



UNE ÉVALUATION UTILE ET MOBILISATRICE, EST-CE POSSIBLE ?

Un guide pour vous outiller avant
d'entreprendre une démarche d'évaluation
dans un contexte collectif



Groupe de
travail
sur l'évaluation

LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉVALUATION

Le Groupe de travail sur l'évaluation, animé par Communagir, a réuni près d'une dizaine de membres de différents horizons, soucieux de soutenir les acteurs du développement collectif dans leurs démarches d'évaluation. Depuis le début de ses travaux en 2014, le Groupe a voulu rendre l'évaluation accessible et adaptée aux besoins de ces acteurs.

Les membres du groupe de travail

Alain Meunier, *Communagir*

Ginette Boyer, *Chaire de recherche du Canada sur les approches communautaires et les inégalités dans le domaine de la santé, Université de Montréal*

Frédéric Vincent, *consultant*

Jean-François Lévesque, *Municipalis conseils*

Lara Evoy, *mentor agréé, Innoweave*

Marie-Caroline Juneau, *Avenir d'enfants*

Maurice Bakindé, *Réseau québécois de revitalisation intégrée*

Normand Rondeau, *Fondation Lucie et André Chagnon*

Personnes ayant contribué aux travaux à différents moments

Benjamin Groulx, Dominique Barbès, Dominique Morin, Eve-Isabelle Chevrier, Geneviève Giasson, Gérard Divay, Monique Coté, Jean-Frédéric Lemay, Laura-Kim Dumesnil, Paule Simard

Crédits et remerciements

Production

Groupe de travail sur l'évaluation

Rédaction

Alain Meunier, Sophie Michaud

Collaboration à la rédaction

Groupe de travail sur l'évaluation, Geneviève Giasson, Marie-Claude Jean

Recherche

Lisa Gauthier, Marie-Claude Jean, Myriam Thériault

Révision linguistique

Suzanne Desjardins

Graphisme

Catherine Vanier

POURQUOI CE GUIDE ?

Une évaluation utile et mobilisatrice peut être un atout considérable pour soutenir une démarche collective¹. Elle peut donner du souffle, faire voir une action sous un nouvel éclairage, marquer la progression vers le changement souhaité, fournir des arguments pour engager de nouveaux partenaires, aider à prendre des décisions éclairées, faire vivre une réussite collective et plus encore !

La préparation est déterminante. L'évaluation doit bien s'intégrer aux préoccupations et aux objectifs des partenaires, mais aussi être souple et s'adapter aux capacités et aux ressources disponibles.

S'il existe plusieurs guides portant sur l'évaluation, il n'y a que peu d'outils pour aider à faire des choix dans un contexte de développement collectif². Ce guide a été conçu pour offrir des repères permettant de démystifier l'évaluation et de s'y préparer avant de plonger.

¹ Dans un contexte où des partenaires de provenances et d'horizons différents, avec des modes de fonctionnement qui leur sont propres, sont appelés à travailler ensemble.

² Le développement collectif est porteur d'une finalité de bien commun. Il prend forme à travers un ensemble de pratiques collectives, dans divers champs du développement. Il s'incarne notamment au sein de collectivités qui cherchent à agir en prenant en compte les différents enjeux de leur territoire, ainsi que les besoins et intérêts de leurs membres dans une perspective de bien commun.

Ce guide vise particulièrement à :

- » Permettre d'aborder la question de l'évaluation avec ses partenaires, bailleurs de fonds et ressources d'accompagnement en évaluation ;
- » Aider à se repérer dans l'univers de l'évaluation, qui peut sembler complexe pour un non-expert ;
- » Offrir un soutien dans la préparation d'une démarche d'évaluation utile et mobilisatrice dans un contexte collectif.

SUR QUOI S'APPUIENT LES CONTENUS DE CE GUIDE ?

Les contenus proposés sont issus des travaux menés par le Groupe de travail sur l'évaluation. Ils s'appuient sur les connaissances, expériences et perspectives des participants, sur la documentation d'exemples concrets d'évaluations jugées réussies par les acteurs, ainsi que sur des collectes de données. Ces dernières ont permis un ancrage, dans la réalité et les besoins, d'une variété de démarches collectives à travers le Québec.

- **Sondage sur l'évaluation et le développement collectif 2015 - 186 répondants**
Collecte d'information sur l'importance accordée à l'évaluation, les perceptions de l'évaluation, les facteurs de réussite et les contraintes.
- **Groupes de discussion avec des acteurs de démarches collectives ayant vécu un processus d'évaluation réussi 2015 - 8 groupes de discussion - 33 répondants**
Compréhension des besoins et des conditions de réalisation de démarches d'évaluation utiles et mobilisatrices.

Les résultats les plus intéressants vous sont présentés dans une série d'infographies, sur le site de Communagir.

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Le guide est structuré en quatre sections . Chacune offre un éclairage particulier sur l'évaluation. Elles présentent, à la fois, des fondements théoriques et des constats tirés des collectes de données et des travaux du Groupe de travail sur l'évaluation.

Bonne exploration !



SE REPÉRER

À QUELS BESOINS L'ÉVALUATION PEUT-ELLE RÉPONDRE ?

Besoins et utilité forment généralement un bon tandem. Voici différents besoins auxquels l'évaluation peut répondre en appui à une démarche collective. Ils ont été identifiés par les acteurs qui ont participé au sondage et aux groupes de discussion.

- » Savoir si on progresse vers le changement souhaité ;
- » S'assurer qu'un projet répond aux besoins ou aux objectifs ;
- » Promouvoir un projet et favoriser l'engagement
- » Analyser un processus de concertation ;
- » Rendre des comptes à un bailleur de fonds;
- » S'outiller pour mieux travailler ensemble ;
- » Se doter d'une mémoire collective ;
- » Favoriser la pérennité ;
- » Dégager des pistes d'amélioration ;
- » Développer une culture évaluative ;
- » Documenter des processus novateurs.

Plusieurs besoins peuvent coexister au sein d'une démarche collective. Ils ont tous leur pertinence et peuvent être portés par différents partenaires. Pour que l'évaluation soit mobilisatrice, elle devra répondre, en tout ou en partie, aux besoins des différents acteurs³.

UN PREMIER PAS

Pour amorcer une réflexion sur les besoins, il est souvent pertinent de prendre du recul et de faire le point avec ses partenaires.

Voici quelques questions pour s'assurer d'une compréhension commune de la démarche collective dans laquelle s'inscrit l'évaluation :

- Quelle est votre démarche / initiative/ projet collectif ?
- Que souhaitez-vous faire ensemble ?
- Qu'avez-vous réussi jusqu'à maintenant ?
- Que vous reste-t-il à faire ?

³ Dans la section « Quoi évaluer ? », à la page 16, nous explorons plus en détail les besoins portés par différents types d'acteurs au sein d'une démarche collective.

DEVRAIT-ON ENTREPRENDRE UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION ?

L'évaluation n'est pas l'unique réponse possible aux besoins énumérés précédemment. Pour s'assurer qu'il s'agit d'une réponse appropriée, voici quelques questions à se poser collectivement.

1 Quelle est la compréhension des partenaires par rapport à l'évaluation ?

Avant de s'engager, une compréhension de l'évaluation, de son utilité et de ses implications est essentielle. Les points de vue peuvent être divers et parfois même conflictuels. Il importe d'avoir un minimum de compréhension commune avant de se lancer.

2 Les partenaires considèrent-ils pertinent de réaliser une évaluation à ce moment-ci ?

L'évaluation peut être (ou non) une réponse appropriée et réaliste aux défis de développement vécus par une collectivité ou un groupe. Il peut y avoir d'autres priorités occupant ou préoccupant davantage les acteurs.

3 Les partenaires ont-ils la motivation et la disponibilité pour s'engager dans l'évaluation ?

L'évaluation peut être bien comprise et pertinente, mais les partenaires peuvent ne pas avoir la disponibilité nécessaire pour s'y investir. Il faut s'assurer de pouvoir compter sur un noyau de partenaires ayant le temps et la motivation pour s'impliquer activement.

4 Les partenaires savent-ils comment s'y prendre pour réaliser l'évaluation ?

Les partenaires peuvent (ou non) être à l'aise avec la mise en œuvre d'une évaluation : Qui réunir ? Quelles méthodes/approches utiliser ? Quelles ressources sont nécessaires ? Il est conseillé de discuter de ce que cette démarche implique, très concrètement, avant de plonger.

Si l'on constate qu'il est prématuré d'amorcer une démarche d'évaluation à ce moment-ci, d'autres pratiques peuvent être plus utiles et peuvent nourrir progressivement une culture évaluative. Des outils de suivi, comme un tableau de bord, permettent de documenter en continu l'atteinte des objectifs. Un exercice de vision et de planification stratégique permet aussi de se recentrer sur ce qu'on souhaite faire ensemble et convenir des étapes qui y mèneront.

COMPRENDRE

L'ÉVALUATION: MYTHES ET RÉALITÉS !

Lorsqu'il est question d'amorcer une démarche d'évaluation, on se bute parfois à des résistances. Certains défis sont bien réels, alors que d'autres peuvent être fondés sur des mythes persistants, des idées préconçues ou erronées face à l'évaluation.

Voici quelques-uns des mythes rencontrés le plus fréquemment. Discuter de ceux-ci entre partenaires permet une compréhension partagée et atténue les appréhensions.

« L'évaluation, c'est seulement pour les bailleurs de fonds. »

RÉALITÉ

En amorçant une démarche d'évaluation pour répondre aux besoins d'un bailleur de fonds, il est possible que les résultats ne soient pas utiles.

L'évaluation gagnera à être bonifiée pour répondre aussi aux questions et objectifs des partenaires. Il est souvent possible de négocier avec le bailleur de fonds et de trouver un terrain d'entente mutuellement satisfaisant. Cela permet de profiter des fonds disponibles et d'en maximiser les bénéfices.

Le sondage et les groupes de discussion ont révélé qu'on peut vivre un processus d'évaluation réussi et utile, même si l'impulsion initiale provient de l'extérieur. La capacité de s'approprier et d'adapter le processus et les méthodes, l'appui d'une ressource externe, ainsi que la souplesse permettant de s'ajuster au fur et à mesure semblent plus déterminants.

« L'évaluation doit être menée à la fin d'un projet ou d'une phase d'un projet. »

RÉALITÉ

Bien souvent, à la fin d'un projet, on a besoin de résultats pour justifier la reconduction du financement ou intéresser de nouveaux bailleurs de fonds.

Idéalement, les réflexions sur l'évaluation doivent être intégrées dès la mise en place d'un projet, afin de récolter des informations pertinentes au fur et à mesure. Celles-ci bonifient considérablement la qualité des constats qu'on peut tirer ensuite.

De plus, elles permettent de renseigner sur l'avancement du projet et sur les besoins d'ajustement. Différentes approches offrent des possibilités d'évaluation et de monitoring tout au long d'un projet.

*« Évaluer, ça prend beaucoup de temps.
Ça prend même toute la place ! »*

RÉALITÉ

L'investissement en temps dépend d'une multitude de facteurs dont il faut tenir compte dès le départ.

L'évaluation implique des choix. Elle doit être dosée et planifiée en respectant les capacités et les ressources des partenaires. La nature des questions auxquelles on souhaite répondre a un impact considérable sur l'ampleur du processus.

L'ampleur sera aussi fonction de l'aspect participatif (temps passé en comité et en grand groupe) et de l'appui externe disponible.

En orientant l'évaluation pour qu'elle appuie directement l'action et la prise de décision collectives, on en retire davantage de bénéfices et on atténue l'impression de surcharge ou de perte de temps.

*« La première chose à faire,
c'est de trouver des indicateurs. »*

RÉALITÉ

Les indicateurs sont importants, mais ne sont pas le point de départ.

Les participants aux groupes de discussion ont davantage abordé l'importance du choix de l'accompagnateur externe et l'engagement des acteurs dans la préparation d'une démarche d'évaluation réussie. Les aspects de la planification, de l'évaluation, du choix des cibles, des indicateurs et de l'approche ont occupé une place de second plan dans leurs récits.

De manière générale, convenir des cibles d'évaluation précède également le choix d'indicateurs.

« Il n'est pas nécessaire d'évaluer nos projets, nous savons déjà qu'ils sont bons. »

RÉALITÉ

La plupart des projets ont effectivement des retombées appréciables. L'évaluation peut corroborer les intuitions ou surprendre.

En évaluant un projet, on peut le regarder sous plusieurs angles et approfondir sa compréhension. On peut mettre davantage l'accent sur son implantation ou sur ses impacts. On peut chercher comment maximiser ses retombées en déployant l'action différemment ou en explorant de nouvelles manières d'intervenir.

L'évaluation peut aussi aider à comprendre comment différents acteurs perçoivent le projet. Cette lecture peut favoriser l'adhésion de nouveaux partenaires.

« L'évaluation permet de démontrer hors de tout doute les impacts de notre action. »

RÉALITÉ

Pour certains, le mot « évaluation » signifie l'assurance d'une démonstration implacable des retombées d'un projet.

Il est possible, même avec des ressources limitées, d'utiliser ou de s'inspirer de méthodes rigoureuses (groupe de discussion, sondage, analyse documentaire, etc.). Il faut cependant reconnaître que, sur le plan scientifique, plusieurs éléments peuvent limiter la validité des résultats obtenus. Par exemple, le nombre de répondants peut limiter la représentativité des résultats ou des biais involontaires peuvent s'introduire dans les outils de collecte.

La finalité d'une évaluation utile et mobilisatrice réside essentiellement dans l'avancement des pratiques. Elle a toute son importance pour aider les acteurs à prendre de bonnes décisions, à s'ajuster et à s'améliorer en continu. Les perceptions recueillies et les réflexions collectives contribuent à mieux circonscrire les impacts des actions. Elles rencontrent toutefois des limites importantes dans leur capacité à les démontrer hors de tout doute.

À QUOI PEUT RESSEMBLER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DANS UN CONTEXTE COLLECTIF ?

Bien qu'il soit prématuré de définir un processus avec précision, il peut être utile d'avoir une idée des grandes étapes d'une démarche d'évaluation dans un contexte collectif. À titre indicatif, voici une séquence qu'on peut adapter selon ses besoins et son rythme.

1. Identifier ce qu'on veut évaluer et les questions auxquelles répondre

Explorer ce qui est réaliste en fonction de l'échéancier, des ressources disponibles et des informations existantes et à recueillir.

2. Élaborer un plan de réalisation de l'évaluation

Définir :

- » Les objets et les questions d'évaluation ;
- » La méthodologie pour recueillir les informations et les outils d'analyse (indicateurs, procédure, techniques, cadres d'analyse, etc.) ;
- » Le processus d'évaluation, en incluant les échéanciers et les rôles dans la réalisation des activités de suivi, de collecte et d'analyse ;
- » Les activités de diffusion et d'appropriation des résultats.

3. Élaborer les outils de collecte de données

4. Réaliser les activités de collecte et faire une préanalyse des résultats

Organiser les données pour pouvoir ensuite en faire une analyse collective.

5. Réaliser une analyse collective des résultats

6. Réaliser des activités de diffusion et d'appropriation des résultats

En cours de route et en fin de parcours, offrir des moments de partage, d'apprentissage et d'appropriation des résultats par le biais de :

- » La production de rapports écrits ou de présentations ;
- » La réalisation d'activités d'appropriation ;
- » La réalisation d'activités permettant l'intégration des résultats dans la prise de décision et l'action (ajustement du projet, amorce d'un nouveau cycle de planification, modification du schéma de transformation sociale, etc.).

SE PRÉPARER

QUELLES CONDITIONS METTRE EN PLACE ?

Pour maximiser le potentiel d'une démarche d'évaluation, certaines conditions doivent être mises en place. Les participants des groupes de discussion en ont identifié plusieurs.

LES CONDITIONS FAVORABLES À L'ÉVALUATION TABLEAU SYNTHÈSE

Dès l'amorce

- » Climat participatif et vision commune de ce qui est à évaluer
- » Engagement des acteurs et confiance
- » Respect de la contribution variable et inégale des acteurs
- » Mise en place d'un comité de suivi
- » Accompagnement de la démarche
- » Financement adéquat

En cours de réalisation

- » Processus adapté, souple, participatif et basé sur les besoins
- » Intégration aux pratiques collectives existantes

Appropriation et transfert

- » Développement d'une culture évaluative
- » Appropriation maximale des résultats
- » Réinvestissement des apprentissages à long terme

DÈS L'AMORCE

Les acteurs consultés ont identifié plusieurs conditions qui confirment l'importance d'une bonne amorce. Celle-ci doit permettre d'instaurer un **climat participatif** et une **vision commune** de l'objet de l'évaluation.

L'**engagement des acteurs** est une condition fondamentale, dès le départ et tout au long de l'évaluation. Dans un contexte de développement collectif, il signifie la participation de tous les acteurs concernés comme parties prenantes de la démarche. Il signifie également de reconnaître et de mettre à profit les expertises et expériences de chacun. À ce titre, la présence de partenaires ayant une expérience ou une expertise en évaluation est très facilitante.

En cours d'évaluation, l'engagement des partenaires permet d'accroître l'appropriation des résultats et le réinvestissement des apprentissages. Il permet de s'assurer que les objectifs de l'évaluation correspondent à leurs besoins et non seulement aux attentes d'un bailleur de fonds.

Les participants aux groupes de discussion ont souligné qu'il est important de **respecter la contribution variable et inégale** des acteurs dans la démarche d'évaluation. Ils soulignent la contribution bénéfique d'un noyau de partenaires, regroupés en **comité de suivi** et prenant en charge le pilotage de l'évaluation. La constitution d'un tel comité permet un allègement notable pour les autres partenaires.

La confiance est aussi un élément clé, entre les partenaires mais aussi en regard de la capacité à réaliser une évaluation.

Les participants considèrent l'**accompagnement** par une ressource externe comme une condition favorable. L'intégration de cette ressource, dès le départ, permet d'établir un climat de confiance et de collaboration et facilite une compréhension partagée de la démarche. Les participants soulignent que le succès d'une démarche d'évaluation dans un contexte collectif dépend, en partie, de la capacité de la ressource externe à bien saisir le contexte dans lequel l'évaluation s'insère.

Un **financement adéquat** et des ressources suffisantes (humaines, expertises, temps, etc.) pour mettre en œuvre la démarche d'évaluation sont également déterminants.

EN COURS DE RÉALISATION

Le succès de l'évaluation repose en bonne partie sur la capacité à mener un **processus adapté, souple, participatif et basé sur les besoins** d'une démarche collective. Les participants aux groupes de discussion suggèrent fortement d'adopter des approches évaluatives⁴ qui alimentent les questionnements en lien avec la prise de décisions et l'action.

Ils soulignent que **l'intégration de l'évaluation aux pratiques collectives existantes** est une condition facilitante à l'étape de la réalisation. De plus, l'évaluation est en soi une occasion d'expérimenter des modes de décisions, de coconstruction et d'apprentissage collectifs.

APPROPRIATION ET TRANSFERT

Les conditions d'appropriation et de transfert sont intimement liées au développement d'une **culture évaluative**. Tel que mentionné précédemment, le **réinvestissement des apprentissages** est l'un des gages d'une évaluation utile. Il est donc important de prévoir des activités d'appropriation et de rétroaction à des moments stratégiques, tout au long de la démarche.

Enfin, les participants soulignent qu'il peut être difficile de capitaliser sur les apprentissages acquis durant la démarche d'évaluation. Les résultats et les apprentissages débordent généralement du cadre de l'évaluation et peuvent être utiles pour améliorer les pratiques et consolider la capacité d'agir ensemble. Ils recommandent de poursuivre, au-delà de la démarche d'évaluation, des activités qui favorisent une **appropriation maximale des résultats** et le **réinvestissement des apprentissages à long terme**.

⁴ Vous trouverez des pistes pour vous éclairer à la page 17, où sont présentés différents objectifs d'évaluation.

QUOI ÉVALUER ?

Dans la perspective d'une évaluation utile et mobilisatrice, il faut pouvoir répondre aux défis, objectifs ou préoccupations d'une démarche collective et de ses partenaires. L'évaluation doit aider à prendre des décisions éclairées, à nourrir les choix collectifs et à mieux agir collectivement.

Voici deux angles de réflexion intéressants pour y voir plus clair. Ceux-ci sont approfondis dans le tableau de la page suivante.

Les objectifs et questions que doit servir l'évaluation

Dans toute démarche ou tout projet collectif, plusieurs aspects peuvent être évalués. Choisir le meilleur objet d'évaluation pour répondre aux besoins actuels peut être complexe. Le tableau suivant permet d'identifier différents types d'objectifs auxquels peut répondre l'évaluation. Il présente aussi des questions d'évaluation potentielles en lien avec ces objectifs.

Les utilisateurs des résultats de l'évaluation

Les partenaires d'une démarche collective sont des parties prenantes à considérer dans la préparation de l'évaluation. Ils n'ont probablement pas les mêmes objectifs et n'utiliseront sans doute pas les résultats de la même manière. Le tableau suivant met également en relation les différents objectifs avec les types d'utilisateurs susceptibles de se servir des résultats de l'évaluation.

OBJECTIFS, QUESTIONS ET UTILISATEURS POTENTIELS

OBJECTIFS	EXEMPLES DE QUESTIONS	UTILISATEURS TYPES
<p>Jugement sommatif global</p> <p>/ Déterminer la valeur d'un projet ou d'un modèle</p> <p>/ Appuyer une prise de décision concernant l'avenir d'un projet, les suites à donner ou une diffusion à plus grande échelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le projet a répondu aux besoins des participants ? • Quelle est la valeur ajoutée du projet considérant les ressources investies ? • En considérant les retombées et les coûts du projet, comment se compare-t-il avec d'autres options ? • Dans quelle proportion les retombées peuvent-elles être attribuées à l'intervention réalisée ? • Est-ce que le cadre logique du projet est clair et appuyé par des écrits scientifiques ou des expériences ? • Est-ce une pratique efficace ? Devrait-elle être financée ? Devrait-elle être diffusée comme un modèle/une pratique exemplaire ? 	<p>Les bailleurs de fonds</p> <p>Les personnes chargées des décisions concernant l'avenir d'un projet ou d'un programme</p> <p>Les personnes intéressées à adopter le modèle ou à le diffuser à plus grande échelle</p>
<p>Apprentissage et amélioration</p> <p>/ Poser un regard formatif</p> <p>/ Dégager des apprentissages</p> <p>/ Améliorer le projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui fonctionne (ou non) dans le projet ? Quelles sont les forces et les faiblesses ? • Comment les participants réagissent-ils au projet ? • Comment les différents sous-groupes de participants répondent-ils au projet ? Qu'est-ce qui fonctionne et pour qui ? Selon quelles conditions ? • Comment les retombées et les impacts peuvent-ils être augmentés ou atténués ? • Y a-t-il des effets imprévus ? • Comment les coûts peuvent-ils être réduits ? • Comment la qualité peut-elle être augmentée ? 	<p>Les gestionnaires de projet, le personnel et les participants</p> <p>Les personnes impliquées dans les opérations quotidiennes</p>
<p>Imputabilité</p> <p>/ Démontrer que les ressources sont gérées de manière efficiente, pour atteindre les résultats escomptés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les fonds sont utilisés pour répondre aux objectifs ? • Est-ce que les buts et les cibles sont en voie d'être atteints ? • Est-ce que les ressources sont utilisées de manière efficiente ? • Est-ce que le personnel est qualifié ? • Est-ce que les participants visés sont rejoints ? • Est-ce que l'implantation se déroule selon le plan initial ? • Y a-t-il des mécanismes de contrôle de la qualité ? Sont-ils utilisés ? • Les approches utilisées conviennent-elles ? 	<p>Les personnes décisionnelles</p> <p>Les gestionnaires ou les responsables d'un projet</p> <p>Les bailleurs de fonds</p> <p>Les personnes qui veillent à ce que les ressources soient bien gérées</p>

OBJECTIFS	EXEMPLES DE QUESTIONS	UTILISATEURS TYPES
<p>Monitoring</p> <p>/ Gérer le projet, faire des rapports réguliers et identifier rapidement les problèmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les processus se déroulent bien ? • Est-ce que les contributions attendues sont effectivement présentes dans le projet ? • Quels sont les taux de participation et de décrochage ? Est-ce que ces taux évoluent ? • Y a-t-il des variations entre les différents sous-groupes de participants ? • Y a-t-il des blocages, des difficultés ? Où ? • Est-ce que les résultats obtenus correspondent à ce qui a été anticipé et planifié ? 	<p>Les gestionnaires de projet</p> <p>Les personnes imputables du projet, qui doivent repérer les éléments problématiques</p>
<p>Développemental ou évolutif</p> <p>/ Soutenir l'émergence, l'adaptation à la complexité et à des conditions dynamiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce qu'on progresse dans la direction désirée ? • Sur quoi a-t-on du contrôle ? Sur quoi n'en a-t-on pas ? Qu'est-ce qui est prévisible et imprévisible ? Mesurable et non mesurable ? • Comment organiser la réponse et l'adaptation à ce qu'on peut contrôler, prévoir et mesurer ? • Quels sont les « signaux » les plus importants à prendre en considération, pour déterminer sur quoi travailler ou de quoi discuter ? • Qu'est-ce ce qui se passe dans l'environnement (autour du projet) et qui peut affecter son évolution ? • Comment réagit le projet aux changements dans l'environnement ? 	<p>Les développeurs de projets émergents</p> <p>Les innovateurs sociaux</p> <p>Les personnes impliquées dans des changements systémiques et des environnements dynamiques</p> <p>Les gestionnaires de projet qui adaptent un modèle dans un contexte très différent du contexte original</p>
<p>Générer de nouvelles connaissances</p> <p>/ Augmenter la compréhension des phénomènes et des processus à l'étude</p> <p>/ Identifier les fondements et les principes contribuant à l'efficacité d'un projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les tendances ou les récurrences que l'on peut repérer, qui influencent le projet et son efficacité ? • Quels sont les apprentissages en cours ? • Que nous apprennent les résultats de l'évaluation en relation avec d'autres résultats de recherche, des théories des sciences sociales, des opinions d'experts, de praticiens ou de participants ? • Quels fondements et principes se dégagent des résultats et sont susceptibles d'améliorer les pratiques ? 	<p>Les concepteurs et les élaborateurs de programmes</p> <p>Les planificateurs et les décideurs</p> <p>Les théoriciens, les académiciens</p>

DE QUEL TYPE D'ACCOMPAGNEMENT A-T-ON BESOIN ?

Avant de se lancer dans une démarche d'évaluation, il peut être nécessaire de rechercher une ressource possédant une expertise en la matière. Certaines questions peuvent surgir sur la nature de l'accompagnement souhaité.

- » Est-il préférable de se doter d'une expertise interne en embauchant une ressource spécialisée ou en confiant le mandat à une ressource déjà en place ?
- » Souhaite-t-on se tourner vers une expertise externe en embauchant un consultant ou un chercheur ?

Voici quelques considérations qui peuvent influencer les choix :

- » L'indépendance de la ressource (ou sa distance relative face aux objets et aux enjeux de l'évaluation) ;
- » La connaissance du contexte ;
- » L'expertise technique et la connaissance des processus et des approches d'évaluation ;
- » L'acceptabilité et la crédibilité des résultats ;
- » Les coûts, le temps de réalisation et la gestion des imprévus.

Le tableau suivant présente les avantages et désavantages des deux types d'accompagnement.

ACCOMPAGNEMENT INTERNE OU EXTERNE ?

AVANTAGES

Interne

- » Plus grande proximité avec l'objet d'évaluation
- » Meilleure connaissance des enjeux locaux et des dynamiques entre les partenaires
- » Permet à l'évaluateur de passer plus de temps sur le terrain
- » Représente généralement un coût plus faible (surtout si la quantité de travail est importante)
- » Plus grande mise en application des recommandations, car ces dernières sont souvent mieux adaptées au contexte
- » Permet de développer une expertise dans le milieu

Externe

- » Plus grande distance face à l'objet et aux enjeux de l'évaluation
- » Indépendance par rapport aux partenaires, ce qui procure davantage de recul
- » Plus grande crédibilité des résultats
- » Expertise ponctuelle sans avoir un engagement financier soutenu dans le temps
- » Moins de gestion administrative et de gestion de ressources humaines
- » Clarification des coûts, des attentes et des livrables dès le départ
- » Apport d'idées et de regards nouveaux
- » Agit comme un tiers neutre pouvant faciliter la gestion des relations entre les partenaires
- » Permet parfois d'amener plus facilement des constats négatifs et d'en discuter librement

DÉSAVANTAGES

Interne

- » Requier plus de gestion administrative et des ressources humaines
- » Engendre des frais liés aux espaces de bureau et au matériel
- » Peut nécessiter l'achat de logiciels spécialisés
- » Potentiellement trop près du projet pour prendre un réel recul
- » Perception de biais dans les résultats

Externe

- » Coût horaire plus élevé
- » Nécessite d'investir du temps pour permettre à l'évaluateur de comprendre le contexte et les enjeux
- » Moins grand contrôle
- » Difficile de savoir qui sont les évaluateurs pouvant répondre aux besoins et comment les recruter

Il est possible de combiner des accompagnements interne et externe. Par exemple, une démarche d'évaluation peut être pilotée par une ressource interne et une ressource externe peut être embauchée pour réaliser une étape particulière, telle que l'animation et l'analyse de groupes de discussion.

Il est possible de faire appel au « service à la collectivité » d'une université ou à un chercheur pour mener une démarche d'évaluation ou développer un projet de recherche en partenariat susceptible de répondre à certains besoins d'amélioration des pratiques ou de documentation.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE RESSOURCE EXTERNE

L'accompagnement d'une ressource externe a été identifié par plusieurs des participants aux groupes de discussion comme une condition favorable pour la réalisation d'une démarche d'évaluation.

Voici les caractéristiques qu'ils apprécient :

- » **Confiance dans la capacité des partenaires à réaliser une évaluation.**
- » **Flexibilité, diversité et capacité d'adaptation des approches et méthodes évaluatives.**
- » **Respect du rythme de la démarche collective.**
- » **Intérêt pour les partenaires, leur histoire, leurs rapports, leurs contextes, les circonstances particulières, les enjeux internes et externes, etc.**
- » **Capacité d'accompagnement, d'animation, d'interprétation et d'analyse.**
- » **Proactivité : capacité d'anticiper les besoins et d'alimenter les partenaires pour susciter la réflexion et soutenir l'action (« donner du jus », aller plus loin, poser des questions pertinentes pour faire avancer le groupe, éclairer les changements et les ajustements nécessaires).**
- » **Expertise et connaissances dans les domaines du développement social, communautaire, collectif, des communautés, local, régional ou de l'innovation sociale, etc.**
- » **Écoute active : savoir lire entre les lignes, savoir quand intervenir et quand se retirer, avoir de la flexibilité dans l'application d'une approche ou de méthodes et intéresser les acteurs au processus.**
- » **Capacité à soutenir les partenaires dans les décisions « difficiles » et à échanger autour des résultats inattendus.**
- » **Capacité à gérer l'incertitude, les tensions, les conflits, les résistances, la négociation, etc.**

SE LANCER

QUELS OUTILS SERAIENT UTILES ?

On trouve facilement des outils et guides pour aider à planifier et même à réaliser soi-même une démarche d'évaluation. Généralement, ceux-ci sont axés sur des aspects plutôt techniques et logistiques de l'évaluation.

Les repères et les questionnements proposés dans le présent guide s'inscrivent en amont de l'utilisation d'un outil ou d'un guide spécifique. Ils permettent de mieux cerner les besoins et d'aider au choix d'une approche, d'une méthode ou d'un outil.

Voici quelques recommandations :

 **Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif**
Imagine Canada

Ce guide s'adresse plus particulièrement aux organismes communautaires. Il procure des informations utiles pour mener une démarche d'évaluation de manière autonome. Les outils qui y sont proposés permettent d'élaborer une matrice d'évaluation, un budget, un plan. Le guide fournit également des modèles pour le suivi des projets et la rédaction du rapport d'évaluation et des fiches-conseils sur les méthodes et les outils de recherche.

 **Better Evaluation**
Collectif d'organisations

Better Evaluation est une initiative internationale soutenue par des évaluateurs et visant à démocratiser l'évaluation. Des documents interactifs sont disponibles, tant en français qu'en anglais. Le site permet de prendre connaissance des meilleures pratiques en matière de : gestion de l'évaluation, définition des objectifs, élaboration du cadre, mesure et analyse (de la synthèse des données jusqu'à la production du rapport d'évaluation).

Guide et boîte à outils pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative

Agir tôt — Avenir d'enfants

Cette plateforme a été développée par la Direction de l'évaluation d'Avenir d'enfants. Bien que les exemples fournis touchent davantage le développement des tout-petits, d'autres types de démarches collectives peuvent y trouver leur compte. Des vidéos, des exemples et des fiches techniques aident à développer une démarche d'évaluation sur mesure. La navigation à travers les différents contenus permet d'accéder à des vidéos, des témoignages, des guides, des formulaires et des outils prêts à utiliser.

Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés

Réseau québécois de Villes et Villages en santé (RQVVS)

Ce site a été élaboré dans le cadre de l'évaluation du mouvement Villes et Villages en santé. Il interpelle plus particulièrement les démarches collectives qui agissent en développement des communautés. On y trouve un guide sur l'évaluation dans un contexte de développement des communautés, ainsi que des étapes à suivre et des outils pour mettre en œuvre chacune de celles-ci.

Qu'est-ce que l'évaluation ?

Société canadienne d'évaluation

Ce site est celui de la Société canadienne d'évaluation. Bien qu'il soit d'abord conçu à l'intention des évaluateurs, la section « Ressources » propose une définition de l'évaluation, des principes éthiques, de même que les compétences à rechercher chez un évaluateur. On peut également y publier un appel d'offres dans le but de recruter un évaluateur.

ÉvalPop

Centre de formation populaire

ÉvalPop est un blogue sur l'évaluation par et pour le communautaire. On y trouve des informations utiles, mais aussi une panoplie d'exemples d'usages de l'évaluation. Le site présente une section « Ressources » très intéressante pour ceux et celles qui veulent aller plus loin en matière d'évaluation.

EFFETS OU IMPACTS ?

DÉMYSTIFIER LE VOCABULAIRE DE L'ÉVALUATION

Le monde de l'évaluation en est un d'experts. Pour s'y retrouver et comprendre de quoi il est question, voici quelques notions importantes.

GLOSSAIRE

TERMES	DÉFINITIONS
Accompagnement	Mécanisme par lequel l'évaluateur guide les parties prenantes tout au long du processus d'évaluation, afin de les aider à préciser leurs besoins, générer et analyser des résultats et favoriser le transfert de connaissances.
Auto-évaluation	Action de s'évaluer à partir de critères prédéfinis ou déterminés par soi-même. Les personnes responsables de la conception et de la mise en œuvre d'une intervention sont celles qui évaluent ces dimensions.
Comité d'évaluation	Groupe d'individus délégués pour orienter le processus d'évaluation, pour participer au développement des outils de collecte de données et à l'analyse, ainsi qu'à la validation des conclusions et du rapport d'évaluation.
Critère d'évaluation	Élément qui permet de porter un jugement ou une appréciation sur la qualité d'un projet ou d'une intervention, en le comparant à une certaine norme préétablie.
Devis d'évaluation	Protocole établissant la méthodologie, les étapes, les échéanciers et les coûts du processus d'évaluation, en vue de répondre aux questions des parties prenantes.
Effet	Conséquence observable, attendue ou non, sur un individu, une population ou un milieu, attribuable directement ou indirectement à une intervention.
Efficacité	Mesure du rapport entre les résultats obtenus et attendus, qui tient compte de l'importance relative des résultats.
Efficienc	Mesure du rapport entre les résultats et les ressources (financières, humaines, temporelles, etc.) investies dans une intervention.

Évaluation de la faisabilité	Type d'évaluation visant à juger du réalisme de l'implantation d'une intervention. Peut aider à comparer entre elles différentes possibilités d'interventions.
Évaluation de l'« évaluabilité »	Type d'évaluation visant à déterminer si une intervention est propice à être évaluée.
Évaluation des besoins	Type d'évaluation visant à recenser les besoins d'une population avant la mise en place d'une intervention.
Évaluation des impacts (effets)	Type d'évaluation visant à déterminer la résultante des effets attribuables à une intervention ou une série d'interventions coordonnées.
Évaluation de processus	Type d'évaluation visant à juger de la mise en œuvre d'une intervention, de l'écart entre la théorie du projet (ex. : théorie de changement) et la pratique.
Évaluation évolutive	Processus d'évaluation adaptatif qui génère des résultats en temps réel afin d'aider à la prise de décisions et l'élaboration d'un projet.
Évaluation participative	Méthode d'évaluation qui implique activement les parties prenantes dans toutes les dimensions du processus d'évaluation.
Impact	Somme des effets à long terme, attendus ou non, positifs ou négatifs, hors cible ou non, découlant d'une intervention.
Indicateur	Élément mesurable (quantitatif) ou observable (qualitatif) permettant de suivre l'évolution d'une certaine dimension d'une intervention.
Modèle logique	Représentation sous forme de schéma de la chaîne logique d'une intervention, incluant minimalement les intrants, les activités, les extrants et les résultats attendus.
Objectif	Résultat souhaité à travers la mise en place d'une intervention.
Objet d'évaluation	Ce qui est observé pour permettre de répondre aux questions d'évaluation.
Partenaire	Personne ou organisation qui travaille en collaboration avec d'autres à l'atteinte d'un but commun et qui en partage les responsabilités, les risques et les coûts.
Partie prenante	Entité ou individu qui ont un intérêt direct ou indirect envers la réalisation d'une intervention ou de son évaluation.

Question d'évaluation	Interrogation en lien avec l'objet d'évaluation. Correspond à ce qu'on désire savoir dans le cadre du processus d'évaluation.
Recommandation	Proposition faite aux partenaires (ou développée avec eux) à la suite du processus d'évaluation, dans le but d'améliorer la mise en place, l'efficacité, l'efficience ou les effets d'une intervention, ou de réorienter les actions afin de mieux répondre aux besoins.
Résultat	Somme des effets attendus à court terme, positifs ou négatifs, hors cible ou non, découlant d'une intervention.
Suivi	Type d'évaluation visant à suivre en temps réel la performance d'une intervention à l'aide de mesures répétées de certains indicateurs, dans un souci d'amélioration continue.
Théorie du changement (ou schéma de transformation sociale)	Schéma illustrant explicitement les liens existants entre les problèmes à résoudre, les activités mises en place et la production des effets attendus.

SOURCES UTILISÉES

- **Éducation Santé.** (Novembre 2012). Glossaire et références : Des mots pour parler d'évaluation. [PDF]
Récupéré de http://labos.ulg.ac.be/apes/wp-content/uploads/sites/4/2014/05/ES_283_nov12_pages_centrales_z-2.pdf
- **Eval, Centre de ressources en évaluation.** (n.d.). Glossaire. [HTML]
Récupéré de <http://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/glossaire/>
- **Gouvernement du Canada.** (23 juin 2015). Lexique de la gestion axée sur les résultats. [HTML]
Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/lexique-gestion-axee-resultats.html>
- **Gouvernement du Québec.** (Janvier 2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : Pour une gestion saine et performante. [PDF]
Récupéré de https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf
- **Marceau, R. Sylvain, F.** (2014). *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : politiques, programmes, interventions.* (1^{re} édition). Montmagny, Québec : Les éditions GID
- **OECD.** (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. [PDF]
Récupéré de <http://www.cadea-cm.org/sites/default/files/glossaire%20des%20mots%20clefs%20en%20developpement.pdf>

CONCLUSION

Lorsqu'elle est mise au service d'une démarche collective, l'évaluation est un puissant vecteur de développement, de mobilisation et d'action. Basé sur ses réflexions et ses collectes de données, le Groupe de travail sur l'évaluation a conçu un guide qui mise sur l'importance des étapes de préparation pour mener une démarche d'évaluation à la fois utile et mobilisatrice. Les partenaires d'une démarche collective sont les meilleurs gardiens de l'atteinte de leurs propres finalités.

Les membres du Groupe de travail suggèrent aux acteurs qui veulent s'engager dans une évaluation de prendre le temps nécessaire pour bien installer les assises. En plus d'aider à préparer l'évaluation, il est souhaité que les repères présentés dans ce guide aident les partenaires à garder le cap tout au long du processus.

Afin de vivre une expérience positive, il est nécessaire de rester branché sur ses besoins et déployer des efforts à la mesure de ses intentions et de ses moyens. L'évaluation est une forme de réponse aux défis que vivent les démarches collectives, mais il en existe d'autres. Une des richesses que peut offrir une démarche d'évaluation est d'aider à renforcer la capacité d'agir collective et développer une culture évaluative. Cette culture donne le goût de se questionner et de réfléchir sur ses pratiques pour s'améliorer et mieux atteindre ses cibles.

Enfin, les expériences d'évaluation dans un contexte de développement collectif se sont multipliées au cours des dernières années. Elles ont contribué à faire évoluer les pratiques d'évaluation, tant celles des acteurs au sein des démarches collectives, que celles des ressources qui les accompagnent. Le Groupe de travail sur l'évaluation souhaite que les apprentissages tirés des expériences vécues partout à travers le Québec continuent de nourrir cette évolution.

Bon succès !

