

Vision, attentes et soutien d'Avenir d'enfants relatifs à l'évaluation

Document Explicatif

Direction Évaluation

Mise à jour - Décembre 2015



Direction évaluation

Julie Rocheleau – Directrice

Véronique Denis – Conseillère à l'évaluation, territoire Est

Katrie Gagné – Adjointe administrative

Ana Gherghel – Conseillère à l'évaluation, Partenariats

Marie-Caroline Juneau – Conseillère à l'évaluation, territoire Montréal

Jérôme Leblanc – Conseiller à l'évaluation, territoire Ouest

Youssef Slimani – Conseiller à l'évaluation, territoire Centre

Introduction

Avenir d'enfants est une organisation apprenante qui a le privilège de chapeauter un projet innovant et mobilisateur en faveur du développement global des jeunes enfants. Au cours des six dernières années, Avenir d'enfants a développé et soutenu la création de partenariats sur l'ensemble du territoire québécois. L'approche a toujours été de le faire en respectant le rythme des communautés.

En décembre 2014, la direction évaluation d'Avenir d'enfants a précisé ses attentes en matière d'évaluation ainsi que le soutien qu'elle désirait offrir à ses différents partenaires. Ce document est un rappel et une mise à jour de ces attentes.

L'approche évaluative préconisée par Avenir d'enfants fait écho à trois grands constats :

- **Renforcement de la culture évaluative** : Avenir d'enfants note de plus en plus, tant dans les plans d'évaluation qui sont soumis que dans les faits qui sont rapportés, un renforcement de la culture évaluative auprès de ses partenaires. Ce renforcement se traduit par l'engagement des partenaires ou de comités dans les processus évaluatifs, par l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences en évaluation et par l'intérêt croissant que les partenaires démontrent à l'égard de l'évaluation.
- **Pratiques d'évaluation plus participatives** : Avenir d'enfants observe que de plus en plus de partenaires comprennent le rôle de la ressource externe en évaluation comme une ressource en accompagnement et que l'engagement des parties prenantes dans la démarche évaluative tend à s'accroître. Plusieurs partenaires contribuent à l'évaluation, soit comme membres du comité d'évaluation ou encore en participant à la collecte ou à l'analyse des données. Ils jouent un rôle actif et contribuent à l'évaluation dans la mesure de leur capacité.
- **Rythmes et besoins différents** : Dans l'évaluation comme dans tous les autres aspects de leurs projets, les besoins, les contextes et les réalités des partenaires diffèrent. Les objets d'évaluation préconisés par Avenir d'enfants sont ainsi déclinés selon un continuum afin de tenir compte de ces différences.

I. Vision de l'évaluation chez Avenir d'enfants

Partant de ces constats, la vision d'Avenir d'enfants en matière d'évaluation est de contribuer au renforcement d'une **culture évaluative** à travers le Québec en encourageant la mise en place de démarches évaluatives auprès des partenaires impliqués dans les projets qu'elle supporte afin de tracer un portrait du **mouvement** d'innovation sociale auquel elle contribue.

II. Finalités de l'évaluation

La vision d'Avenir d'enfants en matière d'évaluation se décline en trois grandes finalités.

- **Faire du plan d'action un outil vivant et évolutif afin :**
 - d'assurer la cohérence entre les étapes de planification, de mise en œuvre et d'évaluation;
 - de générer des apprentissages collectifs et ajuster des actions, priorités et stratégies au besoin;
 - de mobiliser les partenaires autour du plan d'action;
 - de générer des changements durables.

- **Documenter** l'expérimentation du projet d'innovation sociale soutenu par Avenir d'enfants et porté par les communautés.
- **Contribuer** à l'acquisition, au développement et à la consolidation de connaissances et compétences en évaluation.

III. Quelques principes

La vision de l'évaluation, telle que portée par Avenir d'enfants, met de l'avant certains principes :

- l'appréciation de la **contribution** et non de l'attribution : les actions collectives interagissent les unes avec les autres et contribuent aux transformations souhaitées. Il est souvent difficile, voire impossible, d'attribuer un changement à une action. Toutefois, la somme de ces actions, portées collectivement, contribue à des transformations durables qu'il faut tenter d'apprécier;
- l'**utilité** des résultats : il est important que les résultats découlant du processus évaluatif soient utiles et réinvestis dans les projets en cours; il faut constamment se poser la question « que voulons-nous savoir? », « pourquoi voulons-nous savoir cela? », et surtout « qu'allons-nous faire des résultats? », « comment nous seront-ils utiles? »;
- l'équilibre entre **rigueur** et **souplesse** : rigueur n'est pas un synonyme de rigidité. La démarche évaluative doit démontrer de la rigueur, tout en restant flexible pour répondre aux besoins et au rythme du milieu;
- le **réalisme des démarches évaluatives** selon le temps et les ressources disponibles : la démarche d'évaluation doit tenir compte du temps, des ressources humaines et financières à la disposition des regroupements: « que pouvons-nous réalistement évaluer? », « que devons-nous prioriser à ce stade de l'évolution de notre projet? »;
- l'**éthique** des démarches évaluatives. La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) exprime clairement les principes éthiques qui guident la pratique de l'évaluation¹. Avenir d'enfants accorde une importance au devoir d'agir avec intégrité, ce qui inclut 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 locaux de partenaires (RLP) en vertu d'une entente négociée avec la ressource externe en évaluation. L'imputabilité, tant en matière de qualité des produits que de saine gestion financière, est également un principe éthique auquel Avenir d'enfants souscrit.

IV. Les approches préconisées en évaluation

Avenir d'enfants privilégie une approche de l'évaluation :

- **participative** : qui est réalisée par les parties prenantes favorisant l'appropriation collective de l'évaluation, et l'utilisation efficace des résultats. C'est une approche qui appartient au regroupement local de partenaires et qui lui est utile pour apprendre et pour mettre en valeur ses actions;

¹ Pour une lecture complète de ces principes: <http://www.evaluationcanada.ca/fr/ethique>

- **formative** : qui favorise les réflexions critiques et les apprentissages dans l'action tout au long du processus afin de capitaliser sur les expériences (succès et échecs) et éclairer la prise de décision;
- **appréciative** : plutôt que de s'intéresser exclusivement à ce qui pose problème et de chercher des solutions, l'approche appréciative s'intéresse à ce qui va bien et aux conditions de succès, pour faire de ces conditions des éléments récurrents;
- **évolutive** : qui recueille des informations tout au long de la mise en œuvre afin de produire une rétroaction continue pour appuyer la prise de décision. Cette approche est utilisée dans des projets d'innovation sociale où la démarche évolue en même temps que le projet, et où le degré de complexité est plus grand.

V. Objets d'évaluation

L'évaluation, dans le cadre d'une démarche partenariale écosystémique, vise ultimement à mesurer l'atteinte de transformations souhaitées. Compte tenu de la vision, des approches préconisées et des principes présentés dans ce document, Avenir d'enfants comprend que tous les partenaires des RLP n'ont pas les mêmes besoins et réalités en matière d'évaluation et que, par conséquent, l'objet d'évaluation peut revêtir différentes formes.

C'est pourquoi Avenir d'enfants propose ce continuum qui permettra éventuellement au RLP d'arriver à mesurer l'atteinte de transformations souhaitées :

- L'évaluation du **partenariat**
- L'évaluation de la **mise en œuvre d'actions significatives**
- L'évaluation des **effets d'actions significatives** (atteinte des transformations souhaitées)

Les « **actions significatives** » sont des actions qui, par exemple :

- ont du **sens** pour le regroupement;
- **interagissent** avec d'autres actions;
- impliquent une **combinaison d'acteurs**;
- sont **rattachées aux dimensions** suivantes:
 - ❖ agir tôt (précocité),
 - ❖ défavorisation,
 - ❖ mobilisation durable/partenariat.

Plus spécifiquement :

- **L'évaluation du partenariat**

Ce type d'évaluation permet d'apprécier le processus de l'action collective mis en place et de se concentrer plus spécifiquement sur des aspects liés à la gouvernance (i.e. la prise de décision), la mobilisation (i.e. la collaboration, la capacité à travailler ensemble), ou la capacité d'agir.

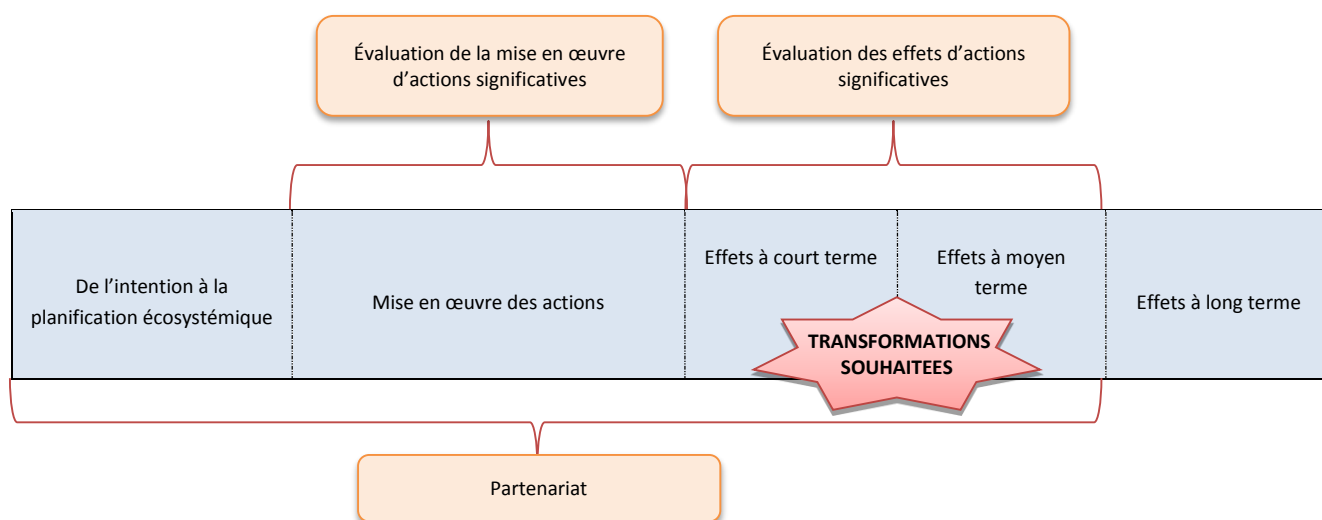
- **L'évaluation de la mise en œuvre d'actions significatives**

Ce type d'évaluation permet de décrire la mise en œuvre des actions significatives afin de comparer ce qui était prévu à ce qui se passe réellement, et de documenter les obstacles, défis, et conditions de succès. Cela permet aussi d'apporter des ajustements en cours de route si nécessaire et d'apprécier l'évolution de la mise en œuvre des actions significatives.

- **L'évaluation des effets d'actions significatives** (atteinte des transformations souhaitées)

Ce type d'évaluation permet de documenter les effets des actions significatives à court ou moyen terme et de constater dans quelle mesure elles contribuent à la transformation souhaitée.

Voici un schéma pour présenter les différents objets d'évaluation à travers le cycle de la démarche partenariale écosystémique :



Le suivi, complément de l'évaluation : le soutien en évaluation offert par la ressource externe devrait être orienté vers le développement et la consolidation de connaissances et de compétences en évaluation des partenaires. Puisque l'évaluation est une occasion de tirer des apprentissages et de bonifier ses processus, actions et mécanismes, les partenaires sont encouragés à se doter des moyens pour mener eux-mêmes leurs démarches évaluatives. Ainsi, parallèlement à l'évaluation de l'objet choisi, le **suivi** fournit des données utiles et constitue un levier intéressant pour nourrir la réflexion autour de la mise en œuvre **du plan d'action**. Les ressources externes en évaluation peuvent aider les regroupements locaux à développer des outils et des systèmes de mesure pour le suivi et l'évaluation de leurs plans d'action, afin de favoriser l'acquisition et le développement de compétences parmi les partenaires du regroupement.

VI. Soutien de la Direction évaluation

Avenir d'enfants souhaite que l'évaluation soit utile et porteuse pour les regroupements. Pour appuyer la démarche évaluative des RLP, Avenir d'enfants accorde l'équivalent de 7 % du financement accordé au plan d'action pour permettre aux regroupements de se faire accompagner par une ressource externe qui les soutiendra dans leur démarche évaluative.

De plus, pour soutenir les partenaires dans la mise en place d'une démarche évaluative, Avenir d'enfants a une équipe de conseillers en évaluation disponible pour :

- soutenir l'élaboration des plans d'évaluation, des offres de service et des rapports d'évaluation;
- conseiller dans le choix des outils, méthodes et approches favorisées;
- assurer la cohérence entre les démarches évaluatives effectuées dans le cadre des projets et les orientations générales d'Avenir d'enfants.

Au cours de la dernière année, la direction évaluation a développé de nouveaux outils pour faciliter des démarches évaluatives utiles et structurantes, tels que des gabarits pour les plans et rapports d'évaluation et « l'ABC des indicateurs »². L'équipe de conseillers en évaluation d'Avenir d'enfants continue de développer des outils afin d'enrichir les démarches évaluatives des partenaires qui seront fournis dès que possible.

VII. Les attentes d'Avenir d'enfants en matière d'évaluation

• Les livrables

Afin d'incarner sa vision et de pouvoir tracer un portrait des retombées des initiatives qu'elle supporte, Avenir d'enfants a besoin de capturer certaines informations. Pour ce faire, Avenir d'enfants demande que chaque regroupement :

- s'investisse dans une démarche évaluative qui tient compte des principes et approches énoncés ci-dessus;
- fournisse un plan d'évaluation, incluant un budget de réalisation détaillé;
- fournisse un rapport final, à la fin du cycle de planification.

• La saine gestion du budget d'évaluation

Partant du principe que la ressource externe en évaluation accompagne les partenaires dans une perspective d'**autonomisation** en matière d'évaluation, il est important que les tâches assumées par cette ressource soient clairement identifiées et budgétées. Les partenaires auront ainsi une idée de la valeur, du temps, et de l'intensité associés à chacune des tâches liées à la démarche évaluative. Une meilleure compréhension du budget et des livrables qui y sont rattachés permettra aussi aux partenaires de préciser leurs attentes et de faire des choix éclairés, en plus de pouvoir assumer certaines tâches et optimiser ainsi le budget d'évaluation.

² Vous pouvez contacter vos agents d'accompagnement d'AE pour avoir plus d'information sur les outils disponibles.