



# L'évaluation

# PARTICIPATIVE

## Sommaire

- A. En quoi consiste l'évaluation participative ?
- B. Les étapes de l'évaluation

L'évaluation constitue un enjeu de taille pour les organisations. En effet, elle est désormais une exigence incontournable pour l'obtention de subventions. Mais il est très difficile de quantifier les résultats d'une intervention dans le domaine social. De plus, la dynamique de l'action communautaire différant beaucoup de celle du service à la clientèle des entreprises ou des établissements publics, les mêmes critères ne peuvent lui être imposés pour l'évaluation de ses activités.

C'est pour répondre à ce besoin qu'a été élaboré un modèle d'évaluation fondé sur les valeurs et les objectifs propres aux organisations démocratiques. En fait, plus qu'un instrument de mesure, l'évaluation participative a été conçue comme un outil de développement qui permet aux organismes qui se prêtent à cet exercice d'améliorer la qualité de leurs interventions et de leur mode de gestion.

## A. En quoi consiste l'évaluation participative ?

De façon générale, l'évaluation consiste en un jugement fondé sur des éléments essentiels :

- des objets d'évaluation bien définis;
- des critères explicites;
- des questions d'évaluation pertinentes.

Les bilans d'activité des organismes, les procès-verbaux ou les rapports écrits ne sont pas des évaluations. Mais, ces documents pourront faire partie de la base d'informations qui servira à construire l'instrument d'évaluation.

La **démarche d'évaluation** comportera donc trois activités successives :

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

Ce qui caractérise l'évaluation participative est que :

- la cueillette d'informations est méthodique, encadrée par des règles précises;
- le jugement sur ces informations est explicite car les critères sont clairement définis;
- l'organisme, son personnel, ses membres et ceux de la communauté y participent;
- l'évaluation encourage la participation réelle du plus grand nombre possible de personnes concernées.

## B. Les étapes de l'évaluation

### Étape 1 : la vérification des conditions préalables

Il s'agit de vérifier si les conditions permettant la réalisation de l'évaluation sont présentes. Celles-ci ont trait aux caractéristiques de l'environnement externe et interne, à l'objectif de l'évaluation et aux ressources disponibles. Si ces conditions ne sont pas réunies, il est souhaitable que l'organisme s'emploie à résoudre ses difficultés ou renonce pour un temps à s'engager dans une démarche d'évaluation.

#### L'analyse de l'environnement externe et interne

La réalisation d'un projet d'évaluation exige de bien connaître l'environnement externe et interne de l'organisme. Il importe de dégager les enjeux, les obstacles et les sources de soutien pouvant contribuer ou nuire à la poursuite de la démarche.

*Les facteurs externes* : ils relèvent du contexte économique, social, politique, idéologique ou culturel.

*Les facteurs internes* : plusieurs aspects sont à considérer et les questions qui suivent peuvent orienter efficacement la réflexion et l'analyse.

- *Le besoin d'évaluer est-il réel ?*

Une évaluation est entreprise lorsqu'il y a un réel besoin de répondre à une ou plusieurs questions qui concernent les programmes, les activités, les services ou la vie interne de l'organisme.

- *L'ouverture, l'intérêt et la motivation sont-ils suffisants ?*

Il est essentiel que les personnes concernées par la démarche d'évaluation affichent une attitude positive, ce qui s'observe par le degré d'ouverture, l'intérêt et la motivation que suscite le projet.

- *L'organisme est-il prêt à effectuer des changements ?*

L'évaluation peut conduire à des remises en question et il n'est pas conseillé de s'y engager si l'on n'est pas disposé à réviser ses conceptions ou ses pratiques.

- *Le climat ou le contexte est-il favorable ?*

On ne s'engage pas dans une démarche d'évaluation pour résoudre un conflit ou un problème. Il est préférable de remédier aux situations problématiques avant de s'engager dans une démarche aussi exigeante. Une démarche de résolution de problème ou de gestion de conflit serait alors plus pertinente.

#### La formulation de l'objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est un énoncé qui définit le but visé par l'évaluation de l'objet choisi (un programme, un projet, une activité ou le fonctionnement de l'organisme). Il indique les raisons pour lesquelles l'organisme entreprend cette démarche. Cet objectif pourra être mieux précisé ou révisé lors de l'étape suivante, la préparation de l'évaluation.

#### Le repérage des ressources disponibles

La préparation et la réalisation d'une évaluation requièrent des ressources financières, humaines et techniques. Les personnes qui s'y engagent investissent leurs habiletés et leurs compétences, du temps et de l'énergie. L'organisme doit donc évaluer les ressources nécessaires et disponibles. Il peut aussi envisager d'être assisté par une personne-ressource possédant une expertise en la matière.

### Étape 2 : la préparation de l'évaluation

La préparation de l'évaluation débouche sur l'élaboration d'un devis qui détermine la démarche à suivre, l'échéancier et les prévisions budgétaires. Les choix que l'on effectue à cette étape ont une incidence sur l'ensemble du projet. Dans le cas d'une évaluation entreprise à la demande d'une instance externe à l'organisme, tous les aspects liés à la préparation seront négociables. Il est donc très important d'accorder un soin particulier aux tâches préparatoires.

## Tâches reliées à la préparation

### 1. La mise sur pied du comité d'évaluation

Cette tâche consiste à nommer une ou plusieurs personnes responsables de l'évaluation et de former un comité composé de personnes ayant un lien avec l'organisme (membres actifs, bénévoles, usagers ou usagères, membres du personnel, etc.) et peut-être d'autres représentant des organismes externes (bailleurs de fonds ou partenaires). Il importe aussi de bien définir le mandat de ce comité.

### 2. Le choix de l'objet, de la question d'évaluation, des indicateurs et des critères

Le comité d'évaluation ou le conseil d'administration doit préciser tous ces éléments et les faire approuver par les personnes concernées par l'évaluation.

### 3. Le plan de collecte des informations

Cette tâche vise à régler les aspects méthodologiques de la démarche :

- Définir 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 et le plan de traitement des données.

### 4. Le plan d'interprétation des résultats

On doit ici déterminer quelles sont les personnes qui participeront à l'analyse des résultats et comment cette opération sera effectuée par rapport à l'objectif, aux questions d'évaluation, aux indicateurs et aux critères.

### 5. Le plan de présentation et de diffusion des résultats

Cette tâche consiste à examiner comment les résultats de l'évaluation pourraient être présentés et diffusés. Les décisions finales concernant ce plan seront prises lorsque l'analyse des résultats sera complétée.

### 6. La planification de la réalisation de l'évaluation

La planification vise à définir le cadre dans lequel toute la démarche se déroulera. Ceci consiste à :

- Fixer le calendrier des opérations;
- Établir les ressources humaines, matérielles et financières;
- Considérer les aspects éthiques de la démarche

### 7. La rédaction du devis d'évaluation

La réalisation des six tâches précédentes procure tous les éléments qui apparaîtront au devis d'évaluation.

## **Étape 3 : la réalisation de l'évaluation**

La réalisation de l'évaluation suit le plan prévu au devis, mais plusieurs aspects restent à planifier.

## **Tâches reliées à la réalisation**

### 1. La collecte des informations

- Répartir les tâches conformément au plan de collecte des informations;
- Renseigner et former, s'il y a lieu, les personnes qui réaliseront la collecte des informations;
- Informer adéquatement les personnes concernées par cette collecte et demander leur consentement;
- Organiser les activités : réserver les locaux, fixer les rendez-vous, réunir le matériel requis;
- Coordonner la collecte des informations et voir à ce que les opérations se déroulent comme prévu;
- Résoudre les difficultés qui se présentent lors de la collecte des informations.

### 2. L'analyse et l'interprétation des résultats

Le traitement des informations recueillies s'effectue selon le plan établi lors de la préparation de l'évaluation.

On peut présenter les résultats quantitatifs sous forme de tableaux ou de graphiques, ce qui en facilite la lecture et la compréhension. Les résultats doivent être interprétés en fonction de l'objectif, des questions d'évaluation, des indicateurs et des critères retenus.

Deux questions se posent :

- Comment peut-on expliquer les résultats obtenus ?
- Quelle signification doit-on donner à ces résultats compte tenu des limites de la méthode utilisée ?

### 3. La formulation des recommandations et la préparation du rapport

Après avoir effectué la tâche précédente, le comité d'évaluation est en mesure de formuler les recommandations qui feront partie du rapport d'évaluation. Une fois le rapport rédigé, celui-ci sera soumis à l'approbation du comité d'évaluation et, s'il y a lieu, entériné par le conseil d'administration ou une autre instance de l'organisme. Ce rapport contient généralement ces renseignements :

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

### **Étape 4 : la diffusion des résultats et les décisions**

À cette étape, les responsables communiquent les résultats de l'évaluation suivant les modalités prévues. Par ailleurs, l'organisme examine les recommandations, prend les décisions et choisit d'appliquer, selon un ordre de priorité et dans une suite cohérente, les recommandations utiles et pertinentes.

### **Étape 5 : le retour sur la démarche d'évaluation participative**

L'étape finale consiste à effectuer un retour critique sur l'ensemble de la démarche avec toutes les personnes ayant participé à la préparation et à la réalisation de l'évaluation. Le retour sert à :

- examiner le déroulement de la démarche : les aspects ayant bien ou moins bien fonctionné, les forces et les lacunes du projet, les difficultés rencontrées;
- évaluer les apprentissages réalisés, la qualité de la participation et l'expérience acquise au cours de la démarche;
- déterminer les améliorations à apporter pour la réalisation d'un futur projet d'évaluation.

Un court questionnaire peut être utilisé à cette fin. Cette étape peut aussi être réalisée lors d'une entrevue de groupe à partir d'une liste de thèmes de discussion choisis par les participantes et les participants.