

Jasette matinale : l'évaluation



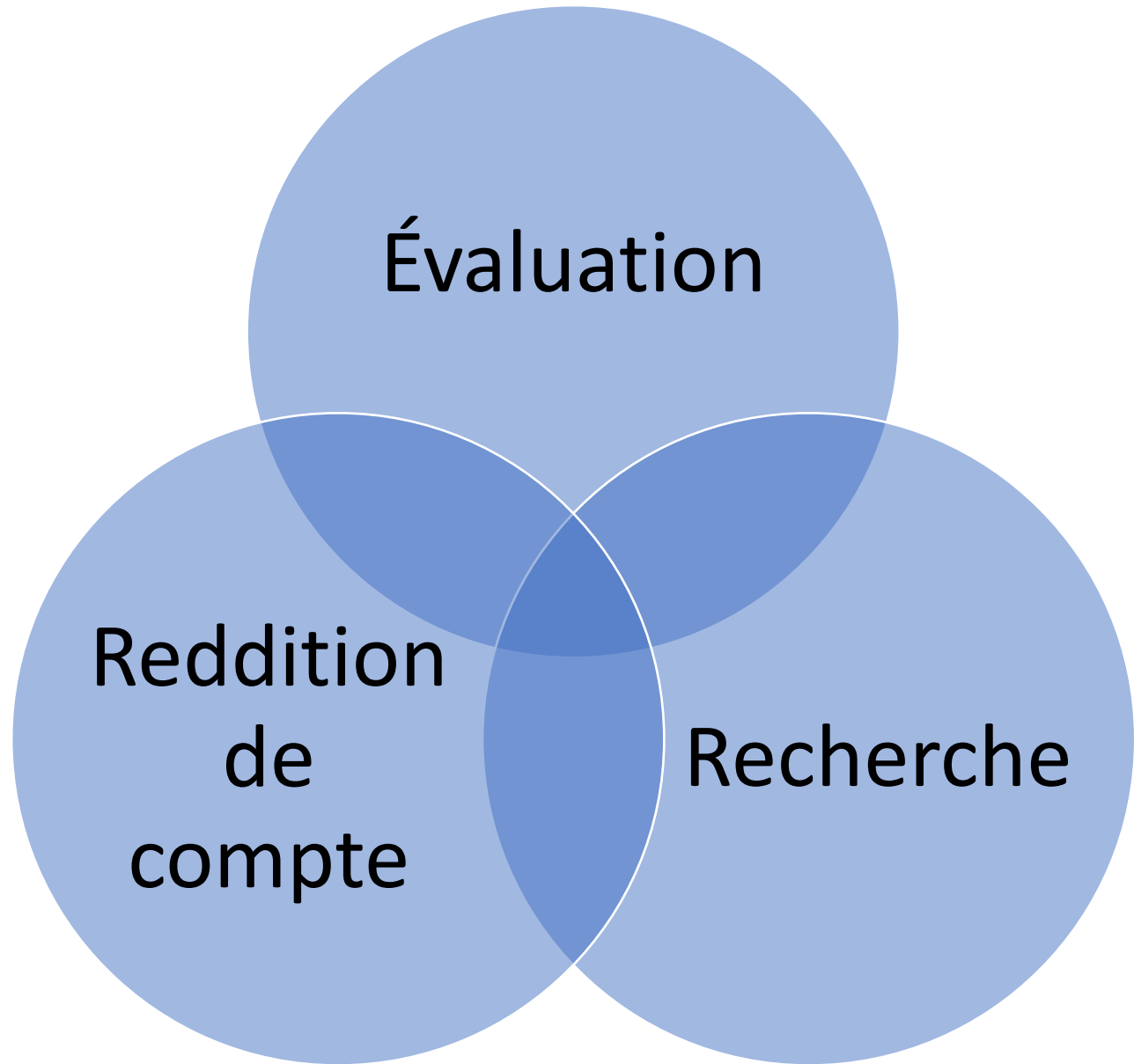
FONDATION
J. ARMAND
BOMBARDIER

28 novembre 2023

**Ludovic Décoret, M.A.,
É.Q.**

Contenu inspiré de l'atelier de formation
à l'évaluation de programme offerte par
le réseau en développement social
Gaspésie-Île-de-la-Madeleine en 2022

Différentes
démarches



Définition

- « L'évaluation est l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision »
- Définition adoptée par la Société Canadienne d'évaluation - <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>

Le terme « programme » est utilisé ici comme forme générique pouvant recouper tous les projets, initiatives, politiques ou stratégies mis en œuvre.



La pensée évaluative

La pensée évaluative est « *motivée par une attitude de curiosité et une croyance en la valeur de la preuve, qui consiste à identifier des hypothèses, à se poser des questions réfléchies, à rechercher une meilleure compréhension par la réflexion et la prise en compte de multiples perspectives et à éclairer les décisions en vue de l'action* »

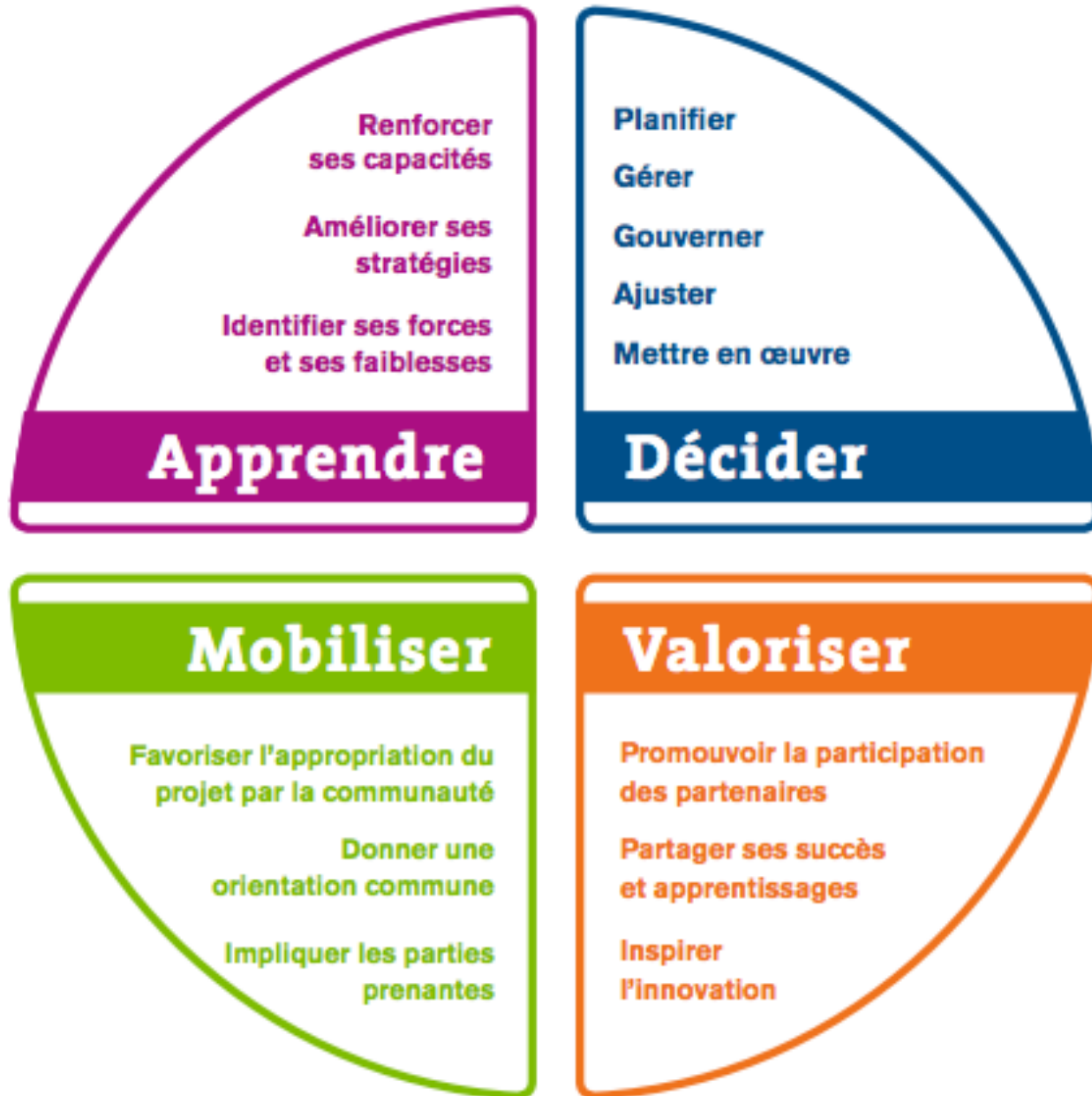
(Buckley et al., 2015) [traduction libre].



Questions clés 1

**Pour quoi et
pour qui réaliser
l'évaluation ?**

**Comment vont
être utilisés les
résultats ?**



Utilité de l'évaluation

Source : Avenir d'enfants, Mars 2017, guide pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative

Utilité selon différentes parties prenantes

Intervenantes et intervenants

- L'évaluation leur donne l'occasion d'analyser et d'améliorer la qualité de leur propre pratique, de mieux situer leur rôle et leur pratique dans l'ensemble du programme et d'avoir un regard externe sur les effets de leurs interventions.

Gestionnaires de programme

- L'évaluation leur permet d'améliorer la cohérence entre les objectifs, les activités et les retombées de leur programme et de mieux gérer globalement le programme.

Bailleurs de fonds

- L'évaluation leur démontre l'efficacité de leur investissement.

Bénéficiaires

- L'évaluation leur donne l'occasion de mettre de l'avant leurs besoins et de proposer comment améliorer le programme.

Organisations partenaires

- L'évaluation leur permet de mieux comprendre la portée d'un programme et l'utilité de leur soutien.

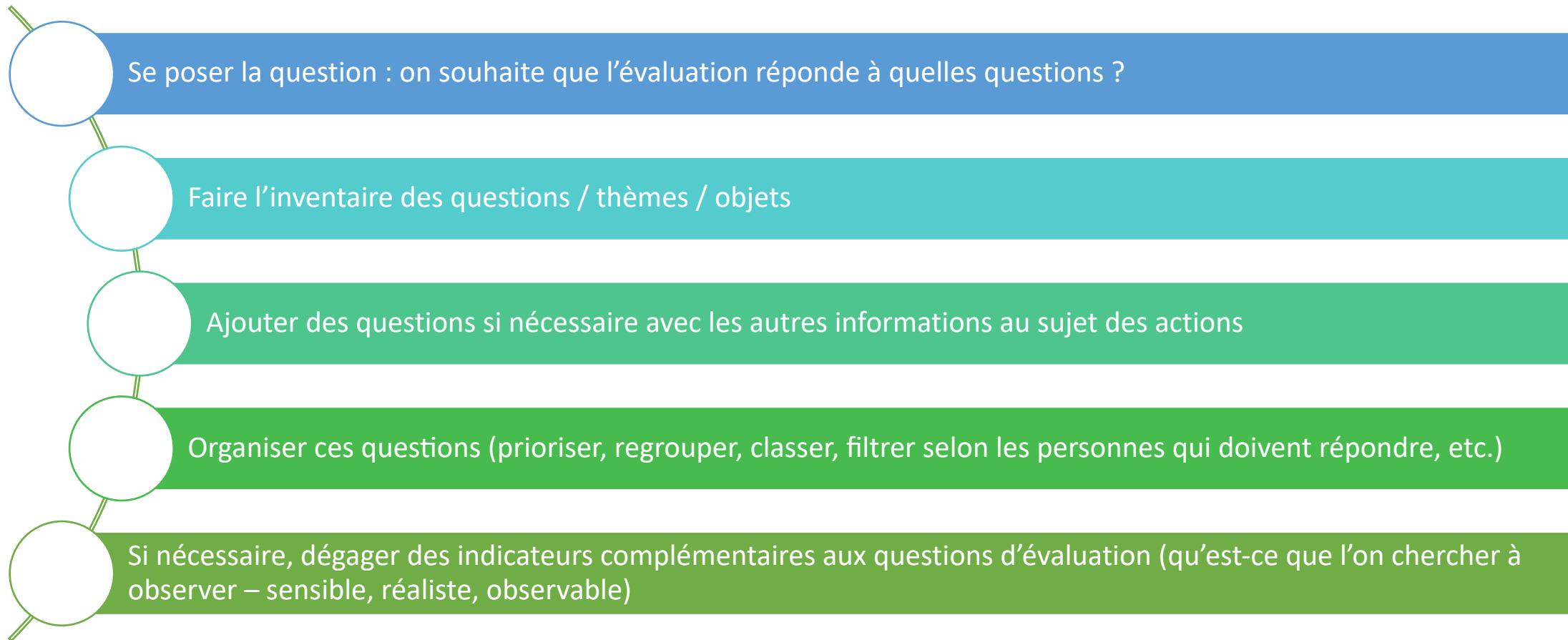


Questions clés 2

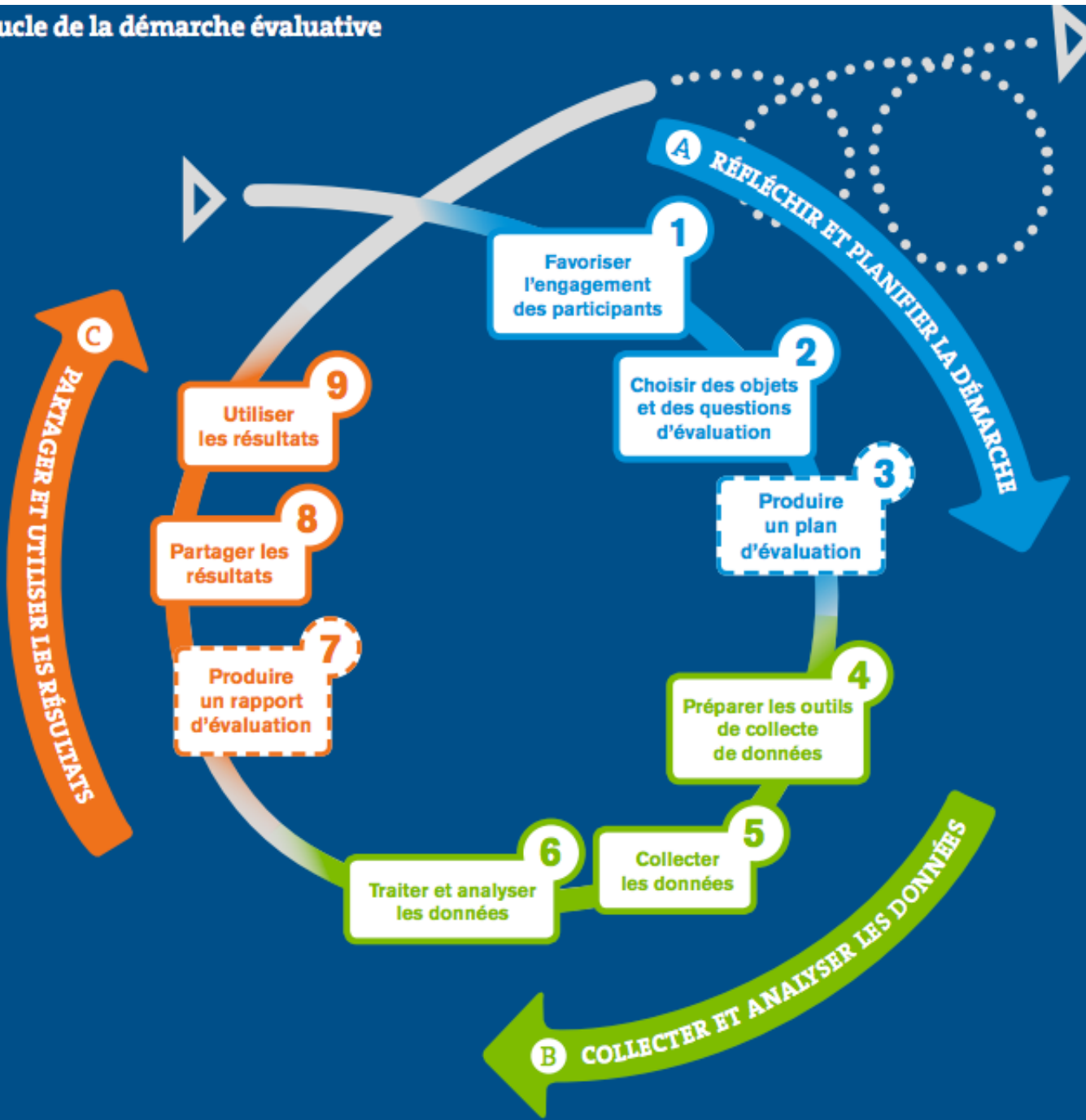
**Que voulez-vous
savoir ?**

**Vous souhaitez
que l'évaluation
réponde à quelles
questions ?**

Déterminer les questions / thèmes / objets de l'évaluation



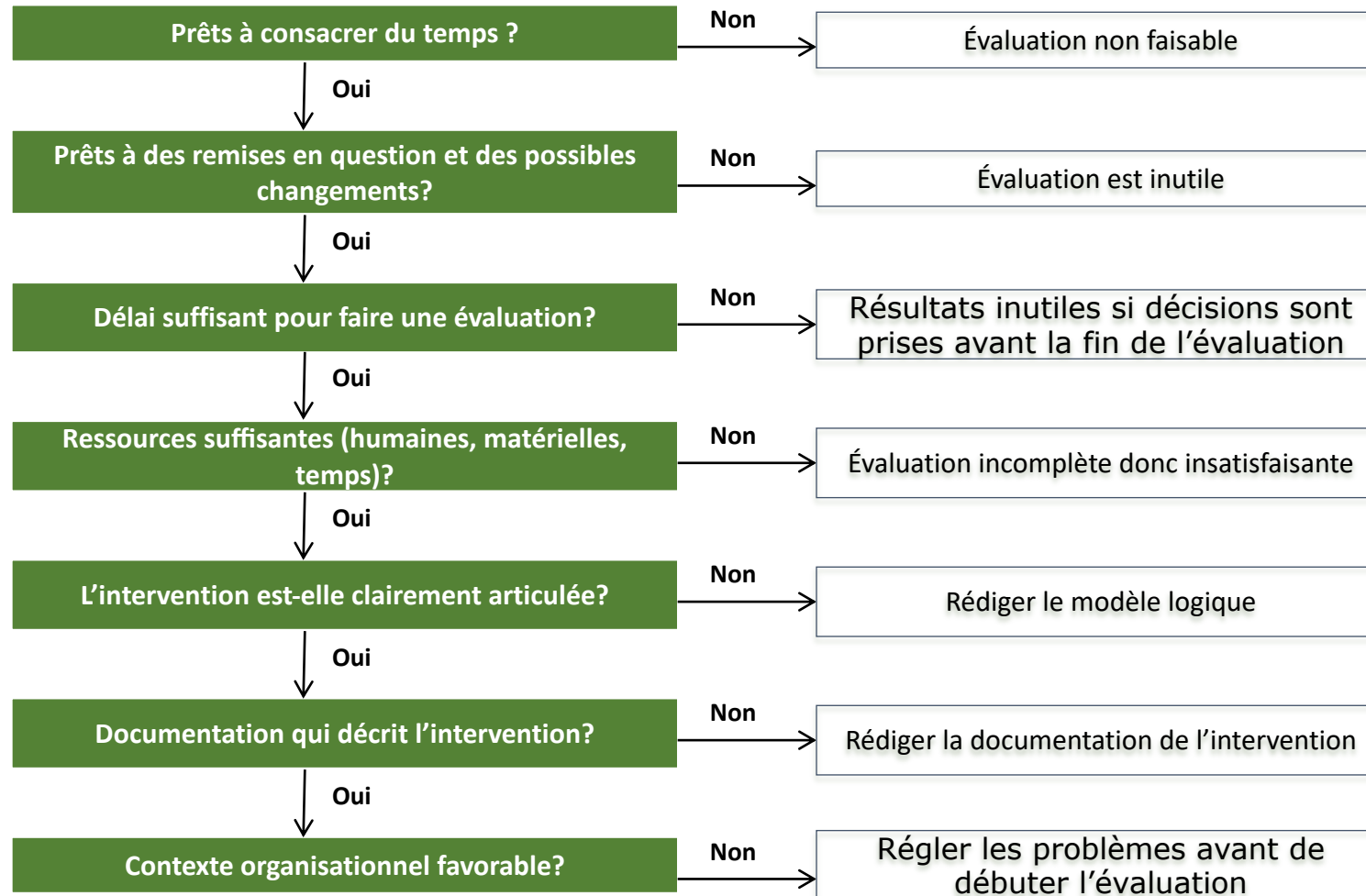
Boucle de la démarche évaluative



Grandes étapes d'une démarche d'évaluation

Source : Avenir d'enfants, Mars 2017, guide pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative

Conditions gagnantes d'une évaluation



Contenu inspiré de l'atelier de formation à l'évaluation de programme offerte par le réseau en développement social Gaspésie-Île-de-la-Madeleine en 2022

Culture évaluative

Favoriser l'appropriation d'une culture évaluative par les milieux

- Tenter de contaminer les organismes et les personnes selon trois niveaux : cognitif (définition, vocabulaire), pratique (gestes terre à terre de l'évaluation) et symbolique (le sens de l'évaluation) ;
- Espérer que les personnes en fassent un peu plus chaque jour, qu'elles acquièrent des réflexes en matière d'évaluation

Permettre au milieu de :

- Développer une vision positive de l'évaluation ;
- Différencier l'évaluation de la reddition de compte ;
- S'approprier de bonnes pratiques évaluatives, au sein des regroupements et des organisations, sans pour autant remplacer le rôle d'un évaluateur ;
- Avoir une certaine autonomie au regard des pratiques évaluatives ;
- Développer des pratiques utiles pour l'amélioration des actions

Lien avec le programme

Avantages

Inconvénients

Personnel interne

- Coûts déjà prévus dans le budget ou plus faibles qu'une personne évaluatrice externe.
- Expertise dans le milieu.
- Meilleure connaissance de la culture de l'organisation, du contexte du programme, des enjeux et dynamiques.
- Plus grande proximité avec l'objet d'évaluation et donc facilité d'adapter l'évaluation au contexte du programme.
- Possiblement plus de facilité d'entrer en contact avec les populations visées.
- Recommandations potentiellement mieux adaptées au contexte.

- Potentiellement trop près du projet pour prendre un réel recul. Implication personnelle au programme, ce qui peut créer des biais.
- Neutralité et sérieux des résultats qui peuvent être remis en question. Perception de biais dans l'interprétation des résultats. Crédibilité qui peut être remise en question par les parties externes.
- Résistance ou méfiance lors des collectes de données et effets de biais qui affectent la validité des informations fournies.
- Manque de temps pour coordonner l'évaluation.
- Manque d'expérience dans une démarche d'évaluation, ce qui augmente le temps nécessaire et pourrait nuire à la qualité de l'évaluation.

Personne évaluatrice externe

- Expertise ponctuelle sans engagement financier dans le temps.
- Facilité à guider une démarche d'évaluation du début à la fin.
- Plus grande distance face à l'objet et aux enjeux de l'évaluation.
- Indépendance par rapport à certaines parties prenantes, avec davantage de recul.
- Plus grande crédibilité des résultats.
- Clarification des coûts, des attentes et des livrables, dès le départ.
- Apport d'idées et regards nouveaux.
- Tiers neutre pouvant faciliter la gestion des relations entre les partenaires.
- Permet d'amener plus facilement des constats, notamment négatifs, et d'en discuter librement.

- Coût supplémentaire.
- Nécessité d'investir du temps pour permettre à la personne évaluatrice de comprendre le contexte et les enjeux.
- Moins grand contrôle sur la démarche évaluative.
- Difficile de savoir qui sont les personnes évaluatrices pouvant répondre aux besoins et comment les recruter.
- Manque d'expérience dans le domaine évalué.
- Si mandaté par le bailleur de fonds, sa crédibilité peut être remise en question par les parties internes (méfiance, soupçon d'agenda caché, peur du jugement, etc.).

Théorie de changement

| Qui | Problématiques | Comment | Impacts visés | Conditions de succès ou défis |
|---|---|---------------------------------------|---|--|
| Groupes de bénéficiaires directs et indirects | Grandes lignes des difficultés observés | Grandes lignes des stratégies prévues | Effets immédiats (influence directe) Effets intermédiaires Effets long terme (influence indirecte) Impact ultime | Facteurs facilitants, éléments importants à considérer, etc. |

Indicateurs

- Un indicateur permet d'apprécier un phénomène qualitativement ou quantitativement en se basant sur des observations concrètes. Il peut utiliser des informations comme point de repère pour témoigner d'un changement ou d'une évolution.
- Il doit :
 - préciser ce qui sera mesuré concernant la pertinence, la mise en œuvre ou l'efficacité du programme ;
 - permettre un jugement évaluatif, c'est-à-dire une façon de savoir si c'est adéquat ou non ;
 - être lié directement aux activités du programme ;
 - répondre aux critères SMART.

Indicateurs S.M.A.R.T.

Anastasopoulos, V., L. Décoret, P. Madriaza, D. Morin et M. Johnson (2023). Guide pour l'évaluation de programmes dans le domaine de la prévention de l'extrémisme violent. Chaire UNESCO en prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (Chaire UNESCOPREV), Université de Sherbrooke.

| | | |
|----------|------------------------------|--|
| S | SPÉCIFIQUE | L'indicateur doit être ciblé et décrire avec précision ce qui doit être évalué. |
| M | MESURABLE | Quel que soit l'utilisateur de l'indicateur, il sera mesuré de la même manière. |
| A | ATTEIGNABLE | La collecte de données doit être simple et possible selon les moyens de collecte et les sources de données accessibles et disponibles. |
| R | RÉALISTE | L'indicateur doit être étroitement lié au résultat du programme. |
| T | TEMPORELLEMENT DÉFINI | L'indicateur doit être limité dans le temps. |

Étude de cas

Santropol Roulant



Contexte : Le Santropol roulant est une popote roulante intergénérationnelle de Montréal qui vise à briser l'isolement social, à améliorer la sécurité alimentaire et à renforcer le tissu social local en rapprochant les jeunes et les personnes âgées.

Visée du projet : L'équipe souhaitait savoir si son programme phare de popote roulante intergénérationnelle contribuait réellement à réduire l'isolement social et à améliorer la sécurité alimentaire des personnes âgées.

Résultats suite au parcours Mesure de l'impact :

- Un sondage exhaustif réalisé auprès des personnes qui utilisaient la popote a révélé que, malgré son importance à d'autres chapitres, le programme de popote roulante n'améliorait pas la sécurité alimentaire.
- À la lumière de cette information, l'organisme a développé d'autres activités et stratégies à mettre sur pied pour atteindre son impact de sécurité alimentaire.



Exemple - Recherche-action-participative

Compagnie des jeunes retraités du Plateau (asso. bénévole Ville de Québec)

Objectif principal : Inclusion des personnes en situation de Handicap dans les organisations de personnes âgées

« Toutefois, aucune évaluation formelle des résultats n'a été entreprise dans le cadre de la [Recherche-action Pour un vieillissement actif dans la dignité] ; en d'autres mots, nous n'avons pas mesuré de façon très précise si la [Compagnie des jeunes retraités du Plateau] était plus inclusive à la fin du projet qu'au début, ce qui a été déploré à quelques reprises dans l'étude de cas. »

Raymond, É., Tremblay, C., & Lebel, J.-G. (2022). L'inclusion sociale des personnes âgées: une grille pour favoriser les conditions d'une pleine participation en recherche. Recherches participatives et équité en santé, 31.

Enjeux éthiques

« Ces informations resteront anonymes et connues uniquement de l'équipe d'évaluation. Une synthèse des principaux constats sera présentée au comité X pour améliorer le programme»

Anonymat : dont on ne connaît pas le nom, dont l'auteur est inconnu (Larousse, 2020).

Qui peut reconnaître les répondants et quels risques cela peut avoir ?

Confidentialité : « le fait de s'assurer que l'information n'est accessible qu'à ceux dont l'accès est autorisé ». (ISO)

Qui aura accès à quel niveau d'information ?

Consentement libre et éclairé : Les personnes « doivent savoir pourquoi et dans quel contexte est réalisée l'évaluation, et d'autre part, elles doivent y répondre de façon volontaire » (Guide Avenir d'enfants, 2017)

Est-ce que les personnes répondantes savent à quoi elles participent ?

Autres enjeux éthiques liés au programme, au comité d'évaluation, à l'évaluateur, etc.

Plan d'évaluation

| Questions d'évaluation / thèmes de l'évaluation | Information à recueillir / indicateurs | Collecte de données | | | | Analyse des données | |
|---|--|---------------------|--------------|-------|---------|---------------------|-----------|
| | | Qui | Méthodologie | Quand | Par qui | Méthodologie | Par qui ? |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Plan d'évaluation : la feuille de route de la démarche d'évaluation

Un tableau qui regroupe les informations essentielles pour organiser la collecte et l'analyse des informations

Un document qui fait le lien entre les premières étapes de l'évaluation et la collecte de données

Un document de référence pour l'évaluateur, afin d'organiser son travail

Un document de travail, pour préparer avec les acteurs concernés la collecte de données

Un outil de communication, pour informer les personnes pertinentes des étapes de la collecte de données

| Objets possibles | Descriptions | Exemples de questions |
|--------------------------------|---|---|
| Évaluation de la mise en œuvre | Parfois appelé « évaluation de processus ou d'implantation » Permet d'apprécier la mise en œuvre des actions afin de comparer ce qui était prévu à ce qui se passe réellement, de documenter les obstacles, le défis et les conditions de succès. Réalisée de pair avec le déroulement des actions, permet d'apporter des ajustements en cours de route si nécessaire | Combien de participants étaient présents ? Est-ce que le calendrier a été respecté ? La fréquence des activités ? |
| Évaluation des effets | Voir dans quelle mesure des actions, des projets ou des programmes ont produits un ou plusieurs changements auprès de la clientèle ciblée (individus ou groupe d'individus, organisations, communautés ou institutions). | Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs ? Observe-t-on des changements chez les participants au programme ? Obtient-on des effets non attendus ou indésirables ? |
| Évaluation du partenariat | Permet d'apprécier le processus d'action collective mis en place et peut porter sur divers objets plus précis tels que la gouvernance, la mobilisation, la collaboration et la capacité d'agir. | En quoi la gouvernance a besoin d'être renforcé ? Comment les membres qualifient leur engagement ? En quoi les prises de décisions sont collectives ? |

*inspirée du « Guide pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative », Avenir d'Enfants, mars 2017

Méthodes de collectes

Quelle que soit la méthode, les résultats sont tout aussi valables les uns que les autres, tant qu'ils sont obtenus grâce à un processus rigoureux et méthodique

Questionnaires

Entretiens

Journaux de bord

Revue documentaire

Observation



Jasette – l'évaluation

PERLES ET RÉFÉRENCES

Quelques perles :

- Passer d'une évaluation basée sur la satisfaction à une évaluation basée sur l'expérience
- Un ingrédient clé du succès : planifier l'évaluation en amont.
- Intégrer l'évaluation du projet/programme dans les demandes faites auprès des bailleurs de fonds (et un pourcentage du budget alloué à cette activité).
- Avoir une personne en interne qui veille à la culture évaluative (et à poser les questions pour déclencher la réflexion).
- Veiller à l'aspect de confidentialité : ce n'est pas nécessaire d'être transparent sur tous les aspects de l'évaluation avec tout le monde!
- Veiller à bien mesurer l'ampleur de la démarche d'évaluation (ne pas nécessairement viser une grande recherche universitaire).
- Pour les bailleurs de fonds :
 - Mutualiser les questionnaires de reddition de compte avec une partie plus spécifique à chacun
 - Inclure l'information claire sur la reddition de compte souhaitée dès la première étape (généralement le formulaire de demande).

Des références nommées durant la rencontre pour vous aider à mettre en place une démarche d'évaluation.

- Société canadienne d'évaluation : [liste des évaluateurs et évaluatrices qualifiés](#)
- [CREDO Impact](#)
- Les Universités et le [MITACS](#)

Des articles et sites intéressants :

Fondation McConnell : [Petit manuel de l'évaluation évolutive](#)

[Guide pratique sur l'impact](#) d'André Fortin

Dynamo : [guide d'évaluation participative](#)

Mise à jour du [portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires](#)

Better evaluation : [un site consacré à l'évaluation](#) (en anglais)

IDEOS HEC Montréal (pôle en gestion des entreprises sociales) : [comment mettre en place un mécanisme de suivi du travail du CA](#) (incluant l'évaluation).