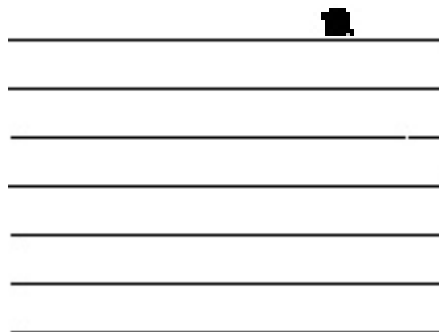


Manuel d'évaluation participative et négociée

CAHIER 2

PLONGER DANS LA CRÉATION  
D'UNE 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<sup>e</sup> trimestre 1999  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-920419-62-5

---

CAHIER 2  
 PLONGER DANS LA CRÉATION D'UNE L'ÉVALUATION

TABLE DES MATIÈRES

**INTRODUCTION**

**SKDVMHII##  
 SURGXIUH#OHSURMHWGÍ§ YDOXDWRQ #####4**

**ÉTAPE 1- SE FAMILIARISER AVEC LA DEMANDE DES  
 PARTENAIRES EXTERNES ..... 3**

**ÉTAPE 2- RÉDIGER ET FAIRE ADOPTER LES OBJETS  
 D'ÉVALUATION, LEURS INDICATEURS RESPECTIFS, AVEC  
 DES QUESTIONS, DES CRITÈRES ET DES OBJECTIFS  
 D'ÉVALUATION. .... 4**

- Identifier l'objet d'évaluation ..... 4
  - Le brainstorming* ..... 4
  - Le déblayage ..... 4
  - Les objets selon un ordre de priorité ..... 4
  - Le débat aux différents paliers de  
l'organisme ..... 5

- Identifier les indicateurs, les questions évaluatives,  
les critères et les objectifs d'évaluation ..... 6
  - Une première formulation ..... 6
  - Une liste ordonnée ..... 7
  - Une proposition écrite des possibilités ..... 7
  - La rédaction ..... 8
  - La validation du coeur de l'évaluation ..... 8

Ajouter une présentation de l'organisme ..... 9

Préparer la négociation externe des formulations  
acceptées à l'interne ..... 9

Négocier avec l'externe ces aspects de  
l'évaluation ..... 11

Soumettre à l'interne les résultats de cette  
négociation ..... 11

Reprendre de *Préparer la négociation externe  
des formulations acceptées à l'interne à Soumettre  
à l'interne les résultats de cette négociation* ..... 11

**ÉTAPE 3- RÉDIGER, PRÉSENTER ET FAIRE ADOPTER LA  
 MÉTHODOLOGIE ET L'USAGE PRÉVU DES RÉSULTATS I2**

L'approche générale ..... 12

Avant de rédiger l'approche générale de  
l'évaluation ..... 12

- L'évaluation participative, une approche  
pertinente... ..... 12
- ... qui exige des garanties ..... 14

Pour rédiger l'approche générale de  
l'évaluation ..... 16

- La triangulation ..... 17
- Approche qualitative et approche  
quantitative ..... 18
- Une approche multiméthodologique ..... 20
- En résumé, une approche plurielle ..... 20

Les procédés et techniques ..... 21

La banque de techniques et ses rubriques ..... 21

Les techniques ..... 22

- L'enquête par questionnaire ..... 22
- L'entretien individuel ..... 22
- L'entretien de groupe ..... 22
- Le focus group* ..... 22
- L'observation directe ..... 23
- Des tests écrits individuels ..... 23
- L'analyse documentaire ..... 23

Les types de résultats ..... 23

Les données brutes ..... 25

Les résultats intermédiaires ..... 26

Les résultats d'évaluation ..... 27

La rédaction de la section «Les types de  
résultats» ..... 27

- Les données ..... 27
- Les résultats intermédiaires ..... 28

Les résultats d'évaluation . . . . . 30  
 Les recommandations . . . . . 33  
 La diffusion des résultats de l'évaluation . . . . . 33  
 Préparer la négociation externe des formulations  
 acceptées à l'interne . . . . . 34  
 Négocier avec l'externe ces aspects de  
 l'évaluation . . . . . 34  
 Soumettre à l'interne les résultats de cette  
 négociation . . . . . 34  
 Reprendre de *Préparer la négociation externe  
 des formulations acceptées à l'interne à Soumettre  
 à l'interne les résultats de cette négociation* . . . . . 34

**ÉTAPE 4- RÉDIGER SOUS FORME DE TABLEAUX,  
 PRÉSENTER ET FAIRE ADOPTER : LES OPÉRATIONS  
 RÉPARTIES DANS LE TEMPS, LES TÂCHES ET LEUR  
 RÉPARTITION ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES,  
 LE BUDGET DE L'ÉVALUATION . . . . . 35**  
 Les grandes catégories des opérations . . . . . 35  
 Liste et distribution des tâches . . . . . 36  
 Le début du choix des ressources humaines . . . . . 38  
 Le budget . . . . . 39

**ÉTAPE 5- ASSEMBLER TOUTES LES PIÈCES EN UN PROJET  
 D'ÉVALUATION COMPLET . . . . . 40**

**ÉTAPE 6- SOUMETTRE ET FAIRE ADOPTER LE PROJET  
 D'ÉVALUATION EN ENTIER . . . . . 41**

Préparer la négociation externe du projet  
 d'évaluation accepté à l'interne . . . . .  
 Négocier, avec l'externe, les parties négociables  
 du projet d'évaluation . . . . . 41  
 Soumettre à l'interne les résultats de cette  
 négociation . . . . . 41  
 Reprendre de *Préparer la négociation externe  
 du projet d'évaluation accepté à l'interne à  
 Soumettre à l'interne les résultats de cette  
 négociation* s'il y a lieu . . . . . 41

**ÉTAPE 7- ÉTABLIR L'ÉCHÉANCIER DE PRODUCTION DU  
 PROJET D'ÉVALUATION . . . . . 42**

**QRWHV#####75**

**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 faire 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 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 ainsi 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.



## PRODUIRE LE PROJET D'ÉVALUATION

Les conditions préliminaires sont présentes et on s'est bien préparé (phases 0 et I présentées dans le Cahier 1). Le comité d'évaluation est choisi, il a son mandat, on comprend le contenu du devis, on connaît les bons moments pour consulter les spécialistes si on en a besoin, on a nos cahiers de notes et notre date de tombée, virtuelle au moins, du rapport final. Alors tout est prêt pour entrer dans la phase suivante, la production du projet d'évaluation.

**À partir de maintenant, toutes les sections précédées par LE SIGNE ↔ ne concernent que l'évaluation AVEC PARTENAIRES EXTERNES. Quand il s'agira de négociation à l'interne pour s'entendre sur les contenus, on emploiera l'expression «faire adopter» plutôt que «négocier», simplement pour éviter la confusion.**

La première étape est de produire la liste de ce qu'il y a à faire pour rédiger le projet d'évaluation. La liste complète comporte six grandes étapes.

**ÉTAPE 1-SE FAMILIARISER AVEC LA DEMANDE PROVENANT DE PARTENAIRES EXTERNES.**

**ÉTAPE 2-RÉDIGER ET FAIRE ADOPTER LES OBJETS D'ÉVALUATION, LEURS INDICATEURS RESPECTIFS, AVEC DES QUESTIONS, DES CRITÈRES ET DES OBJECTIFS D'ÉVALUATION.**

Ajouter au texte une introduction qui présente la description de l'organisme et des problématiques auxquelles il s'intéresse et, puisque l'objet retenu est un volet d'un programme, un projet ou une activité, il convient d'en présenter les buts et objectifs, le déroulement, la clientèle, les activités réalisées; cela montrera les liens logiques entre les buts, objectifs et activités.

**Si vous décidez de négocier à ce stade-ci**

- (a) Préparer la négociation externe des formulations acceptées à l'interne.
- (b) Négocier, avec l'externe, sur ces aspects de l'évaluation.
- (c) Soumettre à l'interne les résultats de cette négociation.
- (d) Reprendre de (a) à (c), jusqu'à ce que l'on en vienne à s'entendre à l'interne, puis à l'externe (s'il n'y a pas d'impasse ou si on les a surmontées).

**ÉTAPE 3- RÉDIGER, PRÉSENTER ET FAIRE ADOPTER LA MÉTHODOLOGIE ET L'USAGE PRÉVU DES RÉSULTATS.****Si vous décidez de négocier à ce stade-ci**

- (a) Préparer la négociation externe des formulations acceptées à l'interne.
- (b) Négocier, avec l'externe, sur ces aspects de l'évaluation.
- (c) Soumettre à l'interne les résultats de cette négociation.
- (d) Reprendre de (a) à (c), jusqu'à ce que l'on en vienne à s'entendre à l'interne, puis à l'externe (s'il n'y a pas d'impasse ou si on les a surmontées).

**ÉTAPE 4- RÉDIGER SOUS FORME DE TABLEAUX, PRÉSENTER ET FAIRE ADOPTER : LES OPÉRATIONS RÉPARTIES DANS LE TEMPS, LES TÂCHES ET LEUR RÉPARTITION ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES, AINSI QUE LE BUDGET DE L'ÉVALUATION.****ÉTAPE 5- ASSEMBLER TOUTES LES PIÈCES EN UN PROJET D'ÉVALUATION COMPLET.****ÉTAPE 6- SOUMETTRE ET FAIRE ADOPTER LE PROJET D'ÉVALUATION ÉCRIT EN ENTIER.****Vous négociez assurément à ce stade-ci**

- (a) Préparer la négociation externe du projet d'évaluation accepté à l'interne.
- (b) Négocier, avec l'externe, les parties négociables du projet d'évaluation.
- (c) Soumettre à l'interne les résultats de cette négociation.
- (d) Reprendre de (a) à (c), s'il y a lieu, jusqu'à ce que l'on en vienne à s'entendre à l'interne, puis à l'externe (s'il n'y a pas d'impasse ou si on les a surmontées).

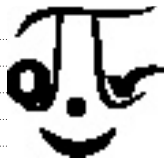
Jusqu'ici dans cette liste, on a l'itinéraire à parcourir pour aboutir au projet d'évaluation complètement rédigé dans sa version définitive. Compte tenu des délais fixés pour déposer le RAPPORT d'évaluation à la toute fin de l'évaluation, de quelle période de temps disposons-nous pour en arriver à rédiger la version définitive du PROJET d'évaluation ? Voilà une information essentielle que la réalité oblige à considérer dès le départ, ce qui ajoute le point suivant à notre liste :

**ÉTAPE 7- ÉTABLIR L'ÉCHÉANCIER DE PRODUCTION DU PROJET D'ÉVALUATION.**

Vous aurez compris qu'on présume que vous ferez une première lecture de cette Phase II avant de vous mettre à rédiger. Donc, à l'étape 7, vous aurez tout ce qu'il vous faut pour faire votre échéancier et reprendre du début pour faire pour de vrai votre projet d'évaluation.

On y est ? Les membres du comité d'évaluation ont inscrit dans leurs journaux de bord les étapes à parcourir. Il reste seulement à se lancer... Pas évident ?... C'est vrai.





Cependant, à chacune des étapes de la liste vous trouverez, dans ce cahier, toutes les indications, les ingrédients et les procédés nécessaires à la fabrication du projet d'évaluation.

*C'est parti mon kiki!*

**Les organismes qui n'ont pas reçu de demande d'évaluation externe peuvent sauter à l'étape 2.**

## Étape 1 → Se familiariser avec la demande des partenaires externes

En règle générale, lorsque des partenaires externes demandent une évaluation, ils fournissent aussi des indications sur ce qu'ils veulent. En premier lieu, il faudra donc lire attentivement ces informations et voir si tous les membres du comité d'évaluation comprennent la même chose. Puis, il s'agit de s'assurer auprès des partenaires externes :

- de la date d'échéance du dépôt du rapport final d'évaluation;
- de notre compréhension de la demande (en la leur exposant au moyen de reformulations de notre cru et en leur demandant si c'est bien cela qu'ils veulent dire);
- de l'actualité de la demande (vérifier s'il y a eu des modifications apportées depuis qu'ils ont exprimé leurs attentes).

Remarquez que c'est exactement ce que ferait une évaluatrice ou un évaluateur expérimenté... Un des trucs du métier consiste à demander aussi au bailleur de fonds d'expliquer en détail les grandes sections qu'il s'attend à retrouver dans le rapport final de l'évaluation, quand tout sera terminé.

Ensuite, c'est simple et naturel, on identifie, à l'interne, les points d'accord et de désaccord entre eux et nous et, bien sûr, entre nous, en ce qui concerne la nature de cette demande. Ce sont les premiers moments de l'évaluation lorsqu'elle est demandée par l'externe.



N'oubliez pas de fixer une limite de temps dans votre échéancier pour cette étape et ceci pour au moins deux raisons. La première en est une d'efficacité : cette première étape représente les premiers pas accomplis avec l'externe et ce n'est encore qu'une amorce à réaliser le plus rapidement possible, car les idées et les contenus à débattre ne sont pas encore en place; le débat commencera plus tard, lorsqu'ils seront mieux développés. La deuxième raison est qu'on a toute une démarche d'évaluation qui suit et une période de temps limitée pour l'accomplir; il est préférable de différer la tenue des discussions approfondies; elles auront lieu à différents moments de la démarche. Pour l'instant, on peut se contenter de s'entendre sur... ce sur quoi on s'entend et commencer la démarche d'évaluation sur cette base.

## Étape 2- Rédiger et faire adopter les objets d'évaluation, leurs indicateurs respectifs, avec des questions, des critères et des objectifs d'évaluation

Dans la Phase I - La préparation, présentée dans le Cahier 1, on a vu ce qu'était un objet d'évaluation, un indicateur, une question évaluative, un critère et un objectif d'évaluation. Voici venu le moment d'appliquer cette connaissance. On procède en deux sous-étapes : d'abord identifier l'objet d'évaluation et, ensuite, les indicateurs, questions, critères et objectifs de l'évaluation. Voyons comment s'y prendre.

### Identifier l'objet d'évaluation

#### Le *brainstorming*

Pour commencer, le comité d'évaluation peut fonctionner en *brainstorming*. En réunion, vous pourriez, par exemple, vous dire ce qu'il y a à évaluer selon vous. Essayez donc de dresser par écrit une liste commune des objets d'évaluation possibles : quels volets de programmes, activités, services, projets ou autres (ou parties d'entre eux) sont **évaluables** ? On ne choisit pas uniquement les objets qui posent problème. Ceux qui semblent adéquats méritent aussi d'être soumis à une évaluation qui, alors, servira à en apprécier la valeur. L'expérience, en évaluation, montre qu'aucun objet n'est parfaitement problématique et qu'aucun n'est parfaitement correct. Dans la plupart des cas, il y a place pour des améliorations et l'évaluation pourra préciser lesquelles.

#### Le déblayage

On examine ces objets pour identifier ceux qui **méritent d'être évalués**, c'est-à-dire ceux qui sont susceptibles d'être intéressants, motivants, importants, rassembleurs pour l'organisme. La liste des objets d'évaluation pourrait être catégorisée selon ces points de vue. Ne vous gênez pas si vous en voyez d'autres; l'important, c'est que la raison qui vous fait dire que tel objet mérite d'être évalué soit claire et précise.

#### Les objets selon un ordre de priorité

Le comité rédige tout cela en numérotant les objets selon un ordre de priorité **brèvement justifié**. Le produit de cette opération sera donc un court document qui montre un éventail de possibilités ordonnées des objets d'évaluation. Ce document contient ainsi une proposition d'objets d'évaluation priorisés.

## Le débat aux différents paliers de l'organisme

Le comité présente sa liste et en débat aux différents paliers de l'organisme, car, en évaluation participative, il revient à tout le monde - comité d'évaluation, C.A., équipe du personnel, membres, usagères et usagers -, de se prononcer sur le coeur de l'évaluation. L'objectif de ce débat, évidemment, est de choisir quels objets retenir pour l'évaluation. Il se peut qu'ils retiennent plus d'un objet d'évaluation. Il importe donc que le choix soit effectué en indiquant un ordre de priorité entre les objets retenus. Si, pour une raison ou pour une autre, l'évaluation devait plus tard se limiter à un seul objet ou deux (ceci arrive plus souvent qu'on ne le pense...), alors le comité aura reçu les indications nécessaires pour s'orienter sur l'objet ou les objets d'évaluation prioritaires à l'interne.



Vraisemblablement, pendant les discussions sur les objets d'évaluation, les points de vue ne seront pas uniformes. Les divergences d'opinions apparaîtront, mais ce sera une occasion privilégiée pour les membres de l'organisme et particulièrement les participantes et les participants aux activités concernées, de prendre la parole et de vivre à plein un processus démocratique. On y apprendra peut-être des choses étonnantes sur leur manière de voir les interventions de l'organisme. Mais des choix devront être faits. Pendant la sélection et la priorisation des objets d'évaluation, beaucoup d'autres indications pertinentes pour la suite des opérations seront plus ou moins directement données par les interlocutrices et interlocuteurs rencontrés à l'interne. Pour ne pas échapper ces indications, il importe de les prendre en note au fur et à mesure, même si elles sont pêle-mêle et parfois peu précises. Presque toujours, elles seront d'importantes sources d'inspiration pour les autres aspects sur lesquels se penchera le comité d'évaluation, tels les indicateurs, les questions, les critères, les objectifs. Chacun des membres du comité d'évaluation serait mieux d'inscrire ces indications dans son cahier de notes.



*Les objets, les objets, faut que je me rappelle... On voit les sortes d'évaluation et des exemples d'objets dans le tableau négocié du Comité ministériel, c'est ça ?*

C'est ça. Des exemples d'objets d'évaluation comme les suivants peuvent faire partie de ceux que l'on retient à la fois pour l'interne et pour l'externe : une activité d'autofinancement dont on veut connaître l'efficacité par l'évaluation; un programme ou une partie d'un programme d'aide et de soutien communautaire dont on veut étudier les effets; un programme de formation (ou une partie) dont on veut voir les retombées dans le milieu environnant comparé aux moyens investis (évaluation d'efficience); la satisfaction engendrée chez les participantes et participants à une de nos activités; la qualité des services offerts par l'organisme; les changements suscités autour des participantes et participants par leur implication dans un projet.

Le comité d'évaluation examinera la liste priorisée des objets d'évaluation **retenus à l'interne**, pour identifier ceux qui sont susceptibles de convenir aussi à la demande exprimée par les partenaires externes. Le comité devra s'assurer de ne conserver que

des objets d'évaluation qui NE figurent PAS parmi les objets exclus présentés dans le tableau 1 (voir le Cahier 1). Le moment venu, la proposition des objets d'évaluation sera soumise à la négociation avec les partenaires externes. Par exemple, la vie associative, le sentiment d'appartenance des membres à l'organisme, les mécanismes de communication dans l'organisme ou les règles de fonctionnement du travail en équipe, la régie interne, peuvent être des objets d'évaluation choisis par l'organisme communautaire ou bénévole. Mais ces objets concernent strictement l'organisme; ils doivent être EXCLUS de la liste d'objets d'évaluation discutés avec les partenaires externes demandeurs d'évaluation. Ces derniers n'ont pas à s'en mêler; il en va de l'autonomie de l'organisme, de ses propres orientations et de son fonctionnement.

## Identifier les indicateurs, les questions évaluatives, les critères et les objectifs d'évaluation

Avec l'objet ou les objets en ordre de priorité d'évaluation bien identifiés, le comité d'évaluation a entre les mains ce qu'il lui faut pour débiter son travail sur les indicateurs, les questions évaluatives, les critères et les objectifs de l'évaluation. On peut diviser ce travail en cinq tâches précises : une première formulation de ce qu'on cherche à évaluer, un schéma des indicateurs possibles et leurs éternels compagnons (questions, critères, objectifs), une consultation des gens de l'organisme là-dessus, la rédaction d'un premier «coeur de l'évaluation» et, enfin, sa validation officielle.

### Une première formulation

Pour commencer, en tenant compte de ce qu'il a entendu pendant la sélection des objets d'évaluation, le comité pourrait faire une première formulation de ce que l'on cherche à évaluer en s'y prenant de la manière suivante :

- rédiger clairement trois phrases qui montrent :
  - ce sur quoi, au juste, on pense que l'évaluation de cet objet X devrait porter;
  - ce qui nous chicote là-dedans ou nous plaît immensément (impacts, effets, retombées, efficacité, efficience, utilité, etc.), à partir des préoccupations qui ont probablement été exprimées pendant les activités de sélection de l'objet d'évaluation;
  - pour arriver à quoi (changer nos méthodes, augmenter le nombre d'usagères ou usagers, etc.).
- faire vérifier ces trois phrases par une ou deux usagères ou usagers qui ont un bon «pif», l'équipe de la permanence ou le C.A., en précisant bien que c'est juste une première impression, mais que c'est important de savoir qu'on a la même, parce que ce sera le port d'attache du comité d'évaluation, sa base de comparaison tout au long de la démarche.



Ces trois phrases, après les ajustements suggérés, deviennent la plate-forme de travail du comité d'évaluation. S'il se perd en cours de route dans les dédales de l'évaluation (ou dans ceux de la négociation avec l'externe), ces phrases serviront de boussole pour ne pas perdre le Nord...

## Une liste ordonnée

Puis, le comité est prêt à effectuer une démarche semblable à celle qui a servi à choisir l'objet d'évaluation, excepté que le point de départ est déterminé par ce choix et par les trois phrases. Le travail du comité consiste, en effet, à se remettre en mode *brainstorming* : il dresse la liste ordonnée des principaux aspects de l'objet, chacun étant accompagné d'une série d'indicateurs possibles mis en ordre de priorité, puis des questions évaluatives susceptibles de se poser, de critères qui pourraient être employés pour encadrer le jugement en réponse à ces questions évaluatives et des objectifs de l'évaluation dans chacun des cas. Si plus d'un objet d'évaluation a été choisi, le comité répète ce procédé pour chacun d'eux.

La résultante prend la forme d'un schéma par objet d'évaluation. Ce schéma indique :

- un objet d'évaluation avec son ordre de priorité;
- les différents aspects de cet objet, en ordre de priorité;
- les indicateurs possibles, eux-mêmes priorisés et alignés par aspect;
- les questions évaluatives possibles priorisées, reliées à chaque indicateur et associées à des objectifs de l'évaluation (ne pas confondre avec les objectifs des projets, programmes, activités et services que l'on évalue);
- les critères, en ordre de priorité, reliés à chaque question évaluative.

Ce document contiendra donc un éventail de possibilités. Mais le tout est maintenant organisé et encadré en fonction d'une logique de cohérence entre l'objet, ses aspects, ses indicateurs, ses questions évaluatives, les critères et des objectifs d'évaluation.

## Une proposition écrite des possibilités



Le comité d'évaluation aura ainsi produit une proposition écrite qui montre un assez large éventail de possibilités. Il s'agira de la soumettre et de l'expliquer, comme document de travail, aux participantes et aux participants des différents paliers de l'organisme, afin qu'ils sélectionnent quelques-uns des aspects les plus représentatifs de l'objet d'évaluation (et de leurs préoccupations ou de leurs intérêts), les indicateurs à retenir pour chacun de ces aspects (environ deux à cinq indicateurs par aspect), les questions évaluatives (une ou deux), des critères (environ trois à cinq) et des objectifs (deux ou trois environ), en indiquant dans chaque cas un ordre de priorité (au cas où...). Ici aussi, les indications provenant des discussions méritent d'être consignées dans le journal de bord.





À chaque fois qu'il soumet ses propositions à qui que ce soit de son organisme, le comité d'évaluation doit clairement indiquer à ses interlocutrices ou interlocuteurs que leur choix devra être le plus réaliste possible. Les trois phrases qui servent de boussole ont déjà délimité l'éventail des possibilités en fonction des préoccupations de l'organisme, c'est vrai. Toutefois, compte tenu des limites de temps ou de ressources et des techniques que l'on est en mesure d'appliquer pour réaliser l'évaluation, tout n'est pas évaluable et tout ne peut pas être évalué. S'il y a trop d'objets d'évaluation ou trop d'aspects retenus, trop d'indicateurs ou trop de questions évaluatives, ou d'objectifs, alors on risque fort d'obtenir, à chacune des questions, des réponses partielles, très superficielles, pas assez fiables, ce qui amoindrit la valeur et la qualité des résultats de l'évaluation. Ou bien, la démarche d'évaluation sera interminable et les coûts extraordinaires... Pour ces raisons, l'ordre de priorité des choix effectués par l'organisme doit être clair pour le comité d'évaluation. Cela lui indique ses marges de manoeuvre s'il n'a pas le choix, par exemple, s'il doit réduire le nombre d'objets, d'aspects, d'indicateurs, de questions, de critères et d'objectifs parce qu'il constate que les possibilités financières, techniques, humaines, matérielles ou temporelles réelles sont plutôt réduites. En évaluation, c'est souvent le cas...

## La rédaction

En bout de piste, le résultat de cette étape est que le comité d'évaluation sache sur quels aspects de l'objet portera l'évaluation, selon quels indicateurs, pour répondre à quelle(s) question(s), pour juger selon quels critères en visant quels objectifs d'évaluation. De retour à leur table de travail, les membres du comité auront donc le matériel nécessaire pour rédiger la présentation de l'objet et de ces autres éléments.



## La validation du coeur de l'évaluation

Enfin, après avoir produit ce document, le comité le présente à l'interne pour le faire adopter officiellement (par exemple auprès de la permanence et au C.A.). Ce document circulera aussi parmi les participantes et les participants susceptibles d'être concernés de près ou de loin par l'évaluation. De cette façon, l'information sera à la portée de tout un chacun, dans l'esprit de l'évaluation participative.

*Là les zaubouttes qui ne font pas leur évaluation avec le bailleur de fonds passe à l'autre étape, je suppose... Ok, je l'admets, chuis jalouse...*

Oui, sauf un petit détail et une grande indication.

Le petit détail : si vous avez l'intention de faire vérifier objet, indicateurs et compagnie par des spécialistes externes, c'est maintenant qu'il faut le faire.



↔ La grande indication : cette étape d'identification de l'objet, des indicateurs, des questions évaluatives, des critères et des objectifs sera sans doute la plus longue de la phase II. Il faut prévoir le temps de travail du comité d'évaluation en réunion, le répartir selon les productions à faire, il faut du temps pour les consultations et les présentations des propositions, et bien sûr, pour les négociations à l'interne. **S'il y a un demandeur externe d'évaluation**, il faudra penser à ajouter du temps pour les rencontres et, en plus, prévoir des réserves de temps au cas où il faudrait plusieurs fois faire les aller-retour entre l'interne et les partenaires externes.

↔ Disons qu'à peu près la moitié du temps alloué à la phase de production du projet d'évaluation devrait être consacrée aux différentes étapes à parcourir pour en arriver à la présentation écrite définitive de l'objet, des indicateurs, des questions évaluatives, des critères et des objectifs de l'évaluation. Il nous reste donc à répartir, entre les deux étapes suivantes, un peu moins de la moitié du temps destiné à la phase II. Ces étapes sont celles de production de la méthodologie et de la mise au point des autres aspects de la planification de l'évaluation.

### ↔ Ajouter une présentation de l'organisme

Ce n'est pas compliqué, c'est essentiellement l'introduction de toute demande de subvention de votre organisme, un «copier-coller» à faire au début du texte sur le coeur de l'évaluation. Puisque l'objet retenu est un volet de programme, un projet ou une activité, il convient d'en présenter aussi les buts et objectifs, le déroulement, la clientèle, les activités réalisées et les liens entre tous ces éléments.

### Préparer la négociation externe des formulations acceptées à l'interne

Le comité d'évaluation gagnerait à négocier tout de suite avec l'externe ces parties essentielles du futur projet d'évaluation. Ce sont les parties du document (les choix eux-mêmes de l'objet, de ses aspects, de ses indicateurs, des questions, des critères et des objectifs d'évaluation) qui soulèveront les enjeux, dont ceux qui sont administratifs et politiques, et qui sont matière à négociation. On l'a vu à la phase précédente (Phase I - La préparation, présentée dans le Cahier 1), ces choix sont déterminants.

Premièrement, l'objet à évaluer, ses indicateurs, ainsi que les questions, critères et objectifs d'évaluation recèlent beaucoup plus de choses qu'ils n'en montrent à première vue : ils évoquent notamment une certaine façon de concevoir le travail d'un organisme communautaire ou bénévole, un certain choix de valeurs, certaines idéologies. Ce sont eux qui portent le sens profond de la démarche d'évaluation et qui indiquent la portée de ses résultats.

Deuxièmement, en les choisissant, on participe à la construction du chemin vers

d'éventuelles conséquences positives ou négatives de l'évaluation sur notre organisme.

Troisièmement, ils orientent tout ce que l'on aura à faire pour planifier l'évaluation et pour la réaliser : mieux vaut avoir le son de cloche des partenaires externes avant, qu'après avoir rédigé la méthodologie; s'il fallait changer les parties précédentes qui sont tellement déterminantes, cela signifierait de reconstruire une ou des parties de la méthodologie ou l'ensemble.

Par contre, le comité d'évaluation pourrait décider d'attendre pour négocier plus tard avec ses partenaires externes, au moment où il présente l'ensemble du projet d'évaluation. C'est possible et cela peut s'avérer judicieux. Dans ce cas, les aspects sensibles de l'évaluation se retrouveront quand même certainement dans l'objet, ses indicateurs, les questions, les critères et les objectifs d'évaluation. Le grand désavantage d'une négociation en fin de course, c'est que des modifications à ce niveau signifieront le retour à la table de travail pour toutes les autres parties du projet. L'avantage, cependant, c'est qu'en ayant la méthodologie et tout le reste en main (échanciers des opérations, répartition des tâches entre les ressources humaines et budget), les partenaires externes auront une idée plus précise de ce que l'évaluation est en mesure de fournir comme informations intéressantes, en fonction de quels coûts, mais à partir des objets, indicateurs, questions, critères, objectifs déjà désignés par l'organisme. Dans ces circonstances, peut-être les partenaires externes pourraient-ils être enclins à les conserver...

Le comité d'évaluation pourrait aussi proposer de couper la poire en deux et aller négocier le coeur et la méthodologie, et éviter que la planification et le budget soient à reprendre en entier ou presque, si le devis d'évaluation était modifié suite aux différentes négociations.

*C'est tout un pensez-y bien... Au fond, je pense qu'avec notre bailleur de fonds, on se comprend assez bien et nos rapports sont assez bons pour négocier tout de suite, pour qu'on soit sûr de notre affaire, parce que, si quelque chose de sa demande nous a échappé, on peut se réajuster. Mais j'en ai connu des genres destroy, avec qui c'est quasiment mieux de tout faire et négocier serré, mets-en. D'un autre côté, c'est plus que gazant d'avoir à recommencer des grands bouts... Oui, mais, on peut toujours négocier ça aussi, là : on négocie quand est-ce qu'on va négocier! Si le résultat c'est de le faire à la fin quand le projet est tout écrit, tout le monde sait que ça veut dire que la marge de manoeuvre est grosse comme un dé à coudre, non ? Moi je dis qu'on devrait aller tâter le terrain avant de décider... Éric, arrête d'écrire dans ton cahier brun-plate, écoute mon idée... Excuse-moi Éric, t'as un très beau cahier, chuis excitée...*



## Négocier, avec l'externe, sur ces aspects de l'évaluation

Que l'on se rende tout de suite ou plus tard à la table de discussion avec les partenaires externes, c'est la qualité de la négociation qui importera le plus, finalement. Au moment où les objets, les indicateurs, les questions, les critères et les objectifs d'évaluation seront présentés, on aura besoin des as de la négo.

## Soumettre à l'interne les résultats de cette négociation

Il s'agit ici de prendre vos canaux habituels de prise de décision.

Reprendre de **Préparer la négociation externe des formulations acceptées à l'interne à Soumettre à l'interne les résultats de cette négociation**

Il le faudra, jusqu'à ce que l'on en vienne à s'entendre à l'interne, puis à l'externe (s'il n'y a pas d'impasse ou si on les a surmontées).

## Étape 3- Rédiger, présenter et faire adopter la méthodologie et l'usage prévu des résultats

L'objet, ses aspects et leurs indicateurs, les questions évaluatives, les critères et les objectifs d'évaluation représentent principalement le QUOI évaluer. La méthodologie, quant à elle, explique COMMENT évaluer (la méthode... ologie). Celle-ci comprend l'approche générale et les procédés et techniques.

### L'approche générale

#### Avant de rédiger l'approche générale de l'évaluation

Avant de rédiger l'approche générale, il faut se remettre en tête notre choix d'une évaluation participative et négociée et nommer plus précisément, d'abord pour nous-mêmes, les retombées de ce choix au niveau méthodologique.

#### L'évaluation participative, une approche pertinente...

On a déjà et définitivement pris parti pour l'évaluation participative. Cette option oriente les choix méthodologiques et techniques relatifs au comment faire l'évaluation. Il est plus qu'indispensable de connaître l'impact concret de ce choix sur la méthodologie.

De manière générale, disons d'abord qu'en évaluation participative, ce sont des personnes liées à l'organisme qui font l'évaluation et qui fournissent l'information pour la faire. Ces mêmes groupes de personnes (qui sont aux différents paliers de l'organisme, du personnel aux usagères et usagers) produisent la démarche d'évaluation et sont aussi les sources des données recueillies par l'évaluation. On peut donc parler d'**une participation sur deux plans**.

**En produisant l'évaluation**, les gens deviennent concepteurs ou «faiseurs» de l'évaluation. Ils contribuent à divers degrés à préparer l'évaluation, à produire le projet d'évaluation écrit, à planifier d'autres aspects de l'évaluation, à négocier et à réaliser les opérations nécessaires à la bonne marche de l'évaluation. Certaines personnes seront davantage impliquées dans l'ensemble de ces rôles, tels les membres du comité d'évaluation qui coordonnent et rédigent le tout. D'autres en resteront au niveau des décisions, tels les membres du C.A., et d'autres encore s'en tiendront à émettre leurs commentaires ou seront impliqués dans les choix et décisions, tels les membres de l'assemblée générale ou des usagères ou usagers des programmes, activités ou services évalués. Certains se retrouveront un peu partout, par exemple les membres de la permanence qui font partie du comité d'évaluation, ou à plus d'un endroit, par exemple la personne chargée de négocier et qui fait partie du comité d'évaluation. D'autres encore, feront de la collecte des données, comme les intervieweuses et les intervieweurs.



**En tant que sources d'information**, les personnes de l'organisme donneront, par exemple, leurs points de vue, leurs idées, leurs réactions, leurs impressions, leurs acquisitions grâce aux programmes, projets, activités ou services, leur mieux-être suite à leur implica-

tion dans ceux-ci, ce qui constituera les principales données de l'évaluation.

Quand on disait que l'évaluation participative pouvait donner du pouvoir aux membres de l'organisme, aux usagères et usagers, c'était pour de vrai. Mais quand on disait que l'évaluation participative permettrait de développer le sens critique au sein du groupe, sinon de tout le mouvement communautaire, c'était pour de vrai aussi.

C'est dire jusqu'à quel point le choix de l'approche participative est fondamental. Ce qu'on affirme, en plus, quand on choisit cette approche, c'est, en résumé : **la réalité n'est pas désincarnée des gens qui la font, elle est sociale, elle est même construite socialement.** Donc l'objet d'évaluation, qui est la part du réel à évaluer, l'est lui aussi! La plupart des données nécessaires à l'évaluation reflèteront ainsi les personnes ou organismes concernés et leur action; cet objet n'existe pas en dehors d'eux et des interactions entre les membres de ces organismes. Par conséquent, c'est par le regard des membres qui jouent un ou l'autre des rôles d'une évaluatrice ou d'un évaluateur, et dans le regard de ceux qui donneront leur avis sur l'objet d'évaluation, que ce dernier pourra être d'abord saisi pour, ensuite, être évalué.

Ce point de vue risque d'avoir un impact dans les négociations de l'évaluation avec l'externe. Il se peut même que ce soit, sans qu'on en ait conscience, un des principaux points d'incompréhension entre les parties. En effet, cette façon d'envisager les choses est différente de celle qu'auraient des évaluatrices ou évaluateurs détachés de l'objet d'évaluation, qui poseraient leur regard en restant à distance pour être neutre et objectif vis-à-vis de l'objet à évaluer. Certains partenaires externes adopteront probablement cet angle de vision. Remarquez que les personnes qui se veulent neutres et objectives sont, elles aussi, porteuses de leur propre point de vue sur ce qu'est la réalité. Selon elles, l'activité, la réalité qu'on évalue est quelque chose qui existe indépendamment d'elles-mêmes. Cette vision des choses est, en gros, ce qu'on appelle le positivisme; elle s'oppose à celle que nous défendons et qui est subjectiviste (on pense que les personnes sont des sujets – subjectiviste – définisseurs et constructeurs de la réalité).

*Attendez une minute, je me résume. Nous autres on se trouve aux deux bouts du bâton parce qu'on fait l'évaluation et qu'on fournit l'information nécessaire à l'évaluation, donc on serait, comme on pourrait dire, juge et partie. Mais on accepte ça parce qu'on croit vraiment que personne est mieux placé que nous pour connaître notre réalité. C'est pas seulement parce qu'on croit d'abord au monde!!! Ces sujets-là me rendent intense! Qu'est-ce que tu dis Éric ? «Sauf qu'on peut nous reprocher d'être trop subjectifs.» Mais y a pas juste ça, Éric. Nous autres aussi on veut que ce soit solide, on joue pas à se flatter là, on veut savoir...*

Exactement. Les approches subjectivistes ont soulevé des critiques assez sévères provenant des tenants de l'objectivité et de la neutralité. Ils y voyaient des biais importants de l'évaluation, une perte de scientificité, de sérieux. Aujourd'hui, par contre, il y a des moyens admis qui garantissent la qualité, la rigueur et la crédibilité de l'évaluation, tout en conservant une position de départ comme celle défendue par l'évaluation participative. Les voici.

### ... qui exige des garanties

D'abord, en ce qui concerne les personnes qui conçoivent et font l'évaluation provenant de l'interne, la principale retombée de notre position de départ est qu'il faut être informé et initié, se familiariser avec l'évaluation, s'y préparer, la négocier, rédiger le projet, planifier les opérations, les réaliser et rédiger le rapport... Cela signifie donc qu'ils ont, en général, besoin d'explications pour accomplir leur rôle en connaissance de cause, à bon escient, afin de vivre une réelle expérience d'autonomie en matière d'évaluation. C'est la raison d'être de ce manuel.

*On est en train de lire le manuel, donc une autre affaire de cochée.*

Ensuite, on prend une méthodologie qui nous permettra en même temps d'être conséquent avec notre position participative de départ et de s'assurer que nos résultats seront crédibles. Voyons en gros ce que ça veut dire, en très gros, même. Il s'agit ici de comprendre l'essentiel du raisonnement; à partir de la section suivante (*Pour rédiger l'approche générale*), on verra tout cela en détails.



### Une méthodologie conséquente

Les principales retombées de notre position de départ sur la partie technique de l'évaluation, dans sa méthodologie, sont reliées à l'idée de «personnes-sources-de-données» d'évaluation. En effet, certaines techniques de collecte de données visent nettement à ce que des participantes et participants livrent leur point de vue. Quelles sont-elles ?

En gros, ce sont les suivantes:

- 1- l'enquête par questionnaire;
- 2- l'entretien de recherche individuel;
- 3- l'entretien de groupe;
- 4- le *focus group*.

Selon les besoins de l'évaluation, qui sont définis par l'objet, ses indicateurs, les questions évaluatives, les critères et les objectifs de l'évaluation, on peut cependant ajouter à cette liste des techniques qui prendront un autre angle d'approche que le point de vue des participantes et des participants :

- 5- l'observation directe des comportements, comme lorsqu'on utilise des grilles d'observation;
- 6- certains tests écrits répondus individuellement, comme des tests de connaissance ou d'attitudes, ou des tests d'estime de soi.

Dans presque tous les cas, on aura également recours à une technique supplémentaire :

- 7- l'analyse documentaire, par exemple du matériel écrit utilisé dans un programme, du bilan annuel d'activités, de procès-verbaux, de textes publiés à l'externe sur le sujet.

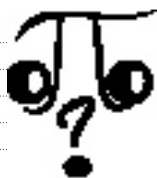


### Une méthodologie crédible

Pour être crédible, même à nos propres yeux, notre évaluation ne doit pas tenir sur la tête d'une épingle; on ne fait pas tout ce travail pour douter de nos résultats. Pour que notre évaluation soit crédible, la méthodologie doit comporter des barrières de sécurité, se donner des points de vue complémentaires pour pouvoir mettre en lien les informations recueillies. Essentiellement, on va croiser les données entre elles, ou encore on va aller chercher l'information auprès de plusieurs sources avec la même technique (une des sept qu'on vient d'énumérer), ou encore on va prendre plus d'une technique pour aller chercher le même genre d'information. Ainsi il nous est possible de voir si ça se ressemble. C'est ce qu'on appelle la triangulation (triangulation des données, triangulation des sources, triangulation de la méthode).

On peut aussi adopter une méthodologie mixte ou approche multiméthodologique, et combiner des techniques quantitatives et qualitatives. Tous les objets d'évaluation ne s'y prêtent pas, toutefois. On verra le détail de la triangulation et de la multiméthodologie à la section suivante.

Compte tenu de tout ce qui précède, on peut maintenant dire que la méthodologie de l'évaluation participative se présente en deux grandes sections : l'approche générale adoptée pour évaluer et l'ensemble des techniques pertinentes à cette approche. Ces techniques doivent être présentées dans un certain ordre et, pour présenter chacune d'elles convenablement, il nous faut identifier dès le départ les sortes d'informations qu'elles produiront, les sources de ces données, les instruments pour les produire et les règles d'éthique qui seront appliquées pour ce faire. Il faudra aussi prévoir les analyses auxquelles ces données seront soumises et prendre les décisions nécessaires pour la diffusion des résultats ainsi produits. Tous ces éléments se retrouveront dans le texte de présentation de la méthodologie. Voici les indications utiles pour le rédiger.



*C'est ici qu'on est supposé se décourager et rappeler les spécialistes ?*

Oui et non. Oui au sens où votre comité d'évaluation a maintenant le bagage minimal pour bien diriger le projet : maîtrise du coeur de l'évaluation (objet, indicateurs, questions, critères, objectifs) et compréhension de l'essentiel de la démarche méthodologique. S'en contenter, toutefois, implique de faire faire passablement de travail à l'extérieur, ce qui peut être coûteux financièrement et en termes d'autonomie. Il serait de beaucoup préférable de donner un dernier coup de coeur pour apprendre tous les éléments de la méthodologie, les procédés et techniques, et décider après une lecture attentive du reste de la Phase II, c'est-à-dire en connaissant tout ce qui concerne la production du projet d'évaluation.

*Ça coûte pas cher de le lire, ça c'est vrai, au prix où nous autres on est payé... J'me plains pas, Éric, j'me plains pas; je négociais avec moi-même...*



## Pour rédiger l'approche générale de l'évaluation

L'approche générale adoptée dans notre évaluation est la toute première section à rédiger pour présenter la méthodologie. Essentiellement, elle vise à dévoiler nos couleurs. Elle fixe le cadre de compréhension selon lequel la lectrice ou le lecteur du projet, qu'il s'agisse du partenaire externe, de spécialistes ou d'un autre organisme communautaire, saisira la méthodologie qu'on lui présente. Autrement dit, tout le reste de la méthodologie n'aura de sens pour la lectrice ou le lecteur que s'il saisit ce cadre de référence, sinon, il ne comprendra rien des choix méthodologiques qui ont été faits et qui seront présentés après.

Dans la rédaction de cette section de la méthodologie, il faudrait d'abord indiquer que nous sommes des adeptes de l'évaluation participative et que nous adoptons une position surtout subjectiviste : nous pensons que la réalité de nos programmes, projets, activités ou services se définit en fonction des actrices et acteurs sociaux qui produisent et vivent ces situations, que la réalité de l'objet évalué n'existe pas en elle-même indépendamment de ses actrices et acteurs, mais qu'elle prend forme AVEC les personnes qui la conçoivent et la perçoivent. Les arguments à présenter ici peuvent s'inspirer de ceux-ci<sup>1</sup> :

«L'évaluation est l'affaire des participantes et participants en premier lieu.

- Ce sont ces personnes qui savent mieux ce qu'il convient d'évaluer et dans quel but : on ne peut faire abstraction de leur point de vue.
- Elles détiennent une partie importante des informations pertinentes nécessaires à l'évaluation : elles sont incontournables.
- Elles auront à appliquer au bout du processus les recommandations du rapport d'évaluation : mieux vaut les y impliquer dès le départ.»

Pour ces raisons pratiques, les participantes et les participants ont tout «intérêt à s'associer au processus évaluatif, étant les mieux placés pour relever les questions auxquelles devrait répondre ce type de recherche».

En résumé, on peut donc dire de l'approche participative en évaluation qu'elle offre les avantages suivants<sup>2</sup> :

**une approche centrée sur les participantes et participants** : qui tient compte de leurs intérêts, de leurs points de vue, de leurs attentes, lors de la planification de l'évaluation;

**une approche démocratique** : qui permet au groupe et à ses membres de participer au choix des principaux paramètres de l'évaluation (l'objet, les objectifs, les critères, les indicateurs, le type d'informations à privilégier, le mode d'utilisation des résultats, etc.) et au jugement d'évaluation;

**une approche constructive** : qui met l'accent sur les réalisations du groupe et sur les moyens d'améliorer le travail;

**une approche pertinente** : qui fournit au groupe, tout au long du processus d'évaluation, des informations utiles lui permettant de mieux connaître son travail et de l'améliorer.



Examinons maintenant plus à fond notre fameuse triangulation, l'approche qualitative et quantitative puis l'approche multiméthodologique. Après avoir présenté les trois, on pourra résumer ce qu'il faut inclure dans cette partie du devis.

*J'avais complètement oublié qu'on était dans le devis; ça va... de l'objet jusqu'à l'utilisation prévue des résultats... après ça on rajoute la planification, le budget et on a notre projet d'évaluation au complet.*

*Merci Éric, t'es fin.*

### La triangulation

Il était une fois des chercheuses et des chercheurs qui adhéraient aux approches subjectivistes et voulaient donner certaines garanties de scientificité à leurs travaux de recherche. Pour faire une histoire courte, ils ont finalement eu recours à un procédé que nous appelons maintenant la triangulation, et il est recommandé d'y recourir en évaluation participative. Commençons par indiquer comment on procède. Nous avons trois possibilités comme nous l'avons vu tantôt.

- La première est de **comparer un groupe de données avec un autre** (produit par des méthodes de collecte semblables ou différentes, à partir de sources de données elles aussi semblables ou différentes, peu importe). Par exemple, on pourrait comparer les perceptions exprimées par des usagères ou usagers rencontrés en entretien individuel, sur le développement de leurs attitudes grâce au programme suivi, avec ce que les intervenantes ou intervenants disent avoir atteint comme objectifs dans les activités suivies par d'autres usagères ou usagers d'un programme semblable. Dans ce cas, on pourra dire qu'il y a triangulation des données.
- La seconde possibilité est de **prendre une même technique**, par exemple, l'entrevue de groupe, **mais de l'appliquer à des sources de données différentes** (par exemple un groupe d'usagères et un groupe d'intervenantes dans un programme de formation), sur un même sujet (par exemple le programme est-il satisfaisant ?). Ce genre de procédé se nomme triangulation des sources.
- La troisième possibilité est d'**appliquer des moyens ou des techniques d'évaluation différents** (par exemple l'enquête par questionnaire et l'entrevue de groupe) pour produire les mêmes genres d'informations (par exemple le degré de satisfaction des usagères et usagers), ce qui permettra, en comparant les données produites par chacun des deux moyens, de voir si un groupe de données confirme ou non l'ensemble de données produites par l'autre moyen. Ce procédé se nomme triangulation de la méthode.



Mais attention! On ne fera varier qu'un des trois éléments à la fois. Si on variait simultanément les méthodes et les sources, ou simultanément méthodes, sources et données, on ne serait plus en triangulation, mais rendu dans d'autres aspects techniques.

*... Que je serai très heureuse de ne pas connaître...*

Saisissez-vous l'idée ? La triangulation est une bonne barrière de sécurité. Elle peut être définie comme la variation et la combinaison ou le croisement entre données (triangulation des données), sources de données (triangulation des sources), ou méthode de collecte de données (triangulation de la méthode) afin d'étudier un même phénomène (l'objet d'évaluation). Elle nous permet de nuancer, de comparer, de confronter. Elle sert à ce que notre évaluation participative ait une des qualités essentielles à sa scientificité, c'est-à-dire une bonne validité (définie comme un bon degré de correspondance entre les données recueillies et l'information «vraie» qu'elles représentent<sup>3</sup>).

### Approche qualitative et approche quantitative

Supposons, maintenant, que l'on pense faire une **triangulation de la méthode** de la manière suivante : comparer les perceptions exprimées par des usagères ou usagers, rencontrés en **entrevue** individuelle, sur le développement de leurs attitudes, avec les moyennes obtenues à un **test** d'attitudes auprès d'une tranche assez large de participantes et de participants. Dans cet exemple, on se retrouve avec des données non chiffrées d'un côté (les **propos** racontés en entretien individuel) et chiffrées (les **moyennes**) de l'autre côté. À première vue, on se dit que les premières sont qualitatives et les deuxièmes, quantitatives. La tendance est donc de croire que les premières appartiennent à une approche qualitative de l'évaluation, parce que les données présentent la description que les participantes ou participants donnent pendant les entretiens individuels. On aura également tendance à dire des secondes données qu'elles relèvent d'une approche quantitative de l'évaluation, parce qu'elles sont chiffrées, parce qu'elles indiquent une quantité. Voyons si cela tient la route.

*Un instant bobinette. Pourquoi je voudrais savoir ça ?*

Pour savoir comment rédiger la méthodologie.

*Chuis proche du téléphone, terrible. Docteur, guérissez-moi! Oh spécialiste, viens vivre ma vie à ma place! Dire qu'on dit ça aux jeunes de se prendre en charge : où est-ce qu'on a la tête, je vous l demande!...*

On continue, on continue, Courage! Vous verrez dans un instant qu'on pourrait avoir du mal à défendre la méthodologie pendant les négociations si on évitait, maintenant, d'approfondir la distinction entre le qualitatif et le quantitatif.

Nous disions donc qu'on pourrait donc facilement se retrouver avec des données chiffrées du côté de l'approche qualitative, par exemple, si on indique le **nombre** de participantes ou de participants qui ont ces perceptions-là, le **nombre** de perceptions différentes qu'ils ont exprimées. On a ainsi des deux côtés, des données chiffrées. Sont-elles, pour autant, les données d'une approche quantitative de l'évaluation ? Eh bien non. Ces données, même chiffrées, servent à dénombrer les choses **perçues** ou les **qualifi-**

**cations** de l'objet, telles qu'exprimées à travers les propos des personnes. L'approche générale de l'évaluation reste donc subjectiviste et qualitative. Dans le cas de ces données, elles sont bel et bien quantitatives dans le sens de nombre, de proportions, ou de taux, mais il n'y a pas eu une **quantification** dans le sens où on peut l'entendre dans l'approche quantitative. Dans une véritable approche quantitative, les données proviennent d'une **mesure**. C'est là une différence majeure.

Dans le cas des données quantitatives provenant d'une approche générale **qualitative**, on continue à **décrire** les choses même en les dénombrant. On dit qu'on obtient des données quantitatives simplement parce qu'on a des nombres qui expriment ou résument une des qualités de l'objet (taux de fréquentation, proportion homme-femme, répartition des nombres d'usagères et d'usagers par groupe d'âges, etc.). On ne sort pas de la qualité, du qualitatif, même si on y met un chiffre.

Dans le cas des données de l'approche **quantitative**, la quantification provient de la **mesure** que l'on a effectuée de l'attitude des participantes ou participants (par exemple sur une échelle de cinq points, on a eu une moyenne de 3,8 dans un groupe de 30 personnes; ou un participant a obtenu une moyenne individuelle au test de 3,9 sur 5). Au lieu de qualifier l'objet, on le mesure. Le principe derrière la mesure est que l'objet est saisissable en lui-même, qu'il peut être étudié au moyen d'observations, donc à l'aide d'instruments d'observation plus fiables que notre «pif», ou que nos yeux. Les tests d'attitudes sont un exemple d'instruments de mesure. On veut que ceux-ci soient les plus neutres et les plus puissants possibles pour obtenir des mesures les plus précises possibles. Ces mesures donnent ainsi une meilleure connaissance de l'objet en détails. Lorsqu'on peut mesurer son poids, son volume, sa vitesse, son étendue, sa profondeur, ses courbes, on peut se faire une idée plus exacte d'un objet. Alors, pour s'approcher le plus possible de la «vérité» de cet objet, de l'objectivité, il faut que les mesures soient précises et les instruments de mesure, techniquement bien faits et très robustes. Pourquoi ? Parce que pour parvenir à cette forme de connaissance de l'objet, nous aurons besoin de neutraliser le plus possible tous les biais possibles, y compris les «subjectivités». Cela nous place alors du côté du positivisme.

*Ok. C'est comme on le disait pour les indicateurs : si on est en approche qualitative, les chiffres font juste nous montrer si c'est vert foncé ou vert pâle; si on est en approche quantitative, c'est comme si on était au coin de la rue avec un chronomètre en train de calculer exactement combien de temps la lumière clignote avant de passer au rouge.*

Voilà. En somme, donc, si on adopte une approche générale qualitative, cela ne veut pas automatiquement dire qu'il n'y aura pas de données chiffrées. Mais, comme on l'a vu, ce n'est parce qu'il y a des données chiffrées qu'on est en approche quantitative. Pour éviter toute confusion dans votre présentation de la méthodologie et être bien compris, vous devriez parler d'approche multiméthodologique si vous voulez vous servir des deux approches.

*J'te dis Éric qu'il faut en comprendre des affaires pour être compris...*

## Une approche multiméthodologique

Certains chercheurs voient le procédé de triangulation des méthodes comme une possibilité d'approche multiméthodologique (une méthodologie mixte). Par exemple, des données provenant d'une approche subjectiviste (perceptions racontées en entrevue individuelle) pourraient être croisées avec celles qui proviennent d'une technique plus objectiviste ou positiviste, par exemple la mesure des attitudes par tests écrits.

*Et si on prenait des entrevues et l'observation directe, on resterait dans le qualitatif, ça serait juste une triangulation, on serait pas encore en multi-machin ?*

C'est ça. Adopter une approche générale multiméthodologique de l'évaluation signifie qu'on emploie des méthodes différentes, c'est-à-dire associées à des approches générales vraiment différentes. Il y a des spécialistes en recherche qui diront que c'est un non-sens de trouver dans une même démarche d'évaluation, des bouts de méthodes associées à l'approche subjectiviste et d'autres, à d'autres approches opposées. En évaluation, toutefois, on ne s'empêche pas de le faire : la multiméthodologie nous permet justement d'avoir des angles d'approche différents sur l'objet à évaluer et d'examiner l'objet sous plusieurs éclairages différents. En l'étudiant ainsi à partir de différents points de vue, on augmente les chances d'en avoir un aperçu plus intéressant. Cependant, même avec une approche multiméthodologique, les méthodes associées à notre propre position de départ resteront prédominantes afin qu'elles demeurent conséquentes avec notre vision.

## En résumé, une approche plurielle

Revenons maintenant à la rédaction de la section «Approche générale» qui débute la méthodologie du projet d'évaluation. Le texte devra clairement indiquer l'approche générale de l'évaluation. On dira donc que l'on a une approche d'évaluation :

- participative,
- subjectiviste,
- principalement qualitative,
- légèrement quantitative, en ce qui concerne certaines données descriptives,
- par triangulation (selon le cas : des données, des sources ou de la méthode) et,
- selon le cas, multiméthodologique (s'il y a des données quantitatives provenant de mesures ajoutées à des données qualitatives).



Puis, on passera tour à tour ces termes pour expliquer dans nos mots ce qu'ils signifient pour l'évaluation. Ensuite, les procédés et les techniques employés seront décrits.

*Youpi! Ça ça m'intéresse! Chuis un genre **techniques**, moi, patentes, pas vraiment un genre **structures**. J'aime le **grand raisonnement**, mais une fois que je le comprends, je passerais tout de suite aux **moyens**, moi. Entre les deux, je m'ennuie...*

*Qu'est-ce que je viens de dire là... Prenez-le pas personnel, Éric a beaucoup aimé ça, lui...*



## Les procédés et techniques

Cette section est la partie technique la plus importante du devis d'évaluation. Elle indique en détail les procédés de l'évaluation. Elle permet d'entrevoir l'envergure du travail qui sera accompli (volume et durée du travail d'évaluation, nombre et caractéristiques des personnes qui seront sources de données, nombre et types d'instruments d'évaluation à concevoir ou à adapter, la façon de les utiliser et les circonstances dans lesquelles ils seront employés, etc.). De plus, ce qui est présenté dans cette partie du devis d'évaluation justifiera la plupart des coûts d'une évaluation.

Mentionnons tout de suite que presque tout, dans cette partie du projet d'évaluation, est matière à négociation. La seule exception est la déontologie de l'évaluation; elle est non négociable, mais elle est déterminée par les règles d'éthique imposées à l'évaluation selon les procédés et techniques qu'on utilise. La déontologie devra être complète, claire et présentée correctement dans le devis d'évaluation.

### La banque de techniques et ses rubriques

Les techniques que l'on peut employer en évaluation participative et qui ont été énumérées au début de notre grand voyage en méthodologie étaient les sept suivantes : l'enquête par questionnaire, l'entretien de recherche individuel, l'entretien de groupe, le *focus group*, l'observation directe des comportements, des tests écrits répondus individuellement et l'analyse documentaire. Généralement, une même évaluation participative n'utilise pas toutes les sept techniques. Donc, encore une fois, il faut choisir et pour choisir, il faut les connaître. Et, encore une fois, le coeur de l'évaluation (objet, indicateurs, questions évaluatives, critères et objectifs d'évaluation) constitue nos balises de choix d'une technique. Essentiellement, on part de ce que l'on veut savoir et l'on se demande quelles techniques pourront le mieux nous le fournir. La banque de techniques que vous retrouverez dans le Cahier 4 du manuel, présente chacune des techniques en détails avec, pour chacune d'elles, tous les éléments que l'on doit inclure dans la rédaction du devis, soit :

- les types d'informations recherchées (c'est-à-dire les sortes d'informations que la technique produira);
- les répondantes et les répondants (c'est-à-dire les sources des données);
- la description de l'instrument utilisé et le mode d'utilisation de cet instrument;
- la déontologie (c'est-à-dire les règles d'éthique appropriées);
- l'analyse des données.

Dans cette section-ci, nous nous en tiendrons à indiquer pourquoi on choisit l'une ou l'autre technique afin d'orienter votre lecture de la banque selon vos priorités.

## Les techniques

### L'enquête par questionnaire

Quand on veut obtenir beaucoup d'informations de beaucoup de monde, le questionnaire à réponses écrites est approprié, à condition, bien entendu que les gens qu'on veut rejoindre sachent bien lire, parfois même écrire, et puissent être rejoints par courrier ou par téléphone.

### L'entretien individuel

Quand on veut des renseignements plus approfondis de personnes cibles, ou témoins privilégiés, qu'on considère bien placées pour parler de notre objet d'évaluation, qui le connaissent mieux que d'autres ou qui en ont eu une expérience particulière, l'entretien individuel est approprié. On l'appelle aussi l'entretien de recherche individuel et pour cause : il ne s'agit pas d'une conversation ordinaire ou de relation d'aide, mais d'une investigation. Il faudra d'ailleurs le rappeler souvent aux personnes qui en seront chargées. On recherche des réponses à des questions précises ou des avis sur des thèmes assez bien définis.

### L'entretien de groupe

On choisit l'entretien de groupe pour les mêmes raisons que l'entretien individuel à la différence que l'on souhaite une interaction, une discussion entre ces témoins privilégiés, on souhaite saisir comment ils construisent ensemble l'objet d'évaluation.

### Le *focus group*

Le *focus group* rassemble également en groupe, des personnes cibles, mais deux choses le différencient de l'entretien de groupe. Les personnes en question sont choisies pour représenter, autant que possible, toutes les tendances, les façons de voir notre objet d'évaluation, les attitudes ou les comportements à son égard, par exemple tous les genres d'usagers du service concerné. C'est pourquoi les maisons de sondage choisissent les personnes participantes à un *focus group* au hasard; mais comme notre organisme ne s'adresse pas à toute la population du pays, c'est nous qui choisissons les personnes mais avec cette même idée qu'elles soient «représentatives du peuple» autant que possible. L'autre différence consiste à éviter le débat; on veut exactement le contraire de l'entretien de groupe, on ne veut pas que les gens construisent ensemble quoi que ce soit mais qu'ils apportent de l'eau à notre moulin en verbalisant les différentes façons de voir l'objet sans en venir à des conclusions communes. Le *focus group* est comme un questionnaire mais oral où plusieurs personnes y répondent en même temps.

### L'observation directe

Le mot le dit, on choisit l'observation directe pour voir comment les choses se passent concrètement au moment même où l'activité à évaluer, l'intervention, arrive. Habituellement, on veut enregistrer des contextes (comme l'ambiance d'un atelier), l'utilisation de ressources (comme l'audiovisuel), des façons de faire, des comportements, ou les comparer d'un groupe à l'autre.

### Des tests écrits individuels

Voici donc des instruments de mesure comme on en parlait en approche quantitative. On veut donc, ici, littéralement mesurer, par exemple des attitudes, l'estime de soi, le stress, les connaissances, les valeurs, à l'aide d'instruments éprouvés pour ce faire. La plupart du temps, on choisit ce genre de technique parce qu'on veut une mesure précise de ce qui nous intéresse, voire une échelle de mesure (de stress, d'estime de soi, etc.). Dans certains cas, cette technique peut aussi permettre de se comparer à d'autres, ce qui est possible évidemment du fait qu'on prendra un test déjà éprouvé, dont on connaît les résultats ailleurs. Les mêmes conditions s'appliquent que dans le cas du questionnaire écrit.

### L'analyse documentaire

Cette technique parle aussi par elle-même; on cherche alors des renseignements publiés sur ce qu'on aborde dans notre évaluation afin de soutenir ou enrichir nos travaux. Il peut s'agir de recherches scientifiques, revues spécialisées, ou encore de nos procès-verbaux, bilans et rapports. Ces derniers seront d'autant plus utiles qu'ils sont bien faits (à cet égard, il vaut la peine de consulter *Epsilon : Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires*, publié par le COCQ-Sida).

---

## Les types de résultats

Une évaluation nous donne trois types de produits : les données brutes, les résultats intermédiaires et les résultats d'évaluation proprement dits. Il faut parler des trois dans le devis et les décrire un par un.

*Plaît-il, pourrions-nous avoir une approx d'où nous allons avec nos skis ici ? Je n'ai vraiment pas la moindre idée de ce dont on parle. Puis-je ajouter, respectueusement : Éric non plus! Et ce n'est pas un deux de pique, mon Éric...*

Nous sommes à la grande étape de la présentation de la méthodologie; nous avons déjà précisé notre approche générale et les procédés et techniques dont nous entendons nous servir. Maintenant il nous faut présenter ce que toute cette méthodologie devrait nous donner comme résultats. Or, il y a trois sortes de résultats...



*Ok! Notre approche participative correspond à notre vision d'organisme communautaire, nous sommes les mieux placés pour connaître notre réalité; mais il nous faut une garantie de rigueur pour pas se renfermer dans une 'tite chambre peinte en rose; ce sont les points de vue complémentaires sur les informations qui vont nous la fournir (ça, c'est la triangulation). Là, on est passé à choisir nos techniques et maintenant il faut expliquer ce qu'elles vont donner.*



Bingo.

*Mais quand est-ce qu'on la fait la triangulation ?*

Nous allons y venir mais, auparavant, il faut savoir qu'il y a deux sortes de résultats à une évaluation :

- les résultats intermédiaires (ce qui ressort de l'analyse des données);
- les résultats d'évaluation (ce qui ressort, au bout du compte, quand on applique nos critères d'évaluation aux résultats intermédiaires).

*Je les avais oubliés, les critères. Donc on va les chercher à la fin, quand on arrive aux résultats d'évaluation ?*

C'est ça; on va reprendre nos critères **et** nos questions évaluatives pour poser notre jugement. Et quant à parler des oubliés du coeur de l'évaluation : on ira chercher nos indicateurs pour organiser nos données et pour produire les résultats intermédiaires, c'est-à-dire qu'il y aura une série de données et des résultats intermédiaires pour chacun de nos indicateurs. Mais avant d'examiner tout ça en détails, continuons nos définitions des résultats.

Lorsqu'on fera l'évaluation, chacune des techniques qui vient d'être présentée produira séparément, avec son analyse des données, par exemple des nombres, des moyennes, des fréquences, des taux, des pourcentages, des résumés des propos des répondantes ou répondants sur différents sujets. Pris un à un, c'est-à-dire technique par technique, ces ensembles ne sont toutefois pas encore de véritables résultats aux yeux de l'évaluation; en évaluation, on commence à parler vraiment de résultats à partir des résultats intermédiaires parce que, justement, on fait une évaluation, tout le processus est orienté pour poser un **jugement sur la valeur** de notre objet. Or, notre première compilation est sans doute passionnante pour nous, mais ce sont des faits non traités : ce sont des données brutes. On «voit», mais on n'est pas encore à l'étape de «juger» ou d'évaluer qui, elle, se fait par l'application de nos critères. Alors, ces premiers éléments produits par nos techniques de collecte de données s'appellent des données brutes; on devra ensuite les traiter au moyen de différentes analyses qui produiront ce qu'on appelle des résultats intermédiaires et, par la suite, les résultats d'évaluation en bonne et due forme, c'est-à-dire ceux qui ressortent finalement de l'application de nos critères.

## Les données brutes

Dans les démarches d'évaluation, les données brutes sont l'expression des réponses fournies par les répondantes ou répondants (sur les questionnaires ou les transcriptions des enregistrements sur bande sonore) et que l'on a simplement compilées sans les modifier. Généralement, ces données brutes sont transformées en données en effectuant certaines opérations assez simples. Par exemple, supposons qu'on a utilisé un questionnaire d'enquête comprenant 30 questions et portant sur trois thèmes : la satisfaction, l'intérêt et le sentiment d'avoir appris quelque chose. Et supposons également que deux des 30 questions servent à détecter la satisfaction. Prenons un des répondants qui, à la première question sur la satisfaction face aux activités, a répondu «moyennement satisfait» et à la deuxième question sur le même sujet, «tout à fait satisfait». Lorsqu'il a donné ses réponses dans le questionnaire, on lui avait indiqué d'inscrire vis-à-vis de chacune des deux questions son «X» sur le chiffre qui correspond à son choix entre les réponses suivantes :

pas du tout : 0      un peu : 1      moyennement : 2      tout à fait : 3

Ces réponses fournies aux deux questions sur la satisfaction et codées (ici sous la forme des chiffres 2 et 3) sont deux **données brutes individuelles**.

Mais ce qui nous intéresse, lorsqu'on fait une enquête, ce sont les réponses de **l'ensemble** des répondantes et répondants à chaque question. Alors, c'est l'ensemble des réponses individuelles qui sera pris en considération pour constituer les données brutes de l'enquête. Par conséquent, ces données brutes sur la satisfaction seront donc, dans le cas d'une enquête, l'étalement des données brutes individuelles; on peut les compiler en un tableau qui présente les **données brutes de l'enquête** associées à leur numéro de question respectif. Dans le cas de notre exemple, on verra alors combien de réponses 0, 1, 2 et 3 nous avons obtenues à la première question sur la satisfaction, puis à la deuxième, pour tous les répondants et répondantes.

Cependant, si on a choisi de questionner sur la satisfaction, alors celle-ci importe plus que la réponse à chacune des deux questions prises séparément. Les deux questions établissent, ensemble, la satisfaction montrée par notre répondant de tantôt. Dans cet exemple, on pourra calculer sa moyenne entre ses deux réponses (cette moyenne est 2,5) pour connaître son degré de satisfaction; les autres questions du questionnaire livrent des connaissances sur d'autres sujets. À ce moment, on pourra dire que la moyenne de 2,5 est une **donnée individuelle sur la satisfaction**. Comme l'enquête s'intéresse à la satisfaction de l'ensemble des répondantes et des répondants, alors la moyenne de toutes les moyennes des répondantes et répondants aux deux questions sur la satisfaction constitue la **donnée sur la satisfaction**. Elle pourra alors être incluse dans un tableau de données qui présenterait nos trois sujets étudiés par questionnaire d'enquête (satisfaction, intérêt et sentiment d'avoir appris) associés respectivement aux données obtenues par l'enquête pour chacun de ces sujets.

## Les résultats intermédiaires

Dans notre évaluation participative, lorsqu'on se sert aussi de triangulation, ces données seront transformées pour devenir nos résultats intermédiaires. Par exemple, on examinera les données sur la satisfaction, produites par l'enquête par questionnaire, en comparaison avec des données provenant des entretiens individuels et portant aussi sur la satisfaction. D'un côté la satisfaction exprimée dans notre exemple est de 2,5 sur 3; elle est ainsi située sur le bout positif de l'échelle allant de 0 à 3. De l'autre, on pourrait avoir les données suivantes provenant d'entretiens : les participantes et participants ont tous dit qu'ils avaient beaucoup aimé l'activité, certains ont mentionné qu'ils suggèrent à tout le monde de la faire, etc. Dans ce cas, on pourra dire que, selon l'enquête et l'entretien individuel, la **satisfaction est élevée**. Ceci constitue un des **résultats intermédiaires** de l'évaluation, obtenu suite à la **triangulation de la méthode** (enquête par questionnaire et entretien de recherche individuel) à propos de données se rapportant au même sujet (la satisfaction) et avec les mêmes sources de données (les répondantes et répondants qui ont rempli le questionnaire dont certains ont été rencontrés en entretien individuel).

On pourrait faire, aussi, une **triangulation des données**; par exemple croiser les données d'enquête sur le sentiment d'avoir appris quelque chose, avec celles obtenues sur la satisfaction par la même technique (même méthode, mêmes répondantes ou répondants, mais données différentes). Le résultat intermédiaire d'évaluation pourrait être alors un degré de **concordance** élevée entre les deux, ou une **discordance** (grande, moyenne ou faible) entre satisfaction et impression d'avoir appris.

Supposons qu'en plus, on ait les données produites par un test de connaissances, par exemple une moyenne de 90 % de réponses correctes pour l'ensemble des répondantes et répondants, ce qui est beaucoup, surtout si les notes des individus s'échelonnent de 0 à 100 %. On pourrait alors poursuivre la triangulation et produire le résultat intermédiaire suivant : degré élevé de concordance entre satisfaction et acquisition de connaissances, discordance entre satisfaction et sentiment d'avoir appris, et entre ce dernier et acquisition de connaissances.



Ainsi, dans un projet d'évaluation participative, lorsqu'on en est rendu à rédiger la section «Types de résultats», on devrait parler de la triangulation pour que l'on puisse ensuite présenter le genre de résultats intermédiaires auxquels on peut s'attendre. Cependant, certaines données ne seront pas soumises à la triangulation. Elles pourront alors être directement présentées comme résultats intermédiaires. Les données présentées dans notre exemple sur le degré d'intérêt peuvent se retrouver dans cette situation si on avait, au point de départ, décidé que le degré d'intérêt était un des indicateurs et si on n'a pas pris d'autres moyens de l'examiner que par le questionnaire d'enquête.

## Les résultats d'évaluation

Les résultats d'évaluation proprement dits sont produits par l'application de nos critères et constituent la réponse à nos questions évaluatives. Mais à ce stade-ci, c'est comme si on voulait jouer à un nouveau jeu de cartes : il y a une limite à ce qu'on peut expliquer abstraitement. On est mieux de jouer une partie d'essai pour comprendre. Tout le monde saisit le but du jeu ? Il consiste à rédiger la sous-section sur les types de résultats de la grande section «Méthodologie» du devis d'évaluation...

*Ça va. J'aime autant tout voir l'ensemble quitte à reprendre du début, ensuite. C'est le dernier bout compliqué ?*

C'est le dernier. Le point «Diffusion des résultats» est simple puis il restera la planification-budget, l'assemblage final et la validation-négociation du projet, ce qui n'est pas nécessairement simple, mais on y est très habitué.

## La rédaction de la section «Les types de résultats»

Cette section comprend, vous l'aurez deviné, trois présentations de ce que l'évaluation sera en mesure de produire : les données, les résultats intermédiaires et les résultats d'évaluation.

### Les données

On peut la débiter en présentant en une seule liste, les sortes de données qui seront produites suite aux analyses de données, mais réparties selon les indicateurs auxquels elles sont reliées.

Supposons, par exemple, que l'évaluation se fait en fonction des trois **indicateurs** suivants d'une activité :

- la satisfaction des participantes et participants envers l'activité;
- l'intérêt suscité par l'activité;
- les apprentissages qui y sont effectués.

Supposons aussi que **trois techniques** d'évaluation aient été prévues :

- l'enquête par questionnaire;
- l'entretien individuel;
- un test écrit sur les connaissances.

On pourrait alors commencer la présentation de la manière suivante.

Les principales données seront :

- pour l'indicateur «satisfaction à l'égard de l'activité» :
  - (1) la moyenne obtenue par questionnaire d'enquête sur une échelle de satisfaction;
  - (2) les propos tenus sur leur satisfaction, par des répondantes ou répondants des entretiens individuels;
- pour l'indicateur «intérêt suscité par l'activité» :

la moyenne obtenue par questionnaire d'enquête sur une échelle d'intérêt;
- pour l'indicateur «apprentissages effectués grâce à l'activité» :
  - (1) la moyenne obtenue, par questionnaire d'enquête, sur une échelle représentant le sentiment d'avoir appris quelque chose;
  - (2) la note moyenne, exprimée en pourcentage, obtenue à un test de mesure des connaissances administré aux participantes et aux participants à l'activité.

### Les résultats intermédiaires

Ça y est, on peut maintenant parler des triangulations prévues. Par exemple, si on parle de notre premier indicateur mentionné dans notre exemple (satisfaction à l'égard de l'activité), on indiquera que des résultats intermédiaires seront produits par une triangulation de la méthode, que l'on croisera les données (les moyennes) produites par l'enquête par questionnaire avec celles obtenues par les entretiens individuels (les résumés des propos). Puis, on pourra simplement mentionner les possibilités de résultats intermédiaires qui sont ainsi obtenus. Par exemple, on pourrait indiquer qu'en croisant ces deux sortes de données sur la satisfaction, les possibilités de résultats intermédiaires sont la présence ou l'absence de concordance entre les données (soit qu'il y ait concordance, soit qu'il y ait discordance entre les données) :

- le niveau de concordance ou de discordance (faible, modéré ou élevé, et on indique comment sont fixés ces niveaux);
- le niveau de satisfaction :
  - faible, par exemple si la moyenne des moyennes va de 0 à 1 sur 3 et que le contenu des propos indique peu ou pas de satisfaction;
  - modéré, par exemple si cette moyenne se situe de 1 à 2 et que les propos indiquent une satisfaction bonne ou très grande;
  - élevé, par exemple si cette moyenne est supérieure à 2 et que les propos indiquent tous une très grande satisfaction.

Ce sont là les possibilités de résultats intermédiaires que l'on peut produire sur la satisfaction, dans notre exemple. Poursuivons sa présentation pour un autre indicateur, l'intérêt suscité par l'activité. Dans ce cas, il n'y a qu'un type de résultats intermédiaires possible : le niveau d'intérêt suscité par l'activité. Mais on pourrait le qualifier de faible, par exemple si la moyenne des moyennes est inférieure à 2 sur une échelle de réponses allant de 0 à 4, moyen, par exemple si cette moyenne se situe de 2 à 3, ou élevé, par exemple si cette moyenne dépasse 3.

Pour l'autre indicateur de notre exemple, les apprentissages effectués grâce à l'activité, il y a différents types de résultats intermédiaires possibles, selon les combinaisons effectuées par la triangulation des données. Par exemple :

- un sentiment absent, faible, modéré ou fort d'avoir appris quelque chose (on indiquera les limites de chacun),  
croisé avec
- une note faible, par exemple une moyenne plus petite que 60 %, modérée (moyenne de 60 à 75 %) ou forte (moyenne supérieure à 75 %) au test de connaissances.

Pour indiquer les types de résultats intermédiaires, il s'agit de montrer les diverses possibilités qui résultent de ces croisements :

- peu ou pas d'apprentissages produits, par exemple si on a un faible ou absent sentiment d'avoir appris, et une moyenne faible au test;
- faible niveau d'apprentissage, par exemple si on a un faible sentiment d'avoir appris et une moyenne autour de 60 % ou moins au test de connaissances;
- niveau modéré d'apprentissage, par exemple si on a un faible ou un fort sentiment d'apprentissage et une moyenne comprise entre 60 et 75 % au test;
- niveau élevé d'apprentissage, par exemple s'il y a un sentiment modéré ou fort d'avoir appris et une moyenne supérieure à 75 % au test.

Au lieu de présenter toutes ces possibilités des différents types de résultats intermédiaires, on pourrait décider de ne présenter que celles qui sont plus probables, étant donné que l'on a une bonne expérience de ce qui se passe, en général, dans ce genre d'activités.

*Oh Paradigme Communautaire, je t'aime!... Éric, j'fais pas une folle de moi j'espère; le paradigme communautaire, c'est comme notre modèle, là... Ok, fiou...*

Par exemple, on indiquera qu'étant donné l'expérience acquise par l'organisme communautaire ou bénévole et les informations informelles qu'il possède, on s'attend aux types de résultats intermédiaires suivants.

- Pour l'indicateur «satisfaction à l'égard de l'activité» :
  - concordance entre les données d'enquête et d'entretien individuel;
  - niveau élevé de concordance entre ces données;
  - niveau élevé de satisfaction, moyenne supérieure à 2 sur 3 et propos indiquant tous une très grande satisfaction.
- Pour l'indicateur «intérêt suscité par l'activité» :
  - niveau élevé d'intérêt, moyenne supérieure à 3 sur 4.
- Pour l'indicateur «apprentissages effectués grâce à l'activité» :
  - niveau modéré d'apprentissage, un faible ou un fort sentiment d'apprentissage et une moyenne comprise entre 60 et 75 % au test,
  - ou
  - niveau élevé d'apprentissage, sentiment modéré ou fort d'avoir appris et une moyenne supérieure à 75 % au test.

La présentation des types de résultats intermédiaires sera relativement courte. Elle devra être assez précise et présenter des possibilités réalistes des types de résultats intermédiaires qu'il est possible de produire, compte tenu des moyens techniques et des ressources dont on dispose.



### Les résultats d'évaluation

Il s'agit maintenant de présenter les principaux types de résultats d'évaluation susceptibles d'être produits par l'application des critères aux résultats intermédiaires. Faisons-le avec le dernier exemple qui présentait seulement les types de résultats intermédiaires auxquels s'attend un organisme communautaire qui a d'avance une bonne idée de la tendance qui s'exprimera.

- Pour l'indicateur «satisfaction à l'égard de l'activité» :
  - concordance entre les données d'enquête et d'entretien individuel;
  - niveau élevé de concordance entre ces données;
  - niveau élevé de satisfaction, moyenne supérieure à 2 sur 3 et propos indiquant tous une très grande satisfaction.
- Pour l'indicateur «intérêt suscité par l'activité» :
  - un niveau élevé d'intérêt, moyenne supérieure à 3 sur 4.
- Pour l'indicateur «apprentissages effectués grâce à l'activité» :
  - niveau modéré d'apprentissage, un faible ou un fort sentiment d'apprentissage et une moyenne comprise entre 60 et 75 % au test,
  - ou
  - niveau élevé d'apprentissage, sentiment modéré ou fort d'avoir appris et une moyenne supérieure à 75 % au test.

La présentation des types de résultats d'évaluation nous ramène maintenant à nos questions évaluatives. En effet, les résultats d'évaluation sont ceux qui servent à formuler la ou les réponses à ces questions de départ. Supposons que la question évaluative, dans notre exemple, était la suivante : quel effet produit une activité de formation donnée par notre organisme communautaire ?

*Nous autres on dirait : quel effet produisent les ateliers d'Opelai ?*

Avec la présentation des types de résultats intermédiaires, on a dû réintroduire nos indicateurs dans la machine. Le moment est maintenant venu d'y mettre aussi nos critères d'évaluation, car ils seront appliqués aux résultats intermédiaires en vue de fournir les réponses aux questions évaluatives.

Alors, supposons que nos critères soient les deux suivants :

- le degré d'atteinte des objectifs visant des apprentissages de connaissances;
- le niveau d'appréciation exprimée par les participantes et participants à l'activité.

↔ Pour le **premier critère**, soit le degré d'atteinte des objectifs visant des apprentissages de connaissances, il faudra déterminer un seuil de satisfaction du critère; il faut que ce seuil soit lui aussi pertinent par rapport aux types de données et de résultats intermédiaires dont on dispose. Supposons que ce seuil soit le suivant : le degré d'atteinte des objectifs sera élevé lorsque la moyenne au test de connaissances se situe au-dessus de 60 % et que le sentiment d'avoir appris est fort.

↔

Il nous faut aussi le seuil de satisfaction du **deuxième critère**, soit le niveau d'appréciation exprimée par les principaux intéressés. Supposons que ce seuil soit le suivant : un degré d'intérêt au moins modéré et un degré de satisfaction élevé.

En appliquant ces deux critères et leur seuil respectif aux types de résultats intermédiaires de notre exemple, on peut inscrire dans cette section que les principaux types de résultats d'évaluation seront les effets positif (important, moyen, modeste), négatif (en régression, néfaste) ou neutre (insignifiant, absent) en fonction des apprentissages réalisés par les participantes et les participants, et de leur niveau d'appréciation de cette activité.

↔

↔ La suite de la présentation des types de résultats d'évaluation est une affaire de logique et d'ingéniosité. Il s'agit de montrer les combinaisons possibles des types de résultats intermédiaires associés aux indicateurs, avec les seuils de satisfaction de nos deux critères. Pour y arriver, on peut faire une bonne partie de cette présentation sous la forme de tableau.



Pour continuer avec notre exemple, on pourrait aussi présenter les différentes catégories de «poids» de nos seuils comme ce qui suit.

L'effet de l'activité sera considéré **positif et important** si les résultats intermédiaires indiquent :

- pour l'indicateur «apprentissages effectués grâce à l'activité» :
  - un niveau élevé d'apprentissage (fort sentiment d'avoir appris et une moyenne supérieure à 60 % au test);
- pour l'indicateur «intérêt suscité par l'activité» :
  - un niveau élevé d'intérêt;
- pour l'indicateur «satisfaction à l'égard de l'activité» :
  - un niveau élevé de satisfaction.

L'effet de l'activité sera considéré **positif et moyen** si les résultats intermédiaires indiquent :

- pour l'indicateur «apprentissages effectués grâce à l'activité» :
  - un niveau modéré d'apprentissage (sentiment fort ou modéré d'avoir appris et une moyenne comprise entre 60 % et 75 % au test);
- pour l'indicateur «intérêt suscité par l'activité» :
  - un niveau modéré ou élevé d'intérêt;
- pour l'indicateur «satisfaction à l'égard de l'activité» :
  - un niveau modéré ou élevé de satisfaction.

L'effet de l'activité sera considéré **positif et modeste** si les résultats intermédiaires indiquent :

- pour l'indicateur «apprentissages effectués grâce à l'activité» :
  - un niveau modéré d'apprentissage (sentiment fort ou modéré d'avoir appris et une moyenne comprise entre 60 % et 75 % au test);
- pour l'indicateur «intérêt suscité par l'activité» :
  - un niveau faible ou modéré d'intérêt;
- pour l'indicateur «satisfaction à l'égard de l'activité» :
  - un niveau modéré ou faible de satisfaction.

Nous avons donc exposé comment on parviendra au jugement sur la valeur de l'activité en réponse à notre question évaluative.

*Wow wow! On a la réponse ?*

En effet, à la question «quel effet produit l'activité de formation ?», nous avons présenté tout ce qu'il faut pour pouvoir répondre que cet effet est positif, neutre ou négatif, et jusqu'à quel point (important, moyen, modeste), selon les apprentissages réalisés par les participantes et les participants, et leur appréciation de cette activité. Cette dernière phrase fait le résumé sur le point essentiel des résultats attendus de l'évaluation; elle devrait donc être inscrite dans le devis.

### Les recommandations

La toute dernière chose à indiquer dans le devis est que des recommandations seront émises, compte tenu de ces résultats et d'un réexamen de l'ensemble des données d'évaluation. Dans le cas de notre exemple, on inscrirait ceci :

#### Les types de recommandations qui peuvent être émises.

- Si l'effet est jugé **positif et important** : **maintenir** l'activité telle quelle et continuer de l'offrir; si des suggestions d'amélioration sont présentes dans nos données, nous en tiendrons compte.
- Si l'effet est jugé **positif et moyen** : **améliorer** l'activité; dans ce cas, nous procéderions à un examen des données de manière à trouver les zones plus faibles de l'activité et à les cibler pour proposer les améliorations qui sembleront les plus percutantes.
- Si l'effet est jugé **positif et modeste**, il faudra **examiner systématiquement** les données pour pointer les **améliorations majeures** à apporter et recommander de les faire.
- Si l'effet est jugé **neutre ou négatif**, on pourrait recommander d'**abandonner** l'activité **ou** d'effectuer des **changements majeurs**, en donnant les pistes de modification les plus urgentes.

*Taram taram tatam!!! Ça y est! Le reste : pinottes, je vous dis, mini-pinottes! Oui, oui, c'est important pareil, je le sais, mais ça change tout : je ne serai plus en train d'apprendre, j'aurai juste à savoir...*

*Éric, tu veux qu'on recommence à partir de types de résultats ? Au complet ?!!! Des fois t'es vraiment pas drôle toi. Moi j'ai compris, tu sauras. Pis si j'ai pas compris une 'tite affaire, je reviendrai voir quand on le fera...*

### La diffusion des résultats de l'évaluation

Il n'y a plus qu'à établir ce qui arrivera avec les résultats de l'évaluation. On expliquera donc ici qui les recevra, les destinataires, et pour quelles raisons ces personnes ou ces instances les recevront. On précisera les parties des résultats diffusés et la forme.



On pourrait prévoir de rédiger des rapports de résultats intermédiaires au fur et à mesure, afin de les présenter au C.A. Mais on pourrait aussi décider que les résultats restent confidentiels tant que l'on n'a pas tout ce qu'il faut pour poser le jugement en réponse aux questions évaluatives. En fait, c'est plus prudent, parce que ce jugement dépend des combinaisons de résultats et des critères d'évaluation; il peut donner une vision différente de celle que donnent séparément les résultats. Alors, si les résultats sont déjà diffusés, imaginez l'imbroglio dans l'information qui circulera et qui pourrait contredire les résultats finaux de l'évaluation.



## Le début du choix des ressources humaines



Pendant que l'on fouille le projet d'évaluation pour rédiger la liste détaillée des opérations, on gagnerait du temps si on relevait en même temps, sur un autre document, la liste du matériel et des équipements requis annoncés par les opérations ou auquel on pense au fur et à mesure : locaux, magnétophones, cassettes, nombre de pages photocopées, interurbains, télécopies, matériel de bureau, microordinateurs, logiciel de traitement de texte, logiciel de calcul pour l'entrée et l'analyse de données, papier et cassettes d'encre pour imprimante, frais de poste (envoi et enveloppes-réponses préaffranchies), etc. Cette liste sera précieuse pour la rédaction du budget.

Plus les opérations et les échéanciers seront précis et réalistes, plus le budget sera proche de la réalité. En effet, après avoir dressé la liste détaillée des opérations, on a la carte complète pour bien arpenter le terrain de l'évaluation. On remarquera, probablement, que plusieurs ressources humaines peuvent réaliser différentes tâches en même temps ou que plusieurs opérations se feront simultanément. Celles-ci se réaliseront d'autant mieux si on est plusieurs à se répartir les tâches. Plus on est de monde, plus l'évaluation est participative et plus le milieu se l'approprie et devient l'auteur collectif de l'évaluation. Cela signifie aussi que la durée totale de l'évaluation sera plus courte.



Pour que tout marche bien, le comité d'évaluation devra bien superviser et coordonner toutes les tâches (par exemple, pour éviter à un répondant d'avoir un conflit d'horaire entre son entretien de recherche et son *focus group*...; ou pour éviter que le seul magnétophone disponible soit entre les mains d'un intervieweur pendant qu'un autre a un répondant à rencontrer...).

La rédaction du calendrier des opérations peut difficilement se faire si on ne sait pas combien de personnes peuvent réaliser les opérations et quelles sont leurs qualifications et aptitudes par rapport aux opérations de la liste.



Pendant que des membres du comité d'évaluation tentent de rédiger la liste des opérations détaillées, donc avant d'établir les échéanciers, le comité y gagnerait si d'autres membres étaient en plein recrutement des ressources humaines... Autrement dit, il faudrait, pendant la rédaction des opérations, commencer l'étape 1 de ces mêmes opérations, le choix des ressources humaines et la distribution des tâches, de manière à se faire une idée de l'état des troupes qui s'attaqueront aux opérations de l'évaluation. Selon leurs qualifications et leurs intérêts, on pourra ensuite proposer des tâches à ces personnes et tenir compte du nombre de ressources humaines pendant que l'on rédige le calendrier des opérations. Cela sera également fort utile pour rédiger le budget, car on sera en mesure de déterminer, par exemple les salaires et avantages sociaux s'il y a lieu, et les déplacements des opératrices et opérateurs de l'évaluation.

La distribution des tâches entre les ressources humaines sera ensuite présentée en un tableau. On devrait pouvoir facilement y retracer qui est chargé de quelles opérations. Ce tableau de distribution de tâches devra être présenté lui aussi dans le projet d'évaluation.

## Le budget

Le calendrier des opérations fini, on sait assez bien qui sont les réalisatrices et réalisa-

### BUDGET DU PROJET D'ÉVALUATION<sup>5</sup>

DESCRIPTION	MONTANT PRÉVU
<b>1. SALAIRES</b>	<b>3 105,00 \$</b>
• coordonnatrice ou coordonnateur : 5 jours x 125-\$/jour	625,00 \$
• animatrices et animateurs : 8 jours x 100-\$/jour x 2 personnes	1 600,00 \$
• participantes et participants : 8 jours x 55-\$/jour x 2 personnes	880,00 \$
<b>2. AVANTAGES SOCIAUX</b>	<b>300,00 \$</b>
<b>3. HONORAIRES</b>	<b>2 000,00 \$</b>
<b>4. FRAIS DE DÉPLACEMENTS ET REPAS</b>	<b>200,00 \$</b>
<b>5. MATÉRIEL, PAPETERIE, PHOTOCOPIES, TIMBRES</b>	<b>500,00 \$</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 105,00 \$</b>

teurs de l'évaluation, il reste à rédiger le budget. En voici un exemple.





Ce serait une bonne idée de rédiger deux versions du budget. Une première version qui présente les estimés de coûts détaillés en fonction de tout ce qu'on aura à déboursier et que l'on gardera au comité d'évaluation pour suivre méticuleusement les événements budgétaires; et en rédiger une deuxième qui s'en tient aux rubriques habituelles de l'interne comme dans l'exemple ci-haut (ou aux rubriques demandées par le bailleur de fonds, si c'est le cas), et qui sera présentée dans le projet d'évaluation. Le budget détaillé, quant à lui, celui que conservera le comité, présentera l'ensemble du budget, mais en incluant les justifications détaillées des coûts (par exemple 5.1.1 Imprimerie pour les questionnaires des trois enquêtes : \$0,05 la photocopie x 5 pages par questionnaire x 3 questionnaires x 50 répondants pour l'opération). C'est la meilleure façon de pouvoir s'ajuster rapidement si l'un des éléments changeait; autrement, on cherche longtemps pourquoi, au juste, on avait mis 37,50\$...



## Étape 5- Assembler toutes les pièces en un projet d'évaluation complet



Nous y voilà donc. Il ne vous restera ici qu'à assembler et à styler le projet d'évaluation.



*Moi, si ça se met à tout répéter, je vire folle! Ça fait que je vais le faire moi-même. Éric, tu me diras si j'en oublie...*



1) *Pour nos partenaires externes, on commence par la description de l'organisme et des problématiques sur lesquelles on travaille. Puis on décrit notre objet, les ateliers d'Opelaï, ses buts et objectifs, le déroulement, la clientèle, les activités réalisées, et comment tout ça s'articule.*

2) *On présente le coeur de l'évaluation : l'objet, les indicateurs, les questions évaluatives, les critères et les objectifs.*

3) *On présente quatre choses dans la méthodologie :*

- *l'approche générale (participative, subjectiviste, principalement qualitative, peut-être légèrement quantitative, avec triangulation et, peut-être encore, multi-méthodologique);*
- *les procédés et techniques (présentés un après l'autre, avec leurs différentes subdivisions : type d'informations recherchées, les répondants, l'instrument, le mode d'utilisation de l'instrument, la déontologie et l'analyse des données);*
- *les types de résultats ( les données compilées, les résultats intermédiaires et d'évaluation).*

*Puis on présente la partie sur l'usage des résultats, la diffusion.*

4) *On met le calendrier des opérations, le tableau de distribution de tâches entre les différentes ressources humaines et le budget.*

## Étape 6- Soumettre et faire adopter le projet d'évaluation en entier

Une fois que l'on a bien assemblé tous les éléments du texte, le projet d'évaluation est fin prêt pour être présenté à nos interlocutrices et interlocuteurs internes (puis, externes, si c'est le cas). Il faudra penser à laisser un peu de temps à nos lectrices et lecteurs afin qu'ils puissent réellement prendre connaissance de l'ensemble du texte avant de les rencontrer. Évidemment, les organismes qui doivent négocier à l'externe ajoutent les étapes suivantes.

### Préparer la négociation externe du projet d'évaluation accepté à l'interne

### Négocier, avec l'externe, les parties négociables du projet d'évaluation

## Notes

- <sup>1</sup> J. Beaudry et B. Gauthier. 1992. «L'évaluation de programmes», dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de B. Gauthier, p. 425-452. Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- <sup>2</sup> Extrait et adapté de D. Ellis, G. Reid et J. Barnsley. 1990. *Maintenir le cap : Guide d'évaluation pour les groupes communautaires*. Vancouver, Women's Research Centre.
- <sup>3</sup> Définition inspirée de : 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. 120.
- <sup>4</sup> Reproduit de : 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, fascicule 3, p. 16.
- <sup>5</sup> *Id.*, fascicule 3, p. 17.