoins. Le temps investi à cette étape facilitera les étapes subséquentes.

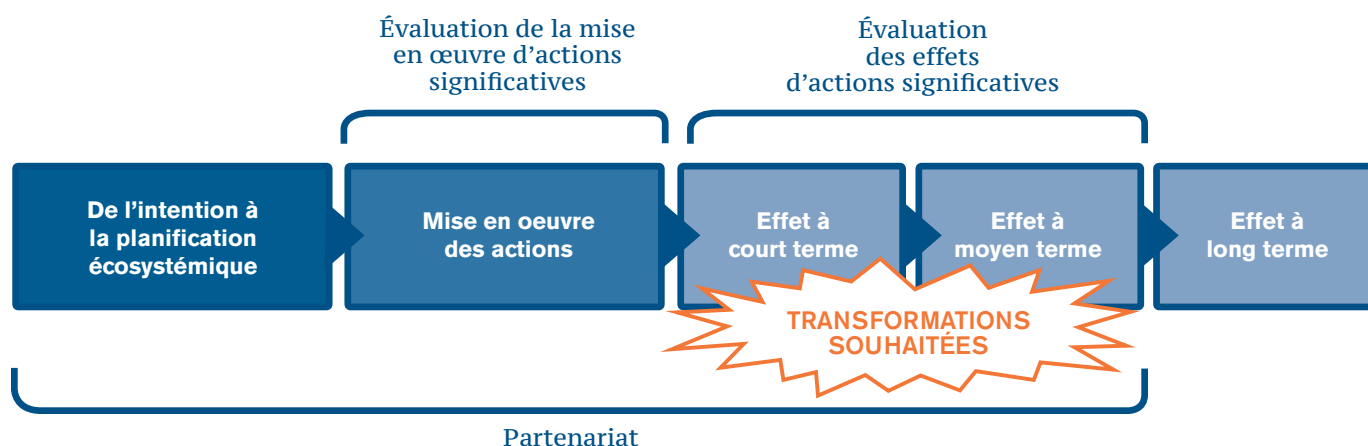
Choisir des objets d'évaluation

Cette première partie de l'étape 2 vise à aider le regroupement de partenaires dans le choix de ce qu'il projette évaluer, selon ses principaux besoins. Avenir d'enfants propose les trois types d'objets suivants :

- A. L'évaluation de la **mise en œuvre d'actions**
- B. L'évaluation du **partenariat (mobilisation, gouvernance, capacité d'agir)**
- C. L'évaluation des **effets d'actions** et l'atteinte des transformations souhaitées

FIGURE 4

Continuum des objets d'évaluation proposés



Quelques critères pour guider le choix d'un objet d'évaluation

Les communautés et partenaires locaux n'ont pas tous le même rythme, le même fonctionnement, les mêmes enjeux ni la même expérience en évaluation. Il est dès lors important pour un regroupement de partenaires de choisir un ou des objets d'évaluation en fonction de ses priorités. C'est par ailleurs une condition importante pour garantir l'utilité d'une démarche évaluative.

- **Choisir un objet prioritaire.** Le choix de l'objet d'évaluation doit répondre à des critères de priorité stratégique, opérationnelle ou organisationnelle. Avant de prendre une décision sur l'objet, on peut se poser des questions telles que :

Qu'est-ce qui est le plus important de savoir, pour le regroupement de partenaires? Est-ce qu'il y a une action, ou une combinaison d'actions, plus significative pour eux? Quels aspects de notre projet ou travail collectif devrions-nous documenter afin d'en connaître les effets dans notre communauté? Est-ce qu'il y a une action ou des actions reliées pour lesquelles on voudrait savoir si les effets prévus sont vraiment obtenus? Est-ce que le regroupement de partenaires connaît l'efficacité de la mise en œuvre de ses actions? Qu'est-ce qu'il nous sera utile de savoir qu'on ne sait pas déjà? Le regroupement juge-t-il prioritaire d'évaluer l'état de sa mobilisation ou la nature de ses relations partenariales?

- **Choisir un objet qui sera réalistement évaluable.**

Afin de savoir si un objet d'évaluation sera évaluable de façon réaliste, on peut commencer à juger de façon approximative dans quelle mesure la collecte de données sera faisable en termes de temps, de ressources et de disponibilité des données.

Les moyens nécessaires pour collecter les données sont-ils à notre portée? À quelle fréquence devra-t-on collecter les données? Est-ce que les données seront disponibles ou suffisantes? Sont-elles fiables? Les ressources humaines seront-elles suffisantes pour effectuer la collecte de données et leur analyse?

- **Choisir un objet en fonction de l'utilisation potentielle des résultats d'évaluation.** Dès l'étape du choix de l'objet d'évaluation, il est important de penser à l'usage futur des résultats de l'évaluation. De plus, il faut déjà se demander quand l'utilisation des résultats sera possible et qui précisément pourra les utiliser, et surtout, à quoi ils serviront.

Dans quelle mesure les résultats pourront-ils aider à actualiser la planification? À repenser une ou des actions? À repenser la gouvernance? Les apprentissages découlant de l'évaluation pourront-ils aider la valorisation de l'action?

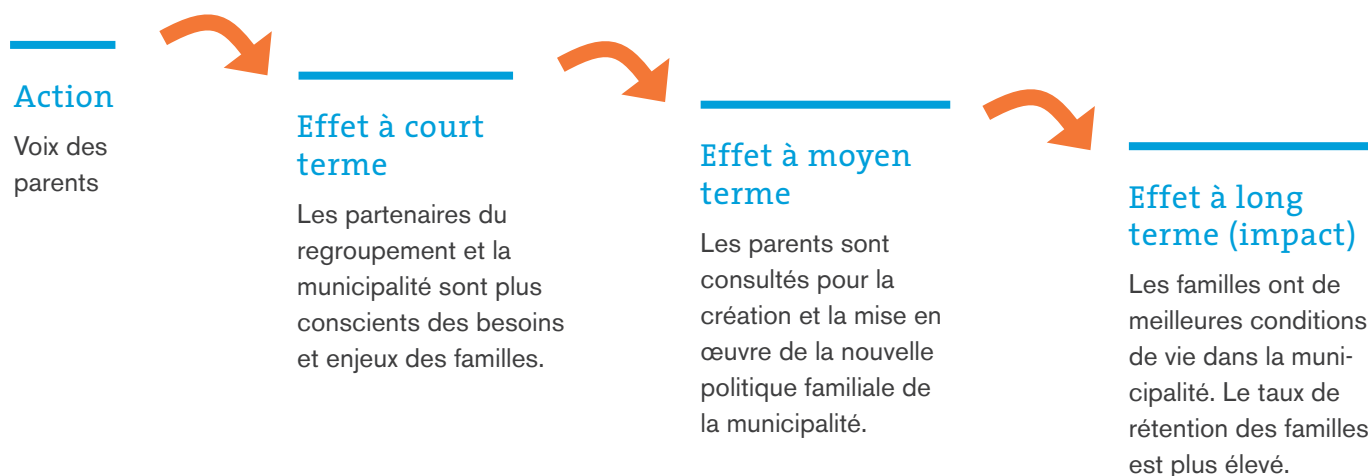
Approfondir l'évaluation des effets

Évaluer un effet consiste à mesurer le changement produit par une ou plusieurs actions. On choisit d'évaluer des effets lorsqu'on se pose des questions telles que : « Dans quelle mesure notre action a-t-elle réussi à atteindre ses objectifs de changement? ». Pour obtenir un changement profond s'attaquant aux causes d'un problème social, il faut souvent

produire une chaîne de résultats cumulatifs, aussi appelée « cascade d'effets », dont l'effet à long terme (souvent appelé « impact ») est conditionnel à la réalisation des effets préalables. L'évaluation permet de mesurer le degré de réalisation d'un ou de plusieurs de ces effets.

FIGURE 5

Exemple d'une cascade d'effets pour une action de Voix des parents (simplifiée et linéaire)



La pierre lancée à l'eau

L'exemple d'une pierre lancée à l'eau qui produit un « splash », puis une série d'ondes autour du point de chute, peut être comparé à une action et à ses effets :

- o Lancer la pierre à l'eau : activité
- o Ondes : effets à court, moyen et long terme

Dans une perspective d'action collective, où un ensemble d'actions sont portées par plusieurs partenaires vers une transformation souhaitée commune, on peut imaginer que les ondes produites sont de plus grande intensité.



Quels effets évaluer?

Il est exigeant en temps et en ressources d'évaluer tous les effets d'un plan d'action, et cela peut s'avérer irréaliste dans le contexte d'un regroupement de partenaires. C'est pourquoi il est important de bien choisir les effets qu'on évalue. Plusieurs raisons peuvent pousser à décider d'évaluer certains effets plutôt que d'autres. Voici quelques exemples :

- Les effets constituent la retombée d'une combinaison d'actions variées impliquant plusieurs partenaires.
- Ils sont principalement produits par une ou plusieurs actions qui répondent à un besoin particulièrement criant dans une communauté.
- Ils sont produits par une action qu'on aimerait valoriser, par exemple dans la perspective de la pérenniser.
- Les effets d'une action innovante n'ont jamais été évalués ailleurs.

Il est aussi important de choisir des effets qui sont pratiquement évaluable en fonction des moyens disponibles. Il y a plusieurs méthodes pour évaluer des effets et certaines sont plus difficiles à suivre que d'autres. Si l'évaluation qu'on veut réaliser demande des outils et méthodes compliqués, il sera moins évident de la réaliser sans soutien extérieur.

Par exemple, l'utilisation d'outils spécialisés mesurant les transformations dans les habiletés cognitives chez des cohortes d'enfants de 2-3 ans en fonction de leurs stades de développement est beaucoup plus compliquée qu'une évaluation des changements produits par un projet de Voix des parents avec une méthode impliquant la réalisation d'entrevues et la consultation des données existantes.

Utiliser un cadre logique ou une théorie du changement

Le cadre logique ou la théorie du changement peuvent être des outils très pertinents pour réfléchir à l'évaluation d'effets (voir l'étape 3). Ces outils permettent de schématiser de façon plus précise la cascade d'effets et favorisent la compréhension de l'ensemble des effets recherchés d'une action ou d'un plan d'action. Ils donnent une vision qui alimente la planification de l'évaluation notamment en positionnant les effets de façon logique ou temporelle (court, moyen et long terme).



D'autres catégories d'objets d'évaluation sont aussi possibles

- Évaluation des besoins d'une communauté ou d'une organisation
- Évaluation de l'efficacité organisationnelle (utilisation des ressources vs efficacité)

Pour explorer d'autres objets d'évaluation

L'évaluation des besoins d'une communauté

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (CSSSPNQL), Analyser les besoins d'une communauté.

<https://www.cssspnql.com/docs/centre-de-documentation/bloc-1-guide-de-travail-avec-fond.pdf?sfvrsn=2>

Déterminer les questions d'évaluation

Le questionnement est à la base de la réflexion, dans la démarche évaluative. Une fois les objets d'évaluation choisis, il oriente la suite de la démarche. Les questions d'évaluation délimitent le champ d'investigation pour s'assurer que la collecte de données alimente spécifiquement l'évaluation de l'objet choisi.

Wingate and Shroeter (2015) proposent cinq critères pour garantir la qualité d'une question d'évaluation.

De bonnes questions d'évaluation devraient être :

- **Évaluatives** : mesurer la valeur, le mérite ou la signification de l'objet d'évaluation. Elles devraient mener vers des apprentissages et alimenter la prise de décision.
- **Pertinentes** : être orientées pour répondre aux besoins des utilisateurs de l'évaluation et rester axées vers l'évaluation des objets choisis.
- **Raisonnables** : mesurer ce à quoi un projet ou une action peuvent raisonnablement prétendre en terme de résultats. À cet égard, elles devraient tenir compte de leur portée, de leur maturité et de leurs ressources.

- **Spécifiques** : être suffisamment circonscrites pour mesurer seulement l'objet d'évaluation et éviter la collecte de données inutiles ou l'excès de collecte de données.
- **Réalistes** : aligner la démarche vers une collecte où les données sont réellement accessibles compte tenu des moyens pour les obtenir.

EXEMPLES

Objet d'évaluation : Les effets de l'action de l'atelier en renforcement de la motricité globale

Question : Dans quelle mesure les parents ont-ils adopté les pratiques expérimentées en atelier, avec leurs enfants, sur la motricité globale?

Objet d'évaluation : La mobilisation des partenaires

Question : Les partenaires du regroupement sont-ils suffisamment mobilisés? Le niveau de motivation à participer au regroupement est-il adéquat?

Voir le tableau 4 pour plus d'exemples de questions d'évaluation.

Piste pour aller plus loin concernant les critères de sélection des questions:



CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (2013).
Checklist for Assessing Your Evaluation Questions.

http://www.cdc.gov/asthma/program_eval/AssessingEvaluationQuestionChecklist.pdf

OUTILS



Atelier pour choisir les questions et objets d'évaluation

Vous pouvez les télécharger ici:

ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE

ÉTAPE 3

Produire un plan d'évaluation



Le plan d'évaluation est un outil de planification qui détaille les étapes requises pour réaliser l'évaluation ainsi que la stratégie prévue pour assurer la cohérence de l'ensemble de la démarche.

Pour les fins de ce guide, après une courte introduction sur les fondements d'un plan d'évaluation et sur le gabarit de plan proposé par Avenir d'enfants, deux éléments importants d'un plan seront abordés dans cette section :

- **Le tableau synthèse d'évaluation**
- **Le cadre logique et la théorie du changement**

La planification d'une évaluation est une étape cruciale pour l'ensemble de la démarche. La qualité du processus d'évaluation gagne en valeur et en efficacité lorsque cette étape est bien réalisée.

Pourquoi produire un plan d'évaluation?

Un plan d'évaluation joue principalement trois rôles :

- 1 - **Réfléchir à la démarche évaluative.** La conception du plan implique une réflexion pour assurer une vision commune, la cohérence et la faisabilité de la démarche.
- 2 - **Guider la réalisation de la démarche.** Consigner la démarche dans un document structuré qui servira de plan de réalisation pour la démarche évaluative.
- 3 - **Communiquer la démarche évaluative.** Le plan aide les autres parties potentiellement intéressées (partenaires, bailleurs de fonds, leaders communautaires, élus, participants aux activités, etc.) à comprendre la démarche et à s'y rallier.

Pour pouvoir remplir ces trois rôles, le plan gagne à respecter certains critères, dont les deux suivants :

- **Clarté et précision.** Le plan d'évaluation doit contenir des informations suffisamment détaillées pour que tous les partenaires du regroupement le comprennent et que ses éléments ne portent pas à interprétation.
- **Adaptation au rythme du regroupement.** La planification de l'évaluation devrait prendre en considération les besoins des partenaires du regroupement, leur disponibilité, leur familiarité avec l'évaluation, la faisabilité et le réalisme de la démarche ainsi que l'existence ou non d'outils de collecte.

Le plan d'évaluation, qui se déploie sur plusieurs années, peut évoluer en cours de route; si cela s'avère pertinent et utile pour les utilisateurs prévus de l'évaluation, la démarche doit être ajustée.

Piste pour aller plus loin dans la conception des plans d'évaluation

NATIONAL CENTER FOR CHRONIC DISEASE PREVENTION AND HEALTH (2011). Developing an Effective Evaluation Plan: Setting the course for effective program evaluation.
<http://www.cdc.gov/obesity/downloads/cdc-evaluation-workbook-508.pdf>

Outils

Gabarit de plan d'évaluation proposé par Avenir d'enfants.

OUTILS



Utiliser un gabarit de plan

Afin de faciliter la tâche des regroupements de partenaires, Avenir d'enfants a préparé un gabarit de plan en six sections pour les soutenir dans la structuration de leur démarche.

Vous pouvez les télécharger ici:

ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE

De plus, vous trouverez, dans la description des neuf étapes de la démarche, des informations pertinentes pour compléter les six sections du gabarit.

Tableau 2 - Correspondances entre le gabarit de plan et les étapes de la démarche

Sections du gabarit de plan d'évaluation	Étapes du guide
1 - Informations générales	N/A
2 - Objet d'évaluation	Étape 2
3 - Cadre logique/Théorie du changement	Étape 3
4 - Stratégie d'évaluation	Étapes 3, 4, 5, 6, 8, 9
5 - Tableau synthèse d'évaluation	Étape 3
6 - Budget	N/A

Tableau synthèse d'évaluation

Le tableau synthèse d'évaluation est au cœur du plan d'évaluation. Il constitue une façon pratique de renforcer la cohérence d'une démarche et de visualiser comment la collecte de données s'articule. On y trouve, pour chaque objet d'évaluation, les éléments suivants :

Objet d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données			
			Méthode de collecte	Auprès de qui?	Qui collecte? (responsabilité)	Quand? (lié au calendrier)

Objectifs du tableau synthèse

La construction d'un tableau synthèse de la démarche d'évaluation poursuit principalement deux objectifs.

1 – Renforcer la cohérence et l'orientation de la démarche d'évaluation

Il doit y avoir une logique forte qui lie la méthode de collecte jusqu'à l'objet d'évaluation.

2 – Planifier de façon structurée les éléments principaux de la collecte de données

Le tableau synthèse permet également de structurer les éléments plus opérationnels de la collecte de donnée (répondants, collecteurs, moments de la collecte) en s'alignant avec les méthodes de collecte et les éléments qui

l'orientent (objets d'évaluation, questions, indicateurs).

Ces éléments de la collecte peuvent être identifiés avec les questions suivantes :

- **Auprès de qui** sera effectuée la collecte? Qui seront les répondants?
- **Qui collectera** les données?
- **Quand sera effectuée la collecte?** Comment la collecte s'inscrit-elle dans le calendrier du regroupement?

Les sections du tableau synthèse sont déjà expliquées dans d'autres étapes décrites dans le présent guide (objet + question d'évaluation à l'étape 2, méthodes de collecte à l'étape 4), à l'exception des indicateurs, que nous traiterons ici.

FIGURE 6

Logique liant la méthode de collecte à l'objet d'évaluation



Indicateurs

Un indicateur est une observation concrète qui permet « d'apprécier un phénomène qualitativement ou quantitativement à l'aide de données ou de renseignements utilisés comme points de repère³ ». Le choix des indicateurs doit viser à produire des données qui fourniront des éléments de réponse aux questions d'évaluation. En remplissant le plan d'action concerté en écosystémie, les regroupements de partenaires identifient des indicateurs pour chacune des transformations souhaitées. Ces indicateurs pourraient être utilisés dans le plan d'évaluation.

Les indicateurs quantitatifs font la plupart du temps référence à des unités, des proportions, des ratios ou des taux. Ils servent à récolter des données sous forme de chiffres. Les indicateurs qualitatifs, quant à eux, prennent généralement la forme d'un énoncé et, une fois collectés, sont rapportés par des mots. L'utilisation de méthodes mixtes, c'est-à-dire alliant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, est à privilégier dans les cas où ces indicateurs sont complémentaires, pour mesurer l'objet d'évaluation.

Pour des exemples concrets d'indicateurs, voir le tableau 4.

Outils

OUTILS



Pour choisir vos indicateurs : un outil pour vous aider!

Un outil d'information et d'aide à la formulation d'indicateurs, ainsi qu'une banque d'indicateurs en développement communautaire en petite enfance, ont été produits par Avenir d'enfants.

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE](#)

Choisir les bonnes méthodes de collecte de données pour alimenter les indicateurs

Les diverses méthodes de collecte de données constituent autant de moyens d'aller chercher l'information auprès des répondants. Chaque méthode implique l'utilisation de certains outils qui faciliteront la collecte de données.

Choisir des méthodes pertinentes et réalistes

Les méthodes de collecte doivent servir à produire des données utiles qui alimentent les indicateurs choisis. La tentation de poser des questions « parce que c'est intéressant » peut être forte, mais, en bout de ligne, cette méthode se révèle peu efficace et risque de noyer les données les plus pertinentes. Il faut donc prioriser les méthodes les plus pertinentes et réalistes pour la démarche d'évaluation. Le tableau suivant présente les méthodes d'évaluation les plus courantes, ainsi que les outils qui y sont associés.

Tableau 3 - Méthodes de collecte de données les plus courantes et outils associés

Méthode de collecte de données	Principal outil associé à la méthode
Suivi des activités	Tableau de suivi/Journal de bord
Entrevues (dirigées semi-dirigées, ouvertes)	Grille d'entrevue
Entrevues de groupe (<i>focus group</i>)	Grille d'entrevue
Sondages ou enquêtes téléphoniques	Questionnaire
Sondages ou enquête sur internet	Questionnaire - logiciel de sondage en ligne
Observation (participative ou non)	Grille d'observation
Sondage papier	Questionnaire papier

3 CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation - Pour une gestion saine et performante*.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf

Piste pour aller plus loin à propos des différentes méthodes de collecte



Le site suivant explique de façon succincte comment utiliser les méthodes de collecte de données :

EURÉVAL. *La boîte à outils de l'évaluation.*

<https://eureval.wordpress.com/les-outils-de-levaluation/la-boite-a-outils-de-levaluation/>

Découvrir des méthodes de collecte novatrices et participatives



REGROUPEMENT DES ORGANISMES DE BASSINS VERSANTS DU QUÉBEC.

Méthode d'évaluation par animation de groupe.

http://www.defisdescommunautescotieres.org/public/documents/toolbox/fiches/fr/fiche_1_meag.pdf

CHEVALIER, J., D. BUCKLES et M. BOURASSA (2013).

Guide de la recherche action, de la planification et l'évaluation participatives, SAS2 Dialogues, Ottawa.

<http://www.sas2dialogue.com/publications>

Boîte à outils produite par Communagir, dont certains en évaluation participative.

<http://pouremporter.communagir.org/outils>

WILBEAUX, N. (2007). *Technique du changement le plus significatif*, COTA, Belgique.

http://richesses-immaterielles.com/wp-content/uploads/2015/04/Fiche9_GCP_MostSignificantChange.pdf

Tableau 4 - Exemple de tableau synthèse d'évaluation d'une action en développement du langage

Objet d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données			
			Méthode de collecte	Auprès de qui?	Qui collecte?	Quand? (lié au calendrier)
Mise en œuvre des actions en développement du langage	Est-ce que les activités ont toutes été réalisées tel que prévu?	- Nombre, durée et lieu des activités réalisées - Proportion livrée du contenu - Degré d'assiduité des parents aux séances - Taux de satisfaction des parents - Qualité de la participation des parents	- Suivi de mise en œuvre - Enquête de satisfaction - Observation	Parents participant à l'action Porteurs de l'action	Porteurs de l'action	En continu durant la mise en œuvre des activités en dyade (de janvier 2018 à décembre 2018)
	Dans quelle mesure les parents et enfants visés ont-ils été rejoints?	- Nombre de parents et enfants ayant participé à au moins une action - Nombre d'heures d'exposition aux actions par enfant - Proportion parmi les parents et enfants rejoints qui sont de familles défavorisées	- Suivi de mise en œuvre - Enregistrement des inscriptions	Enfants et parents participant à l'action	Porteurs de l'action	En continu durant la mise en œuvre des activités en dyade (de janvier 2018 à décembre 2018)
	Est-ce que les intervenants visés ont été rejoints et ont trouvé que les apprentissages issus des activités étaient utiles pour leur travail?	- Nombre d'intervenants ayant participé pour chaque activité de sensibilisation et de formation - Degré d'assiduité des intervenants aux séances - Qualité de la participation des intervenants - Satisfaction des intervenants	- Suivi de la mise en œuvre - Observation - Enquête de satisfaction	Intervenants	Porteurs de l'action	En continu durant la mise en œuvre des activités auprès des intervenants (de septembre 2017 à juin 2018)
Effet de l'action (transformation souhaitée du système enfant)	Est-ce que les enfants visés directement et indirectement par l'action communiquent mieux avec les autres et expriment mieux leurs émotions?	- Nombre d'enfants utilisant un vocabulaire approprié pour leur âge - Nombre d'enfants capables d'exprimer leurs émotions de façon appropriée selon leur âge	- Observation des habiletés langagières (avec grille d'observation) - Observation de l'expression des émotions (avec grille d'observation)	Enfants	Intervenants et parents	À deux reprises pour chaque groupe : -au début du projet (septembre 2017) (mesure « pré ») -trois mois après que les enfants ont été exposés à l'action (mesure « post »)

Cadre logique et théorie du changement

Le cadre logique (CL) et la théorie du changement (TdC) ont en commun une finalité : structurer et représenter de façon graphique le lien causal entre, d'une part, une ou plusieurs actions, et d'autre part, les effets qu'on espère qu'elles produisent. Le CL se présente généralement sous forme de tableau alors que la TdC peut prendre la forme d'un diagramme ou de figures plus variées et créatives.

Les changements visés à long terme sont rattachés directement à la raison d'être des organisations partenaires d'un regroupement de partenaires. En effectuant la démonstration logique entre les actions et les changements espérés, **le CL et la TdC peuvent jouer trois fonctions** pour un plan d'action.

- **La planification stratégique.** Tout d'abord, ce sont des outils constructifs pour planifier et choisir les actions afin notamment de les structurer et de les positionner les unes avec les autres de façon stratégique pour produire le changement désiré.
- **La communication.** Ils permettent, souvent en une page, de démontrer l'ensemble des principales actions d'un plan et de présenter sa logique de changement. Un CL tirera sa force de la présentation cartésienne typique des tableaux, alors que la TdC peut prendre des formes variées, souvent au visuel attrayant⁴, communiquant de façon simple et illustrée toute la portée d'un programme à un public non spécialiste.
- **L'évaluation.** Ils servent principalement à choisir les effets à évaluer. En présentant la chaîne de causalité des actions et leurs effets, on peut choisir avec plus de rigueur quels effets sont les plus utiles, réalistes et pertinents à suivre et à évaluer.

Pour mieux comprendre leurs fondements et pour guider le choix vers l'un ou l'autre, la page suivante présente un tableau comparatif du CL et de la TdC. Suivra un cas fictif d'actions en stimulation du langage présenté sous forme d'une TdC et d'un CL.



Des outils évolutifs, à préparer tôt. S'il est généralement recommandé de produire un CL ou une TdC lors de la planification du plan d'action, ces outils peuvent être actualisés durant la mise en œuvre si des changements significatifs ont lieu dans la programmation ou si des nouveaux effets sont susceptibles d'être produits.



Il n'existe pas une seule façon de produire un CL ou une TdC. Diverses façons de les concevoir et de les utiliser existent, et aucune n'est meilleure qu'une autre. On peut dire cependant que certaines servent mieux une fonction spécifique que d'autres (planification, communication ou évaluation). Par exemple, une théorie du changement, si elle est présentée sous forme d'infographie bien imagée, a un plus grand potentiel comme outil de communication.

Il existe une variété d'outils et de terminologies similaires. Par exemple, l'outil le plus courant est sans doute le modèle logique, qui reprend des éléments du CL et la TdC. D'autres outils similaires portent le nom de « chemin de changement », « modèle de changement » ou « théorie de l'action ».

⁴ Afin de visualiser rapidement leurs différences graphiques, il peut être intéressant de rechercher (en mode de recherche « image ») dans votre moteur de recherche les termes « cadre logique » et « théorie du changement ».

Tableau 5 - Comparatif du cadre logique versus théorie du changement⁵

Cadre logique (CL)	Théorie du changement (TdC)
Outil de planification Le CL est plus proche du plan d'action ou du plan opérationnel. Il est plus technique, structuré et précis.	Outil de réflexion stratégique La TdC donne davantage une vision globale et synthétise la vision stratégique. Elle permet de mieux saisir la complexité du changement social.
Logique linéaire : une action mène à un produit qui mène à un effet (ou objectif spécifique) à court terme qui mène à des effets à long terme (ou objectifs globaux). Le nombre d' « étapes » est prédéfini : intrants, actions, extrants, effets (court, moyen, long terme).	Logique multicausale, organique et possiblement cyclique : un effet peut être causé par plusieurs actions ou plusieurs effets. La cascade d'effets n'est pas strictement définie en court, moyen et long terme. La TdC peut être ouverte et, par exemple, impliquer des boucles de rétroaction.
Construction ascendante : la construction du CL part des actions et se dirige vers les effets, et l'impact.	Construction descendante : la TdC se construit en partant de l'impact ou de la transformation souhaitée et descend vers les effets et l'action.
Structure forte : le CL est mieux adapté aux projets qui évoluent dans des environnements plus stables.	Structure flexible : la TdC permet d'intégrer le changement plus facilement; plus utile pour les interventions dans les environnements changeants.
Logique de projet : le CL intègre plusieurs éléments logiques concrets (risques, hypothèses, indicateurs, sources) qui aident à planifier la gestion des activités.	Logique systémique : représente mieux les relations de cause à effet d'une variété d'interventions qui influencent de multiples façons plusieurs effets.
Descriptif : le CL décrit le processus de changement.	Informatif : explique la logique de changement.

Pistes pour aller plus loin

ÉVAL. CENTRE DE RESSOURCES EN ÉVALUATION. Le cadre logique.

<http://www.eval.fr/Pages/cadrelogique.aspx>

ROGERS, P. (2014). Théorie du changement, Note méthodologique n° 2, Centre de recherche Innocenti, UNICEF, Florence.

<https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB2FR.pdf>

THE INNOVATION NETWORK. Manuel sur le modèle logique.

<https://volunteer.ca/content/manuel-sur-le-mod-le-logique>

⁵ Les différences présentées dans ce tableau sont très caractérisées et correspondent à une vision polarisée du CL et de la TdC. En réalité, il se peut que certains CL soient flexibles ou qu'une TdC utilise une approche ascendante.

Cas fictif : Actions dans le domaine du développement du langage au sein d'une planification écosystémique

Le cas suivant sera utilisé pour démontrer la construction d'une TdC et d'un CL.

- À la page suivante, un exemple de CL est montré.
- Par la suite, un exemple de théorie du changement est donné.

CAS FICTIF

À la suite de la réalisation d'un état de la situation en petite enfance dans leur communauté, un regroupement de partenaires souhaite agir de façon plus intense sur le facteur de protection « habiletés de communication orale et écrite » dans le système enfant. Cette décision se base sur leur constat prioritaire qu'une proportion importante d'enfants présente des difficultés de langage ou des risques d'en développer.

Les partenaires ont également observé que plusieurs parents ont besoin d'interventions plus soutenues pour mieux stimuler le développement langagier de leur enfant. Pour ce faire, le regroupement met en place différents ateliers pour les enfants, les parents et les intervenants en vue de stimuler et soutenir l'acquisition des habiletés langagières par les enfants. En complément, pour renforcer les apprentissages, le regroupement prépare et distribue aux parents et aux intervenants différents outils adaptés visant à stimuler l'intérêt pour la lecture et le langage chez les enfants.

Les transformations souhaitées à court terme par le regroupement sont :

- *Pour le sous-système enfant : les enfants participants communiquent mieux avec les autres et expriment mieux leurs émotions.*
- *Pour le sous-système famille : les parents pratiquent régulièrement à la maison les stratégies en développement du langage apprises.*
- *Pour le sous-système communauté : les éducatrices mettent en pratique régulièrement dans leur travail les techniques en stimulation du langage apprises.*

Tableau 6 - Exemple de cadre logique⁶ pour une intervention en développement du langage, dans une perspective écosystémique

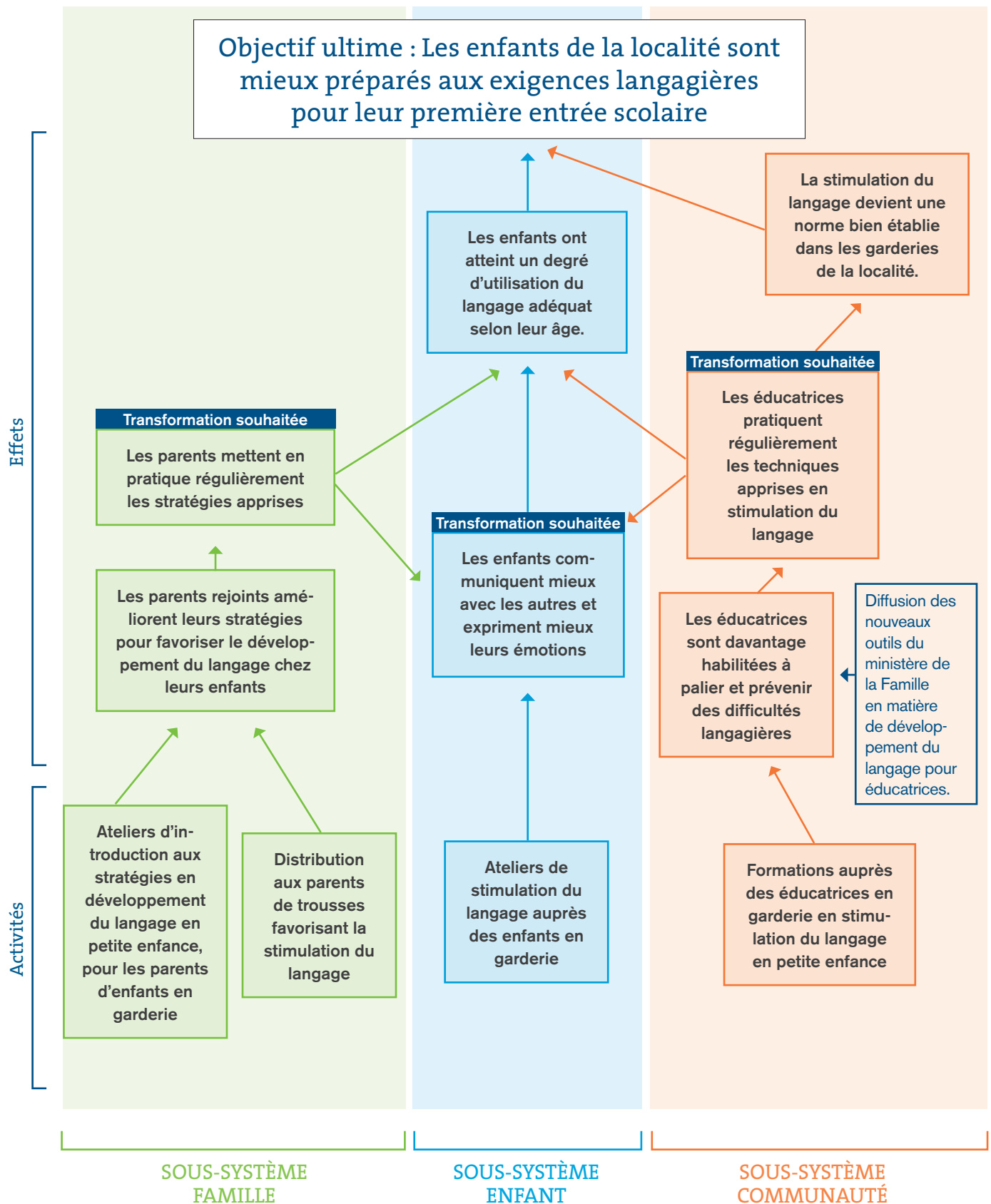
	Intrants (ressources requises)	Activités	Extrants (produits, livrables)	Effets à court terme	Effets à moyen terme	Effets à long terme
Système enfant Sous-système famille	- 1 formateur en développement du langage - Trousses de jeux de stimulation du langage pour les parents - Matériel pédagogique pour former les parents - 1 salle de formation	- Ateliers en développement du langage pour les parents d'enfants en garderie - Remise de trousse de jeux de stimulation aux parents	- 10 ateliers de 3 h ont été réalisés - 120 parents ont participé - 120 trousse remises aux parents participants	- Les parents participants ont renforcé leurs connaissances en matière de stratégies en développement du langage pour leurs enfants	- Les parents pratiquent régulièrement à la maison les stratégies en développement du langage apprises	(Transformation souhaitée)
Système enfant Sous-système enfant	- Matériel pédagogique en stimulation du langage pour les enfants - animateur d'atelier pour enfants	- Ateliers de stimulation du langage auprès des enfants en garderie	- 200 enfants en garderie ont participé aux ateliers - Les ateliers ont été produits dans les 8 garderies de la localité	- Les enfants participants communiquent mieux avec les autres et expriment mieux leurs émotions	- Les enfants participants ont atteint un degré d'utilisation du langage adéquat selon leur âge	(Transformation souhaitée)
Système Enfant Sous-syst. communauté	- 1 formateur - Matériel pédagogique pour former les éducatrices - 1 salle de formation	- Formations auprès des éducatrices en garderie en stimulation du langage en petite enfance	- 200 enfants en garderie ont participé aux ateliers - Les ateliers ont été produits dans les 8 garderies de la localité-2 formations de 6 h sont réalisées - 30 éducatrices sont formées	- Les éducatrices sont davantage habilitées à pallier et prévenir des difficultés langagières	- Les éducatrices mettent en pratique régulièrement dans leur travail les techniques apprises en stimulation du langage	(Transformation souhaitée)

Un plus grand nombre d'enfants de la localité entrent à l'école en possédant des habiletés langagières adéquates

⁶ Le modèle plus conventionnel de cadre logique comporte aussi des rangées et colonnes sur les indicateurs, les objectifs globaux et spécifiques ainsi que sur les hypothèses qui sous-tendent la logique d'un projet.

FIGURE 7

Exemple de théorie du changement pour une intervention en développement du langage, dans une perspective écosystémique



ÉTAPE 4

Préparer les outils de collecte de données



Les outils de collecte de données sont utilisés pour réaliser la récolte des informations recherchées auprès des répondants. Les plus utilisés sont les formulaires (en ligne, papier, entrevue), les grilles d'observation et les outils de suivi.

À la suite de l'élaboration de votre plan d'évaluation, il faut maintenant préparer les outils appropriés qui permettront de recueillir les données ciblées en vue de l'évaluation des objets choisis. Dans une approche participative, il est fréquent que les porteurs de projet et autres partenaires collaborent à la collecte de données.

Choisir des outils qui produisent des données valides

Voici quelques éléments à considérer pour choisir et peaufiner des outils dans le but de garantir la rigueur de la collecte et de produire des données valides.

- **Éviter le biais par la suggestion.** S'assurer que l'outil ne propose pas de réponses aux répondants. Exemple d'une question qui induit une réponse : *Les différents partenaires, qui travaillent de façon harmonieuse depuis plus de 20 ans, vous semblent-ils agir de façon collaborative dans la réalisation de l'action?*

En mentionnant « qui travaillent de façon harmonieuse depuis plus de 20 ans », on communique au répondant un élément positif qui peut influencer sa réponse.

- **Des outils de collecte adaptés pour les sources d'information.** Il est souvent nécessaire d'adapter les outils d'évaluation en fonction des sources d'information choisies. Si, par exemple, on demande à des éducatrices de remplir une grille d'observation des enfants, il est important de s'assurer que le langage utilisé est parfaitement compris de celles-ci et qu'il est réaliste pour elles de bien observer ce qu'on leur demande.
- **Tester les outils.** Enfin, avant de passer à la collecte des données, il est important de tester les outils auprès de répondants et de les faire valider par le comité d'évaluation. Ceci permet de vérifier qu'ils fonctionnent comme prévu et de procéder à des ajustements si nécessaire afin qu'ils génèrent des données utiles.

Outils

OUTILS



S'inspirer d'outils existants! On peut trouver sur internet beaucoup d'outils déjà construits que l'on peut adapter à une démarche d'évaluation. Par ailleurs, Avenir d'enfants a mis en place un inventaire d'outils de collecte de données en évaluation généreusement partagés par les regroupements en petite enfance et leurs ressources externes en évaluation :

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / RECHERCHE OUTILS](#)

Piste pour aller plus loin



Le site suivant offre des milliers d'exemples de questionnaires qu'on peut consulter gratuitement.

<http://www.creatests.com/exemples-de-questionnaires-d-enquetes>

Des compagnies de logiciels de sondage en ligne offrent des outils gratuits en version simplifiée et limitée, mais souvent amplement suffisants pour certains sondages simples à portée locale. On peut en trouver facilement en faisant une recherche sur internet à partir des mots-clés suivants : outil; sondage; gratuit.

ÉTAPE 5

Collecter les données



Une fois les outils bâtis, la collecte auprès des répondants commence! Elle doit être effectuée de façon rigoureuse afin de produire des données fiables. Elle devra aussi être conforme aux règles d'éthique d'une démarche respectueuse des répondants.

L'étape de collecte de données peut varier selon la méthode, l'approche et les outils d'évaluation choisis. Cependant, il demeure important d'énoncer certains principes pour assurer la **rigueur et la qualité** de la collecte de données, à la base de la validité des résultats de l'évaluation. Des données fiables sont un préalable pour générer des constats, conclusions et recommandations utiles. Il n'est pas nécessairement difficile ou compliqué d'en assurer la rigueur et la qualité. Il faut simplement tenir compte des quelques éléments suivants.

Bien coordonner la collecte

Dans le cadre d'une démarche participative, la collecte des données constitue un moment privilégié pour faire participer plusieurs parties prenantes comme collecteurs de données. Habituellement, une personne responsable est désignée pour coordonner la collecte de données et pour s'assurer qu'elle est réalisée de manière ordonnée, efficace et efficiente. Si l'évaluation a été bien planifiée et que le tableau synthèse a été rempli adéquatement (étape 3), la collecte devrait se réaliser assez facilement. En ce sens, il est important d'établir clairement **qui est responsable de quel outil de collecte, quels répondants contacter et quand collecter.**

S'assurer que les collecteurs maîtrisent l'utilisation de l'outil

Dans les cas où plusieurs personnes collectent les données, il est recommandé de bien les informer du fonctionnement de l'outil de collecte et de la collecte de façon générale. Produire une fiche contenant les informations de base sur la façon de procéder, qu'on remet aux collecteurs, peut être utile pour les évaluations complexes. Parfois même, offrir un petit atelier de formation aux collecteurs peut aider à prévenir des erreurs potentielles. Dans les cas plus difficiles, un coaching peut être offert.



Rester à l'affût des résultats imprévus

Il est possible, lors de la collecte, que des résultats très significatifs, mais imprévus, apparaissent sans toutefois être liés aux indicateurs pour lesquels les données sont collectées. Il peut être utile de conserver ces résultats pour la production des résultats et des conclusions.

Collecter les données de façon uniforme

Afin de pouvoir compiler les données une fois la collecte terminée, il est important que l'outil de compilation soit utilisé de la même façon par tous les collecteurs. Par ailleurs, s'il doit être réutilisé à plusieurs reprises, il gagne à être administré de la même façon à chaque utilisation, de façon qu'on puisse compiler et comparer facilement les données d'une collecte à une autre.

La fréquence de la collecte

La fréquence et le moment d'une collecte de données dépendent du type d'évaluation menée. Par exemple, dans le cadre d'une évaluation sommative⁷, la collecte de données se produit vers la fin d'une action ou d'un cycle de planification. À l'inverse, dans le cadre d'une approche formative⁸ ou évolutive⁹, la collecte des données se réalise en continu et sur une base régulière. Collecter les données « en continu », c'est-à-dire de façon répétée à des moments clés de la mise en œuvre, à l'image du suivi, a pour effet que la démarche évaluative apporte des résultats plus rapidement aux utilisateurs de l'évaluation, qui peuvent alors peaufiner, ajuster ou réorienter leur action en cours de route.

Et ne pas oublier l'éthique!

L'éthique est une question importante à considérer dans le cadre d'une démarche évaluative. En fait, agir avec éthique est un gage de professionnalisme, de respect et de transparence. Par ailleurs, pour des activités de suivi et d'évaluation impliquant les enfants, il faut accorder une attention particulière aux questions éthiques.

Deux éléments fondamentaux en matière d'éthique en évaluation devraient être intégrés dans toute démarche évaluative :

1. **Obtenir le consentement libre et éclairé des répondants.**
2. **Assurer l'anonymat des répondants et la confidentialité des données collectées.**

La mise en place de telles mesures éthiques favorise un climat de confiance au cours de la collecte de données, ce qui, en retour, incitera les répondants à livrer plus volontiers le contenu de leur pensée.



L'éthique et le métier d'évaluateur

La Société canadienne d'évaluation (SCE) énonce trois principes devant guider la pratique des évaluateurs, et Avenir d'enfants y adhère pleinement : la compétence, l'intégrité et l'imputabilité. Le devoir d'agir avec compétence

signifie notamment que l'évaluateur possède un minimum de connaissances du contenu nécessaire à la réalisation de l'évaluation et qu'il possède les habiletés pour la réaliser. Cela implique aussi d'assurer la qualité de l'évaluation menée, c'est-à-dire de collecter des données fiables afin de tirer des conclusions et des recommandations solides. Le devoir d'agir avec intégrité inclut notamment la protection de la confidentialité des renseignements et de la vie privée des participants, ainsi que la clarification de la propriété intellectuelle des résultats et des rapports au bénéfice des regroupements de partenaires en vertu d'une entente négociée. L'imputabilité concerne tout autant la qualité des produits que la saine gestion financière.

Obtenir le consentement libre et éclairé des personnes ciblées par la collecte de données

Le consentement libre et éclairé des personnes visées par la collecte de données est essentiel. D'une part, elles doivent savoir pourquoi et dans quel contexte est réalisée l'évaluation, et d'autre part, elles doivent y répondre de façon volontaire.

Les trois méthodes présentées plus bas servent à obtenir le consentement des répondants : implicite, écrit et verbal. Normalement, les éléments suivants devraient être communiqués de façon claire au répondant avant qu'il ne réponde, afin de s'assurer qu'il comprend pourquoi il répond :

- Brève description de l'évaluation menée et de son objectif;
- Présentation de la ou des personnes chargées de l'évaluation et de celles pour le compte de qui elle est effectuée;
- Raison pour laquelle on sollicite la participation d'un répondant;
- Type de participation demandée (entrevue, réponse à un questionnaire, etc.);

7 Évaluation sommative : évaluation réalisée en fin d'action ou de plan d'action pour déterminer dans quelle mesure les objectifs (et les transformations souhaitées) ont été atteints, afin de juger de la valeur du plan ou de l'action et d'éclairer la prise de décision pour les suites.

8 Évaluation formative : démarche qui vise principalement à produire des apprentissages en cours de réalisation d'une action ou d'un plan d'action, afin de savoir si on est sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs, dans une perspective d'amélioration.

9 Évaluation évolutive : démarche où l'on recueille des informations tout au long de la mise en œuvre afin de produire une rétroaction continue pour appuyer la prise de décision rapide. Cette approche est utilisée dans des projets d'innovation sociale où la démarche évolue en même temps que le projet, où le degré de complexité est plus grand et où les objectifs ne sont pas toujours précis.

- Manière dont la confidentialité des données et l'anonymat des participants seront assurés;
 - Présentation du côté volontaire de la participation et information concernant le droit de retrait sans préjudice.
1. **Le consentement implicite** est utilisé principalement pour les formulaires papier ou en ligne où le simple fait que le répondant réponde aux questions qui lui sont posées est considéré comme un consentement à participer à l'évaluation.
 2. **Le consentement sur un formulaire** est utilisé dans les cas où les données sont collectées par des entrevues individuelles ou de groupe, ou lors d'observation (participative ou non). Le formulaire doit être signé par le répondant. Dans le cas où les évaluations impliquent des enfants, c'est le consentement écrit des parents qui doit être obtenu par un formulaire.
 3. **Le consentement verbal** peut être utilisé lorsqu'on demande un consentement à des personnes ayant des limitations sur le plan de la lecture et de l'écriture, ou lorsqu'il s'agit d'un sondage ou d'un entretien téléphonique. Le répondant doit dire oralement s'il accepte ou non de participer.

Quelles mesures seront prises pour assurer la confidentialité des données et l'anonymat des répondants?

Il est essentiel de protéger l'identité des personnes qui participent à une collecte de données lorsque vient le temps de produire les résultats de l'évaluation et de les communiquer. En premier lieu, il faut protéger leur nom, par exemple en leur attribuant un nom fictif. En second lieu, il faut éviter de communiquer des indices qui permettraient d'identifier des personnes, et utiliser des termes indéfinis pour nommer les personnes, les organisations ou les lieux (par exemple, des termes tels : le répondant, le projet, l'action, la MRC, l'organisation, etc.).

Par ailleurs, ceci suppose que l'accès aux données brutes soit limité à la ou aux personnes qui assurent la collecte et l'analyse des données. Ces personnes doivent s'engager à préserver la confidentialité des données et l'anonymat des répondants.

Si des doutes sur des éléments éthiques de l'évaluation subsistent, il peut être utile d'en discuter avec la ressource externe ou avec le personnel d'Avenir d'enfants. Il n'est pas toujours facile de bien saisir les enjeux éthiques. Un deuxième avis est parfois utile.

Outils

OUTILS



Formulaire de consentement du regroupement de partenaires Génération du Témiscamingue pour évaluer la Voix des parents.

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE](#)

Pistes pour aller plus loin

SANTÉ Canada (2014). *Les normes canadiennes pour produire des formulaires de consentement éclairé.*

<http://www.hc-sc.gc.ca/sr-sr/advice-avis/reb-cer/consent/index-fra.php>.

GRAHAM, A., M. POWELL, N. TAYLOR, D. ANDERSON et R. FITZGERALD (2013). *Recherche éthique impliquant des enfants*, Florence, Centre de recherche de l'UNICEF – Innocenti.

http://childethics.com/wp-content/uploads/2015/04/ERIC-compendium-FR_LR.pdf

ÉTAPE 6

Traiter et analyser les données



Une fois les données collectées, il faut les compiler et les structurer de manière qu'on puisse faire émerger des résultats. C'est ensuite à partir des résultats qu'on peut tirer des conclusions et des recommandations.

FIGURE 8

Continuum de l'analyse des données



Compiler les données

Compiler les données consiste à les placer de façon structurée et systématique dans un document afin de faciliter leur analyse. Les outils informatiques tels que le tableur (MS Excel ou Google Sheets, par exemple) ou le traitement de texte sont principalement utilisés à cette fin.

Analyser les données

L'analyse des données consiste à dégager, à partir des données compilées, des tendances ou des constats significatifs afin de répondre aux questions d'évaluation. À cette étape, il s'agit de catégoriser et d'organiser l'information pour faciliter la formulation de conclusions ou des recommandations.



Attention durant la compilation des données!

Une petite erreur d'attention est vite arrivée. La rigueur est de mise et il faut parfois revérifier les données et leur compilation pour s'assurer que les résultats sont exacts.

Analyse de données quantitatives

L'analyse de données quantitatives fait ressortir des tendances à partir de l'analyse de données chiffrées, souvent issues de questionnaires, mais aussi de données administratives et autres. Il est possible de procéder à une analyse quantitative en restant à un niveau statistique simple. En effet, une fois les données compilées dans un tableau, on peut calculer des totaux, des pourcentages, mais aussi la moyenne, le mode ou la médiane pour faciliter l'analyse des résultats¹⁰.

Analyse de données qualitatives

L'analyse de données qualitatives sert principalement à analyser les motivations, les comportements et les perceptions des individus à partir de documents écrits tels que des transcriptions d'entrevue individuelle ou de groupe, des données d'observation, des rapports, des discours, mais aussi à partir de documents audio ou visuels.

- L'analyse qualitative permet de dégager des tendances que l'on repère de façon transversale aux sources de données analysées.
- L'analyse qualitative aussi fait ressortir des faits uniques, innovants et significatifs chez des répondants.

¹⁰ Visiter ce site internet pour une explication de la moyenne, du mode et de la médiane : <http://www.alloprof.qc.ca/BV/pages/vm1368.aspx>

Dégager les résultats de l'évaluation

Les résultats d'une évaluation sont les constats qui ressortent de l'analyse des données. Ces constats doivent provenir strictement de l'analyse des données et ne pas encore être interprétés selon le contexte ou les enjeux propres à l'objet d'évaluation, cela devant être fait au moment de la formulation des conclusions. Une règle générale consiste à se poser les questions d'évaluation et à voir comment l'analyse des données y apporte des éléments de réponse.

(En exemple, le tableau 7 un peu plus bas)

Formuler des conclusions

Les conclusions renvoient à la formulation de réflexions et de jugements qui découlent de la compréhension et à la synthèse des résultats. C'est ici que l'on tente d'interpréter les résultats et d'apporter des réponses finales aux questions d'évaluation. Cela implique par ailleurs de contextualiser les conclusions pour s'assurer qu'elles prennent toute leur signification au sein du contexte du regroupement de partenaires.

Impliquer à cette étape les utilisateurs prévus de l'évaluation renforce la validité des analyses, conclusions et pistes d'action. Cela favorise également l'appropriation des résultats et les chances que ceux-ci soient utilisés par la suite.

Cette étape est cruciale; si les conclusions ne paraissent pas crédibles auprès des utilisateurs ou ne répondent pas aux questions d'évaluation, elles risquent d'être reléguées aux oubliettes.

Formuler des recommandations ou pistes d'action

Une recommandation constitue un avis ou un conseil issus des conclusions de l'évaluation adressés aux utilisateurs de l'évaluation. Les recommandations sont engageantes et proposent des prises de décisions et, en conséquence, elles doivent être formulées avec rigueur et précaution, en ayant une bonne connaissance du contexte et des enjeux entourant l'objet d'évaluation. Il est important de montrer comment elles découlent logiquement des résultats et des conclusions.

La formulation de recommandations n'est pas présente dans toutes les évaluations. Il est possible plutôt de formuler des pistes de réflexion ou d'action qui émanent des conclusions afin de guider les utilisateurs des résultats de l'évaluation, sans toutefois être strictement prescriptif.

Parfois, une conclusion peut démontrer que les données ne sont pas suffisantes ou assez robustes pour répondre de façon fiable à l'une ou l'autre des questions d'évaluation. La recommandation pourra alors être de poursuivre la collecte et l'analyse de certaines données.



Garder le cap

Ne pas dévier des questions d'évaluation de base de la démarche, et ce, tant pour les résultats, les conclusions et les recommandations.

Piste pour aller plus loin en analyse qualitative

LE SPHINX (2013). *L'analyse de contenu : comment construire un rapport riche, précis et pertinent*. <http://www.lesphinx-developpement.fr/blog/lanalyse-de-contenu-comment-construire-un-rapport-riche-precis-et-pertinent/>

Piste pour approfondir l'analyse participative en évaluation

PANKAJ, V., M. WELSH et L. OSTENSO (2011). *Participatory Analysis: Expanding Stakeholder Involvement in Evaluation*, Innovation Network. http://www.innonet.org/client_docs/innovation_network-participatory_analysis.pdf

Outils

OUTILS



Outil d'analyse collective des résultats + Outil exercice de bilan

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE](#)

Exemple simplifié d'analyse des données d'un questionnaire auprès des parents

Objet d'évaluation : retombées d'un atelier en dyade avec parents et enfants de 2-3 ans sur la gestion des émotions

Questions d'évaluation de base : Dans quelle mesure les exercices parents-enfants sont-ils réinvestis à la maison ?
Dans quelle mesure les parents ont-ils noté des changements en matière de gestion des émotions ?

EXEMPLE

Tableau 7 - Exemple d'analyse de données quantitatives

Question posée aux parents trois mois après les ateliers : « Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ? »

Nombre de répondants = 15	Parfaitement d'accord	D'accord	Moyennement d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
1 – J'ai utilisé les exercices à la maison avec mon/mes enfants	4	2	3	4	2
2 – Mon/mes enfants ont progressé de façon significative en termes de gestion des émotions	5	4	3	2	1
3 – J'ai trouvé les ateliers utiles de façon générale	4	6	3	1	1

Résultats issus de l'analyse quantitative

- À la première question, 6 répondants ont répondu qu'ils sont d'accord ou parfaitement d'accord alors qu'également 6 répondants ont répondu qu'ils sont peu ou ne sont pas du tout d'accord. On a un résultat plutôt moyen ici en ce qui a trait au réinvestissement des apprentissages.
- Une majorité (9 sur 15) de parents semble d'accord ou parfaitement d'accord pour affirmer qu'ils ont noté un progrès significatif chez leurs enfants en matière de gestion des émotions.
- Une plus grande majorité (10 sur 15) de parents semble d'accord ou parfaitement d'accord pour affirmer qu'ils ont trouvé les ateliers utiles.

Quelques résultats issus de l'analyse qualitative des réponses textes, exprimés par au moins trois participants (l'ensemble des réponses qualitatives ne sont pas dans l'exemple)

- Les ateliers ont été mis en œuvre de façon efficace et ont eu un effet direct sur certains enfants.
- Certains enfants ont tellement apprécié l'atelier qu'ils ont demandé à y participer de nouveau.
- Le matériel remis aux parents portait seulement sur une partie des exercices expérimentés dans l'atelier, ce qui a limité le réinvestissement à la maison.
- Trois parents ont apprécié le fait d'être en contact avec d'autres parents d'enfants du même âge et ont conservé des liens avec eux depuis l'atelier.

Conclusions (après avoir validé les résultats avec la coordonnatrice du projet)

- Il semble que l'atelier ait eu des effets positifs immédiats et à court terme (trois mois) sur les enfants en matière de gestion des émotions.
- Toutefois, les troussees pour favoriser la poursuite des exercices entre parents et enfants n'étaient pas complètes et n'ont pas permis de reproduire à la maison tous les exercices appris à l'atelier. Elles n'ont donc pas suffisamment favorisé le réinvestissement des apprentissages.
- Certains enfants ont progressé de façon significative en gestion des émotions même s'il n'y a pas eu de réinvestissement par les parents à la maison. Cela peut donc être explicité également par d'autres facteurs.

Recommandations et pistes d'action

- Reconduire l'action si le besoin se fait toujours sentir, car elle est jugée utile par les participants et agréable par les enfants, et surtout parce qu'elle semble porteuse en termes d'effets.
- S'assurer que toutes les activités présentées dans l'atelier peuvent être reproduites à la maison avec la trousse remise aux parents.
- Pistes d'action : trouver un moyen pour que plus de parents participants gardent contact après l'atelier et partagent leurs expériences par la suite, puisque certains d'entre eux l'ont déjà fait. Cela devrait favoriser l'adoption durable des exercices et des pratiques qui en découlent.

ÉTAPE 7

Produire un rapport d'évaluation



Le rapport d'évaluation vise à consigner dans un document écrit les principaux éléments et résultats de la démarche d'évaluation de façon à les présenter de façon structurée et claire, pour en faciliter l'usage et bien les communiquer.

Rendus à cette étape, vous aurez tous les éléments nécessaires pour remplir le rapport d'évaluation. Un rapport complet devrait présenter les intentions de l'évaluation, son contexte, sa méthodologie ainsi que les analyses, les constats, les conclusions et recommandations, précédés par une synthèse. **Toutefois, il n'est pas rare que des rapports d'évaluation se retrouvent « tabletés », et il est essentiel que la conception d'un rapport intègre des stratégies axées sur l'utilisation pour éviter que cela se produise, et ce, afin que tout l'effort mis dans sa production ne soit pas vain.**

Quelques principes pour faciliter la conception d'un rapport d'évaluation utile

1 - Choisir le contenu utile à présenter

Il est important de rester concentré sur l'utilité du rapport du début à la fin. Le contenu qui y est présenté doit avoir un usage potentiel. Ainsi, il faut éviter les redondances et la

tendance à vouloir combler le vide. De plus, il est essentiel de penser à qui lira le rapport et d'adapter son contenu au lectorat visé. Par exemple, si on sait que le rapport sera lu par un public qui n'a pas beaucoup de temps et qui est peu familier avec le langage technique de l'évaluation, il peut être judicieux de présenter un rapport plus court qui n'entre pas dans une description précise de tous les éléments de la méthode employée. Au contraire, s'il est important de présenter la méthode pour bien étayer l'argumentation qui mène aux conclusions, un rapport plus détaillé sera de mise. Enfin, tout rapport devrait offrir en début du document une synthèse qui peut être comprise par un large public et qui met en évidence les points importants du rapport, dont les conclusions et recommandations principales.

Outils

OUTILS



Gabarit de rapport

La Direction évaluation d'Avenir d'enfants a produit un gabarit pour les rapports d'évaluation à soumettre par les regroupements. Presque toutes ses sections ont été jusqu'ici abordées dans le présent guide.

Récapitulatif des principales sections du gabarit de rapport d'évaluation

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Informations générales | 6. Conclusions |
| 2. Résumé du rapport en une page | 7. Recommandations, pistes de réflexion et d'action |
| 3. Objet d'évaluation | 8. Annexes |
| 4. Stratégie d'évaluation | |
| 5. Résultats de l'évaluation | |

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE](#)

2 - Faire valider le rapport par les principaux utilisateurs prévus

Pour qu'il soit utile et pertinent auprès de ceux et celles qui le liront, il est profitable que le rapport soit validé et bonifié au besoin par les principaux utilisateurs prévus. Cela constitue pour eux un moment privilégié pour lire le rapport en entier.

3 - Rendre le rapport attrayant

Il est important de capter et de maintenir l'attention du lecteur afin de communiquer de façon efficace le contenu. Plusieurs moyens sont envisageables pour y arriver. Tout d'abord, il est important que tout contenu soit présenté de façon claire et structurée, et que les éléments se succèdent dans une suite logique. Ensuite, l'utilisation de schémas, tableaux, citations, graphiques et pictogrammes peut grandement faciliter la transmission de l'information. Il y a même une tendance à utiliser de plus en plus des infographies afin de présenter de manière imagée et facilement accessible les données. L'utilisation des services d'un graphiste peut être utile à cet effet.

4 - Quand produire un rapport?

Avenir d'enfants demande aux regroupements de partenaires de produire un rapport d'évaluation à chaque fin de planification triennale. Toutefois, après une année ou même quelques mois, il n'est pas rare qu'une quantité significative de résultats soient produits. Dans cette éventualité, il est parfois essentiel que ceux-ci soient rendus disponibles dans de brefs délais aux utilisateurs prévus de l'évaluation. Le choix propice du moment de la production d'un rapport est particulièrement déterminant pour les situations où les informations produites prennent toute leur utilité à courte échéance. C'est pourquoi il peut être profitable de produire un ou plusieurs rapports d'étape à l'intérieur d'un cycle de planification afin que les résultats puissent être diffusés et utilisés au moment opportun. Dans le cas d'évaluations « en continu » où les utilisateurs ont besoin d'information rapidement, des courts rapports sur les résultats peuvent être produits. Une présentation sommaire en format Power Point peut faire office de rapport intérimaire. Le format de rapport traditionnel n'est pas le seul à envisager.

Pistes pour aller plus loin concernant la production de rapports

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2004). *Art et méthode de rédaction des rapports d'évaluation*.

<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/career-carriere/workshops-ateliers/aawer-amre-fra.pdf>

MIRON, Gary (2004). *Evaluation report checklist*, Université du Michigan.

<https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/evaluation-reports.pdf>

ÉTAPE 8

Partager les résultats de l'évaluation



La communication des résultats est une étape décisive pour déployer le plein potentiel d'une évaluation. Les résultats (voir la figure 8), constats, conclusions et recommandations doivent être partagés pour être utilisés (étape suivante).

Si la production d'un rapport est le moyen conventionnel pour partager les résultats de l'évaluation, une série d'autres moyens peuvent être privilégiés. Une bonne stratégie de partage de résultats d'évaluation commence ainsi : se poser les bonnes questions. Par exemple, quels résultats partager et dans quel but? À qui s'adressent les contenus? Quels moyens choisir pour atteindre les publics ciblés? À quel moment les partager?

Quoi partager et dans quel but?

Les résultats et les apprentissages à partager diffèrent selon les objectifs et les publics visés.

EXEMPLES

- Transmettre les leçons apprises à l'interne afin de mieux orienter la prise de décision.
- Valoriser les accomplissements auprès de la communauté pour lui démontrer l'utilité d'une action.
- Diffuser les accomplissements aux membres du regroupement pour renforcer leur mobilisation.
- Faire valoir les retombées de certaines actions auprès d'un bailleur de fonds potentiel.
- Montrer les succès à un partenaire potentiel pour l'inciter à se joindre à l'action ou au regroupement.
- Partager des apprentissages auprès d'un public externe qui mène des initiatives similaires.



Partager les leçons apprises des réussites et des difficultés rencontrées

Il peut être valorisant et stratégique de partager les succès qui sont documentés par l'évaluation. À l'inverse, partager des difficultés ou des échecs peut sembler risqué. Pourtant, la personne qui démontre efficacement quelles leçons se dégagent des insuccès fait preuve d'une réelle volonté organisationnelle d'apprendre et de s'améliorer, ce qui permet à d'autres d'éviter les mêmes écueils.

« Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends. » Nelson Mandela

Le public cible : à qui s'adressent les résultats?

Il faut maintenant identifier le public-cible qu'on vise pour le partage. Les publics cibles peuvent être très différents. Ils ont chacun leurs propres besoins d'information, degré de connaissance technique et sensibilité face à certains enjeux. Il est essentiel de prendre en compte ces facteurs lorsque sont communiqués des résultats d'évaluation. Voici quelques exemples de publics cibles pour un regroupement de partenaires :

Tableau 8 - Publics cibles potentiels pour partager des résultats d'évaluation

Interne	Externe
Comité de gestion du regroupement	Parents de la communauté
Porteurs de projet	Citoyens de la communauté
Intervenants	Décideurs, élus
Gestionnaires	Leaders communautaires
Autres employés des organisations partenaires	Bailleurs de fonds actuels et potentiels

Quels moyens utiliser pour partager les résultats?

Une fois le public cible déterminé, une variété de moyens peut être utilisée pour réussir le partage des résultats de l'évaluation. Par ailleurs, une combinaison de moyens de partage peut être choisie afin de mieux rejoindre ce public. Voici quelques exemples :

Tableau 9 – Moyens pour partager des résultats d'évaluation

Vidéo promotionnelle	Présentation lors d'un événement
Médias traditionnels (journaux locaux, radio locale, dépliants)	Affiche/Infographie
Site web	Fiche synthèse
Médias sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, etc.)	Atelier pour faciliter l'utilisation des résultats.
Rapport	Courriels de groupe



Le partage des réalisations n'a jamais été aussi facile depuis l'avènement des médias sociaux. Il peut être pertinent d'inviter les partenaires et collaborateurs d'un regroupement de partenaires à partager leurs réalisations sur les médias sociaux. Une petite vidéo bien montée, une infographie très

parlante ou un article synthétique peuvent être vus et partagés par un large public rapidement et valoriser massivement l'action d'un regroupement.

Enfin, pour chaque public cible, certains moyens de communication seront davantage appropriés.

- À l'externe : une courte capsule vidéo pourrait s'avérer bien plus efficace qu'un rapport d'évaluation pour mettre en valeur les accomplissements d'un regroupement de partenaires auprès d'une communauté de pratique dans un domaine particulier.
- À l'interne : un atelier de bilan des apprentissages pourrait s'avérer fort enrichissant pour les porteurs d'un projet collectif, mais il ne serait pas pertinent d'utiliser cette technique pour l'ensemble des citoyens d'une communauté.

Partager les résultats au moment où ils seront le plus utiles

Il est souvent opportun de communiquer les résultats de l'évaluation rapidement après qu'ils ont été produits pour éviter qu'ils perdent leur caractère actuel. Toutefois, leur communication peut parfois être reportée pour profiter d'une opportunité telle que la réunion d'un comité de gestion. Enfin, il faut s'assurer que la communication arrive à un moment stratégique chez son public cible pour favoriser l'utilisation et le réinvestissement des résultats.

Outils

OUTILS



L'équipe de valorisation d'Avenir d'enfants a produit quelques outils pratiques à cette étape.

- Fiche 1 : Viser le partage et l'appropriation des connaissances
- Fiche 2 : Identifier les différents publics cibles
- Fiche 4 : Stratégies (moyens) à déployer

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE](#)

Pistes pour aller plus loin concernant la communication de résultats

CENTRE D'EXCELLENCE DE L'ONTARIO EN SANTÉ MENTALE DES ENFANTS ET DES ADOLESCENTS (2013). *Stratégies pour communiquer des résultats d'évaluation.*

http://www.excellencepourenfantsados.ca/sites/default/files/docs/webinars/_attach/strategies_pour_commiquer_des_resultats_devaluation_presentation_2013-05-07.pdf

Extrait de TORRES, R. T., H. PRESKILL et M. PIONTEK (1996). *Evaluation strategies for communicating and reporting: Enhancing learning in organizations.*

<http://portal.unesco.org/en/files/24475/11054646591Communicating/Communicating+>

ÉTAPE 9

Utiliser les résultats de l'évaluation



L'utilisation des résultats de l'évaluation constitue l'étape finale de la boucle d'une évaluation de même que l'aboutissement d'une démarche d'évaluation axée sur l'utilisation. C'est à cette étape que l'évaluation doit alimenter la prise de décision.

Si les précédentes étapes ont été suivies dans la perspective d'une évaluation axée sur l'utilisation – identifier et impliquer les utilisateurs prévus de l'évaluation, valider en cours de route que l'évaluation mène toujours à des résultats utiles, partager de façon adaptée les résultats –, il y a de bonnes chances que cette ultime étape se déroule de manière naturelle. Les utilisateurs seront déjà disposés et motivés à exploiter les résultats. Ils auront probablement même déjà commencé! C'est pourquoi l'évaluation axée sur l'utilisation est davantage une approche transversale qu'une étape où à un moment précis on pense à utiliser les résultats. Voici quelques conseils et exemples qui peuvent faciliter l'utilisation des résultats lorsqu'ils sont rendus disponibles dans le bon format, au bon moment, aux bonnes personnes!

Quelques conseils pour faciliter et promouvoir l'utilisation des résultats

- Effectuer un suivi de l'utilisation des résultats ou de la mise en œuvre des recommandations pour s'assurer qu'ils se font de manière adéquate.
- Prévoir de présenter les résultats et inciter à leur utilisation lors des rencontres de comité de coordination ou de gestion du regroupement.
- Organiser un atelier de facilitation de l'utilisation des résultats



Culture évaluative et utilisation des résultats

L'utilisation des résultats de l'évaluation se fait de façon organique et facile lorsqu'une culture évaluative ou une culture d'apprentissage sont déjà présentes au sein d'un regroupement ou d'une organisation. Voici quelques signes de telles cultures :

- L'esprit critique est valorisé.
- Le droit à l'erreur est reconnu par les instances décisionnelles.
- La pratique évaluative est valorisée par tous les membres.
- L'évaluation sert l'amélioration plutôt que le contrôle.
- La prise de décision est systématiquement alimentée par des données et les résultats de l'évaluation.

Figure 9 – Verbes d'action représentant des décisions possibles suivant l'utilisation des résultats

Confirmer Réduire
Ajuster Étendre
Repenser Bonifier
Répliquer Terminer
Arrêter Adapter
Reconduire
Améliorer

Exemples d'utilisation des résultats

À l'image du nuage de mots présenté plus haut, l'utilisation des résultats peut se traduire par différents type de décisions. En voici quelques exemples.

Mise en œuvre d'une action

L'évaluation de la mise en œuvre ou des effets d'une action peut autant influencer l'action en cours de réalisation ou lors de son bilan. Les résultats d'évaluation de la mise en œuvre peuvent servir à prendre une décision pour que, par exemple, une action soit davantage en mesure d'atteindre ses objectifs opérationnels ou ses objectifs de changement.

L'analyse des données du suivi et de l'évaluation a démontré que les cours prénataux donnés au CISSS n'attiraient pas les familles vulnérables parce que les stratégies de communication n'étaient pas adaptées pour elles et ne les rejoignaient pas. Le porteur du projet a décidé de revoir les stratégies de communication. Le contenu a été revu et les médias utilisés ont été diversifiés pour s'assurer que les stratégies sont adaptées pour toutes les familles.

Planification ou actualisation de la planification

L'exercice de bilans collectifs ou de mises en contexte, où l'on analyse de façon rétroactive les résultats de la planification annuelle ou triennale qui vient de se terminer, constitue un moment charnière de la démarche évaluative. C'est le moment de partager les résultats et les apprentissages qui en découlent, mais aussi d'identifier des pistes d'action pour la prochaine phase de planification. Autant le choix des actions que leur positionnement stratégique peuvent être examinés et, si nécessaire, repensés.

Lors de l'évaluation des effets d'une action de stimulation du langage chez les enfants d'un quartier multiethnique, nous avons constaté que l'action n'avait pas produit les effets escomptés. Nous avons relevé que les parents des familles avaient été peu impliqués dans l'action, et que cela pourrait représenter une cause de l'échec. C'est ainsi qu'après avoir consulté un orthophoniste et réalisé une revue de littérature sur le sujet, nous avons modifié l'action pour l'année suivante pour mieux intégrer la participation des parents, notamment pour que ceux-ci appliquent à la maison des pratiques de stimulation du langage.

Partenariat

La capacité collective d'agir, la mobilisation ou la gouvernance d'un partenariat peuvent être revus à la lumière des résultats de l'évaluation. Les moments où le comité de gestion du regroupement se rencontre sont souvent les plus appropriés pour réfléchir aux apprentissages qui découlent de l'évaluation et prendre une décision concernant les améliorations à apporter. Ces décisions doivent parfois être appliquées avec prudence pour éviter que les changements heurtent certaines sensibilités des partenaires.

Le regroupement de partenaires XYZ a toujours eu une bonne structure organisationnelle qui assurait un fonctionnement adéquat avec des membres motivés. Mais depuis l'an dernier, leur mobilisation semble s'être effritée et, à première vue, aucune raison ne semble l'expliquer. Une évaluation de la mobilisation a mis en lumière un problème d'adhésion à la mission et aux objectifs de changement du regroupement. En effet, le contexte avait beaucoup changé dans la communauté depuis les deux dernières années. Le comité de gestion a décidé de convoquer tous les membres pour revoir la mission et adapter la planification aux nouvelles réalités du partenariat du regroupement.

Outils

OUTILS



OUTIL : Favoriser l'utilisation des résultats

OUTIL : Renforcer la culture évaluative : 30 idées à mettre en œuvre au sein de votre organisation

Vous pouvez les télécharger ici:

[ACCUEIL / THÉMATIQUES / ÉVALUATION PARTICIPATIVE / GUIDE DÉMARCHE ÉVALUATIVE](#)

RÉFÉRENCES

Ouvrages imprimés

MARCEAU, R., et F. SYLVAIN (2014). *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : politiques, programmes, interventions. La dimension conceptuelle*, Les éditions GID.

PATTON, M. Q. (2008). *Utilization focused evaluation*, 4e éd., Saint-Paul, Les éditions SAGE.

PATTON, M. Q., et F. LABOSSIÈRE (2008). « L'évaluation axée sur l'utilisation », dans RIDDE, Valery, et Christian DAGENAIS. *Approches et pratiques en évaluation de programmes*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Publications Web

ACTION CONTRE LA FAIM (2016). *Lignes directrices multisectorielles en suivi-évaluation*, [En ligne]. <https://drive.google.com/open?id=0B4S4alA1YfAXanczZkQxLUfJQkk>

AVENIR D'ENFANTS (2014). Démarche partenariale écosystémique. Guide à l'intention des regroupements locaux de partenaires, [En ligne]. http://www.avenirdenfants.org/media/192307/guide_web-ecosystemie_AE_final.pdf

CENTRE QUÉBÉCOIS COLLABORATEUR DE L'OMS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES VILLES ET VILLAGES EN SANTÉ (2007). Une trousse pratique d'évaluation, [En ligne]. <http://www.rqvs.qc.ca/documents/file/Publications%20internationales/trousse-evaluation-fr.pdf>

EARL, S., F. CARDEN et T. SMUTYLO (2001). La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, Centre de recherche en développement international (CRDI), [En ligne]. http://www.outcomemapping.ca/download/OM_French_final.pdf

F3E (2012). Repères sur les théories du changement, [En ligne]. http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/reperes_toc_v4.pdf

GROUPE DES NATIONS UNIES POUR L'ÉVALUATION (2008). UNEG Ethical Guidelines for Evaluation, [En ligne]. <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/UNEG-Ethical-Guidelines-2008.pdf>

NATURAL RESOURCE CENTER (2010). Measuring Outcomes. Strengthening non-profits: A capacity builder's non-profit library, U.S Department of Health and Human Services, [En ligne]. <http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/MeasuringOutcomes.pdf>

PEERSMAN, G. (2014). Présentation des méthodes de collecte et d'analyse de données dans l'évaluation d'impact, UNICEF, Note méthodologique évaluation d'impact no 10, [En ligne]. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_fre.pdf

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD) (2009). Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, [En ligne]. <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/french/documents/pme-handbook-french.pdf>

RAMÍREZ, R., et BRODHEAD, D. (2013). L'évaluation axée sur l'utilisation, [En ligne]. <https://evaluationinpractice.files.wordpress.com/2013/04/ufepimerfrench.pdf>

THE SMART FUND (2004). Planning programs with outcomes in mind. Outcome measurement. Splash and ripple, [En ligne]. http://www.smartfund.ca/docs/smart_outcomes_guide.pdf

WINGATE, L., et D. SHROETER (2015). Evaluation questions checklist, The Evaluation Center, Western Michigan University, [En ligne]. https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u372/2016/eval_questions_checklist-2016-03.pdf

ZARINPOUSH, F. (2006). Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets, Imagine Canada, [En ligne]. <http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/guidedevaluation.pdf>

Sites Web

BETTER EVALUATION. (Consulté en janvier 2016). <http://betterevaluation.org/>

BROWN, A.-M. [Blogue]. (Consulté en janvier 2016). <http://www.annmurraybrown.com/blog>

EURÉVAL. Les outils de l'évaluation, [En ligne]. (Consulté en janvier 2016). <https://eureval.wordpress.com/les-outils-de-levaluation/la-boite-a-outils-de-levaluation/>

ÉVAL POP, le blogue sur l'évaluation PAR et POUR le communautaire, Centre de formation populaire (CFP), [En ligne]. (Consulté en décembre 2015). <http://evalpop.com/>

EVALUATION TOOLBOX. (Consulté en janvier 2016). <http://evaluationtoolbox.net.au/>



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

4720 Rue Dagenais,
Montréal, QC H4C 1L7
(514) 526-2187