

# **l'évaluation participative**

**Mardi du RIOCM**

par le **Centre de formation populaire**

**Décembre 2008**

## **Pourquoi ce thème**

- Maîtriser la notion d'évaluation
- Démystifier ce qu'est l'évaluation participative
- Discuter des enjeux politiques de l'évaluation

# Ce qu'est l'évaluation

« Évaluer, c'est essentiellement **porter un jugement de valeur** sur un objet, à partir d'informations méthodiquement recueillies, puis **décider des mesures** à prendre qui découlent de ce jugement et qui permettent d'améliorer ce qui est évalué »

Franklin Midy, fascicule 1 du Guide d'évaluation, p.6

# Ce qu'est l'évaluation (suite)

- D'après certains auteurs (Jalbert, Pinault, Renaud, Zuniga):  
« **L'évaluation est un instrument privilégié de prise en charge collective de l'action** »
- Ricardo Zuniga parle d'évaluation dans l'action :  
« L'évaluation est, surtout et avant tout, une composante intrinsèque de l'action: c'est une composante essentielle de la capacité des acteurs de mener à terme une action et de l'améliorer, de produire un changement qui respecte tant l'orientation qu'on veut donner à une situation que l'efficacité avec laquelle on réussit à la changer. L'évaluation est ainsi une expression de la capacité des acteurs d'apprendre dans l'action, de développer un savoir pratique aussi efficace, pour atteindre ses buts, qu'efficient, pour organiser l'action de la façon la plus adéquate en fonction des buts poursuivis. »

## Ce qu'est l'évaluation (suite)

- L'objectif premier de l'évaluation vise à améliorer les actions d'un organisme, d'un programme, d'un projet ou d'une activité
- On évalue ...
  - afin d'apprendre, d'éclairer la prise de décision et d'être en mesure de corriger le tir de façon adéquate
  - afin d'identifier les « bons coups » de l'organisme
  - afin de recentrer l'action sur les besoins des usagers
  - afin de s'assurer que l'on dispose des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
  - afin de revoir la mission et les objectifs, si nécessaire
  - afin de créer un effet mobilisateur qui permette de penser différemment et de voir autrement la pratique
  - afin de se donner les moyens de communiquer avec d'autres à propos de sa pratique

## Ce qu'est l'évaluation (suite)

- Certains auteurs (Jalbert, Pinault, Renaud, Zuniga) vont plus loin et considèrent aussi l'évaluation comme un instrument de communication qui permet de documenter et de faire connaître les actions de l'organisme:
  - ✓ auprès des participants, des usagers et membres de l'organisme;
  - ✓ auprès des partenaires;
  - ✓ auprès de la communauté et du grand public;
  - ✓ à d'autres groupes, afin qu'ils bénéficient de l'expérience de l'organisme

## Les mécanismes de suivi et d'évaluation systématique

- L'évaluation doit être prévue dès la phase de planification et s'inscrit dans un processus de saine gestion
  - L'évaluation ferme la boucle suite à la mise en œuvre des actions et alimente le prochain processus de planification
  - En pensant à l'évaluation lorsqu'on fixe les objectifs, cela permet aussi de définir des objectifs clairs, précis et mesurables

## Les mécanismes de suivi et d'évaluation systématique (suite)



## Les mécanismes de suivi et d'évaluation systématique (suite)

### *Le rapport d'activités et le bilan*

- Le rapport d'activités décrit ce qui a été réalisé en fonction de ce qui était prévu
- Le bilan décrit les résultats atteints ainsi que les raisons qui expliquent l'atteinte ou non des résultats
- Souvent réalisés par une seule personne ou un sous-groupe restreint et selon un seul point de vue

### *L'évaluation « systématique »*

- On évalue de façon systématique, avec une méthode rigoureuse et selon des indicateurs et critères
- Souvent, on mesure les mêmes dimensions selon différents points de vue (équipe, participantEs, partenaires, CA, bénévoles)
- Les résultats d'une évaluation systématique peuvent alimenter un bilan ou une réflexion stratégique

## Les mécanismes de suivi et d'évaluation systématique (suite)

- Exemples d'outils de suivi:
  - Le bilan
  - Le rapport d'activités
  - Le tableau de bord
  - Fiche descriptive des participantEs
  - Fiche descriptive des bénévoles

## Les mécanismes de suivi et d'évaluation systématique (suite)

- L'évaluation systématique peut porter sur divers aspects organisationnels:
  - ✓ interventions, activités et services
  - ✓ vie associative
  - ✓ gestion et vie interne
  - ✓ partenariats avec la communauté
  - ✓ mobilisation des acteurs d'une communauté

## Les mécanismes de suivi et d'évaluation systématique (suite)

### Évaluation formative

- On évalue en cours de processus afin d'apporter des améliorations avant la fin des activités ou actions

### Évaluation sommative

- On évalue en fin de processus d'améliorer les activités ou actions futures

## L'approche participative

- Ce qui distingue l'approche participative:
  - la mise sur pied d'un comité d'évaluation
  - la participation des divers groupes impliqués dans un organisme (intervenants, bénévoles, coordonnateur, membres CA)
  - l'implication des participantEs
  - l'implication des bailleurs de fonds et autres partenaires
  - la planification de l'évaluation et l'interprétation des résultats par le comité d'évaluation
  - la discussion et la négociation entre les acteurs

## L'approche participative

(suite)

- L'approche participative est particulièrement adaptée aux organismes communautaires car:
  - ✓ Elle respecte les valeurs et pratiques démocratiques
  - ✓ Elle favorise « l'empowerment » puisque l'organisme et les individus s'approprient la démarche
  - ✓ Elle permet la discussion entre les partenaires d'un projet quant aux critères sur lesquels le projet doit être évalué
  - ✓ Elle implique les bailleurs de fonds et les conscientisent aux objectifs et façons de faire de l'organisme ou du projet ainsi qu'aux besoins des usagers

# L'approche participative

(suite)

## *Avantages*

- Définition d'indicateurs et de critères pertinents en impliquant les principaux acteurs concernés
- Appropriation de la démarche
- Acceptation des critères d'évaluation, de l'interprétation des résultats et des recommandations
- Échanges entre l'organisme et ses partenaires ou bailleurs de fonds

## *Inconvénients*

- Processus plus long: il faut compter environ 2 mois pour l'étape de la préparation (devis)
- Certains membres du comité d'évaluation peuvent abandonner au cours du processus
- Risque de perdre de vue l'objectif premier de l'exercice et de fixer un trop grand nombre d'objectifs
- Risque de rendre l'exercice trop complexe ou théorique
- Certains critiquent le manque de rigueur de cette approche

Centre de formation populaire

15

# L'approche participative

(suite)

## *Ce que n'est pas l'évaluation*

- Une obligation externe
- Un mal nécessaire qui coûte cher!
- L'évaluation des individus et de leurs actions
- Une méthode de résolution de conflits

## *Ce qu'est l'évaluation*

- Une démarche collective pour et par l'organisme
- L'opportunité de prendre un temps d'arrêt pour faire le point
- L'opportunité d'apprendre
  - sur les besoins des usagers/participants/membres
  - les façons de faire des collègues ou partenaires

Centre de formation populaire

16

# Les étapes de l'évaluation



Centre de formation populaire

17

# Les étapes de l'évaluation

## La préparation de l'évaluation – Plan d'évaluation (suite)

### **Méthodes qualitatives**

- Pour comprendre les situations, explorer les perceptions
- Entrevues individuelles (en face-à-face ou au téléphone), groupes de discussion (à l'aide de guides de discussion)
- Analyse de documents internes ou de journaux de bords

### **Méthodes quantitatives**

- Pour quantifier les résultats, lorsqu'on maîtrise bien un sujet
- Sondage à l'aide d'un questionnaire (en face-à-face, par téléphone, par la poste, par courriel)
- Observation

Centre de formation populaire

18

## Les enjeux politiques (suite)

L'évaluation n'est pas un simple exercice technique  
Elle comporte plusieurs enjeux politiques

### *Enjeux internes*

- Collaboration à l'évaluation
- Acceptation des objectifs, des indicateurs et des critères
- Acceptation des résultats
- Acceptation des décisions qui découlent de l'évaluation

### *Enjeux externes*

- Respect de l'autonomie et des façons de faire de l'organisme
- Obtention/renouvellement du financement
- Collaboration des partenaires
- Visibilité publique de l'organisme

## Les enjeux politiques (suite)

- L'évaluation constitue un enjeu politique majeur pour le mouvement communautaire au niveau ...
  - ✓ de la capacité d'obtenir du financement additionnel, sans devenir un fournisseur de services
  - ✓ du respect de l'autonomie des organismes communautaires et de leur capacité d'innovation sociale
  - ✓ de la capacité à maintenir un regard critique face aux actions des gouvernements
  - ✓ de l'influence sur les mentalités des fonctionnaires et politiciens par le biais de processus d'évaluation conjoints et négociés

## Les enjeux politiques (suite)

- La Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire comporte une section sur l'évaluation des résultats
  - Dans le cadre de cette politique, le Gouvernement du Québec s'est engagé à plusieurs égards
    - Actuellement, il est question que la reddition de comptes soit obligatoire mais que l'évaluation soit effectuée sur une base volontaire
    - On vise une reddition de comptes simplifiée et harmonisée
  - Une journée de travail sur la reddition de comptes sera organisée au cours du printemps prochain pour les membres du RQACA

## Quelques références

- MIDY Franklin, VANIER Carole, GRANT Michel, Guide d'évaluation participative et de négociation, Centre de formation populaire, 1998.
- L'évaluation sociale: un enjeu politique, Cahiers de recherche sociologique, Département de sociologie de l'UQAM, 2001.
- JALBERT Yves, PINAULT Lyne, RENAUD Gilbert, ZUNIGA Ricardo, Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires, Projet Epsilon, COCQ-SIDA, 1998.
- Programme PACE, L'évaluation des organismes dans le cadre du programme d'action communautaire pour les enfants, Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, 1997.
- Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine, Félicitations pour votre beau programme! Guide pour bâtir un projet ou un programme, Direction de la santé publique, janvier 1995.
- GAUDREAU Louise, LACELLE Nicole, Manuel d'évaluation participative et négociées, Centre de formation populaire, 1999.
- ZUNIGA Ricardo, L'évaluation dans l'action, Les presses de l'Université de Montréal, 1994.