

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.

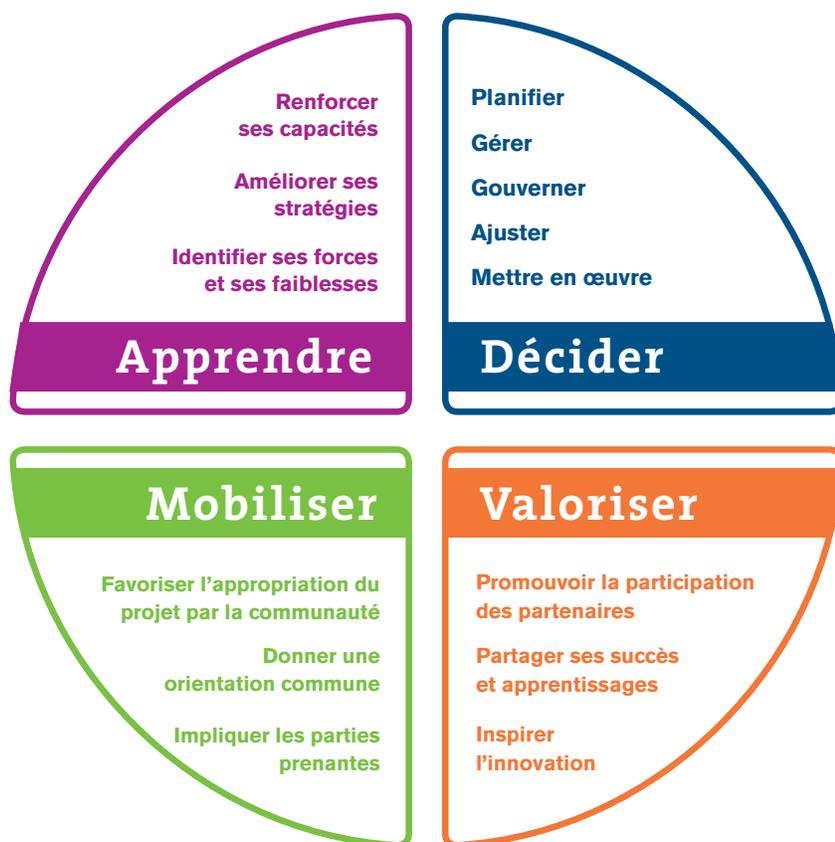
Voici une variété d'utilités potentielles de l'évaluation présentées sous quatre angles.

- **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

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 le 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

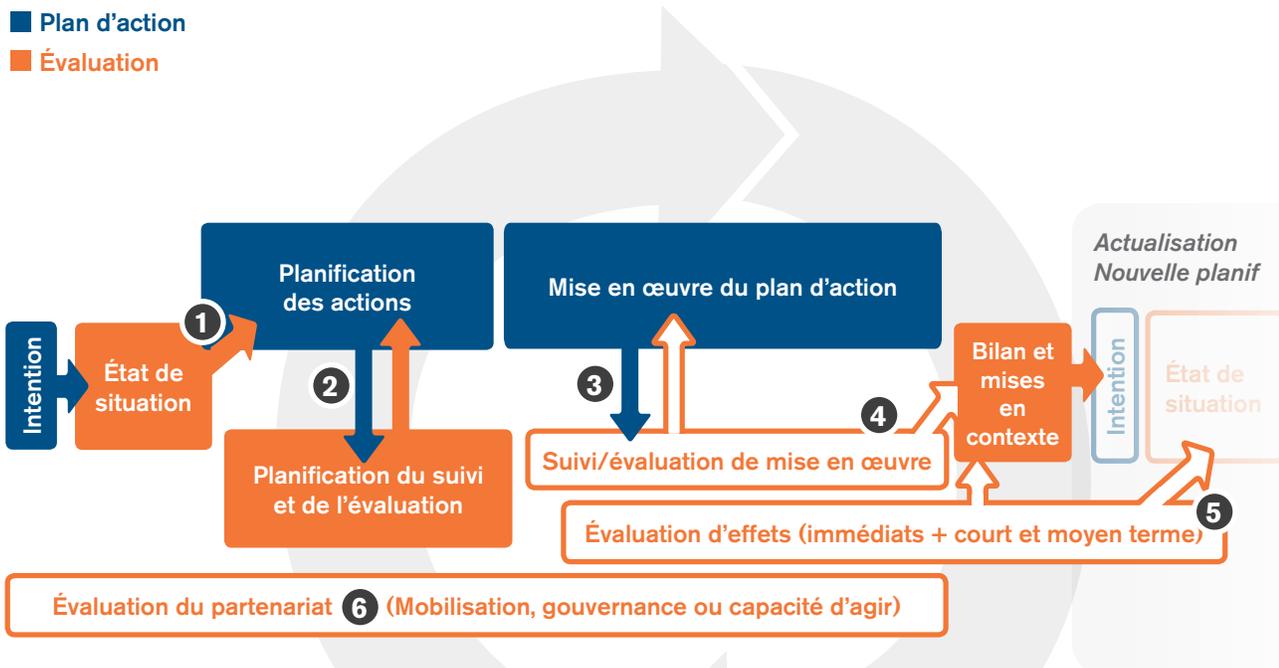
Afin d'assurer leur complémentarité, il est important de planifier les actions et leur évaluation simultanément. Il ne s'agit pas nécessairement de produire un plan détaillé d'évaluation en même temps qu'un plan d'action. Le plan d'évaluation en version finale peut être complété par la suite. Il s'agit 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	Évaluation de la mise en œuvre	Évaluation des effets
Pour documenter la progression d'une action	Pour mesurer ce qui a fonctionné ou pas, et comprendre les écarts	Pour mesurer ce qui découle de la mise en œuvre, soit les retombées ou les effets
<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	<p>Dans quelle mesure l'activité a-t-elle été appréciée par les participants?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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?*

