

Manuel d'évaluation participative et négociée

CAHIER 1

S'APPROCHER DE
L'ÉVALUATION



Louise Gaudreau
Nicole Lacelle

Printemps 1999

Manuel d'évaluation participative et négociée

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés

© 1999 Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités

Dépôt légal : 3^e trimestre 1999
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-920419-62-5

CAHIER 1
S'APPROCHER DE L'ÉVALUATION

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

**PHASE 0 :
CONNAÎTRE LES PRINCIPAUX ASPECTS
DE L'ÉVALUATION 1**

**AVANT D'ÊTRE EN PHASE :
LES CONDITIONS PRÉALABLES I**

- Les réflexes 1
- L'évaluation informelle : une pratique courante 3
- L'évaluation systématique : crédibilité et connaissances nouvelles 3
- Évaluation et reddition de comptes 4

L'ÉVALUATION : UNE DÉFINITION GÉNÉRALE 5

L'ÉVALUATION : UNE VISION COMMUNAUTAIRE 6

- Une évaluation participative 6
- Une évaluation négociée 7
 - D'abord à l'interne 7
 - La négociation à l'externe 8

LA VÉRIFICATION DES CONDITIONS PRÉALABLES 9

**PHASE I :
PRÉPARER L'ÉVALUATION 11**

CONSTITUER UN COMITÉ D'ÉVALUATION II

- Choisir les personnes 11
- Définir le mandat du comité d'évaluation 12

SE FAMILIARISER AVEC LE DEVIS D'ÉVALUATION . . 14

- Qu'est-ce que le devis d'évaluation ? 15
- Comprendre chaque élément du devis d'évaluation 16
- La description de l'objet d'évaluation 16

- Tableau 1 : Objets retenus et objets exclus dans l'entente sur l'évaluation 17
- La description des indicateurs de l'objet d'évaluation 19
 - Des indicateurs concrets, observables 19
 - Des indicateurs mesurables ou observables 19
 - Des indicateurs nombreux 20
 - Des indicateurs choisis à partir de notre vision de l'objet 20
- La ou les questions centrales auxquelles l'évaluation répondra : questions descriptives et questions évaluatives 21
- La présentation et l'explication des critères . . . 23
 - Un point de repère, une référence pour porter un jugement 23
 - Un des gestes évaluatifs les plus engageants . . . 24
- L'objectif (ou les objectifs) de l'évaluation . . . 24
- La méthodologie 25
- L'utilisation prévue des résultats 26
 - Les questions à se poser 26
 - À propos de la diffusion d'informations 26

**CONNAÎTRE LES TROIS MOMENTS STRATÉGIQUES
D'EMBAUCHE DE SPÉCIALISTES 27**

OBTENIR LE NÉCESSAIRE DE DÉPART 28

- Fixer une date de tombée pour le rapport d'évaluation 28
- Obtenir la demande précise des partenaires externes si c'est le cas 28
- Se munir d'un cahier de notes 29

NOTES 29

LÉGENDE :

- ☞ signale des conditions importantes de succès
- ↔ concerne l'évaluation avec des partenaires externes

INTRODUCTION

Ce *Manuel d'évaluation participative et négociée* est présenté en quatre cahiers distincts. Ceux-ci peuvent être utilisés séparément, selon le rôle que l'on joue dans l'évaluation.

Le premier cahier offre un tour d'horizon qui s'adresse à quiconque veut comprendre l'évaluation participative et négociée (membres d'un organisme communautaire, équipe de la permanence, conseil d'administration, etc.). Il indique ce qu'il importe de savoir pour bien saisir le sens de la démarche d'évaluation et il annonce les grandes étapes de l'itinéraire à parcourir lorsqu'on réalise au complet une évaluation. On y trouvera les enjeux, conditions de réalisation et conséquences de l'évaluation en milieu communautaire ou bénévole, et un aperçu global des principaux mécanismes qui doivent être enclenchés pour préparer cette évaluation.

Les trois cahiers suivants s'adressent aux personnes responsables d'une évaluation, au comité mis sur pied pour la réaliser. Dans le deuxième cahier, toutes les indications sont données pour qu'un organisme communautaire ou bénévole puisse élaborer une évaluation participative et négociée. Si l'on s'intéresse surtout à la négociation ou bien à la production du projet d'évaluation, on pourrait s'en tenir à la lecture des deux premiers cahiers qui donnent une bonne idée de la nature de l'évaluation participative et négociée, et des indications importantes sur les étapes à franchir.

Le troisième cahier est consacré à la mise en oeuvre de l'évaluation, à la diffusion de l'information et aux suites à donner. La lecture et l'utilisation des trois premiers cahiers permettent donc de bien maîtriser un ensemble de connaissances théoriques et pratiques, de conduire une évaluation participative et négociée, de la concevoir, de la réaliser et de lui donner suite.

Le quatrième cahier est une banque de techniques applicables pendant une évaluation participative et négociée. Il donne aussi les indications nécessaires pour se servir de ces techniques et pour savoir comment les présenter dans un projet d'évaluation et dans le rapport final.

Dans une perspective de transfert de compétences en matière d'évaluation de projets, de programmes ou d'activités, ce *Manuel d'évaluation participative et négociée* veut appuyer le développement des pratiques d'évaluation adaptées au monde communautaire et bénévole du Québec. Il est un instrument d'appoint qui vise à assister celles et ceux qui pilotent une évaluation ou qui la réaliseront concrètement en rendant accessibles et compréhensibles les éléments théoriques et pratiques essentiels à ce que leurs activités d'évaluation puissent être faites de manière éclairée et compétente.

CONNAÎTRE LES PRINCIPAUX ASPECTS DE L'ÉVALUATION

Avant d'être en phase : les conditions préalables

Cette phase zéro pourrait s'intituler «Tout ce qu'il faut savoir de l'évaluation avant même de considérer sérieusement s'y engager». Elle se passe dans le merveilleux monde du communautaire. La vie est belle, mais l'on se demande si ça ne vaudrait pas la peine de faire une évaluation systématique de notre projet *Opelaiï* qui commence à nous causer un peu de souci. Et puis, on entend dire, entre les branches, que le bailleur de fonds s'apprête à nous en demander une...

Les réflexes

Une personne intervenante en santé dit un seul mot en pensant à l'évaluation : «môman!» On résiste à l'idée d'une évaluation d'abord parce que, règle générale, elle nous est proposée voire imposée de l'extérieur. Premier réflexe : «Ça pourrait complètement bousiller notre mission! Et puis, franchement, le peu de ressources qu'on a, on veut le mettre au service de notre monde, pas à remplir des papiers encore!» «De quel droit on nous demanderait ça ?», poursuit notre petite voix intérieure. «On pourra dire du mal de nous; ils veulent contrôler notre travail; si le résultat est négatif, ils vont couper la subvention.» Quand on continue la série noire, on pense que c'est très compliqué. «*Qui va avoir le travail de comprendre et de maîtriser tout l'appareillage nécessaire ?*» «*Et qui sera dans la mire de qui ?*», se demande la personne-intervenante-en-santé. «*Opelaiï, c'est mon projet. Si c'est l'autre permanente qui travaille à l'évaluation de mon projet, elle sera en position de critiquer mon travail...*» Selon la place que l'on occupe dans un organisme, membre, membre du personnel ou membre du C.A., les mots qu'emprunte notre résistance à l'idée d'évaluation varieront, mais le réflexe de rejet est le même.

D'un autre côté, continue-t-on de réfléchir, nous sommes d'accord pour que les fonds publics soient dépensés à bon escient, et nous n'avons jamais encouragé la négligence au travail; en fait, nous sommes quasi assurés de faire du très bon travail qui ne revient vraiment pas cher à la collectivité. Une bonne évaluation permettrait de le rendre visible, d'en faire la preuve. On sent qu'on pourrait vérifier si nos intuitions étaient bonnes sur telle activité, découvrir des aspects du travail de l'organisme qui passent inaperçus, prendre la mesure de son cheminement, avoir une meilleure prise sur les décisions à venir, bref, améliorer nos interventions.

Un organisme communautaire est donc angoissé et tiraillé devant la possibilité d'une évaluation : angoissé par la crainte d'un détournement de mission, de la quantité de travail impliqué, et tiraillé entre les enjeux de pouvoir et les enjeux de connaissance. La crainte parle par elle-même, la quantité de travail aussi. Les enjeux de pouvoir sont évidents : le bailleur de fonds pourrait peut-être s'en servir contre nous; celles et ceux qui y participeront de plus près pourraient s'en servir contre d'autres dans l'organisme, plus éloignés du processus; tout un chacun pourrait s'en servir pour défendre ses idées. Les enjeux de connaissance sont tout aussi importants : détenir l'information et l'analyse nécessaires à l'amélioration de l'action de l'organisme, en conséquence la vie de ses membres et celle des personnes que l'organisme dessert par une action plus efficace, tout en améliorant sa propre dynamique.

Cette tension entre dangers et apports potentiels d'une évaluation s'empare de nous aussitôt qu'on y pense, sans même savoir de quoi il en retourne au juste. C'est notre «psycho-sociologie spontanée» de la chose. Cette tension de départ est saine et sage. Elle doit d'ailleurs guider chacune des étapes, chacune des décisions du parcours. Cette tension ne doit jamais nous quitter parce qu'elle nous indique deux choses parfaitement essentielles :

Premièrement, elle nous dit de quel côté nous sommes, quel est le vrai «but du jeu» d'une évaluation : améliorer le sort de celles et ceux avec qui, pour qui, nous travaillons et développer le pouvoir collectif en donnant la parole aux membres, usagères et usagers.

Deuxièmement, elle nous dit sur quel terrain de jeu nous mettons les pieds, où sont les buts, les filets à chaque bout du terrain pour marquer des points. Toute démarche d'évaluation fructueuse doit, en même temps, voir à :

- contenir le pouvoir qu'elle génère provenant d'intérêts particuliers (bailleurs de fonds, experts, etc.) ou individuels (les personnes de l'organisme qui y seront impliquées directement), le maintenir dans les bornes de l'équité;
- produire une connaissance utile, la maintenir dans les bornes de la rigueur.

Ce manuel ne parle d'ailleurs de rien d'autre.

L'évaluation nous apparaît donc instinctivement comme un instrument de pouvoir et de connaissance et c'est ce qu'elle est. Quelle conclusion tirer de ce constat ? Qu'on a raison de se faire confiance. Avant même d'en connaître les tenants et aboutissants, on sait ce à quoi il faut faire attention et ce qu'on veut en retirer, on en connaît les enjeux fondamentaux.

Tout aussi instinctivement, on sait que cet instrument qu'est l'évaluation doit servir la mission du groupe, «être profitable au monde». On a tout de suite senti que l'évaluation ne se situe pas, pour nous, dans une vision de gestion mais dans une vision sociale. Quelle conclusion tirer de ce constat ? Qu'on a raison de se faire confiance! Avant même de s'y prêter, on sait à qui elle doit servir au bout du compte.



Ici, la Personne-Intervenante-En-santé (Pie pour les intimes) prend une pause pour réfléchir à tout ça avant de passer aux pages de précisions et d'explications...

L'évaluation informelle : une pratique courante

L'évaluation fait partie de l'action et renforce notre autonomie.

Oui, je le sais. J'ai lu le Guide d'évaluation participative et de négociation¹ et le rapport du colloque sur l'évaluation². Je le sais que c'est à nous de décider du sens de notre action, que c'est l'organisme communautaire lui-même qui doit décider s'il a réussi ou manqué son coup en fonction de ses propres objectifs et ses propres valeurs. J'ai jamais pensé deux secondes qu'on devrait laisser le comptable décider combien d'argent on met à chaque projet! Ce que je veux savoir, c'est ce qu'il y a de nouveau sous le soleil. J'ai quasiment plus de bilans dans mon bureau que de classeurs pour les serrer...

Les journaux de bord, les bilans de projets, les rapports au C.A., les rapports annuels à l'assemblée générale et d'autres documents comportent une dimension d'évaluation. Mais cette pratique d'évaluation courante dans le communautaire reste informelle. Elle n'est pas nécessairement mauvaise pour autant, mais elle n'est pas systématique. Sa force, comme sa faiblesse, repose entièrement sur l'expérience, le savoir-faire, l'esprit critique des individus qui la font. L'évaluation dont on parlera dans tout le reste du manuel est systématique; elle ne repose plus seulement sur la rigueur des individus qui la font mais aussi sur la rigueur du processus, de la méthode employée. Quelle est cette faiblesse de l'évaluation informelle ? Il faut connaître et avoir confiance en celles et ceux qui ont fait l'évaluation pour avoir confiance en son contenu. On connaît tel organisme, on sait qu'il travaille bien; quand il nous présente son bilan de telle opération, on en tient compte. Mais on a vaguement entendu parler de tel autre organisme; quand on lit son bilan, on se dit : «Je ne sais pas si c'est vrai ça; sur quoi se basent-ils ?...»



Bien que valable en tant que pratique de vérification et de rectification continue de l'action, l'évaluation informelle a l'exactitude et la crédibilité des personnes qui la font. Une évaluation systématique, en se donnant toutes les chances d'être exacte par une méthodologie précise, se donne une crédibilité beaucoup plus large. On peut vérifier, par soi-même, en examinant les faits et leur interprétation, si l'on est d'accord avec les conclusions peu importe qu'on connaisse ou non les personnes ou les organismes concernés.

L'évaluation systématique : crédibilité et connaissances nouvelles

L'évaluation peut nous donner de la crédibilité, comme nous venons de le voir, et de la connaissance, pour de vrai. La connaissance, pour l'organisme, ne vient tout simplement pas très souvent des grandes conclusions mais des petites. C'est au moment du dépouillement des questionnaires, par exemple, qu'on comprend exactement pourquoi les jeunes décrochent au point cinq de l'atelier *Opelai*. Le juteux, le pratique, les bouffées d'air frais, les «Ah bon!» — les découvertes quoi — surgissent dans les données qu'on recueille, les analyses qu'on réussit à en tirer, les bons trucs et les approches nouvelles

L'évaluation : une définition générale

ÉVALUER, C'EST ESSENTIELLEMENT :

- PORTER UN JUGEMENT
 - SUR LA VALEUR D'UN OBJET CLAIREMENT DÉFINI
 - À PARTIR D'INFORMATIONS MÉTHODIQUEMENT RECUEILLIES
 - SELON DES CRITÈRES EXPLICITEMENT ÉNONCÉS
- POUR ENSUITE DÉCIDER DES MESURES À PRENDRE QUI DÉCOULENT DE CE JUGEMENT.

Ainsi, les bilans d'activités des organismes, les procès-verbaux ou les rapports, même écrits, ne sont pas en eux-mêmes des évaluations, dans le sens qui est entendu ici. Pourquoi ? Parce qu'ils n'incluent généralement pas un jugement fondé sur des critères explicites, posé à partir d'informations provenant d'une démarche évaluative rigoureuse en fonction d'objets d'évaluation bien définis et de questions d'évaluation bien cernées. Bien sûr, ces bilans et rapports pourront être pris en considération dans l'évaluation; ils peuvent faire partie de la base d'informations qui sera construite, mais leur rôle et leur utilité seront établis par l'évaluation telle que nous venons de la définir.

En termes opérationnels, l'évaluation consiste en trois activités successives :

- une cueillette méthodique d'informations pertinentes qui permettent de décrire l'objet à évaluer;
- un jugement sur la valeur de l'objet évalué, qui est basé sur les informations précédemment recueillies et les critères choisis;
- une décision relative aux mesures à prendre suite au jugement évaluatif.

*Si je comprends bien, pour une personne-intervenante-en-santé de plus de 50 ans, (moi je suis **beaucoup** plus jeune...) c'est Voir – Juger – Agir... On ramasse méthodiquement les informations sur les ateliers d'Opelai, on porte notre jugement sur leur impact sur les jeunes à partir de critères clairs qu'on a choisis nous-mêmes et si les ateliers n'ont pas beaucoup d'effets, on revoit notre stratégie d'intervention.*

Voilà. C'est simple, donc; on parle du même genre de travail d'évaluation auquel on est habitué sauf que :

- la cueillette d'informations est méthodique, encadrée par des règles précises;
- le jugement sur ces informations est explicite, c'est-à-dire qu'on nomme clairement ses critères, sur quelle balance on va peser ces informations et quel poids sera considéré satisfaisant.

Simple, oui, mais l'évaluation signifie de faire des choix importants, cela saute aux yeux.

Sur **quoi** portera l'évaluation, quel sera cet objet examiné à la loupe ?

Comment sera-t-il évalué, selon quelle méthode, quels critères, quelles valeurs ?

Pourquoi, à quelles fins sera-t-il évalué au juste ?

On pourrait appeler ces choix le coeur de l'évaluation. Pour faire ces choix, non seulement faut-il comprendre ce qu'est une évaluation, mais il faut aussi savoir **qui** devrait la faire.

L'évaluation : une vision communautaire

Pour un organisme communautaire, l'évaluation est un véritable exercice de confrontation des valeurs de l'organisme à la réalité. Voilà pourquoi il est si important, au point de départ, de décider **qui** va évaluer. Pour reprendre nos bilans et rapports d'activités de tantôt, si on les remettait tels quels à quelqu'un d'autre en guise de démarche d'évaluation, ça voudrait dire pour qui les reçoit, chercheuse ou chercheur, journaliste ou bailleur de fonds : «voici, jugez par vous-mêmes.» Or, c'est justement ce qu'on ne veut pas faire. On veut juger par **nous-mêmes**! On estime que notre organisme, ses membres, son personnel, ses usagères et usagers sont les mieux placés pour juger de son travail, son action, sa réalité. Il nous faut donc adopter une approche de l'évaluation qui nous place au coeur du «coeur de l'évaluation».

Une évaluation participative

La dynamique de l'action communautaire se distingue de celle du service à la clientèle des entreprises, institutions ou spécialistes en tout genre. Autrement dit, les activités communautaires et bénévoles sont orientées par des actions menées par et avec, et pas seulement pour les membres des différentes communautés dans lesquelles sont implantés les organismes. Les orientations données à ces activités proviennent de l'organisme qui les réalise, des besoins de la communauté et des droits que l'organisme défend ou revendique. Par conséquent, il est tout à fait normal que les activités d'évaluation entreprises par le monde communautaire respectent elles aussi cette logique.

C'est justement le cas de l'évaluation participative. L'organisme, ses propres membres autant que ceux de la communauté dans laquelle il s'insère, sont parties prenantes à l'évaluation. Celle-ci sera alors ouverte à la participation réelle du plus grand nombre possible de personnes concernées. Ce «plus grand nombre possible» est délimité par certaines conditions, comme la durée de l'évaluation, le type d'activités à réaliser, les ressources dont on dispose pour les faire et, évidemment, par les questions qu'on se pose.



Le rôle que joueront les personnes impliquées variera assurément selon l'intérêt de chacune et chacun, mais aussi selon les tâches à accomplir pour évaluer. Certaines personnes se retrouveront parmi les responsables ou les coordonnatrices ou coordonnateurs de l'évaluation, d'autres parmi ses réalisatrices ou réalisateurs, c'est-à-dire celles et ceux qui recueilleront des informations, qui les interpréteront, qui rédigeront les rapports et ainsi de suite; d'autres, enfin, fourniront les réponses aux questions soulevées dans l'évaluation. D'ailleurs, toute l'organisation du contenu de ce manuel vise une participation optimale de tous les paliers d'un organisme communautaire.

Une évaluation négociée

D'abord à l'interne

Dès qu'on pense à une évaluation participative digne de ce nom, on soulève en même temps la question des interactions et des rapports entre individus ou entre sous-groupes. Tout le monde aura des idées, des positions seront défendues, des débats auront lieu, des influences seront exercées, des décisions devront être prises. À l'interne, le processus est connu : on tient des débats ouverts et on fait des choix qu'on valide ensuite à tous les paliers de l'organisme. L'évaluation prendra la même allure et contribuera à exposer et à préciser la pensée qui nous oriente.

C'a été dit au colloque⁴ que l'évaluation pouvait nous permettre de développer notre capacité d'autocritique, de donner la parole, le pouvoir même, aux membres de nos organismes...

De même, l'évaluation participative n'est pas menée de l'extérieur; les résultats d'évaluation ne sont pas détachés de l'action évaluée et des gens qui la font. On ne peut donc pas s'en tenir aux seuls aspects techniques pour parler du type d'évaluation dont il s'agit. C'est plutôt le type d'évaluation choisi qui oriente les choix techniques dans une évaluation. Il en est ainsi de l'évaluation participative. Avec celle-ci, le communautaire se donne une approche dans laquelle les principaux intervenants et intervenantes dans ses activités sont aussi ceux de l'évaluation. Les choix techniques, tout comme les choix plus fondamentaux, se feront par eux et avec eux. Deux valeurs fondamentales sont donc activées directement par l'évaluation participative et négociée : la démocratie dans la participation à la vie sociale et communautaire, et l'autonomie des organismes et des communautés.

Pour se donner les moyens de vivre concrètement ces valeurs dans l'évaluation, il faut donc savoir dès le départ qu'une certaine mobilisation autour de l'évaluation sera indispensable. Il est impossible de donner le mandat à deux ou trois personnes de l'organisme de faire ce genre d'évaluation dans leur coin en se croisant les doigts pour que les résultats soient bons. Ce sera l'affaire de tout le monde, à des degrés divers en ce qui concerne les tâches, mais au même degré en ce qui concerne la prise de décision démocratique. C'est ce que signifie le mot «négociation» à l'interne.

La négociation à l'externe

Dans certains textes comme celui du Comité ministériel sur l'évaluation, le terme « négociation » est surtout employé pour désigner une évaluation où des partenaires externes à l'organisme sont impliqués. En fait, on ne peut plus parler d'évaluation dans le monde du communautaire et du bénévolat sans faire aussi allusion à ces partenaires externes que sont les principaux bailleurs de fonds concentrés dans l'État, au niveau gouvernemental (ministère) et au niveau régional (régies régionales).

D'une part, la loi 120 a rendu l'évaluation incontournable. Les bailleurs de fonds deviennent des demandeurs externes d'évaluation. D'autre part, les instances provinciales et des porte-parole du monde communautaire ont pu convenir de certaines dispositions relatives à cette exigence d'évaluation. Le document produit en 1997 par le Comité ministériel sur l'évaluation en est une résultante et permet de savoir à quoi s'en tenir là-dessus.

Même avant de débiter quoique ce soit, l'évaluation se trouve ainsi placée dans un contexte assez particulier. Des partenaires externes au monde communautaire viennent installer un partenariat inégal dans l'évaluation. Ce partenariat est inégal pour deux raisons au moins. La première est que les bailleurs de fonds sont, en bout de piste, les décideurs ultimes quant au financement des organismes communautaires et bénévoles; la seconde raison est que la plupart des principaux bailleurs de fonds du monde communautaire font partie des instances de l'État, tandis que les organismes communautaires ou bénévoles font partie de la société civile. Cela signifie que les orientations respectives, sociales, politiques ou autres, risquent fort d'être très différentes. Il y a lieu de s'attendre à des divergences de vues et à des positions de départ assez distinctes, en plus des modes de fonctionnement et d'organisation radicalement différents, et des capacités d'exercice du pouvoir plus grandes d'un côté que de l'autre.

Comment faire, alors, pour que l'évaluation puisse avoir lieu malgré tout, avec toute l'autonomie requise ? La réponse passe encore par l'approche d'évaluation choisie :

- une évaluation participative, où est reconnu en partant le rôle central des principaux intéressés;
- une évaluation négociée, où l'organisme communautaire est reconnu comme partenaire.

Oh, il y a loin de la coupe aux lèvres, direz-vous. Sauf qu'il est énorme que le principe soit acquis; le cadre de référence négocié, justement, auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux par la Table des regroupements provinciaux des organismes communautaires et bénévoles reconnaît la légitimité et la pertinence de l'évaluation participative et négociée. Alors il faut se saisir de la coupe, ou la refuser.

La vérification des conditions préalables

Essentiellement, il faut pouvoir répondre «oui» aux questions suivantes avant de commencer une démarche d'évaluation.

Pour toute évaluation, répondez aux quatre premières questions.

1) Y A-T-IL UN RÉEL BESOIN D'ÉVALUER ?

On entreprend une évaluation pour apprendre quelque chose sur l'action afin de l'améliorer. Il faut qu'il y ait un réel besoin de connaissances et, par conséquent, qu'il y ait une ou des questions que l'on se pose à propos d'un programme, un projet, une activité ou un service.

2) EXISTE-T-IL DANS L'ORGANISME UNE OUVERTURE FACE À L'ÉVALUATION ?

Une perception et une attitude positives des personnes concernées face à l'évaluation, soutenues par un intérêt et une réelle motivation sont essentielles. Si non, est-il réaliste et souhaitable de les susciter ? Comment mobiliser les gens autour de l'évaluation ? **Notre organisme est-il prêt au changement ?** L'évaluation peut conduire à des remises en question. Il n'est pas conseillé de s'engager dans un processus d'évaluation si l'on n'est pas prêt à remettre en question ses pratiques ou ses conceptions.

3) EST-IL POSSIBLE D'INTÉGRER L'ÉVALUATION DANS NOTRE PLANIFICATION DU TRAVAIL ?

L'évaluation exige temps et énergie. Un organisme, souvent déjà débordé de travail, doit prévoir la place qu'occupera l'évaluation dans sa planification, autrement l'évaluation sera mal faite et ne donnera pas de résultats satisfaisants. Il vaut mieux l'insérer dans les priorités et récolter tous ses fruits que la considérer comme un malheureux rajout et abattre beaucoup de travail pour peu de bénéfices.

4) SOMMES-NOUS À UN BON MOMENT POUR LE FAIRE ?

On ne doit pas recourir à l'évaluation pour tenter de résoudre un conflit ou un problème à l'intérieur de l'organisme. Si le torchon brûle entre nous, l'évaluation est tout à fait inutile : ce n'est pas une démarche de résolution de problème ou de gestion de conflit. L'organisme doit être minimalement «en forme» pour bien mener et tirer profit de l'évaluation.

PRÉPARER L'ÉVALUATION

Bon. Les conditions préalables dont on parlait tantôt sont vérifiées. On passe en mode «préparation de l'évaluation».

L'évaluation est en soi un projet : celui d'évaluer. C'est pourquoi, dans ce manuel, on parlera de projet d'évaluation parce que c'est un projet, une chose qu'on veut faire; dans d'autres textes comme le document du Comité ministériel, on dit aussi «plan d'évaluation». La plupart des tâches de préparation de l'évaluation ressemblent à celles que l'on accomplit habituellement pour préparer des projets. L'une des plus importantes consiste à préciser qui jouera quel rôle dans l'évaluation, bref, répondre à la question «évaluer par qui ?».

Constituer un comité d'évaluation

La première tâche consiste à mettre sur pied un comité qui s'occupera plus spécifiquement du projet d'évaluation. Cela veut dire que des personnes seront choisies pour en faire partie, que le mandat du comité d'évaluation devra être défini et que celui-ci devra convenir d'un mode de fonctionnement.

Choisir les personnes

Il est bien évident qu'on peut intervertir l'ordre du choix des personnes et de la définition du mandat du comité d'évaluation, mais, la plupart du temps, on préfère que les personnes affectées à un travail soient celles qui s'approprient le contenu dès le départ et qui fassent une proposition précise de mandat et d'attribution des rôles aux instances décisionnelles de l'organisme.

Qui serait mieux placé pour faire partie du comité ?

Moi je dis que ça dépend...

La composition du comité, en effet, peut varier d'un projet d'évaluation à un autre. Le nombre peut varier également; mais disons que CINQ est un bon nombre pour travailler et ne pas avoir trop de mal à fixer des réunions. Pour les choisir, il vaut mieux parler d'habiletés et de représentativité que de personnes. Si la même personne réunit plusieurs caractéristiques souhaitées, tant mieux.

D'abord, si l'évaluation est demandée par un bailleur de fonds, il nous faut absolument au moins une personne **habile en négociation**, en tout cas habituée à traiter avec l'externe. Il faut aussi qu'au moins une personne du comité ne soit pas en état de panique avancée devant une page blanche; la meilleure **expérience d'écriture**, ici, est celle des demandes de subventions parce qu'il s'agit du même genre de rédaction. Il faut, évidemment, qu'un membre du comité d'évaluation **travaille de près à l'action ou à l'activité** en question et, idéalement, qu'il y ait dans le comité **quelqu'un qui n'y est pas très impliqué**, qui a un regard plus neuf sur la chose. Comme le point de vue des **usagers et usagers** est indispensable à une évaluation participative, il faudrait aussi qu'un ou deux soient membres du comité. Enfin, une **personne du C.A.** permettrait d'assurer un lien constant. Toutes ces personnes doivent avoir en commun que l'ensemble de l'organisme leur fasse confiance.

Pour Opelai, je choisirais la coordonnatrice du projet parce qu'elle est bonne pour dealer des affaires compliquées et qu'elle rédige bien; moi-même parce que j'animais les premiers ateliers, j'étais là à la conception du projet, je m'entends bien avec la coordonnatrice même si je pense souvent le contraire d'elle; Éric qui est au C.A. parce qu'il comprend vite les games et ça ferait un oeil extérieur en même temps; chez les jeunes, je prendrais Stéphane et Catherine : les deux ont suivi la démarche, sont des leaders nés et profiteraient de l'expérience. Je les vois au C.A. plus tard ces deux-là.

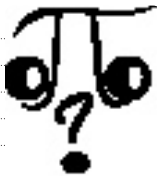
Définir le mandat du comité d'évaluation

Le comité d'évaluation reçoit son mandat, en dernière instance, du C.A. et son mandat c'est... de voir à ce que tout se fasse! Ce qu'il est important de déterminer à cette étape-ci, c'est simplement ce qu'il faut ramener au C.A. et aux autres instances, s'il y a lieu (équipe de la permanence, etc.). Le comité doit proposer à chacune des instances ce qu'il pense qu'elle voudrait voir de près avant qu'il ne soit trop tard pour apporter des modifications.

Cette proposition pourrait consister, essentiellement, à ce que le C.A. (et d'autres niveaux s'il y a lieu) adopte en détail le coeur de l'évaluation (qui, quoi, pourquoi, comment évaluer), mais en laissant au comité une bonne marge de manoeuvre pour l'opérationnalisation du travail. Tout en recevant des mises à jour périodiques sur le déroulement des opérations, à la fin le C.A. pourrait encore s'impliquer à fond dans l'interprétation des résultats, la ratification des recommandations, l'adoption du rapport final et l'application des recommandations.

Si l'évaluation est demandée par un bailleur de fonds, il peut être question de choisir une évaluatrice ou un évaluateur externe, ou d'embaucher une ou un spécialiste en évaluation. Nous reviendrons plus en détails sur cette question de l'embauche de spécialistes à la toute fin de la préparation. Pour le moment, le comité doit tout simplement voir à connaître sa marge de manoeuvre là-dessus, savoir comment le C.A. entend s'impliquer dans un cas semblable. Par exemple, le C.A. pourrait se réserver la décision de l'embauche et du budget accordé mais laisser le choix de la personne au comité.

Chaque organisme a ses traditions, ses façons de faire et c'est lui qui les connaît le mieux. Le comité aura, de toutes manières, plusieurs occasions de revoir tout ça. Il ne faut retenir ici que l'importance de mettre au clair les grandes lignes sur les responsabilités du comité d'évaluation et sur leur partage entre les membres de ce comité.



Justement, le comité est responsable de quoi ???

De tout. Mais il ne faut pas partir en peur. Le comité ne fait pas tout tout seul; à chaque étape de l'évaluation, il choisira jusqu'à quel point il mettra la main à la pâte, sauf qu'il est le grand responsable de toutes les opérations :

- la formulation des propositions d'objet, d'objectifs, de questions, de critères et d'indicateurs d'évaluation;
- la proposition de méthodes de collecte et de traitement des informations;
- la supervision de la collecte des informations;
- la réalisation de l'analyse et l'interprétation des données recueillies;
- la formulation des recommandations;
- la rédaction du rapport d'évaluation;
- la circulation de l'information tout au long du processus et la diffusion du rapport;
- le respect des règles d'éthique;
- la négociation de tout ce qui précède, à l'interne comme à l'externe.

N'oublions pas, un comité d'évaluation est responsable de l'évaluation, mais ses membres ne sont pas obligatoirement celles et ceux qui feront les opérations. Le comité peut confier et, pour que l'ensemble de l'organisme se sente impliqué, devrait confier des responsabilités et des tâches à d'autres. On veut une évaluation participative ? Une des façons de matérialiser cette approche serait justement de partager les différents rôles.

À vrai dire, il y a une manière moins décourageante de résumer le travail du comité : préparer et voir à la réalisation du projet d'évaluation.

Peur quand même ? C'est normal. Si j'étais la seule à avoir peur, j'aurais encore plus peur!

C'est vrai que c'est absolument normal; surtout que l'évaluation comprend un aspect technique qui, comme tout ce qui est technique, nous semble énorme. La solution est de procéder étape par étape. Comme la mécanique automobile, l'informatique ou la cuisine, aussitôt qu'on a suivi la méthode, la recette une première fois, on voit bien que c'est loin d'être aussi pire qu'on l'imaginait et qu'on s'énerve davantage à la lire qu'à la faire. Il est donc l'heure, croit la personne-rédactrice, de vous communiquer les clés qui ouvrent le coffre-fort de tout savoir, les fruits de millénaires d'apprentissage. Tenez-vous bien, ça vaut de l'or en barre :

- 1) La répétition est mère de la pédagogie.
- 2) Ce n'est JAMAIS aussi pire qu'on l'imagine!

Se familiariser avec le devis d'évaluation

Le comité d'évaluation est donc le grand responsable du projet d'évaluation. Une fois que son mandat est approuvé, comme avant tout travail, il se demande, évidemment, comment il fonctionnera, mais aussi, par où commencer.



Faire une liste. Je commence toujours par la liste de tout ce que j'ai à faire, comme ça je sais où je m'en vais. Ma mère disait : «Quand tu as beaucoup de choses à faire, tu fais une liste et tu mets, en premier sur ta liste "Faire une liste", comme ça tu peux cocher, tu as déjà une affaire de faite!»

Le contenu du projet d'évaluation, c'est justement la liste du comité. Au brouillon, il énumère tout ce qu'on a à faire; au propre, il devient comme une demande de subvention, c'est-à-dire l'état détaillé des buts poursuivis, des travaux à exécuter pour réaliser le projet d'évaluation, accompagné de l'échéancier et du budget. Au bout du compte, il fournira à l'organisme le portrait complet de la démarche à suivre. Un projet d'évaluation comprend deux ou trois grandes sections :

- la description de l'organisme, sa mission, son milieu (qui n'est nécessaire que dans le cas d'une évaluation soumise à l'externe);
- le devis d'évaluation;
- la planification, les prévisions budgétaires et les suites à donner.

Il doit y en avoir du stock dans «devis d'évaluation» parce que «description» et «planification», on connaît par coeur : on fait ça pour toutes nos demandes de subventions!

Et c'est pourquoi, à cette étape de la préparation, on verra uniquement à comprendre le contenu du devis d'évaluation, d'abord parce qu'il contient le coeur de l'évaluation, ensuite parce que la description de l'organisme, la planification, les budgets, on sait ce que ça mange en hiver.

Qu'est-ce que le devis d'évaluation ?

Dans le merveilleux monde de l'expertise en évaluation, l'expression «devis d'évaluation» ne signifie pas la même chose que le mot «devis» tel que défini dans le dictionnaire, ce dernier ne comprenant pas nécessairement la planification et le budget.

Et si vous me demandez mon opinion, on a assez de notre merveilleux monde à nous autres, on veut pas savoir pourquoi...

Ce qui soulève un des choix fondamentaux de ce manuel : il fallait choisir entre une simplification considérable et une présentation complète, non seulement du processus d'évaluation mais des termes qu'emploient les spécialistes. Nous avons choisi une présentation complète, beaucoup plus ardue, il est vrai, mais qui permet à un organisme communautaire non seulement de comprendre l'évaluation elle-même mais aussi de comprendre les interlocutrices et interlocuteurs de son évaluation, parfois même de s'en défendre.

Si je comprends bien, faut se forcer...

C'est gênant à dire mais c'est un peu ça.

Le devis d'évaluation, donc, c'est comme la structure, l'agencement des éléments de l'évaluation proprement dite. Il comprend :

1. la présentation de l'objet d'évaluation;
2. la présentation des indicateurs de cet objet;
3. la ou les questions centrales auxquelles l'évaluation répondra;
4. l'explication des critères qui serviront à poser le jugement;
5. l'objectif (ou les objectifs) de l'évaluation;
6. la méthodologie;
7. l'utilisation prévue des résultats.

Je résume. Le projet d'évaluation, c'est toute la patente, de la présentation jusqu'au budget. Le devis d'évaluation c'est les sept points... ma vraie conscience, c'est l'évaluation elle-même. Ou je me trompe ?...

C'est en effet tout ce qui va entrer dans l'évaluation, sur quoi elle va porter, par quoi on va l'évaluer, pourquoi on le fait et à quoi ça va servir. Quand le devis d'évaluation sera rédigé, il sera bien évidemment l'essentiel du projet d'évaluation et devra être adopté par les instances décisionnelles de l'organisme. Si l'évaluation est demandée par un bailleur de fonds, plusieurs éléments du devis seront négociés avec lui. C'est simple, la préparation du projet d'évaluation consiste surtout à en faire le devis.

Comprendre chaque élément du devis d'évaluation

Revoyons d'abord chacun des éléments pour comprendre ce qu'ils signifient. Ensuite seulement, nous verrons comment s'y prendre pour faire le devis d'évaluation.

La description de l'objet d'évaluation

C'est le fameux «QUOI évaluer». Ici commence l'essentiel, le coeur de l'évaluation. L'objet d'évaluation, c'est exactement ce sur quoi portera l'évaluation, la «chose» qu'on veut examiner. Par l'évaluation, on veut poser un jugement sur la valeur de telle part de notre action; cela peut vouloir dire, par exemple, un de nos programmes, un de nos projets, une de nos activités.

Comme les ateliers d'Opelai.

On en présente les buts et objectifs, le déroulement, la clientèle, les activités réalisées; cela montrera qu'il y a une bonne articulation logique entre les buts, objectifs et activités.

À partir de maintenant et tout au long de ce manuel le signe ✌ signalera des conditions importantes de succès.



Tout le monde.

En évaluation tout particulièrement, qui trop embrasse mal étreint! Aussi est-ce par principe qu'un programme au complet est mentionné ici comme objet d'évaluation parce que, en pratique, il est très complexe et coûteux en temps et en argent d'évaluer tout un programme; un volet de programme, un projet spécifique voire une activité est un objet d'évaluation beaucoup plus réaliste, surtout si c'est notre première expérience d'évaluation systématique.



Avec partenaires externes

Ici il faut se remettre en tête le tableau des objets d'évaluation retenus et exclus, c'est-à-dire sur quoi peut porter une évaluation avec ces partenaires externes que sont les principaux bailleurs de fonds. Si l'évaluation reste entièrement à l'interne, l'organisme ou le groupe décide bien sûr lui-même de ses objets d'évaluation. Mais du moment qu'il est lié par un droit de regard détenu par des instances externes ou que l'évaluation sert à rendre des comptes à celles-ci, alors la liste des objets inclus et exclus devient indispensable. Elle fixe officiellement des limites au terrain de la reddition de comptes; n'oublions pas qu'elle a été négociée au Comité ministériel sur l'évaluation⁵.



J'ai dû lire ça au moins six fois mais je ne suis pas sûre de bien le comprendre; je devrais regarder ça encore... Chuis pas têteuse, chuis insécure, vous saurez!

TABLEAU 1

OBJETS RETENUS ET OBJETS EXCLUS DANS L'ENTENTE SUR L'ÉVALUATION⁶

OBJETS D'ÉVALUATION RETENUS	OBJETS D'ÉVALUATION EXCLUS
<p>L'efficacité de l'action (programme ou services) L'efficacité réfère au lien entre les résultats obtenus, les objectifs visés et les activités/stratégies choisies pour atteindre les objectifs.</p>	<p>La mission et pertinence des organismes Les organismes communautaires existent par la volonté de leur communauté et de leurs membres, non par celle de l'État, et la loi le reconnaît.</p>
<p>L'efficience de l'action (programme ou services) L'efficience concerne le lien entre les résultats et les ressources.</p>	<p>Les modèles d'intervention et les pratiques propres aux organismes communautaires Ces pratiques sont différentes, novatrices, alternatives et n'ont pas à être évaluées à partir de critères qui relèvent de modèles institutionnels.</p>
<p>L'impact de l'action (programme ou services) L'impact renvoie au lien entre l'action et ses effets directs et indirects.</p>	<p>Le bien-fondé du choix des besoins et des populations cibles à desservir Les organismes communautaires précisent librement les besoins auxquels ils ont choisi de répondre.</p>
<p>La qualité des services Les organismes communautaires ont leur propres critères de qualité des services; ce sont ces critères qui doivent servir de base à une telle évaluation.</p>	<p>La structure et l'organisation interne des organismes communautaires Ils ont leurs critères de sélection des membres et leurs exigences propres de formation de leur personnel.</p>
<p>La satisfaction des usagères et usagers Les usagères et usagers doivent être appelés à définir eux-mêmes ce que «satisfaction» veut dire.</p>	<p>La satisfaction du personnel ou des bénévoles Les relations de travail sont régies par des mécanismes établis par des conventions, ententes et contrats.</p>
<p>L'implantation dans la communauté Selon des critères définis par le mouvement communautaire en fonction de sa philosophie.</p>	<p>L'implantation dans la communauté jugée en fonction de l'apport des bénévoles ou des ressources du milieu Les organismes communautaires sont autonomes et ne reposent pas sur le seul travail des bénévoles.</p>
<p>Le fonctionnement démocratique et la structure légale de l'organisme En rapport avec la loi des compagnies et les normes de démocratie qui sont reconnues dans le mouvement communautaire.</p>	<p>La complémentarité avec le réseau public Les organismes communautaires ne se définissent pas en termes de complémentarité avec le réseau public : ils peuvent être tour à tour en rapport de confrontation, d'opposition ou de collaboration avec le réseau.</p>



Sincèrement, je suis contente qu'on y revienne parce que je n'ai pas tout compris. Est-ce qu'il y a des objets qui reviennent plus souvent ? Qu'est-ce que les titres veulent dire au juste ?

- L'efficacité de l'action (en haut du tableau, à gauche)

Si l'objet de l'évaluation est l'efficacité de l'action, c'est qu'on se demande si les objectifs qu'on s'était fixés ont bel et bien été atteints.

C'est fou, mais je comprends quand c'est formulé en question...

- L'efficience de l'action (deuxième à gauche dans le tableau)

Si l'objet de l'évaluation est l'efficience de l'action, c'est qu'on recherche le «rapport qualité-prix», on se demande si les résultats produits par cette action sont suffisants ou satisfaisants par rapport aux ressources investies (temps, argent, etc.).

- L'impact de l'action (troisième à gauche)

Ici, on se demande qu'est-ce que notre action a changé, qu'est-ce que ça donne aux gens qui ont reçu le service et, peut-être, à leur entourage.

Des deux côtés, c'est-à-dire objets retenus et exclus, on retrouve l'implantation...

C'est un fait, l'implantation dans la communauté a des aspects retenus et exclus.

Dans le cas où les bailleurs de fonds sont demandeurs d'évaluation, on a **retenu** comme objet d'évaluation tout ce qui concerne les rapports de l'organisme avec son milieu comme ses collaborations avec d'autres organismes, le nombre de personnes rejointes par son action ou tout autre volet que l'organisme juge bon d'aborder quand il se demande s'il est bien perçu ou bien branché dans son milieu.

Est **exclue**, toutefois, toute la question du bénévolat interne dans l'organisme comme le nombre de bénévoles, leur profil ou encore la quantité de temps investie parce que ça relève vraiment des instances démocratiques de l'organisme qui font des choix différents selon leurs priorités et leurs champs d'intervention. Bref, la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles affirme, en partant, que le nombre ou le genre de bénévoles impliqués dans un organisme ne dit rien de la qualité de son implantation dans son milieu.

Oui mais disons qu'on s'en tient aux objets inclus, est-ce que ça veut dire que l'objet d'évaluation n'est plus négociable avec les instances externes ?

Non, c'est négociable. Votre organisme pourrait, par exemple, vouloir tel objet d'évaluation inclus dans la liste et le bailleur de fonds tel autre objet, également inclus dans la liste, ou encore vous ne choisiriez pas exactement la même formulation... On en parle, d'ailleurs, dans la présentation de la Phase II : Réalisation de l'évaluation (dans le Cahier 2 de ce manuel).

La description des indicateurs de l'objet d'évaluation

Dans une évaluation, les indicateurs sont des éléments cruciaux. Allons-y avec deux des définitions qui sont à notre disposition, puis nous tenterons quelques explications.

Par le terme «indicateur», on entend :

- «l'information qui indique des aspects mesurables ou observables de la chose évaluée»⁷;
- «un déterminant qualitatif ou quantitatif (...), tout aspect observable»⁸.

Des indicateurs concrets, observables

La première chose à retenir de l'indicateur c'est qu'il est concret, observable. L'indicateur est un signe concret de l'objet d'évaluation, une facette saisissable de ce qu'il est.

Je le vois venir là, je pense. Ça ressemble aux exemples qu'on donne pour dire qu'on a atteint nos objectifs de projet ? Comme pour Opelai, on a un objectif de prise en charge par les jeunes et si les jeunes décident de mener une action suite à l'atelier, pour nous c'est ça que «prise en charge» veut dire dans la vraie vie. C'est quelque chose comme ça ?

C'est quelque chose comme ça!

Des indicateurs mesurables ou observables

La deuxième chose à retenir de l'indicateur, c'est qu'il est mesurable ou observable; comme le dit la définition, en haut, mesurable (quantité) ou bien observable (qualité).

En évaluation, cette facette saisissable de l'objet est souvent dévoilée par des mesures chiffrées. Par exemple, on choisira comme indicateur le **nombre** d'heures consacrées, le **taux** de satisfaction, les **moyennes** obtenues aux questionnaires de connaissances, le **pourcentage** de fréquentation des activités, la **proportion** hommes-femmes. C'est la façon la plus répandue de rendre l'objet mesurable. Par conséquent, tout le reste de l'évaluation aura dans sa mire des quantités ou caractéristiques quantifiables de l'objet.

Mais il y a des facettes de notre objet qui peuvent se dévoiler aussi bien par «un autre type d'information, la description qualitative»⁹. Par exemple, on choisira comme indicateur les **sortes** d'actions qu'on mène en collaboration avec d'autres organismes communautaires, les **propos** les plus courants des médias au sujet de nos activités, un **profil** d'évolution des actions. Au lieu de caractériser l'objet par des quantités (la mesure chiffrée), on met l'accent sur les qualités (au sens de «contenu» et non pas celui de «contraire des défauts»).

Méga-facile : au coin de la rue, tu comptes pas le nombre de fois que la lumière clignote pour savoir si tu peux traverser, tu regardes si elle est rouge ou verte!

Génial. Remarquez que les scientifiques ne s'entendent pas tous pour nommer officiellement «indicateurs» ces facettes qualitatives d'un objet d'évaluation, mais il arrive souvent qu'on en retrouve parmi les séries d'indicateurs présentés dans les rapports d'évaluation ou dans les livres sérieux qui traitent d'évaluation, par exemple aux pages 59, 60 et 117 du *Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes*¹⁰. En fait, il ne semble pas y avoir de raisons valables de ne pas les appeler indicateurs; ils ne permettent pas de quantifier, mais ils servent quand même à rendre évidentes, tangibles, des facettes de l'objet d'évaluation.

Des indicateurs nombreux

La troisième chose à retenir d'un indicateur c'est qu'il est... nombreux! Blague à part, en règle générale, un indicateur unique reste insuffisant pour bien représenter un aspect de l'objet d'évaluation. Il faudra donc plus d'un indicateur pour prendre en considération un aspect de l'objet. Et il faudra plusieurs séries d'indicateurs pour tenir compte de plusieurs aspects de l'objet évalué. En principe, cela voudrait dire qu'on a de meilleures chances de bien cerner l'objet évalué sous tous ses aspects si on a beaucoup d'indicateurs d'un objet d'évaluation. Mais, en pratique, il n'est pas très efficace, pour une évaluation particulière, d'avoir à tenir compte du plus grand nombre possible d'indicateurs. D'abord parce qu'on n'en finirait plus d'évaluer et les coûts (finances, temps, énergie) seraient méga-élevés comme dirait l'autre. Ensuite parce que tous les indicateurs ne sont pas aussi révélateurs, aussi significatifs, les uns que les autres. Par conséquent, il faut s'en tenir à ceux qui sont le plus significatifs, et laisser tomber ceux qui sont moins efficaces pour révéler l'objet, ou moins fiables, moins précis, moins compréhensibles, moins faciles d'utilisation.



Les nerfs, pompon. Une seconde, je me résume. Un indicateur c'est une facette, comme un exemple concret de l'objet d'évaluation. Un indicateur est mesurable (donc a l'air d'une quantité) ou observable (donc a l'air d'une qualité, une caractéristique). Pour faire une évaluation, il nous en faut toujours plusieurs, mais c'est impossible de les prendre tous, donc il faut décider lesquels sont les meilleurs. Donc la chicane pogne... Des fois je me demande comment je peux être si intelligente et si insécure en même temps...

Et nous serons en plein dans la «bataille des indicateurs»¹¹.

Des indicateurs choisis à partir de notre vision de l'objet

En effet, les indicateurs qu'on utilise dépendent de comment on conçoit l'objet, qui rappelons-le, est un projet, une activité, un programme ou un service. Or, des indicateurs sont choisis, nécessairement, à partir de la vision qu'on a de l'objet. Cette vision de l'objet, on l'admet généralement, est orientée par les valeurs et les idéologies que l'on porte, par l'idée que l'on se fait de l'objet à évaluer et de l'évaluation elle-même. Deux visions différentes de l'objet d'évaluation aboutiront fort probablement à des indicateurs assez différents. Cela risque de se produire non seulement avec des partenaires externes mais aussi entre les membres de l'organisme. Eh oui, les indicateurs sont eux aussi matière à négociation à l'interne.



Tout le monde

D'un côté, les indicateurs définissent concrètement l'objet. De l'autre, ceux qui seront retenus déterminent tout le reste de l'évaluation : ce qu'on va examiner pendant l'évaluation, les volets méthodologiques et techniques, les angles sous lesquels l'objet sera jugé. Le choix des indicateurs recèle donc un enjeu politique important pour le communautaire, d'autant plus lorsque l'évaluation répond à une demande d'instances externes. Il importera d'être extrêmement vigilant pendant la négociation pour réduire le risque de voir son évaluation plus ou moins détournée par une vision de l'objet qui ne concorde pas bien avec celle de l'organisme. Une fois les indicateurs décidés, l'enchaînement qui s'ensuit est difficile à défaire en évaluation. Plus loin dans ce cahier (et la lecture des cahiers suivants), on verra en quoi, pas à pas; pour le moment, continuons notre tour d'horizon de ce qu'il faut comprendre.

La ou les questions centrales auxquelles l'évaluation répondra : questions descriptives et questions évaluatives

Une évaluation répond à une ou des questions. Si on ne se posait pas de questions, on ne ferait pas d'évaluation comme on le disait dans les conditions préalables. Or, en évaluation, une réponse à une question est un jugement. En d'autres termes, il faudra que notre question soit formulée de telle sorte que la réponse soit un jugement, une évaluation. La question doit appeler, comme réponse, l'appréciation que l'on peut faire de ce qui a été évalué, à la lumière des informations que nous aurons recueillies. On nomme ce genre de questions évaluatives, par opposition aux questions descriptives.



Je m'évanouis, au secours, y a-t-il un exemple dans la salle ???

Par exemple, si l'évaluation est concentrée sur la pertinence de l'activité par rapport aux besoins sociaux, une question **descriptive** serait : quel est le principal problème social visé et résolu par ces activités ? ou encore : à quoi sert tel volet du programme ?

Des questions **évaluatives**, elles, seraient formulées de la manière suivante.

- Dans quelle mesure ces activités sont-elles pertinentes ?

Exemples d'indicateurs : les réactions des participantes et des participants; le nombre et la durée des activités qui abordaient certains problèmes importants; la proportion d'usagères et d'usagers qui disent trouver des solutions à leurs problèmes après avoir suivi le programme comparativement à avant; le point de vue d'informatrices et d'informateurs externes.

- Jusqu'à quel point le programme est-il utile ?

Exemples d'indicateurs : le taux de fréquentation, les savoirs pratiques acquis par les participantes et les participants; l'utilisation faite des outils produits dans ce programme.

Voici d'autres exemples de questions **descriptives** dans un cas d'évaluation d'impact ou des effets des activités : parmi les effets que l'on souhaitait au départ, lesquels se sont produits ? ou encore : quelle est la population rejointe par le programme ?

Dans le cas de l'évaluation des effets, les questions **évaluatives** pourraient être les suivantes.

- Quel est le degré d'atteinte des différents objectifs ?

Exemples d'indicateurs : le niveau de développement de connaissance et des attitudes des usagères et des usagers après les interventions comparativement à avant; le sentiment des usagères et des usagers d'avoir progressé; les mesures obtenues sur une échelle d'appréciation.

- Quelle est l'importance des retombées de ces activités ?

Exemples d'indicateurs : les changements que les usagères et les usagers ont apportés dans leur vie grâce à ces activités; le nombre de personnes touchées dans l'environnement des usagères et des usagers suite aux activités; la durée des effets attribués aux activités.

Il est rare que l'on aboutisse du premier coup à une question évaluative réaliste, claire, simple, assez courte et bien formulée. On commence d'abord par en faire une série, puis on en choisit quelques-unes, on les raffine, on en élimine d'autres, on en combine ensemble. Pour une évaluation faisable, on devrait pouvoir aboutir à une ou deux questions principales. S'il le faut, on la décomposera en une ou deux sous-questions apparemment incluses dans la question principale qui nous semble générale. Enfin, très souvent, on fera des aller-retour entre la question et les indicateurs, l'une permettant de préciser les autres et vice versa. On verra la mécanique en Phase II (dans le Cahier 2).



Tout le monde

Comme on peut le voir, les questions évaluatives sont toutes formulées en termes d'importance, de mesure, de poids; même avec un indicateur qualitatif, on se demandera si c'est vert foncé ou vert pâle. Il est très important de le saisir parce que toute l'évaluation en découlera et c'est ce qui détermine nos attentes. On a vu, au tout début de ce manuel qu'en général, les organismes communautaires attendent d'une évaluation qu'elle permette de mieux comprendre ce qui se passe afin d'améliorer les interventions. Or une évaluation ne devrait pas répondre seulement à la question «à quoi sert cette activité ?», mais également «jusqu'à quel point elle sert à X ou Y ?». Par une évaluation, on peut estimer **l'importance** d'une chose. L'évaluation ne cherchera pas à dire à notre chère mascotte *POURQUOI Opelai* n'atteint pas son objectif de prise en charge mais **COMBIEN, JUSQU'À QUEL POINT** il est atteint ou pas. Bien sûr, l'évaluation nous donnera des idées, des poignées pour réfléchir aux causes par après, mais, il faut le répéter pour éviter la déception, nos questions évaluatives ne nous amènent pas à une analyse de causalité mais à un jugement... sur la valeur de l'objet!

La présentation et l'explication des critères

Un autre aspect critique de l'évaluation... Les critères d'évaluation apparaissent dans le devis. Allons-y donc avec un de nos exemples précédents de questions évaluatives et de ses indicateurs sur l'utilité du programme.

Un point de repère, une référence pour porter un jugement

Un critère est la base sur laquelle quelqu'un s'appuie lorsqu'il juge quelque chose... Mais encore ? Reprenons notre question telle quelle : jusqu'à quel point le programme est-il utile ?

Indicateurs :

- taux de fréquentation;
- savoirs pratiques acquis par les participantes ou participants;
- utilisation faite des outils produits dans ce programme.

Supposons que les données qu'on a recueillies pendant l'évaluation indiquent ceci :

- on a eu, en tout, 30 participantes et participants au programme;
- à un court questionnaire écrit où on demandait aux 30 personnes d'indiquer, sur une échelle de 100 points, dans quelle mesure elles se sentaient mieux outillées, on a obtenu une moyenne de 75 %;
- selon les propos recueillis en entrevues auprès du tiers des 30 personnes, trois ont dit réutiliser pour elles-mêmes le matériel qui leur avait été distribué et deux l'ont prêté à quelqu'un d'autre de leur entourage et dans leur famille.

Le problème qui se pose est le suivant : sur quelles bases pouvons-nous dire que le programme se montre utile, très utile, modérément utile, peu utile, inutile, comme le demandait la question évaluative ?

Si on pense que plus il y a de personnes qui en profitent, plus le programme est utile, alors 30 participantes et participants, est-ce beaucoup de monde, pas assez, une quantité négligeable ? Par rapport à quoi ? Réponse : ça dépend du critère employé et du seuil de satisfaction du critère!!!... Et un score de 75 % pour l'impression d'utilité du programme, est-ce beaucoup, peu, extraordinaire ? Par rapport à quoi ? Réponse : ça dépend du critère et du seuil de satisfaction du critère!!!... Et trois personnes qui se sont servies du matériel après avoir terminé le programme, est-ce suffisant pour dire que le programme est utile ? Suffisant par rapport à quoi ? Réponse : ça dépend du... Et que deux personnes aient prêté leur matériel à une tierce personne, etc.

Voyez-vous l'idée ? Placées devant exactement les mêmes données d'évaluation, deux personnes qui auraient des valeurs, des principes ou des idéaux différents auraient aussi des bases différentes pour juger et, par conséquent, fourniraient des réponses fort probablement différentes à la question évaluative «jusqu'à quel point le programme est-il utile ?».

Nos valeurs et nos idéaux nous servent à fixer des points de repères. Ces points de repères sont les critères. Nos valeurs et nos idéaux servent aussi à fixer une limite, une borne à ces critères. Cette limite s'appelle seuil de satisfaction ou de réussite du critère (un niveau d'exigences, diront certains...) pour pouvoir dire que le critère est satisfait ou dans quelle mesure il l'est.



Mon chum ne trouve pas ça très important les notes à l'école, moi oui. Lui est satisfait si le petit a un C, moi je stresse en bas d'un A. C'est ça ?

Toujours aussi perspicace. Voici maintenant quelques-unes des propositions disponibles pour définir ce qu'est un critère :

- un système de référence à partir duquel un jugement peut être formulé sur les qualités ou les caractéristiques que l'objet doit IDÉALEMENT posséder¹²;
- une caractéristique d'une performance ou d'un produit; on se réfère à cette caractéristique pour mesurer ou donner son appréciation¹³;
- un point de repère auquel on se réfère pour porter un jugement ou décider de la valeur de l'objet évalué¹⁴.

Un des gestes évaluatifs les plus engageants

On aurait certainement besoin d'une définition plus claire et plus précise que celles que peuvent actuellement fournir les spécialistes de l'évaluation, mais surtout d'une définition plus pratique. L'essentiel, toutefois, est de saisir l'idée, surtout, ce à quoi elle sert et les enjeux qu'il y a en dessous.



Tout le monde

Décider des critères à retenir pour juger est un des gestes évaluatifs les plus engageants et les plus percutants d'une évaluation. Le jeu des valeurs et des idéaux, pour ne pas dire des idéologies, est inévitable. Par conséquent, le choix des critères est un autre des moments palpitants où il faudra négocier et renégocier à l'interne et, évidemment, avec les partenaires externes s'il y en a. Mais attention, il se peut que le choix des critères oblige à revenir modifier les indicateurs et les questions évaluatives... Cependant, une fois que l'on se sera entendu sur ces quatre piliers de l'évaluation que sont l'objet, ses indicateurs, la ou les questions évaluatives et les critères d'évaluation, alors, on pourra souffler.

L'objectif (ou les objectifs) de l'évaluation

«POURQUOI évaluer ?» signifie, en réalité, «que vise l'évaluation ?». C'est le but précis de l'évaluation, non pas celui du projet, du programme ou des activités évaluées. Il ne faudrait pas non plus confondre l'objectif d'évaluation avec la raison qui nous motive à réaliser une évaluation.

L'objectif ou les objectifs exposent la cible ou les cibles du travail qui sera accompli. Forcément, leur formulation devra aller dans le sens de ce que sont devenus, après négociation, l'objet, ses indicateurs, les questions évaluatives et les critères retenus. Les objectifs d'évaluation doivent avoir des liens logiques avec les quatre piliers précédents. Normalement, on aura moins de difficulté à être en accord avec les objectifs d'évaluation s'ils sont accordés à ce qui a été convenu comme objet d'évaluation, indicateurs, questions et critères.

Par exemple, dans le cas de la question évaluative «jusqu'à quel point le programme est-il utile?», avec ses indicateurs et les éventuels critères sur lesquels on s'est entendu à l'interne et avec l'externe, on pourrait proposer les objectifs d'évaluation suivants.

L'objectif général pourrait être : vérifier, parmi les objectifs du programme, l'atteinte de ceux qui visaient à ce que le matériel produit soit utilisé.

Partant de cet objectif général, on pourrait formuler notamment les objectifs spécifiques suivants :

- 1- identifier parmi les objectifs et les activités du programme, ceux qui visent à diffuser des outils pratiques;
- 2- examiner l'utilisation de ces outils parmi les destinataires et dans leur propre réseau social.

Le ou les objectifs sont sujets à négociation à l'interne et à l'externe.

La méthodologie

À la rubrique «Méthodologie» du devis, on présente et on explique COMMENT on évaluera. On explique donc :

- l'approche générale d'évaluation qui encadre les procédures d'évaluation;
- la méthode de collecte des informations recueillies, c'est-à-dire:
 - les sources d'information, les instruments utilisés et la procédure suivie pour utiliser ces derniers, ainsi que les principales règles d'éthique qui s'appliquent;
 - les modalités d'analyse des données.

Si l'objet, les indicateurs, les questions, les critères et les objectifs sont clairs, la méthodologie est presque jouée d'avance. «Jouée d'avance» parce qu'elle dépend grandement de ces quatre piliers. «Presque» parce qu'il reste quand même des choix méthodologiques et techniques importants à faire, même si beaucoup d'autres sont automatiquement réglés par le fait d'avoir retenu certains indicateurs, questions, critères et objectifs d'évaluation. Alors, devinez : des parties importantes de la méthodologie seront elles aussi matière à négociation...

L'utilisation prévue des résultats

Par l'évaluation, on pose un jugement, notamment, sur la valeur de programmes, d'activités, de services. Comme tout jugement, il aura tendance à être positif ou négatif pour l'objet évalué, même si ce n'est pas recommandé qu'il soit aussi tranché. Ce jugement est susceptible d'avoir une portée sur les auteures, auteurs, actrices et acteurs du programme, des activités, des services ainsi évalués. Il est donc essentiel de savoir d'avance à quoi et à qui serviront les résultats de l'évaluation.

Les questions à se poser

Va-t-on les diffuser sur une grande échelle ? Et s'ils conduisaient à un jugement défavorable, seront-ils quand même diffusés ? À quels moments de l'évaluation seront-ils diffusés ? À quels destinataires ? Qui pourra s'en servir ? Pour quels motifs ? Pendant combien de temps ? À quel titre ?

Comment seront-ils mis à profit pour améliorer le programme ou l'activité évalués ? Par qui ? Seront-ils comparés à des résultats d'évaluations d'autres programmes ou activités ?

Serviront-ils à des prises de décision, administratives ou autres ?

À quel genre de recommandations pourraient-ils conduire dans le rapport d'évaluation rédigé par l'organisme ?

Autant le savoir au moment de la rédaction du devis. Et, on s'en doute, il faudra aussi négocier le contenu de cette rubrique à l'interne et, assurément, avec les partenaires externes si on en a.

À propos de la diffusion d'informations

On pourrait opter pour une diffusion d'informations à l'interne pendant le déroulement de l'évaluation (et peut-être la diffusion de certaines informations aux partenaires externes si cela était nécessaire). Par exemple, un compte rendu oral périodique du progrès des travaux pourrait être fait au C.A. De plus, certains résultats partiels pourraient être présentés au fur et à mesure que des opérations d'évaluation seront achevées ; dans ce cas, cependant, il faut être prudent, car ces résultats risquent de se voir interpréter différemment par la suite, entre autres lorsqu'ils seront croisés avec tous les autres et que les critères d'évaluation seront appliqués.

On doit aussi prévoir que, rendu à la fin de l'évaluation, le rapport d'évaluation sera déposé au C.A. pour être entériné avant d'être exposé à l'externe, et qu'un résumé sera distribué aux membres. De plus, il est bon de prévoir la publication d'informations sous d'autres formes (articles de revue, conférences, etc.) sur l'ensemble des résultats d'évaluation.

Enfin, il faut aussi savoir qu'un comité des suivis de l'évaluation prendra le relais du comité d'évaluation. On s'assure ainsi d'une certaine continuité pour relayer les informations produites par l'évaluation et pour veiller à l'application des recommandations qui s'ensuivront.

Il est question des détails relatifs à la diffusion des résultats et des informations dans les deux cahiers suivants. Dans le Cahier 2, il y a des indications sur ce qu'on présente à ce propos dans le projet d'évaluation. Dans le Cahier 3, on mentionne comment on le fera pendant l'évaluation et à la fin.

Voilà, mesdames, messieurs, c'était le devis d'évaluation. Comme vous avez pu le constater, on y retrouve l'essentiel de l'évaluation. Donc, quand on le comprend, on comprend l'essentiel.

Connaître les trois moments stratégiques d'embauche de spécialistes

Ce n'est pas à ce moment-ci que le comité propose l'embauche d'une personne spécialisée en évaluation au C.A. Mais si vous disposez ou obtenez d'un bailleur de fonds les sommes nécessaires à une telle embauche, mieux vaut avoir en tête les moments stratégiques de consultation et éviter d'être mal pris à la dernière minute.

Il y a trois moments pour le faire. Mais attention, on ne choisit pas l'un ou l'autre au hasard. Ils sont en ordre logique et chronologique. La règle d'or : le plus tôt est le mieux. Si vos moyens financiers ne vous permettent de consulter qu'une seule fois, vous prenez le premier; si vous êtes plus fortunés, vous ajoutez le deuxième puis le troisième.

Pourquoi ne pas attendre au troisième, le moment de l'analyse des données ? Rendu là, l'intervention de la personne spécialisée en évaluation n'aura de sens que si celle-ci a déjà été impliquée dans la conception du projet d'évaluation, notamment au moment de la rédaction de la méthodologie. Autrement, ses analyses risquent de ne pas faire l'affaire, même si elles sont exactes... Pourquoi ? D'une part, parce qu'il y a des risques très élevés que l'information produite par les analyses soient alignée sur ses propres préoccupations et interrogations plutôt que sur celles de l'évaluation telle que définie par le projet. D'autre part, parce que si les instruments d'évaluation ne sont pas correctement alignés sur le type d'analyses à faire, elle ne pourra pas tirer grand chose des données. Par conséquent, si on veut qu'une personne spécialisée en évaluation collabore au moment des analyses, alors il faudrait l'avoir impliquée bien avant cette étape. En outre, si elle participe à la conception du projet d'évaluation, elle pourra apporter un important éclairage technique et méthodologique. Enfin, si on souhaite recourir à une telle personne, il faudra prévoir ses honoraires dans le budget...

Les trois moments stratégiques

- **Premier moment** : tout de suite après la formulation du cœur de l'évaluation (objet, indicateurs, critères, questions, objectifs, ce qui correspond à l'étape 2 de la Phase II – Production du devis d'évaluation, présentée dans le Cahier 2 de ce manuel) et juste avant d'aller les négocier à l'externe.

On s'assure ainsi d'une formulation techniquement solide et on est mieux équipé, le cas échéant, pour négocier avec les partenaires externes. On se trouve également au bon moment pour consulter sur la méthodologie à adopter, les techniques à utiliser, la confection des outils. Les organismes qui ont les sous nécessaires peuvent aussi faire faire certains outils plus compliqués.



- **Deuxième moment** : tout de suite avant la réalisation de l'évaluation (Phase III, présentée dans le Cahier 3).

On peut alors faire réviser le contenu et la forme de nos outils et l'ensemble de notre planification des opérations.

- **Troisième moment** : avant la rédaction du rapport d'évaluation (étape 3 de la réalisation de l'évaluation, Phase III, présentée dans le Cahier 3).

Ce qui nous permet de faire vérifier ou faire faire l'analyse des données et

Notes

- ¹ F. Midy, C. Vanier et M. Grant. 1998. *Guide d'évaluation participative et de négociation*. Montréal, Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, Coalition des tables régionales d'organismes communautaires, Centre de formation populaire, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.
- ² *L'évaluation : Un outil stratégique de renforcement du communautaire*. Actes du colloque du programme Pratiques novatrices en milieu communautaire tenu à Montréal le 2 mai 1997.
- ³ Comité ministériel sur l'évaluation. 1997. *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles*. Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, p. 11.
- ⁴ Voir les Actes du colloque, *op. cit.*, note 2.
- ⁵ *Op. cit.*, note 3.
- ⁶ Il s'agit de notre adaptation du tableau du *Guide d'évaluation participative et de négociation*, tableau qui résume le résultat de la négociation au Comité ministériel sur l'évaluation.
- ⁷ Voir le *Guide d'évaluation participative et de négociation*, *op. cit.*, note 1, fascicule 2, p. 16.
- ⁸ Direction de la santé publique de Montréal-Centre, H. Desrosiers et al. 1998. *Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes. Applications en promotion de la santé et en toxicomanie*. Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, p. 117.
- ⁹ *Id.*, p. 59.
- ¹⁰ *Id.*
- ¹¹ Expression de Céline Mercier, spécialiste en évaluation, citée dans le rapport du Comité ministériel sur l'évaluation, *op. cit.*, note 3, p. 56.
- ¹² Direction de la santé publique de Montréal-Centre et al., *op. cit.*, note 8, p. 58.
- ¹³ Ministère de l'Éducation. 1985. *Éléments de docimologie : lexicque*. Fascicule 2. Québec, Direction générale du développement pédagogique, p. 9.
- ¹⁴ F. Midy, C. Vanier et M. Grant, *op. cit.*, note 1, fascicule 2, p. 18.

