

Fascicule 2

MÉTHODOLOGIE DE
L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

par Carole Vanier

TABLE DES MATIÈRES

Méthodologie de l'évaluation participative

Les règles de l'évaluation participative 5

Les étapes de l'évaluation participative 6

2.1 Étape 1 : La vérification des conditions préalables 8

2.2 Étape 2 : La préparation de l'évaluation 10

Tâche 1 : La mise sur pied du comité d'évaluation 11

Tâche 2 : Le choix de l'objet, de la question d'évaluation,
des indicateurs et des critères 12

Tâche 3 : Le plan de collecte des informations 19

Tâche 4 : Le plan d'interprétation des résultats 23

Tâche 5 : Le plan de présentation et de diffusion des résultats 23

Tâche 6 : La planification de la réalisation de l'évaluation 23

Tâche 7 : Le devis d'évaluation 25

2.3 Étape 3 : La réalisation de l'évaluation 26

Tâche 1 : La collecte des informations 26

Tâche 2 : L'analyse et l'interprétation des résultats 26

Tâche 3 : La formulation des recommandations et
la préparation du rapport 27

2.4 Étape 4 : La diffusion des résultats et les décisions 28

2.5 Étape 5 : Le retour sur la démarche d'évaluation participative 30

La conception, l'élaboration et la réalisation d'un projet d'évaluation participative s'inscrivent dans une démarche systématique et méthodique comportant un ensemble de règles et d'étapes bien identifiées. Ce deuxième fascicule rappelle d'abord les règles de l'évaluation participative. Il présente ensuite une démarche méthodologique en cinq étapes pour préparer, planifier, réaliser et mener à terme un projet d'évaluation participative. Il décrit chacune des cinq étapes et les différentes tâches à accomplir en les accompagnant d'exemples. Des outils inclus dans les troisième et quatrième fascicules complètent ces informations.

Les règles de l'évaluation participative¹

Une évaluation systématique et méthodique est soumise à certaines règles. C'est en cela qu'elle diffère d'une évaluation informelle. Il s'agit de règles simples qu'on peut aisément suivre sans être une experte ou un expert de l'évaluation. Quelles sont ces règles ?

1. L'évaluation doit suivre un plan. Ce plan indique les étapes du processus d'évaluation et la façon d'y participer, les sources et le type d'information à recueillir, et les méthodes à suivre.
2. Il faut préparer l'enquête et éviter d'improviser. Les personnes impliquées dans le processus doivent s'entendre au préalable sur les aspects à aborder dans le questionnaire ou l'entrevue.
3. L'évaluation doit aussi respecter les règles de confidentialité et de déontologie régissant toute recherche impliquant des sujets humains. Un organisme communautaire peut avoir d'autres raisons légitimes de limiter l'accès aux dossiers des usagères et usagers.
4. L'évaluation de l'action, avons-nous vu dans le premier chapitre, est un examen critique en vue de son amélioration. Elle met en discussion les questions que se pose l'organisme sur son travail. Tout en visant à ne blâmer personne, elle offre à l'organisme l'occasion de comprendre comment et pourquoi certaines activités ont bien fonctionné et d'autres moins.
5. L'évaluation consiste en un jugement de valeur, avons-nous soutenu dans le premier chapitre. Elle reste incomplète, non systématique, tant que cette opération n'est pas accomplie.
6. Le processus d'évaluation se termine par un rapport qui suit un plan de présentation et contient des recommandations d'amélioration.

Les étapes de l'évaluation participative

L'évaluation participative est un processus qui se déroule en cinq étapes :

Étape 1-: La vérification des conditions préalables

Étape 2-: La préparation de l'évaluation

Étape 3-: La réalisation de l'évaluation

Étape 4-: La diffusion des résultats et les décisions

Étape 5-: Le retour sur la démarche d'évaluation participative

Le tableau 1 présente, pour chacune des cinq étapes, un résumé des tâches à réaliser. Bien que présentées dans un ordre séquentiel, ces opérations s'influencent souvent entre elles et forment ainsi un ensemble dynamique. Le tableau 1 précise également les éléments qui doivent faire l'objet d'une entente ou d'un consensus à l'intérieur de l'organisme communautaire et, dans le cas d'une évaluation demandée par une instance externe, ceux qui peuvent être négociés.

Tableau 1

RÉSUMÉ DES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

ÉTAPES	ENTENTE À L'INTERNE	NÉGOCIATION AVEC UNE INSTANCE EXTERNE
ÉTAPE 1-: LA VÉRIFICATION DES CONDITIONS PRÉALABLES		
• analyser l'environnement externe et l'environnement interne	✓	✓
• formuler l'objectif de l'évaluation	✓	✓
• repérer les ressources disponibles	✓	✓
ÉTAPE 2-: LA PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION		
Tâche 1-: La mise sur pied du comité d'évaluation	✓	✓
Tâche 2-: Le choix de l'objet, de la question d'évaluation, des indicateurs et des critères		
• préciser l'objectif de l'évaluation	✓	✓
• choisir l'objet d'évaluation et formuler la question d'évaluation	✓	✓
• choisir les indicateurs et les critères	✓	✓
Tâche 3-: Le plan de collecte des informations	✓	✓
• choisir l'approche et la méthode de collecte	✓	✓
• déterminer les informations à recueillir et les sources d'information	✓	✓
• choisir, adapter ou développer les instruments	✓	✓
• établir le plan de collecte des informations	✓	✓
• établir le plan de traitement des données	✓	✓
Tâche 4-: Le plan d'interprétation des résultats	✓	✓
Tâche 5-: Le plan de présentation et de diffusion des résultats	✓	✓
Tâche 6-: La planification de la réalisation de l'évaluation		
• établir le calendrier d'opérations	✓	✓
• prévoir les ressources humaines, matérielles et financières	✓	✓
• considérer les aspects éthiques	—	—
Tâche 7-: Le devis d'évaluation	✓	✓
ÉTAPE 3-: LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION		
Tâche 1-: La collecte des informations	—	—
Tâche 2-: L'analyse et l'interprétation des résultats	✓	✓
Tâche 3-: La formulation des recommandations et la préparation du rapport	✓	✓
ÉTAPE 4-: LA DIFFUSION DES RÉSULTATS ET LES DÉCISIONS		
	✓	✓
ÉTAPE 5-: LE RETOUR SUR LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE		
	—	—

2.1 ÉTAPE 1: LA VÉRIFICATION DES CONDITIONS PRÉALABLES

La première étape consiste à vérifier si les conditions permettant la réalisation de l'évaluation sont rencontrées. Si ces conditions préalables ne sont pas présentes, il est souhaitable que l'organisme communautaire travaille à résoudre les difficultés éprouvées avant de s'engager dans une démarche d'évaluation. Ces conditions ont trait aux caractéristiques de l'environnement externe et interne, à l'objectif de l'évaluation et aux ressources disponibles.

Analyser l'environnement externe et interne

Le développement d'un projet d'évaluation exige de bien connaître l'environnement externe et interne de l'organisme communautaire dans lequel s'inscrit l'évaluation. Il importe de dégager les enjeux, les obstacles et les sources de soutien pouvant contribuer ou nuire à la réalisation de l'évaluation.

Les principaux **facteurs externes** relèvent du contexte économique et social, politique et idéologique, ou culturel.

Les principaux **facteurs internes** à prendre en compte sont : le besoin d'évaluation, l'ouverture, l'intérêt et la motivation face à l'évaluation, l'ouverture face aux changements et le climat, ou les circonstances qui prévalent dans l'organisme. Les questions suivantes peuvent guider l'analyse et la réflexion à ce sujet.

- ***Y a-t-il un réel besoin d'évaluer ?*** Une évaluation est entreprise quand on veut apprendre quelque chose sur l'action afin de l'améliorer. Il faut qu'il y ait un réel besoin de connaissances et, par conséquent, qu'il y ait une ou des questions que l'on se pose à propos des programmes, des activités, des services ou de la vie interne de l'organisme.
- ***Quels sont l'ouverture, l'intérêt et la motivation face à l'évaluation ?*** Une perception et une attitude positives des personnes concernées face à l'évaluation, soutenues par une ouverture, un intérêt et une réelle motivation sont essentielles.
- ***L'organisme communautaire est-il prêt au changement ?*** L'évaluation peut conduire à des remises en question. Il n'est pas conseillé de s'engager dans un processus d'évaluation si on n'est pas prêt à remettre en question ses pratiques ou ses conceptions.
- ***Le climat ou les circonstances sont-ils favorables ?*** On ne doit pas recourir à l'évaluation pour tenter d'étudier ou de résoudre un conflit ou un problème. L'évaluation est tout à fait inutile dans ce cas puisque le jugement est déjà posé quant au problème ou au conflit existant. Une démarche de résolution de problème ou de gestion de conflit se révélerait beaucoup plus efficace. De plus, il est certainement préférable de solutionner le conflit ou le problème avant de s'engager dans une démarche d'évaluation.

Formuler l'objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est un énoncé qui précise le but visé par l'évaluation. Il indique pourquoi l'organisme communautaire entreprend une démarche d'évaluation, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles l'évaluation est réalisée et à quelles fins.

L'objectif de l'évaluation sera précisé ou révisé lors de l'étape suivante, au moment de la préparation de l'évaluation. Le tableau 2 présente des exemples d'objectifs pouvant justifier une évaluation.

Tableau 2

OBJECTIF DE L'ÉVALUATION:- QUELQUES EXEMPLES

Objectifs orientés vers la pertinence, la valeur ou l'efficacité :

- S'assurer que le programme, l'activité ou l'organisme correspond aux besoins auxquels il est censé répondre
- Démontrer l'impact du programme ou de l'activité sur les participantes et participants
- S'assurer que les objectifs poursuivis par le programme, l'activité ou l'organisme sont atteints
- Décider si le programme ou l'activité doit être étendu ou réduit
- Rendre compte des éléments du programme ou de l'activité qui sont efficaces
- Démontrer que le travail de l'organisme mérite d'être poursuivi et soutenu

Objectifs orientés vers l'amélioration :

- Réorienter la philosophie du programme, de l'activité ou de l'organisme
- Redéfinir les buts et les objectifs du programme, de l'activité ou de l'organisme
- Améliorer la qualité des services offerts
- Connaître les forces et les faiblesses du programme ou de l'activité en vue de l'améliorer
- Déterminer si le programme ou l'activité doit être amélioré et comment il peut l'être
- S'assurer de la satisfaction des membres du personnel face à la vie démocratique au sein de l'organisme

Repérer les ressources disponibles

La préparation et la réalisation d'une évaluation requièrent des ressources financières, humaines et techniques. Elles exigent aussi, de la part des personnes qui s'y engagent, des habiletés, des compétences, du temps et de l'énergie. L'organisme communautaire doit donc s'interroger sur les ressources dont il dispose pour l'évaluation.

Une fois complétée la vérification de l'existence des conditions préalables, l'organisme communautaire peut confirmer sa décision d'évaluer et aller de l'avant avec son projet en entamant la préparation de l'évaluation. De façon générale, cette décision est prise par le conseil d'administration de l'organisme. Celui-ci peut toutefois mettre à contribution la direction et le personnel de l'organisme pour l'analyse des conditions préalables.

2.2 ÉTAPE 2: LA PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION

La deuxième étape consiste à préparer et à planifier l'ensemble de la démarche d'évaluation participative. Elle débouche sur la confection d'un devis d'évaluation qui précise la démarche à suivre, l'échéancier retenu et le budget prévu. Les choix et décisions arrêtés lors de cette étape déterminent l'ensemble du projet d'évaluation. Rappelons que, dans le cas d'une évaluation demandée par une instance externe à l'organisme, tous les aspects reliés à la préparation de l'évaluation sont négociables. On ne saurait donc trop insister sur l'attention et l'importance que l'organisme communautaire devrait accorder aux tâches préparatoires. Ces tâches couvrent sept aspects :

1. La mise sur pied du comité d'évaluation
2. Le choix de l'objet, de la question d'évaluation, des indicateurs et des critères
3. Le plan de collecte des informations
4. Le plan d'interprétation des résultats
5. Le plan de présentation et de diffusion des résultats
6. La planification de la réalisation de l'évaluation
7. Le devis d'évaluation

Tâche 1-: La mise sur pied du comité d'évaluation

La première tâche reliée à la préparation de l'évaluation consiste à nommer la ou les personnes responsables de l'évaluation et à former un comité d'évaluation constitué de représentantes et représentants des acteurs concernés. Le comité d'évaluation peut comprendre des usagères et usagers, des animatrices et animateurs, des intervenantes et intervenants, des bénévoles, des membres du personnel administratif, des membres du conseil d'administration et des représentantes et représentants des bailleurs de fonds ou d'autres partenaires externes.

De façon générale, la définition du mandat du comité d'évaluation est du ressort du conseil d'administration ou d'une autre instance décisionnelle de l'organisme. Il importe de bien définir les responsabilités et les rôles respectifs du conseil d'administration et du comité d'évaluation, de préciser le mandat du comité d'évaluation et d'en fixer les limites. Par exemple, le mandat confié au comité d'évaluation pourrait être de soumettre au conseil d'administration des propositions d'objet et de questions d'évaluation, de déterminer la méthode de collecte et de traitement des informations, de développer le devis d'évaluation, de superviser la collecte des informations, de procéder à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies, de formuler des recommandations et de préparer le rapport d'évaluation. Pour sa part, le conseil d'administration pourrait prendre les décisions concernant le choix de l'objet et des questions d'évaluation, l'approbation du devis d'évaluation, la ratification des recommandations, l'adoption finale du rapport d'évaluation et la mise en application des recommandations.

Tâche 2-: Le choix de l'objet, de la question d'évaluation, des indicateurs et des critères

La deuxième tâche préparatoire vise à préciser l'objectif de l'évaluation et quatre aspects au coeur du processus d'évaluation : l'objet d'évaluation, la question d'évaluation, les indicateurs et les critères. Ces décisions relèvent généralement du comité d'évaluation ou du conseil d'administration et devraient être entérinées par les actrices et acteurs concernés afin d'obtenir leur adhésion.

Préciser l'objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation a déjà été formulé lors de la vérification des conditions préalables, préalablement à la décision d'évaluer. Il importe, si nécessaire, de réviser et de préciser cet objectif.

Choisir l'objet d'évaluation et formuler la question d'évaluation

TABLEAU 2:
PAGE 16 DU
FASCICULE 1

Le tableau 2 du fascicule 1 rappelle les objets d'évaluation retenus et exclus par le Comité ministériel sur l'évaluation. La définition de l'objet d'évaluation que propose le présent guide diffère légèrement de celle du Comité ministériel. En effet, afin de faciliter la démarche, la définition retenue distingue l'objet qui est évalué de la question d'évaluation formulée à son endroit.

L'objet d'évaluation est ce sur quoi portera l'évaluation. Elle consiste en cette « chose » sur laquelle l'organisme communautaire souhaite poser un jugement.

On peut regrouper les objets d'évaluation en deux grandes catégories. La première catégorie renvoie aux objets d'évaluation dont un organisme communautaire souhaite vérifier les différents effets ou impacts. Dans ce cas, l'objet d'évaluation consiste généralement en un programme, un projet ou une activité. La deuxième catégorie fait référence aux objets d'évaluation reliés à une dimension ou à une composante de la vie interne ou du fonctionnement de l'organisme. Dans ce cas, l'évaluation vise à poser un jugement sur la situation organisationnelle. Le tableau-3 fournit des exemples d'objet d'évaluation.

Tableau 3

OBJET D'ÉVALUATION : QUELQUES EXEMPLES

Évaluation d'impact

- L'activité d'autofinancement *Kiosque d'emballage de cadeaux de Noël*
- Le programme intitulé *Développement et consolidation d'habiletés parentales chez les parents à faible revenu*
- Le programme de formation intitulé *L'évaluation dans les organismes communautaires et bénévoles*
- Le projet *Alphabétisation et engagement social*

Évaluation de vie interne

- La vie associative
- Le sentiment d'appartenance des membres à l'organisme
- Les mécanismes de communication au sein de l'organisme
- Les règles de fonctionnement du travail d'équipe

La **question d'évaluation** consiste en une interrogation se rapportant à l'objet d'évaluation. Elle correspond à ce que l'organisme communautaire veut réellement savoir à propos de l'objet retenu.

La question d'évaluation précise l'angle sous lequel l'objet sera évalué. Elle permet ainsi de délimiter l'étendue du projet d'évaluation. Plusieurs questions d'évaluation peuvent être formulées à l'endroit d'un même objet d'évaluation, mais...

- **Attention!** Compte tenu des limites de temps et de ressources, on ne peut tout évaluer. En multipliant les questions auxquelles l'évaluation devra répondre, on encourt le risque de leur trouver des réponses faibles ou incomplètes. Il est donc nécessaire d'établir des priorités pour déterminer les questions les plus cruciales, celles qui fourniront **les informations les plus importantes et les plus utiles** pour l'organisme.

Le tableau 4 contient des exemples de questions d'évaluation sous différents aspects à partir desquels l'objet d'évaluation peut être étudié.

Tableau 4

QUESTION D'ÉVALUATION: QUELQUES EXEMPLES

ASPECTS ÉVALUÉS	QUESTIONS
Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins de la clientèle et comment pouvons-nous y répondre ? • Le programme actuel répond-il toujours aux besoins de la clientèle ?
Conformité	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervention est-elle réalisée de la façon prévue ? • Les intervenantes et intervenants appliquent-ils tous le modèle d'intervention de la même façon ?
Couverture	<ul style="list-style-type: none"> • Combien de personnes sont rejointes par notre intervention ? • Quelle proportion de la clientèle cible rejoint-on ?
Efficiace	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme (le projet ou l'activité) est-il trop coûteux ? • Quelle est la relation entre les coûts du programme et les résultats obtenus ? • Peut-on obtenir de meilleurs résultats sans accroître les coûts ou peut-on réduire les coûts et obtenir des résultats similaires ?
Implantation	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les caractéristiques des participantes et participants ? Rejoint-on la clientèle prévue ? • Tous les services prévus et planifiés sont-ils offerts ? • Qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas comme prévu ? Quels sont les obstacles rencontrés ?
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités de l'organisme sont-elles toujours pertinentes ? • Les buts et les objectifs de l'organisme ou du programme sont-ils encore valables ? • Les programmes ou les activités réalisés correspondent-ils aux objectifs ou à la mission de l'organisme ?
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la qualité de la communication entre les membres ? • Les services offerts sont-ils des services de qualité ?
Résultats (impact, efficacité ou effets)	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme (le projet, l'activité ou l'organisme) atteint-il les buts et les objectifs fixés ? • Nos interventions changent-elles quelque chose aux problèmes auxquels nous nous adressons ? • Quels sont les effets du programme sur les personnes participantes ? Comment les activités affectent-elles les personnes participantes ?
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Nos outils ou nos instruments sont-ils adéquats ? • Les personnes travaillant dans notre organisme ont-elles des compétences suffisantes ?
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel est-il satisfait du fonctionnement de l'organisme ?

Choisir les indicateurs et les critères

Le jugement évaluatif qui sera porté sur l'objet d'évaluation se fera à partir des indicateurs et, s'il y a lieu, des critères retenus à la présente étape préparatoire. Le choix des indicateurs et des critères s'opère en fonction des perspectives idéologiques, des valeurs et des intérêts de chacun. Ce choix n'est donc pas neutre et, à ce titre, il représente une **étape cruciale** du processus d'évaluation.

L'indicateur est l'information qui indique des aspects mesurables ou observables de la chose évaluée.

Le but de l'indicateur est de rendre concrète et tangible la chose que l'on veut évaluer, celle-ci étant souvent abstraite, par exemple-le soutien social, la communication, l'estime de soi, le sentiment d'appartenance. L'indicateur doit être **mesurable ou observable**. Il doit se rapporter à la chose évaluée, être réaliste, se prêter facilement à la collecte des informations et être susceptible de fournir de l'information utile. L'indicateur doit également être précis, pertinent, significatif et crédible par rapport à ce qui est évalué. Enfin, le nombre d'indicateurs retenus doit se limiter aux aspects clés et couvrir une gamme d'informations susceptibles de fournir collectivement une évaluation équilibrée. Le tableau 5 fournit quelques exemples d'indicateurs.

Tableau 5

INDICATEURS : QUELQUES EXEMPLES

ASPECTS ÉVALUÉS	INDICATEURS
Statut socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Revenu annuel ou • Emploi occupé ou • Indice combinant le niveau de scolarité et l'emploi occupé ou • Informations que la personne fournit sur sa perception de son statut socio-économique
Estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Score obtenu à un questionnaire d'estime de soi
Soutien social	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes qui offrent du soutien social (ex. soutien émotif, soutien matériel) ou • Degré de satisfaction face au soutien reçu des membres de l'entourage
Communication	Indice combinant : <ul style="list-style-type: none"> • la fréquence des contacts et des échanges • le degré de clarté perçue des messages • le degré de cordialité perçue de l'accueil et des rapports
Sentiment d'appartenance à un organisme	Indice combinant : <ul style="list-style-type: none"> • la fréquence de participation aux activités de l'organisme • le degré d'adhésion à la mission et aux objectifs de l'organisme
Connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de connaissances mesuré au début et à la fin du programme
Habilités	<ul style="list-style-type: none"> • Réponses à un questionnaire d'habiletés administré au début et à la fin du programme

Le **critère** correspond à une norme, un seuil ou un point de repère auquel on se réfère pour porter un jugement ou décider de la valeur de l'objet évalué.

Le critère s'exprime sous forme quantitative ou qualitative. Il est fixé en s'appuyant sur l'expérience passée, (par exemple :-«en 1997, le taux de succès a été de 60 %; pour 1998, nous visons-65 %»), sur les données provenant de programmes ou d'activités similaires ou sur les connaissances et recherches développées dans le domaine. Il n'est pas toujours possible, pertinent ou nécessaire de déterminer un critère d'évaluation.

L'exemple apparaissant dans l'encadré qui suit propose un critère quantitatif. Le critère suggéré dans cet exemple est une norme ou un seuil qui permettra de juger de l'atteinte de l'objectif visé par le programme et de répondre ainsi à la question d'évaluation.

EXEMPLE	
Objectif de l'évaluation :	Démontrer au bailleur de fonds l'impact du programme <i>Femme et mère</i> auprès des participantes
Objet :	Le programme <i>Femme et mère</i>
Question :	Dans quelle mesure le programme <i>Femme et mère</i> atteint-il l'objectif visé ?
Type d'évaluation :	Évaluation d'impact
Objectif visé :	À la fin du programme, la participante aura amélioré et élargi son réseau social
Indicateurs :	Nombre de personnes formant le réseau social Fréquence des contacts avec ces personnes Durée des relations Degré d'attachement envers les personnes, exprimé par les participantes Satisfaction face au soutien reçu, mesurée à l'aide d'une échelle de satisfaction
Critère :	45 % des participantes auront amélioré et élargi leur réseau social

L'objet et la question d'évaluation ainsi que les indicateurs et les critères qui guideront le jugement évaluatif sont établis. Il est maintenant possible d'aborder la préparation de la collecte des informations.



Tâche 3-: Le plan de collecte des informations

La troisième tâche vise à définir l'approche et la méthode de collecte des informations, la nature des informations recueillies, les sources d'information et les instruments utilisés. Elle conduit à la préparation d'un plan de collecte et de traitement des informations.

Choisir l'approche et la méthode de collecte

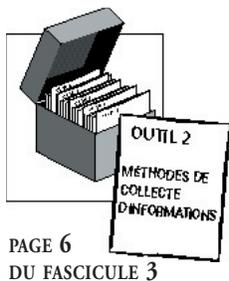
Il s'agit d'abord de choisir l'approche générale qui déterminera le mode de collecte des informations. Approche qualitative ou approche quantitative ? Chacune comporte des avantages et des inconvénients, des forces et des faiblesses².

L'approche qualitative vise à saisir et à comprendre l'expérience des participantes et des participants à partir de leur perspective individuelle. Elle permet d'étudier en profondeur les questions ou les aspects choisis à l'aide d'informations provenant généralement d'entrevues ou d'observations. Elle permet d'obtenir des informations riches, nombreuses, détaillées, nuancées et variées auprès d'un petit nombre de personnes. Le traitement du matériel qualitatif peut se faire de deux façons, soit par l'analyse quantitative ou par l'analyse qualitative. Dans ce dernier cas, l'analyse peut parfois se révéler longue et ardue.

L'approche quantitative vise la précision en faisant appel à la quantification des données qui proviennent généralement de questionnaires, de tests, d'instruments d'observation standardisés ou de dossiers. L'approche quantitative permet d'obtenir des informations limitées auprès d'un grand nombre de personnes. Les données quantitatives étant précises, parcimonieuses et uniformes, elles facilitent les comparaisons et peuvent facilement être regroupées pour l'analyse et pour la présentation des résultats. Les analyses statistiques plus poussées requièrent cependant de connaître les diverses procédures d'analyse.

Le choix de l'approche dépend largement du type d'information que l'on souhaite obtenir. Par exemple, si on veut vérifier la fréquence à laquelle des pères participent à différentes activités avec leur enfant, des informations quantitatives sont davantage appropriées. Par contre, si on souhaite comprendre la signification que représentent pour ces pères les rapports avec leur enfant, des informations qualitatives provenant d'entrevues en profondeur sont plus pertinentes. Soulignons enfin qu'un projet d'évaluation peut combiner les approches qualitative et quantitative.

L'approche d'évaluation retenue conduit à choisir la **méthode de collecte** des informations et à en préciser la **modalité**. Parmi les méthodes les plus couramment utilisées, on retrouve l'obtention d'informations à partir de documents, de registres ou de dossiers, l'entrevue individuelle, l'entrevue de groupe, l'observation, le questionnaire, le test et le journal de bord. Diverses modalités sont possibles, par exemple l'entrevue face à face, l'entrevue téléphonique, le questionnaire auto-administré, le questionnaire complété par l'intervenante ou intervenant lors d'une entrevue, l'observation systématique, l'observation participante, les observations enregistrées sur vidéocassette.



L'outil 2 dans le fascicule 3, intitulé *Méthodes de collecte d'informations* fournit une brève description de différentes techniques de collecte et fait valoir les avantages et les inconvénients de chacune.

Déterminer les informations à recueillir et les sources d'information

La nature des informations à recueillir est intimement liée aux objectifs ou aspects évalués, aux indicateurs et aux critères retenus ainsi qu'à l'approche choisie. Pour chaque type d'information à recueillir, il convient ensuite d'identifier la ou les sources d'information. Où pouvons-nous trouver l'information recherchée ? Dans des documents et registres ou auprès de personnes ? Qui peut nous fournir l'information ? Les usagères et usagers ? Les intervenantes et intervenants ? Les membres du conseil d'administration ? Des professionnelles et professionnels extérieurs à l'organisme, par exemple une travailleuse ou un travailleur social du CLSC ?

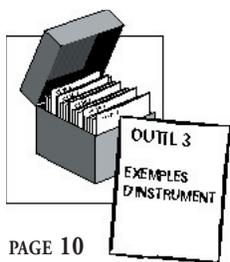
Il faut aussi déterminer comment sera constitué le groupe de répondantes et de répondants. Les informations seront-elles recueillies auprès de toutes les personnes du groupe retenu, par exemple l'ensemble des participantes et participants au programme ? Sinon, quel est le nombre visé de répondantes et de répondants ? Doivent-ils posséder certaines caractéristiques ? Si oui, quels sont les critères de sélection (par exemple l'âge, la durée de la participation au programme, le nombre d'heures de travail par semaine, la présence d'enfants à la maison) ? Le groupe de répondantes et de répondants doit-il être homogène ou, au contraire, diversifié (par exemple-plusieurs groupes d'âge, personnes travaillant à temps plein ou à temps partiel) ?

EXEMPLE

Objectif de l'évaluation :	Pouvoir rendre compte de l'efficacité du programme <i>Développement des compétences sociales</i> , à un bailleur de fonds
Objet :	Le programme <i>Développement des compétences sociales</i>
Question :	Le programme <i>Développement des compétences sociales</i> atteint-il les objectifs fixés ?
Type d'évaluation :	Évaluation d'impact
Objectif fixé*:	Les participantes et participants auront développé un sentiment de confiance envers une ou des personnes significatives
Indicateurs :	1) Score à une échelle de confiance envers autrui 2) Propos des participantes et des participants sur leur sentiment de confiance envers leurs amies, amis, confidentes et confidents
Approches retenues :	Approches quantitative et qualitative
Informations à recueillir :	1) Réponses à un questionnaire de confiance envers autrui (information quantitative) 2) Expériences d'amitié et de confiance rapportées par les participantes et participants (information qualitative)
Sources d'information :	Volet quantitatif: l'ensemble des participantes et participants Volet qualitatif: 10 participantes ou participants

*Pour les fins de l'exemple, nous nous limitons à un seul des objectifs du programme.

Choisir, adapter ou développer les instruments



PAGE 10
DU FASCICULE 3

Le type d'instrument à utiliser pour la collecte des informations découle des méthodes de collecte choisies. Les instruments les plus courants sont le questionnaire, le test, la grille d'entrevue, la grille d'observation et le journal de bord.

La recherche des instruments existants se rapportant au type d'information à obtenir, permettra peut-être de trouver un outil d'évaluation pertinent. Dans le cas contraire, on peut adapter un instrument existant ou encore en construire un nouveau. Des exemples extraits de questionnaires, de grilles d'entrevue et de grilles d'observation sont présentés dans la Boîte à outils au fascicule 3.

Établir le plan de collecte des informations

Le plan de collecte des informations indique les personnes qui réaliseront les tâches de collecte ainsi que la répartition et la définition de celles-ci, par exemple distribuer ou expédier les questionnaires, réaliser les entrevues, transcrire le matériel d'entrevue, codifier, compiler et saisir les données sur ordinateur. Il précise également le lieu, le moment et la période où se déroulera la collecte des informations.

Établir le plan de traitement des données

Préparer le plan de traitement des données consiste à préciser qui fera le traitement des informations recueillies et comment il se fera. Le type de traitement à effectuer est déterminé, d'une part, par le type d'information (quantitative ou qualitative) et, d'autre part, par l'objectif de l'évaluation et la question d'évaluation.

Le traitement des **données quantitatives** comprend trois niveaux. Le niveau *descriptif* fournit des données descriptives à l'aide de fréquences, de pourcentages et de moyennes. Par exemple, on peut obtenir la répartition du nombre et du pourcentage de participantes et participants ayant déclaré être très satisfaits, peu satisfaits ou très insatisfaits du soutien reçu de la part des personnes de leur entourage. Le niveau *comparatif* se rapporte à différentes comparaisons effectuées entre les données recueillies. Il peut s'agir, par exemple, d'une comparaison des résultats au début du programme avec ceux à la fin du programme ou encore d'une comparaison des résultats entre deux groupes de participantes et de participants en fonction de différentes caractéristiques comme l'âge, le genre, le lieu de résidence, la durée de la participation. Enfin, le dernier niveau examine les *relations* qui peuvent exister entre différentes mesures ou résultats. Par exemple, on peut vérifier s'il existe une relation entre l'âge des participantes et participants et leur degré de satisfaction face au soutien reçu de la part des personnes de leur entourage.

Par ailleurs, le traitement des **données qualitatives** fait généralement appel à l'analyse de contenu. Celle-ci vise essentiellement à identifier, à partir du matériel recueilli, des thèmes ou des patrons cohérents ou communs. Il s'agit d'identifier et de regrouper les propos ou les observations se rapportant au même sujet, à la même idée ou au même concept et de dégager les grandes tendances dans les situations ou phénomènes étudiés.

Tâche 4-: Le plan d'interprétation des résultats

La quatrième tâche préparatoire de l'évaluation concerne le plan d'interprétation des résultats, c'est-à-dire comprendre et expliquer les résultats obtenus et en dégager le sens. C'est à cette étape cruciale que sera porté le regard critique sur l'action, le travail ou les questions posées. En fait, c'est ici qu'interviendra le jugement de valeur qui constitue le centre du processus d'évaluation. La préparation de l'évaluation doit donc préciser qui participera à l'interprétation des informations et comment elle se fera, en faisant référence à l'objectif de l'évaluation, aux questions d'évaluation, aux indicateurs et aux critères. Rappelons que le mandat du comité d'évaluation devrait clarifier les responsabilités et les rôles respectifs du conseil d'administration et du comité d'évaluation à ce sujet.

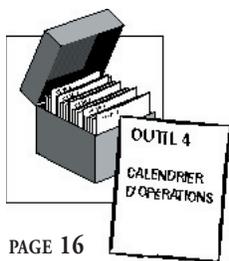
Tâche 5-: Le plan de présentation et de diffusion des résultats

Cette cinquième tâche de préparation consiste à examiner comment les résultats de l'évaluation pourraient être présentés et diffusés. Les décisions finales à ce sujet seront prises ultérieurement, après l'analyse et l'interprétation des résultats de l'évaluation. Rappelons à nouveau que les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et du comité d'évaluation par rapport à la présentation et à la diffusion des résultats devraient être clairement précisés au moment de la définition du mandat du comité.

Le format habituel de présentation est un rapport d'évaluation qui peut être écrit ou verbal. Différentes modalités de diffusion du rapport sont possibles, par exemple une rencontre ou une assemblée publique, une affiche, un résumé. Par ailleurs, il importe d'identifier les personnes ou les groupes qui pourraient être informés des résultats de l'évaluation. Les acteurs concernés et les bailleurs de fonds sont certainement les premiers intéressés. On peut aussi inclure d'autres instances ou partenaires, par exemple le regroupement provincial, les organismes communautaires de la région, la municipalité, le CLSC.

Tâche 6-: La planification de la réalisation de l'évaluation

Cette avant-dernière tâche de préparation de l'évaluation vise à établir le calendrier d'opérations, à prévoir les ressources humaines, matérielles et financières, et à préciser les aspects éthiques à considérer dans le déroulement de l'évaluation.



PAGE 16
DU FASCICULE 3

Établir le calendrier d'opérations

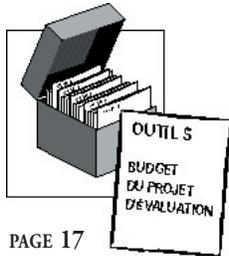
Pour établir le calendrier d'opérations de la démarche d'évaluation, il faut d'abord lister chronologiquement l'ensemble des étapes ou opérations à compléter. Il faut ensuite prévoir le temps requis pour la réalisation de chaque étape ou opération et fixer l'échéance à respecter. Un exemple de calendrier d'opérations est présenté dans la Boîte à outils.

Prévoir les ressources humaines, matérielles et financières

Un autre élément de planification concerne les ressources humaines requises pour la réalisation de l'évaluation. Il s'agit de prévoir le nombre de personnes et les qualifications ou habiletés nécessaires, d'indiquer les tâches et les responsabilités respectives, et d'évaluer les montants à verser en salaire, avantages sociaux, frais de déplacements et honoraires.

L'aspect suivant a trait aux ressources matérielles. Il peut s'agir de locaux, de fournitures comme du papier ou du matériel de bureau, ou d'équipement comme un ordinateur, un logiciel, un photocopieur, un télécopieur ou un appareil téléphonique. Le coût du matériel requis doit être calculé et reporté au budget de l'évaluation.

Enfin, le dernier aspect à planifier est le budget du projet d'évaluation qui fait état de l'ensemble des dépenses prévues. Un exemple de budget est fourni dans la Boîte à outils.



PAGE 17
DU FASCICULE 3

Considérer les aspects éthiques

Toute personne engagée dans le déroulement et la réalisation d'un projet d'évaluation doit reconnaître sa responsabilité éthique et respecter les principes suivants : l'obtention du consentement libre et éclairé de la personne invitée à participer à l'étude, le droit de cette personne de se retirer en tout temps de l'étude et ce, sans préjudice, l'anonymat des personnes participantes et le respect de la confidentialité des informations recueillies.

Les informations à transmettre aux personnes invitées à participer à l'évaluation comprennent une description du projet d'évaluation et de la participation prévue ainsi que des avantages ou inconvénients qui peuvent en découler, des explications concernant les personnes ayant accès aux informations recueillies et les mesures prises pour protéger la confidentialité des informations et l'anonymat des répondantes et répondants. Les personnes invitées à participer doivent aussi être renseignées sur l'utilisation prévue des informations obtenues, le droit d'être informé, à tout moment, du déroulement de l'étude et de se retirer à tout moment de l'étude et ce, sans préjudice, ainsi que des renseignements sur les circonstances pouvant amener les responsables de l'étude à mettre fin à la participation de la personne.

Ces informations peuvent être communiquées par écrit ou oralement. Il est toutefois préférable de compléter les explications orales par un document auquel la personne pourra se référer. La Boîte à outils contient un exemple de document d'information pouvant être remis à une personne participante. Ce document s'accompagne d'un formulaire de consentement que la personne est invitée à compléter et à signer.

Le consentement écrit d'une personne est nécessaire, particulièrement dans les situations suivantes :

- lorsque l'organisme souhaite utiliser, pour l'évaluation, des renseignements personnels recueillis à d'autres fins. Par exemple, si l'organisme commu-



PAGE 18
DU FASCICULE 3

nautaire a dans ses dossiers des données sociodémographiques touchant les personnes participantes, comme l'âge, le statut civil, le revenu annuel, le nombre d'enfants, l'emploi occupé, qu'il souhaite utiliser aux fins de l'évaluation, il doit préalablement obtenir le consentement écrit de chacune des personnes touchées;

- lorsque l'évaluation prévoit la collecte d'informations auprès d'enfants, comme lors d'une observation des enfants. Dans ce cas, un consentement écrit doit être obtenu des parents.

Bien qu'il soit toujours nécessaire d'obtenir le consentement éclairé des personnes participantes, le consentement écrit est facultatif lorsque la participation attendue consiste à compléter un questionnaire ou à participer à une entrevue. En pareil cas, le fait de compléter le questionnaire ou de répondre aux questions d'entrevue correspond à un consentement.

Tâche 7:- Le devis d'évaluation

Les six tâches précédentes procurent tous les éléments nécessaires à la préparation et à la rédaction du devis d'évaluation. Si le projet d'évaluation émane de l'interne, la préparation d'un devis écrit fournit aux membres du comité d'évaluation un portrait détaillé du projet et de la démarche à suivre. L'adoption du devis par le conseil d'administration ou par une autre instance décisionnelle de l'organisme complète l'étape préparatoire de l'évaluation. Par contre, si la demande d'évaluation provient d'un organisme externe, le devis d'évaluation devra vraisemblablement lui être transmis.

En général, le devis d'évaluation contient les éléments suivants :

1. la description de l'organisme, dans le cas d'un devis soumis à l'externe : par exemple sa mission, ses priorités, les valeurs qu'il privilégie, le secteur d'intervention, sa clientèle;
2. la description de l'objet d'évaluation : programme, projet, activité ou aspect de l'organisme. Si l'objet retenu est un programme, un projet ou une activité, il convient d'en présenter les buts et objectifs, le déroulement, la clientèle, les activités réalisées et l'articulation logique entre les buts, les objectifs et les activités;
3. l'objectif de l'évaluation;
4. les questions d'évaluation, le type d'évaluation, les indicateurs et, s'il y a lieu, les critères retenus;
5. la méthodologie : l'approche générale et la méthode de collecte, les informations recueillies, les sources d'information, les instruments utilisés, la procédure suivie, les modalités d'analyse et l'utilisation prévue des résultats;
6. la planification de l'évaluation : le calendrier d'opérations, les ressources humaines et la répartition des tâches, l'évaluation des coûts et les aspects éthiques.

Les étapes de préparation et de planification de l'évaluation sont complétées. La réalisation de l'évaluation peut maintenant débuter.

2.3 ÉTAPE 3-: LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION

La troisième étape de l'évaluation participative comprend la réalisation du projet par la mise en application du devis d'évaluation. Elle se compose de trois tâches principales :

1. la collecte des informations;
2. l'analyse et l'interprétation des résultats;
3. la formulation des recommandations et la préparation du rapport.

Tâche 1-: La collecte des informations

La collecte des informations se déroule conformément à la procédure déterminée au devis d'évaluation. Elle nécessite toutefois une planification préalable de plusieurs aspects, par exemple :

1. répartir les tâches, tel que prévu au plan de collecte des informations;
2. informer et, s'il y a lieu, former les personnes qui réaliseront la collecte des informations;
3. informer les personnes concernées par la collecte des informations et obtenir leur consentement libre et éclairé;
4. effectuer les contacts nécessaires à la conduite des activités d'évaluation, par exemple réserver les locaux, fixer les rendez-vous;
5. s'assurer que le matériel requis est prêt ou disponible;
6. coordonner la collecte des informations et vérifier que les opérations se déroulent comme prévu de façon à assurer la qualité des informations recueillies;
7. résoudre les problèmes qui se présentent lors de la collecte des informations.

Le traitement des informations recueillies au fur et à mesure de leur disponibilité accélère et facilite la préparation de l'analyse. On peut, par exemple, codifier les informations, saisir les données sur ordinateur ou transcrire le texte des entretiens.

Tâche 2-: L'analyse et l'interprétation des résultats

Le traitement des informations recueillies s'effectue conformément au plan établi lors de la préparation de l'évaluation. La présentation des résultats sous forme de tableaux ou de graphiques facilite la lecture et la compréhension des données. Les tableaux et graphiques les plus courants sont le tableau de données, le diagramme en bâtonnets, le diagramme circulaire ou «tarte» et le diagramme de

corrélation.

Les résultats quantitatifs ou qualitatifs sont par la suite soumis, pour analyse et interprétation, aux membres du comité d'évaluation ou du conseil d'administration ou aux personnes désignées à cette fin. L'interprétation des résultats doit s'effectuer en se référant à l'objectif et aux questions d'évaluation ainsi qu'aux indicateurs et aux critères retenus. Deux questions générales peuvent guider cette étape d'interprétation : Qu'est-ce qui permettrait d'expliquer les résultats obtenus ? Quelle signification ont les résultats obtenus, tenant compte des limites liées à la méthode utilisée ?

Il s'agit ici, rappelons-le, d'une **étape déterminante** du processus d'évaluation au cours de laquelle intervient le jugement de valeur sur l'action, le travail ou les questions posées. C'est à partir de ce jugement qu'est affirmée la valeur de ce qui est constaté, par exemple l'impact du programme, la qualité, la pertinence ou l'efficacité de ce que l'on fait.

Tâche 3: La formulation des recommandations et la préparation du rapport

À la lumière des informations recueillies, des résultats obtenus et de l'interprétation qui s'en dégage, le comité d'évaluation formule des recommandations pertinentes en vue de l'amélioration du programme, du projet, de l'activité ou du fonctionnement de l'organisme. Ces recommandations sont incluses dans le rapport d'évaluation. Rappelons à nouveau l'importance, lors de la formation du comité d'évaluation, de bien spécifier les responsabilités et les rôles respectifs du conseil d'administration et du comité d'évaluation concernant la formulation et l'approbation des recommandations.

Suit la rédaction du rapport d'évaluation. Ce rapport est approuvé par le comité d'évaluation et, s'il y a lieu, entériné par le conseil d'administration ou une autre instance décisionnelle de l'organisme. Le rapport d'évaluation contient généralement les renseignements suivants :

1. la présentation de l'objectif de l'évaluation;
2. la description de l'organisme et de l'objet d'évaluation;
3. la description de la méthodologie utilisée (répondantes et répondants, méthode suivie, informations recueillies, instruments utilisés, traitement et analyse des informations);
4. la présentation des résultats;
5. la discussion des résultats et les recommandations.

2.4 ÉTAPE 4-: LA DIFFUSION DES RÉSULTATS ET LES DÉCISIONS

La quatrième étape de la démarche d'évaluation participative concerne les suites à donner au projet. Elle comprend la communication des résultats de l'évaluation aux instances et aux personnes choisies pour les recevoir. Elle inclut aussi les décisions à prendre afin d'appliquer les recommandations.

Ainsi, les responsables concernés procèdent à la diffusion et à la communication des résultats de l'évaluation suivant les modalités prévues à l'étape préparatoire ou, dans le cas contraire, suivant les nouvelles modalités convenues. Par ailleurs, l'organisme examine les recommandations, prend les décisions nécessaires et choisit d'appliquer, selon un ordre de priorité et de cohérence, les recommandations qui lui paraissent pertinentes et opportunes.

La figure 1 présente une vision synthétique des grandes étapes de l'évaluation.

2.5 ÉTAPE 5: LE RETOUR SUR LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

L'étape finale du processus d'évaluation consiste en un retour critique sur la démarche d'évaluation participative. Ce retour est indispensable afin d'apprécier le déroulement du projet ainsi que les apprentissages réalisés et l'expérience acquise au cours de la démarche et d'identifier les améliorations souhaitables pour un futur projet d'évaluation.

Ce retour critique consiste à vérifier, par exemple, les aspects ayant bien ou moins bien fonctionné au cours de la démarche, les forces et les lacunes du projet, les difficultés rencontrées, les apprentissages réalisés, la qualité de la participation, et à recueillir les suggestions d'amélioration ou de modification en vue d'une prochaine évaluation. Il est réalisé avec l'ensemble des actrices et des acteurs ayant participé à la préparation et à la réalisation du projet d'évaluation. Un court questionnaire portant sur les éléments d'appréciation retenus peut être utilisé à cette fin. Le retour critique sur la démarche d'évaluation peut aussi se faire lors d'une entrevue de groupe, à l'aide d'une liste de thèmes de discussion choisis par les participantes et participants.

Cette cinquième étape marque la fin de la démarche d'évaluation participative. Dans le cas d'une évaluation demandée par une instance externe, une démarche de négociation s'ajoute à l'étape préparatoire (étape-1) du projet d'évaluation. Le fascicule 4 présente et explique le processus de négociation de l'évaluation et ses différentes étapes.

NOTES

1. Cette section sur les règles de l'évaluation participative est de Franklin Midy; ouvrage en préparation; voir aussi D. Ellis, G. Reid et J. Barnsley. 1990. *Maintenir le cap : Guide d'évaluation pour les groupes communautaires*. Vancouver, Women's Research Center, p. 5.
2. Les commentaires qui suivent relativement à l'approche qualitative et à l'approche quantitative s'inspirent de M. Q. Patton. 1987. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park, CA, Sage Publications; 1997. *Utilization-focused Evaluation : The New Century Text*, 3e éd. Thousands Oaks, CA, Sage Publications.

