

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 le 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)

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).

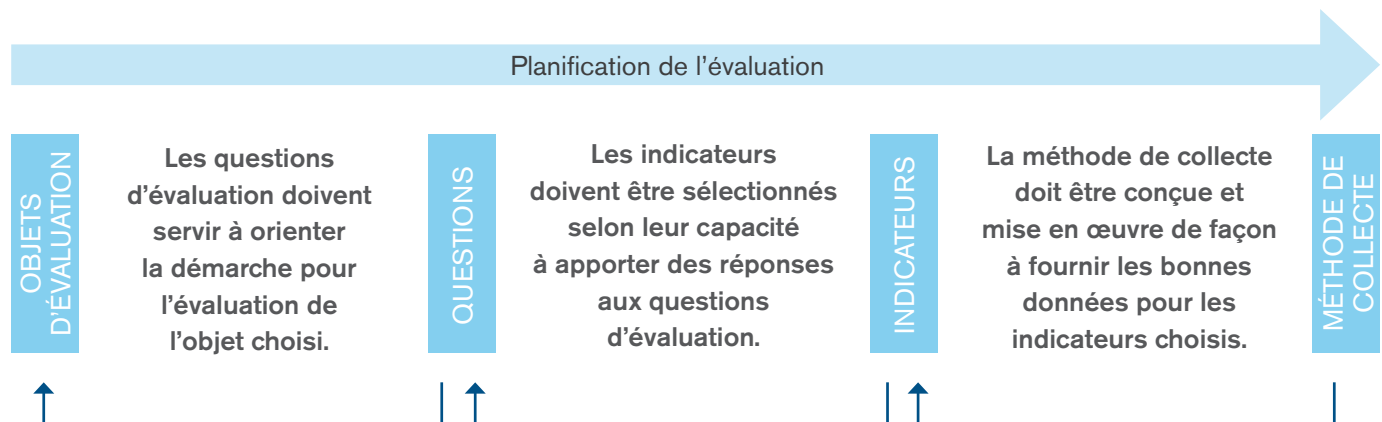
Ces éléments de la collecte peuvent être identifiés avec les questions suivantes :

- **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 le 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?	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de mise en œuvre - Enquête de satisfaction - Observation 	<ul style="list-style-type: none"> 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?	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de mise en œuvre - Enregistrement des inscriptions 	<ul style="list-style-type: none"> 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?	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enfants utilisant un vocabulaire approprié pour leur âge - Nombre d'enfants capables d'exprimer leurs émotions de façon appropriée selon leur âge 	<ul style="list-style-type: none"> - Observation des habiletés langagières (avec grille d'observation) - Observation de l'expression des émotions (avec grille d'observation) 	Enfants	Intervenants et parents	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers en développement du langage pour les parents d'enfants en garderie - Remise de trousse de jeux de stimulation aux parents 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 ateliers de 3 h ont été réalisés - 120 parents ont participé - 120 trousse remises aux parents participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Les parents participants ont renforcé leurs connaissances en matière de stratégies en développement du langage pour leurs enfants 	<ul style="list-style-type: none"> - Les parents pratiquent régulièrement à la maison les stratégies en développement du langage apprises (Transformation souhaitée) 	
Système enfant Sous-système enfant	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel pédagogique en stimulation du langage pour les enfants - animateur d'atelier pour enfants 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers de stimulation du langage auprès des enfants en garderie 	<ul style="list-style-type: none"> - 200 enfants en garderie ont participé aux ateliers - Les ateliers ont été produits dans les 8 garderies de la localité 	<ul style="list-style-type: none"> - Les enfants participants communiquent mieux avec les autres et expriment mieux leurs émotions (Transformation souhaitée) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les enfants participants ont atteint un degré d'utilisation du langage adéquat selon leur âge 	<p>Un plus grand nombre d'enfants de la localité entrent à l'école en possédant des habiletés langagières adéquates</p>
Système Enfant Sous-syst. communauté	<ul style="list-style-type: none"> - 1 formateur - Matériel pédagogique pour former les éducatrices - 1 salle de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations auprès des éducatrices en garderie en stimulation du langage en petite enfance 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Les éducatrices sont davantage habilitées à pallier et prévenir des difficultés langagières 	<ul style="list-style-type: none"> - Les éducatrices mettent en pratique régulièrement dans leur travail les techniques apprises en stimulation du langage (Transformation souhaitée) 	

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

