

**Guide
d'accompagnement
d'une démarche
d'évaluation
participative**

dynamo

Table des matières

Introduction	p3
OUTIL 1	
Les étapes d'une démarche d'évaluation participative	p4
OUTIL 2	
La stratégie de changement	p5
OUTIL 3	
Les objets et questions d'évaluation	p10
OUTIL 4	
Le cadre d'évaluation	p16
OUTIL 5	
Les indicateurs	p17
OUTIL 6	
Les sources et méthodes de collecte de données	p20
OUTIL 7	
L'analyse des données	p26
OUTIL 8	
L'utilisation et la diffusion des résultats	p30

INTRODUCTION

Le présent document a été développé par **Dynamo** afin de soutenir des organisations et des collectifs dans le développement et la mise en œuvre de processus d'évaluation participatifs. Ce type d'évaluation est fait **PAR** le milieu et **POUR** le milieu. Ce guide permet de tirer ensemble des apprentissages afin de faire évoluer les pratiques organisationnelles et collectives.

Pour procéder à ce type d'évaluation, il est proposé de mettre en place un comité d'évaluation ayant une composition de 5 à 7 personnes, qui sera chargé de planifier l'évaluation, de mettre en œuvre la collecte de données, d'analyser les résultats, d'organiser et de participer à une rencontre collective visant à faire des apprentissages et d'élaborer des recommandations afin d'ajuster le projet. Ce comité sera également responsable de s'assurer de l'utilisation et de la diffusion des résultats et des apprentissages retenus.

Évaluer de façon participative permet d'impliquer les bonnes personnes, au bon moment, afin de répondre aux grandes questions. Ainsi, alors qu'un nombre restreint de personnes seront impliquées au sein du comité d'évaluation, un plus grand nombre de personnes seront consultées lors de la phase de collecte de données et dans le cadre de la rencontre d'analyse collective. D'autres encore seront sensibilisées aux résultats de l'évaluation grâce aux activités et outils de diffusion.

Ce guide d'accompagnement en évaluation participative est composé de 8 fascicules (nommés outils). Chaque outil présente des éléments théoriques et lorsque c'est approprié, un gabarit de récolte ainsi qu'un processus d'animation en lien avec la thématique touchée.

Plus spécifiquement, les outils sont les suivants :

- Outil 1 : Les étapes d'une démarche d'évaluation participative;
- Outil 2 : La stratégie de changement;
- Outil 3 : Les objets et questions d'évaluation;
- Outil 4 : Le cadre d'évaluation;
- Outil 5 : Les indicateurs;
- Outil 6 : Les sources et méthodes de collecte de données;
- Outil 7 : L'analyse des données;
- Outil 8 : L'utilisation et la diffusion des résultats.

Bonne démarche d'évaluation participative !

**POUR
S'INSPIRER !**



Vidéo Centre Sud :

[http://www.cdccentresud.org/
evaluation-des-actions-collectives/](http://www.cdccentresud.org/evaluation-des-actions-collectives/)

Outil d'évaluation #1

Les étapes d'une démarche d'évaluation participative

1



Démarrage de la démarche d'évaluation

- Schématisation du projet (exemples : Modèle logique, théorie du changement, ou stratégie de changement...).
- Développement d'un langage commun sur l'évaluation.
- Création du comité d'évaluation.

2



Planification de l'évaluation

- Identification des buts et objets d'évaluation.
- Formulation des questions d'évaluation.
- Planification de la collecte de données.
- Rédaction du cadre d'évaluation.

3



Conception des outils et collecte des données

- Conception des outils de collecte de données.
- Mise en œuvre de la collecte de données.

4



Analyse des données

- Pré-analyse des données et préparation de l'analyse collective.
- Analyse collective.
→ Interprétation des données et formulation des recommandations.

5



Communication et utilisation des résultats

- Rédaction du rapport d'évaluation ou d'un PowerPoint synthèse.
- Planification de la communication des résultats et de la mise en œuvre des recommandations.
- Mise en œuvre de la stratégie de communication et des recommandations.

6



Bilan de la démarche

- Bons coups, réussites et leviers en lien avec le processus d'évaluation.
- Pistes d'amélioration pour un prochain processus d'évaluation.
- Perspectives pour une prochaine démarche d'évaluation.

Outil d'évaluation #2

La stratégie de changement

POURQUOI UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT ?

Il y a différentes façons d'illustrer graphiquement un projet de changement. Les plus connues sont le modèle logique ou la théorie du changement¹. Nous privilégions la stratégie de changement comme outil puisqu'elle nous invite à illustrer, simplement et efficacement, la « zone grise » ou le raisonnement implicite dans la logique de notre projet pour l'atteinte de notre changement ultime.

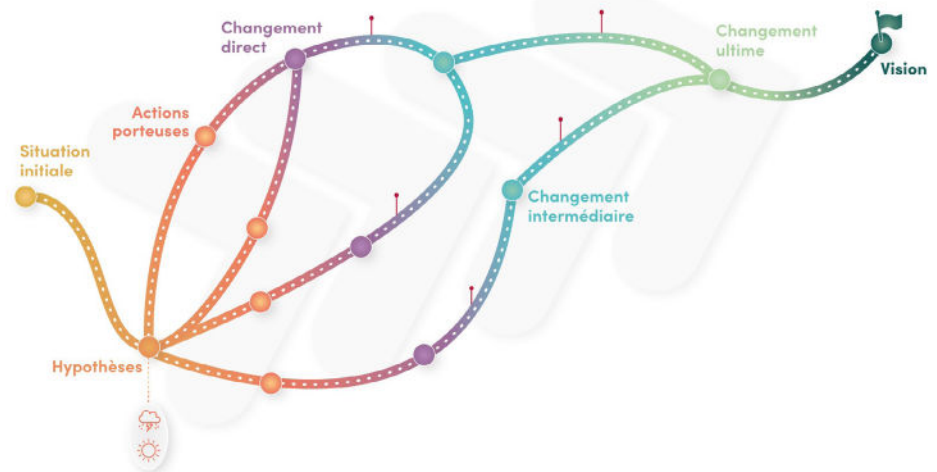
QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT ?

La stratégie de changement nous permet de schématiser les chemins de changements par lesquels nous devons passer pour progresser vers notre vision. Il s'agit d'un outil de prédilection pour mieux comprendre les liens logiques entre les actions déployées dans le cadre d'un projet (peu importe qu'il soit porté par un ou plusieurs organismes) et les changements attendus, et rendre explicite la chaîne des résultats prévus.

Elle sert grandement à l'évaluation puisqu'elle permet de mesurer le progrès vers nos changements souhaités, en s'appuyant sur nos hypothèses et nos marqueurs de progrès. La stratégie de changement est aussi un bon outil de communication pour raconter ce que l'on souhaite changer et comment le faire. Elle peut s'accompagner d'un récit.

L'outil est simple mais exige une importante réflexion collective

de la part du comité d'évaluation ou des parties prenantes chargées d'explicitier la stratégie de changement d'un projet. Les personnes impliquées auront à développer une vision partagée et claire du changement ultime que l'on souhaite atteindre et auquel l'on souhaite contribuer grâce au projet, ainsi que les transformations par lesquelles la ou les population(s)-cible(s) du projet devront passer.



¹ Le modèle logique est une représentation utile pour des projets avec des objectifs clairement définis, où la logique entre les activités et les résultats est relativement simple et linéaire. La théorie du changement, pour sa part, est privilégiée pour les projets plus complexes car elle permet d'illustrer les multiples changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime puisse se réaliser, les hypothèses qui sous-tendent ce raisonnement et le lien entre les activités proposées et ce raisonnement. Ils peuvent être complémentaires et coexister. La littérature regorge d'articles visant à démystifier et différencier ces deux outils de schématisation. Pour plus d'information sur ces deux modèles de schématisation :

- TIESS. Mars 2018. https://tiess.ca/wp-content/uploads/2020/08/TIESS_fiche_ToC_3.pdf
- Le Réseau F3E. Mai 2012. https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2018/07/reperes_toc_v4.pdf

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT :

COMPOSANTES ET ÉTAPES À SUIVRE

Bien évidemment, les étapes présentées ici pour construire une stratégie de changement sont indiquées à titre indicatif seulement. Plusieurs méthodes de travail existent et peuvent vous inspirer à animer cet exercice¹.

Vision

Pour illustrer une stratégie de changement, il faut d'abord réfléchir à notre vision d'avenir. Généralement, elle est située dans un horizon d'environ 10 ans et prend la forme d'un souhait à long terme pour le projet.

Changement ultime/ à long terme

Quel est notre changement ultime (ou la transformation souhaitée à long terme) ? Règle générale, on vient placer ce changement ultime dans un horizon de plus ou moins 5 ans. Il s'agit généralement d'un changement durable dans la culture, les normes ou les conditions de vie de la ou des population(s)-cible(s) du projet.

Changements intermédiaires/ à moyen terme

Pour que ce changement ultime arrive, par quelles transformations devons-nous passer (changements prévus à moyen terme) ? On parle souvent de changements dans les comportements des individus ou encore de changements de pratiques au sein des organisations concernées par le projet.

Changements directs/ immédiats/ à court terme

Pour que ces changements intermédiaires arrivent, par quelles transformations devons-nous passer (changements prévus à court terme) ? Il s'agit plus souvent de changements dans les connaissances de la ou des population(s)-cible(s) du projet ou encore au sein de la ou des organisation(s) impliquée(s).

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR CES COMPOSANTES

Cette chaîne des résultats constitue le cœur de la stratégie de changement. Il est normal qu'il y ait davantage de changements directs, un peu moins de changements intermédiaires et un seul ou quelques changements ultimes. Il faut que dans leur libellé, les changements soient décrits comme quelque chose de mesurable, d'observable.

De plus, il existe une nuance importance à faire entre attribution et contribution au changement. En effet, la pratique nous a démontré qu'il est souvent difficile pour un projet de s'attribuer entièrement le succès de l'atteinte d'un changement, vu la complexité du système dans lequel le projet évolue et les nombreux facteurs qui influencent ces changements. Il convient alors d'essayer, dans la mesure du possible, d'identifier des changements sur lesquels on a un pouvoir d'influence important et d'accepter qu'il sera plus facile de s'attribuer la réalisation des changements immédiats que des changements ultimes. La stratégie de changement énonce également les actions déployées dans le cadre du projet.

Finalement, bien que pour la construction d'une stratégie de changement, on identifie la vision et les changements ultimes en premier, lors de la lecture du schéma, on procède généralement à l'inverse ; c'est-à-dire, des changements directs vers la vision.

PRÉCISION !

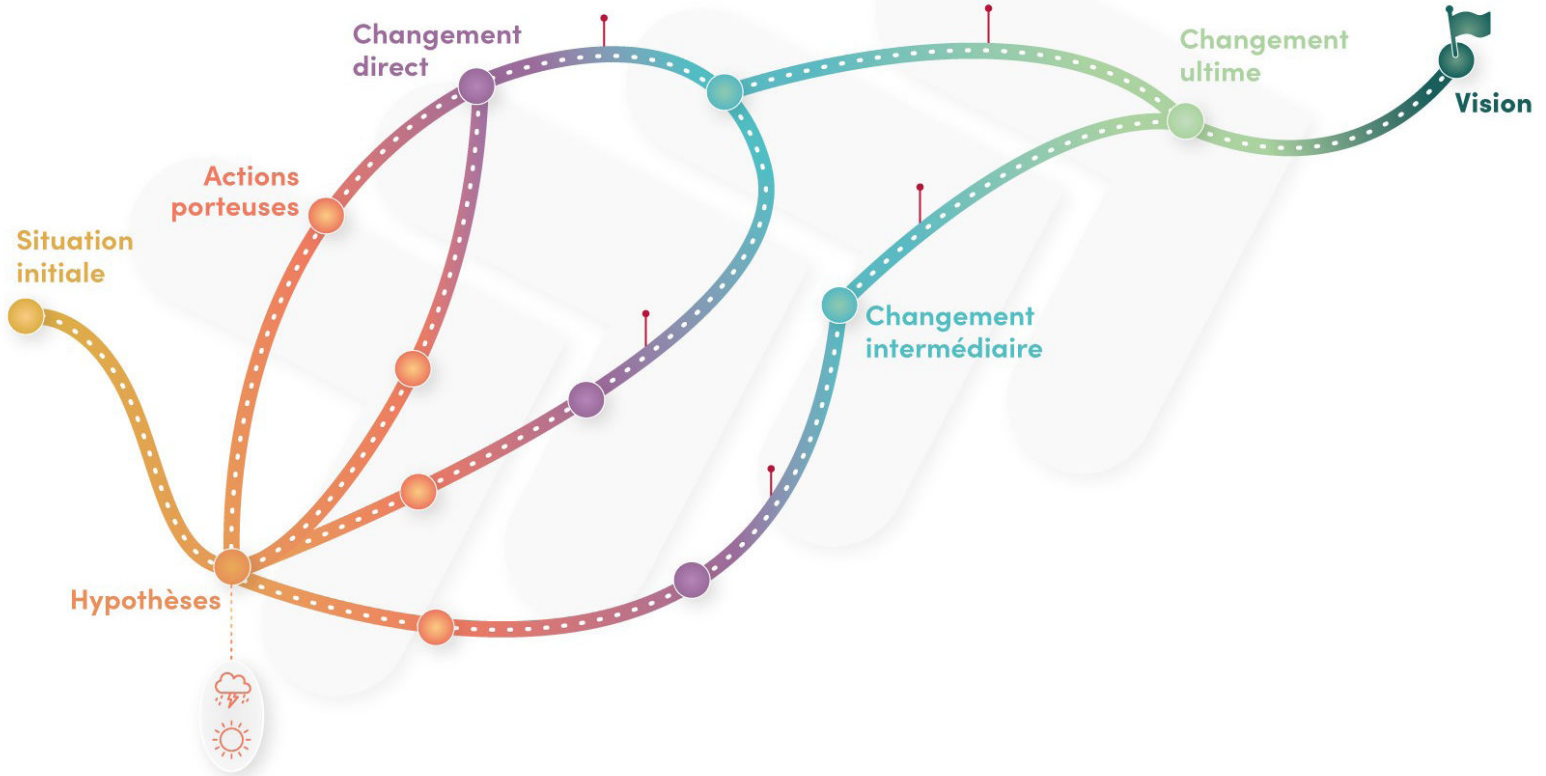


Il existe une multitude de façons créatives et originales pour illustrer la stratégie de changement que ce soit par de la facilitation graphique, des mind maps ou encore via des plateformes numériques collaboratives telles que Miro, Mind Master, Mural ou autre.

On ne peut pas anticiper avec certitude l'évolution d'un processus de changement. Il est donc essentiel de réajuster régulièrement la stratégie de changement pour qu'elle demeure un outil évolutif et adapté à ce qui se passe réellement sur le terrain.

¹Guide d'animation et vidéo explicatif sur les approches orientées changement, développé par PRISME : <https://f3e.asso.fr/ressource/guide-animer-un-atelier-vision-et-chemins-de-changement/>

SCHÉMATISATION D'UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT



● Situation initiale

Enjeux actuels, causes des problématiques, besoins, etc.

● Hypothèses

Hypothèses qui sous-tendent le lien entre les actions porteuses et les changements attendus.

● Actions porteuses

Actions stratégiques à déployer pour atteindre les différents niveaux de changement.



Éléments de contexte

Éléments favorables et défavorables à l'atteinte des changements, leviers et risques anticipés.

┆ Marqueurs de progrès

Repères nous permettant d'observer le progrès vers le changement.

● Changement direct

Transformation dans les connaissances de la population-cible et des organisations concernées.

● Changement intermédiaire

Transformation dans les comportements des individus ou changements de pratiques des organisations.

● Changement ultime

Transformation dans la culture, les normes ou les conditions de vie de la population-cible.

● Vision

Destination, vision d'avenir que l'organisation/territoire souhaite atteindre à long terme.

SCHÉMATISATION D'UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT

EXEMPLE D'UN PROJET PORTÉ PAR UN COLLECTIF

Vision

Dans 10 ans, l'accès physique et financier à des produits frais et locaux permet à la population du quartier, en particulier les jeunes, d'avoir une alimentation plus saine et nutritive.

Changement ultime

Un réseau alimentaire est développé dans le quartier, permettant d'augmenter la production, la distribution et la transformation de produits frais et locaux destinés à la population du quartier, en particulier les jeunes et ce, à l'année longue.

Marqueurs de progrès

- Un réseau alimentaire allant de la production, à la distribution et à la transformation est installé dans le quartier.
- Des infrastructures alimentaires desservant le quartier en aliments frais et locaux fonctionnent à l'année longue (marchés publics, serres urbaines).

Changement intermédiaire

- La population du quartier fréquente les marchés publics pour s'approvisionner en produits frais et locaux.
- Les jeunes du quartier s'impliquent dans les serres urbaines, les marchés publics et participent aux ateliers d'éducation et de transformation alimentaire.
- La population du quartier, en particulier les jeunes, augmente sa consommation de produits frais et locaux.

Marqueurs de progrès

- Les marchés publics enregistrent une augmentation de la fréquentation et de leur chiffre d'affaires après une année de service.
- Les ateliers d'éducation et de transformation alimentaire attirent des jeunes du quartier.
- La population du quartier, en particulier les jeunes, estime avoir doublé sa consommation hebdomadaire de fruits et de légumes.

Changement direct

La population du quartier, en particulier les jeunes:

- augmente ses connaissances en lien avec les bienfaits d'une alimentation saine et locale.
- est sensibilisée aux enjeux d'accès à une alimentation saine et nutritive dans le quartier.
- développe des compétences en transformation des aliments frais et locaux.

Marqueurs de progrès

- Les personnes participant aux ateliers d'éducation alimentaire disent avoir augmenté leur compréhension des enjeux d'accessibilité alimentaire dans le quartier ainsi que leurs connaissances sur les bienfaits d'une alimentation saine et locale.
- Les personnes participant aux ateliers de transformation alimentaire disent avoir appris de nouvelles manières de transformer des fruits et des légumes.



Éléments de contexte

Favorables :

- Financement municipal disponible pour des projets de serres.
- Population de plus en plus sensibilisée à l'importance de consommer des aliments issus des circuits courts.

Défavorables :

- Obstacles réglementaires et lenteurs administratives dans la mise en place de serres urbaines et de marchés publics.
- Pénurie de main d'œuvre.



Hypothèses

- En développant la production locale de fruits et de légumes par le biais des serres urbaines et en offrant divers lieux de distribution, l'accès à des aliments frais et locaux est facilité pour la population du quartier.
- En offrant des opportunités de bénévolat et/ou d'emploi saisonnier en plus des ateliers d'éducation et de transformation alimentaire, la population du quartier, en particulier les jeunes, se sensibilise aux bienfaits d'une alimentation saine et locale.
- En étant davantage sensibilisée aux bienfaits d'une alimentation saine et locale, la population du quartier, en particulier les jeunes, augmente sa consommation de produits frais.



Actions porteuses

- Développer des serres urbaines à visée productive et y offrant des opportunités de bénévolat pour la population du quartier.
- Développer des marchés publics dans le quartier et y offrir des opportunités d'emploi saisonnier pour les jeunes du quartier.
- Offrir des ateliers d'éducation alimentaire à la population du quartier, en ciblant particulièrement les jeunes.
- Offrir des ateliers de transformations à partir des produits non vendus des marchés et des serres urbaines.



Situation initiale

L'accès physique et économique à une alimentation suffisante, saine et nutritive est un enjeu majeur dans le quartier. Plusieurs « déserts alimentaires » sont répertoriés et les jeunes du quartier ne consomment que très peu d'aliments frais.

Outil d'évaluation #3

Les objets et questions d'évaluation

L'identification des objets et des questions d'évaluation constitue le fondement de la démarche d'évaluation. C'est à partir de cette étape que débute officiellement la planification de l'évaluation.

1. OBJET D'ÉVALUATION

L'identification de l'**objet d'évaluation** permet de **circonscrire ce que l'on désire évaluer** (par ex. : la pertinence, la mise en œuvre, les effets, etc.). L'évaluation peut porter sur un seul objet d'évaluation ou plusieurs, dépendamment de l'ampleur de l'exercice souhaité. Dans chaque objet d'évaluation, on peut retrouver une question ou plusieurs questions d'évaluation. Différents objets d'évaluation vous sont présentés dans l'aide-mémoire.

2. QUESTIONS D'ÉVALUATION

Les **questions d'évaluation** « guident et encadrent la démarche afin de garder le cap sur l'évaluation de l'objet¹ ». Elles permettent de cerner ce que l'on a **réellement besoin d'apprendre** à travers l'évaluation ; **ce qui nous sera utile** pour avancer dans notre projet de changement. Pour lancer la discussion avec le Comité d'évaluation, nous proposons la question suivante : *Qu'avons-nous vraiment besoin d'apprendre collectivement cette année pour avancer dans notre projet de changement ?* Les questions d'évaluation sont les grandes questions qui guideront la démarche évaluative. Chacune sera, par la suite, approfondie par

des questions spécifiques dans les outils de collecte de données. La réponse aux questions d'évaluation doit permettre de poser un jugement global sur le projet ou le programme. Les questions doivent donc être le plus possible de nature évaluative (ex. Le projet a-t-il atteint les résultats prévus ?) et non seulement descriptives (ex. Quels ont été les résultats ?)².

3. CRITÈRES DE QUALITÉ DES QUESTIONS

Il n'y a pas de nombre magique de questions d'évaluation. On recommande généralement d'en élaborer entre 5 et 7. Les critères de qualité : utilité – maturité – clarté – capacité permettent de faciliter la priorisation de ces questions. Ils vous sont présentés dans l'aide-mémoire. Plus il y a de questions d'évaluation, plus la démarche risque d'être longue. Il est donc important de trouver un **équilibre entre ce que l'on veut savoir et le temps et les ressources** dont on dispose réellement.

¹« Étape 2 : Choisir des objets et des questions d'évaluation » (Mars 2017), dans Guide pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative, sur le site Agir Tôt. Avenir d'Enfants. https://agirtot.org/me-dia/488447/ae-guide_en_evaluation.pdf

²Élaborer les principales questions d'évaluation convenues (sans date), sur le site Better evaluation. <https://www.betterevaluation.org/lt/node/5314>

³Ces critères ont été retenus par Dynamo comme étant les plus utiles et pertinents dans le cadre de nos accompagnements. Il existe toutefois une multitude de sources présentant différents critères de qualité pour les questions d'évaluation.

Aide-mémoire

Types d'objets	Définition	Exemple de question d'évaluation
Pertinence/besoins	Analyse des besoins de la population cible ou si le projet y répond bien.	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins de la population cible ?
Mise en œuvre/processus	Analyse de la mise en place des actions, de leur déroulement, des leviers et freins rencontrés.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les écarts entre les activités prévues et les activités réalisées ? Qu'est-ce qui explique ses écarts ? • Quels sont les principaux freins et leviers à la mise en œuvre du projet ? Quelles pourraient-être les pistes d'amélioration ?
Collaboration/partenariat ⁴	Analyse du travail en partenariat, du respect des principes de collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les parties prenantes essentielles pour réaliser l'action sont-elles mobilisées ? • Dans quelle mesure les principes collaboratifs ont-ils été respectés ?
Effets/impacts	Analyse des avancées du projet, voir si les changements directs et intermédiaires se sont produits.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets les plus significatifs du projet sur la population cible ? • En quoi le projet a-t-il permis aux participants d'améliorer leurs connaissances et leurs comportements ?

Objet d'évaluation	Pour quelle raison choisir cet objet d'évaluation?
Pertinence/besoins	Pour voir quels sont les besoins et/ou si le projet répond toujours aux besoins.
Mise en œuvre/processus	Pour voir comment nos actions ont été mis en place, comment elles se déroulent, quels sont les leviers et les freins, ainsi que les pistes d'amélioration.
Collaboration/partenariat	Pour voir comment nous appliquons nos principes de collaboration, comment nous travaillons ensemble.
Effets/impacts	Pour apprécier les avancées de notre projet de changement, voir si les changements directs ou indirects (court et moyen termes) se sont produits.

⁴ La collaboration/partenariat n'est pas un objet d'évaluation traditionnel, que l'on trouve dans la littérature. Nous l'avons ajouté puisque nous accompagnons essentiellement des collectifs pour qui le travail collaboratif est ancré dans les pratiques. Il s'avère donc souvent très utile d'évaluer comment ils travaillent ensemble pour tirer des apprentissages et ajuster leurs façons de faire.

Critères de qualité pour une question d'évaluation

Utilité	Questions orientées de façon à répondre aux besoins des utilisateur·rices de l'évaluation et sont axées sur l'évaluation des objets choisis. Questions dont les réponses apporteront des apprentissages utiles au milieu.
Maturité	Questions qui mesurent les avancées du projet ou de l'action menée en regard des résultats visés. Elles devraient donc tenir compte de leur portée, de leur degré de maturité.
Capacité	Questions qui alignent la démarche vers une collecte où les données sont réellement accessibles. Faisabilité technique en fonction des ressources et du temps réellement disponible.
Clarté	Les questions doivent être formulées clairement et comprises de la même façon par tous. Elles ne doivent pas être ambiguës ou sujettes à interprétation.

GABARIT D'ACTIVITÉS

OBJETS ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

Objets d'évaluation	Questions d'évaluation	Critères de qualité				Priorisation
		Utilité	Maturité	Capacité	Clarté	
Pertinence/ besoins						
Mise en œuvre/ processus						
Collaboration/ partenariat						
Effets/ impacts						

CONSIGNES DE L'EXERCICE

Voici un exercice et un gabarit d'activité pour amorcer la discussion sur les questions et objets d'évaluation, valider la qualité des questions, ainsi que faire une priorisation avec votre comité d'évaluation. Il s'agit d'une proposition d'animation que vous pouvez modifier et ajuster en fonction de votre réalité. Prévoyez un minimum 2h de rencontre pour la facilitation de cette étape avec un groupe de 5 à 7 personnes. Si vous avez plus de participant-es, planifiez plus de temps.

L'exercice se découpe en 3 temps :

**En virtuel, vous pouvez adapter ce gabarit à une plateforme virtuelle partagée (ex. Jamboard, Miro, Word partagé sur un Drive, etc.).*

Temps	Étapes	Détails
10min	Introduction, mise en contexte et consignes de l'exercice	Prenez quelques minutes pour expliquer ce que sont les objets et les questions d'évaluation, ainsi que les critères de qualité.
Consignes 1er temps		
10min	Brainstorm sur les questions d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Posez la question suivante aux personnes participantes : <i>Qu'avons-nous vraiment besoin d'apprendre collectivement cette année pour avancer dans notre projet de changement ?</i> • Tentez de transformer vos réponses en questions d'évaluation et inscrivez-les sur des post-it. Une idée par post-it. • Donnez-leur quelques minutes de réflexion individuelle (ou le temps de 2 chansons).
30min	Mise en commun	<ul style="list-style-type: none"> • Invitez les personnes participantes, lorsqu'elles se sentent prêtes, à partager leurs questions avec les autres et expliquer pourquoi elles ont choisi cette question. • Une personne volontaire retranscrit les questions dans le gabarit (fourni plus haut). • Les personnes qui ont des questions similaires sont invitées à les regrouper avec celles déjà transcrites dans le gabarit et de les reformuler au besoin. • En groupe, identifiez l'objet d'évaluation pour chacune des questions (voir Aide-mémoire). Regroupez les questions par objet d'évaluation.
Consignes 2ème temps		
15min	Critères de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez que les questions d'évaluation répondent aux critères de qualité en cochant les critères pour chacune d'entre elle (voir Aide-mémoire). • Au besoin, reformulez certaines des questions afin de mieux y répondre. • Surlignez les questions qui répondent aux quatre critères de qualité.

Consignes 3ème temps

45min	Priorisation	<ul style="list-style-type: none">• Procédez à la priorisation des questions surlignées (entre 5 et 7 maximum) en utilisant la pictocratie. <i>Pictocratie : Invitez chaque participant-e à apposer un collant (en présentiel) ou un icône (en virtuel) sur les 4 ou 5 questions qu'il-elle considère comme prioritaires. Faites le décompte et conservez seulement les 5 à 7 questions qui détiennent le plus de votes. Si le nombre de questions dépasse ce nombre, refaire un deuxième tour de vote.</i>• Conservez les questions non retenues dans un stationnement à questions. Elles pourraient servir comme base de discussion dans la formulation de questions pour une prochaine démarche d'évaluation.
30min	Conclusion et prochaines étapes	<ul style="list-style-type: none">• Annoncez les prochaines étapes (par exemple : identification des sources et méthodes de collecte pour finaliser la planification de l'évaluation).

Outil d'évaluation #4

Le cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation est un outil qui constitue **la feuille de route de la collecte de données**. Il permet de présenter de façon synthétique pour chaque objet et chaque question d'évaluation, les divers éléments qui vont guider la collecte de données ainsi que sa mise en œuvre. Il prend la forme d'un tableau qui précise :

- Les objets d'évaluation ainsi que les grandes questions d'évaluation retenues (Que voulons-nous savoir globalement par cette évaluation);
- Les indicateurs pour chaque grande question d'évaluation (Quoi ?);
- Les sources (Auprès de qui ou de quoi ?);
- Les méthodes de collecte pour chaque source (Comment ?);
- Les personnes responsables de la collecte pour chaque collecte de données (Par qui ?);
- L'échéancier pour chaque collecte de données (Quand ?).

1 Questions d'évaluation	2 Indicateurs (Quoi)	3 Sources (Auprès de qui ou de quoi)	4 Méthodes de collecte de données (Comment)	5 Responsable(s) de la collecte (Qui)	6 Échéancier pour chaque collecte (Quand)
Objet d'évaluation # 1					
Question # 1					
Question # 2					
Objet d'évaluation # 2					
Question # 3					
Question # 4					

PROPOSITION DE DÉROULEMENT

Le cadre d'évaluation est rempli au fur et à mesure que les décisions sont prises en lien avec :

- Les grandes questions d'évaluation (Que voulons-nous savoir/apprendre globalement dans le cadre de cette évaluation ?) - (voir outil #3);
- Les indicateurs (Quoi) - (voir outil #5);
- Les sources (Auprès de qui ou de quoi) - (voir outil #6);
- Les méthodes de collecte de données (Comment) - (voir outil # 7).

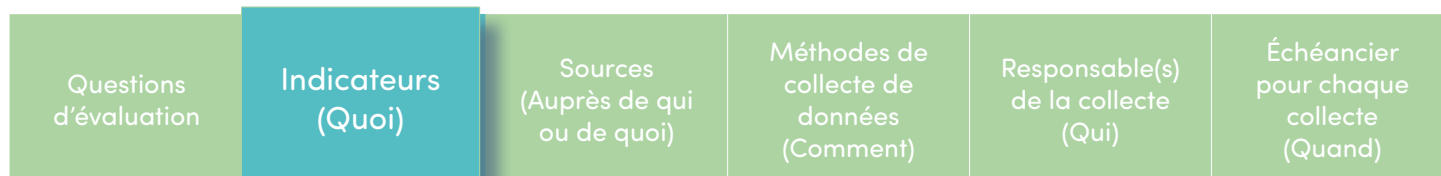
Une fois les 4 premières colonnes remplies, il restera au comité d'évaluation à déterminer, pour chaque collecte de données :

- Qui collecte les données (colonne 5);
- Quand se fait la collecte de données (colonne 6).

Outil d'évaluation #5

Les indicateurs

RETOUR SUR LE CADRE D'ÉVALUATION



1. QU'EST-CE QU'UN INDICATEUR ? QUELLE EST SON UTILITÉ ?

« Un indicateur permet d'apprécier un phénomène qualitativement ou quantitativement à l'aide de données ou de renseignements [...] » (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2013)

Dans le cadre d'une évaluation, les indicateurs servent à préciser les questions d'évaluation. Les indicateurs vont aider à cerner ce que nous désirons aller chercher comme information en lien avec chaque grande question d'évaluation. Il y a habituellement plusieurs indicateurs pour chaque question d'évaluation.

2. TYPES D'INDICATEURS ?

Généralement, les indicateurs ont 2 formes. Certains sont **quantitatifs**, d'autres sont **qualitatifs** (voir les exemples d'indicateurs plus loin).

Aide-mémoire

Types d'indicateurs

Indicateurs quantitatifs	Les indicateurs quantitatifs donneront des données qui décrivent la situation en chiffre. Plus spécifiquement ils exprimeront : <ul style="list-style-type: none">• Des taux (de participation, production, etc.);• Des nombres (de participant-es, etc.);• Des pourcentages (% de personnes ayant participé à plus d'une formation), etc.
Indicateurs qualitatifs	Les indicateurs qualitatifs donneront des données sous forme de mots. Ils représentent des perceptions.
Autres types d'indicateurs	<ul style="list-style-type: none">• Il existe également des indicateurs qui ne sont ni qualitatifs ni quantitatifs. Ils s'expriment généralement par l'absence ou la présence de conditions particulières (ex. présence ou absence d'une politique de rémunération).• On peut également quantifier du qualitatif, c'est le cas d'un taux de satisfaction dans un sondage. La satisfaction d'une personne est basée sur sa perception.

Structure d'un indicateur

Composantes de l'indicateur	L'indicateur, qu'il soit quantitatif ou qualitatif, a en général trois composantes (voir l'annexe : Exemples d'indicateurs) : → Une unité de mesure → Une unité d'analyse → Un contexte
-----------------------------	--

GABARIT D'ACTIVITÉS

LES INDICATEURS

Question d'évaluation 1		
Unité de mesure	Unité d'analyse	Contexte

Question d'évaluation 2		
Unité de mesure	Unité d'analyse	Contexte

CONSIGNES DE L'EXERCICE

Voici un exercice et un gabarit d'activité pour identifier les indicateurs pour chaque grande question d'évaluation.

Il s'agit d'une proposition d'animation que vous pouvez modifier et ajuster en fonction de votre réalité. Prévoyez un minimum 1h30 de rencontre pour la facilitation de cette étape avec un groupe de 3 à 5 personnes. Si vous avez plus de participant·es, planifiez plus de temps.

**En virtuel, vous pouvez adapter ce gabarit à une plateforme virtuelle partagée (ex. Jamboard, Miro, Word partagé sur un Drive, etc.).*

Temps	Étapes	Détails
10min	Introduction, mise en contexte et consignes de l'exercice	Prenez quelques minutes pour expliquer ce qu'est un indicateur et la façon dont il se compose.
Consignes à répéter pour chaque question d'évaluation		
5 min (par question d'évaluation)	Réflexion individuelle sur les indicateurs	<ul style="list-style-type: none">• Donnez aux personnes participantes quelques minutes de réflexion individuelle.• Pour chaque question d'évaluation, posez-vous la question suivante : <i>Identifier les indicateurs qui vont guider la collecte de données ?</i>• Inscrivez-les sur des Post-its (un indicateur par Post-it).

10 min (par question d'évaluation)	Mise en commun et choix des indicateurs retenus	<ul style="list-style-type: none"> • Invitez les personnes participantes, lorsqu'elles se sentent prêtes à partager leurs indicateurs avec les autres et expliquer pourquoi elles ont choisi ces derniers. • Les personnes ayant des indicateurs similaires à ceux qui ont déjà été présentés sont invitées à les mettre de côté. • Pour chaque indicateur proposé, procéder à une discussion visant à décider si ce dernier sera retenu, ajusté ou non retenu. • Une personne volontaire retranscrit les indicateurs retenus dans le gabarit fourni plus haut. • Une fois l'exercice fait pour la première question d'évaluation, procéder de la même façon (Brainstorm, mise en commun et choix des indicateurs) pour les autres questions d'évaluation. 						
	Retranscription des indicateurs dans le cadre d'évaluation	<p>Une fois que vous avez terminé d'identifier l'ensemble des indicateurs, retranscrivez-les dans le cadre d'évaluation.</p> <table border="1"> <tr> <td>Questions d'évaluation</td> <td>Indicateurs (Quoi)</td> <td>Sources (Après de qui ou de quoi)</td> <td>Méthodes de collecte de données (Comment)</td> <td>Responsable(s) de la collecte (Qui)</td> <td>Échéancier pour chaque collecte (Quand)</td> </tr> </table>	Questions d'évaluation	Indicateurs (Quoi)	Sources (Après de qui ou de quoi)	Méthodes de collecte de données (Comment)	Responsable(s) de la collecte (Qui)	Échéancier pour chaque collecte (Quand)
Questions d'évaluation	Indicateurs (Quoi)	Sources (Après de qui ou de quoi)	Méthodes de collecte de données (Comment)	Responsable(s) de la collecte (Qui)	Échéancier pour chaque collecte (Quand)			
5 min	Conclusion et prochaines étapes	Annoncez les prochaines étapes (par exemple : Rencontre sur les sources à consulter et les méthodes de collecte de données.						

Annexe : Exemples d'indicateurs

Type d'indicateur	Unité de mesure	Unité d'analyse	Contexte
Qualitatif	Perception	des citoyen·nes	sur l'amélioration de l'accès à de la nourriture abordable dans le quartier.
Qualitatif	Perception	des intervenant·es du projet X	sur l'amélioration de l'accès à de la nourriture abordable dans le quartier.
Quantitatif	Nombre	d'hommes	présents à la formation sur l'égalité des genres.
Quantitatif	Pourcentage	de femmes	présentes à la formation sur l'égalité des genres.
Quantitatif	Taux de variation moyen	entre les résultats au pré-test et au post-test	des personnes participantes à la formation sur l'égalité des genres.
Qualitatif quantifié	Taux de satisfaction	des personnes participantes	à la formation sur l'égalité des genres.
Autre type d'indicateur	Présence ou non	d'une politique sur l'égalité des genres	développée dans le cadre du projet X.

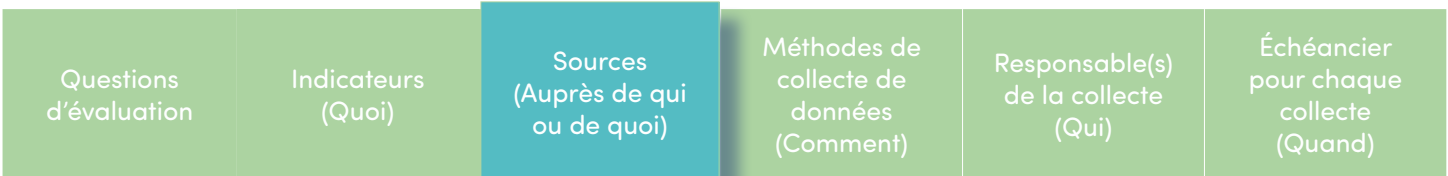
Outil d'évaluation #6

Les sources et méthodes de collecte de données

L'identification des sources et des méthodes de collecte de données sont des étapes centrales pour l'élaboration du cadre d'évaluation. En effet, il s'agit des principaux éléments qui permettront de monter les outils d'évaluation.

LES SOURCES

RETOUR SUR LE CADRE D'ÉVALUATION



1. AUPRÈS DE QUI OU QUOI ALLONS-NOUS RÉCOLTER NOS DONNÉES ?

Les sources peuvent être des individus (parties prenantes) ou des documents. Ce sont elles qui vont nous renseigner sur le projet soumis à l'évaluation et nous permettre de répondre en partie à nos grandes questions d'évaluation.

- **Les parties prenantes** : Population cible, informateurs clés, organisations partenaires, intervenants, etc.
- **Les sources documentaires** (souvent déjà existantes : sondages, bilans, rapports annuels, statistiques, etc.).

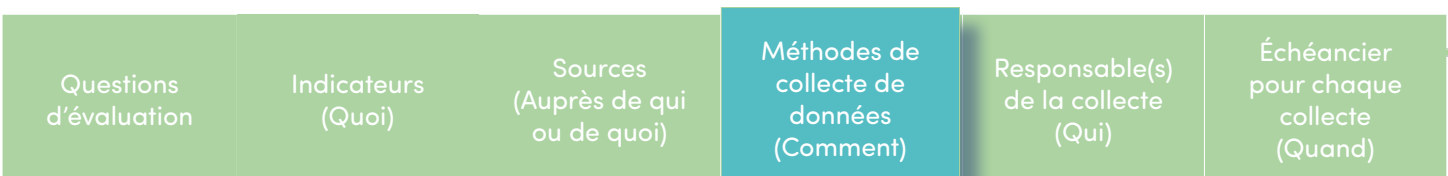
LA TRIANGULATION DES DONNÉES

La triangulation des données consiste à aller chercher une même information auprès de différentes sources. Ceci permet de :

- Valider l'information, donner du poids et de la crédibilité aux conclusions. C'est surtout très important lorsqu'il y a des limites méthodologiques.
- Faire ressortir les divergences de points de vue.

MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES : LES FONDAMENTAUX

RETOUR SUR LE CADRE D'ÉVALUATION



1. COMMENT ALLONS-NOUS RÉCOLTER NOS DONNÉES ?

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des informations essentielles à savoir pour un comité d'évaluation qui désire procéder au choix des méthodes de collecte de données qui seront les plus appropriées afin de répondre aux grandes questions d'évaluation.

Méthode de collecte	Forces	Limites
L'analyse documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Peu coûteuse. • Rapide. 	Permet rarement de répondre à toutes les questions.
Le sondage	<ul style="list-style-type: none"> • Utile pour aller chercher de l'information auprès de beaucoup de personnes en peu de temps. • Peu coûteux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus difficile de prendre de la profondeur. • Réponses moins détaillées (principalement des choix de réponses préétablis). • Risque de mauvaise interprétation des questions par les personnes répondantes.
L'entretien individuel	<ul style="list-style-type: none"> • Utile pour prendre beaucoup de profondeur. • Utile pour explorer des perceptions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas conçu pour le travail à grande échelle. • Prend plus de temps à réaliser et à analyser qu'un sondage.
Le groupe de discussion (focus group)	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'aller chercher de l'information très riche grâce à la dynamique de groupe. • Utile pour explorer des perceptions. • Permet d'avoir accès à un plus grand nombre de personnes (par rapport à l'entretien individuel). 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiert une personne à l'animation ayant une certaine expérience et et une autre la prise de notes ou, avec l'accord du groupe, un enregistrement de la rencontre. • L'analyse peut être longue et complexe à réaliser.

Aide-mémoire	
Bonnes pratiques pour le sondage	
Avant de commencer	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier le but du sondage. • Définir les personnes à rejoindre. • Sélectionner le(s) moyen(s) de diffusion les mieux adaptés selon les personnes à rejoindre. • Planifier la durée et la période de diffusion (10 jours avec une relance au bout de 5 jours sont habituellement suffisants).
La conception du sondage	<ul style="list-style-type: none"> • Donner au sondage un titre clair. • Faire une mise en contexte : <ul style="list-style-type: none"> → Expliquer brièvement le but du sondage et pourquoi il est important de le remplir; → Indiquer la durée du sondage dans l'introduction; → Garantir la confidentialité des réponses.

<p>La conception du sondage (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Placer les questions sur les caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, etc.) au début du sondage si elles vont servir à croiser les données pour l'analyse du sondage, sinon, les mettre à la fin. • Opter pour des questions fermées pour faciliter le traitement des données récoltées si vous souhaitez rejoindre un grand nombre de personnes. • Inclure uniquement des questions ouvertes pour collecter des données qualitatives. • Utiliser un langage clair et simple, sans jargons et terminologie. • Faire attention à l'ordre des questions : <ul style="list-style-type: none"> → Ordonner les questions du général au spécifique; → Grouper les questions par thème; → Lorsque possible, placez les questions sensibles à la fin du sondage ou d'une section. • Remercier les personnes de leur participation.
<p>Bonnes pratiques pour le groupe de discussion</p>	
<p>Avant la rencontre : Planification du groupe de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la préparation des questions et de la trame d'animation : <ul style="list-style-type: none"> → Trouver la bonne personne pour animer (faciliter) la discussion; → Décider qui sera en charge de la prise de notes; → Décider des personnes qui seront invitées à la rencontre; → Décider des éléments spécifiques en lien avec la tenue de la rencontre (jour, lieu, heure, durée de la rencontre); → Envoyer les invitations; → Faire le suivi des éléments en lien avec la tenue de la rencontre; → Préparer un document de consentement pour la participation au groupe de discussion. • Pour l'élaboration du guide d'animation du groupe de discussion : <ul style="list-style-type: none"> → Préparer une mise en contexte pour les personnes participantes; → Se référer aux grandes questions d'évaluation qui seront alimentées par le groupe de discussion (celles-ci pourront devenir les grandes sections du groupe de discussion) et aux indicateurs définis; → Formuler des questions ouvertes, mais claires; → Pour chaque question, préparer une liste de points spécifiques (sondes) que l'on souhaiterait aborder avec le groupe, et les ramener au besoin durant la discussion. Ces sondes permettent également de relancer la discussion, au besoin; → Commencer par des questions plus légères et faciles à répondre, et déposer les questions plus complexes au fur et à mesure que la discussion progresse.
<p>Lors du groupe de discussion</p>	<p>La personne qui facilite doit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présenter l'intention de la rencontre; • Présenter l'ordre du jour; • Informer les participant-es que les informations partagées seront anonymes; • S'assurer que la contribution de tous et toutes est prise en compte; • S'assurer qu'on ne s'éloigne pas des sujets à aborder : si cela se produit, mentionner que cette discussion est intéressante et devrait être abordée dans un autre espace/moment;

Lors du groupe de discussion (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Quand toutes les questions auront été posées, demander aux personnes participantes des commentaires ou suggestions additionnels; • Partager aux participant-es les prochaines étapes de la démarche; • Remercier tout le monde de leur participation et leur contribution. <p>La personne qui prend des notes doit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au besoin enregistrer la rencontre pour être en mesure de retourner sur le contenu partagé. Dans ce cas, demander aux personnes participantes la permission d'enregistrer les propos; • Au besoin poser des questions de précisions afin de s'assurer de bien capter l'essence des propos; • En tout temps, assurer la qualité de la prise de notes : capter les principaux éléments qui sont partagés durant la rencontre; • En mode virtuel, assurer le soutien technique de la rencontre. Ceci inclut notamment de répondre aux questions ponctuelles des personnes participantes dans le chat. Une bonne pratique consiste à partager son numéro de téléphone dans le chat en cas de difficultés techniques.
--------------------------------------	---

GABARIT D'ACTIVITÉS

SOURCES ET MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Grandes questions d'évaluation	Sources			
	Source 1 (remplir)	Source 2 (remplir)	Source 3 (remplir)	Source 4 (remplir)
Question 1 (retranscrire)				
Question 2 (retranscrire)				
Question 3 (retranscrire)				
Question 4 (retranscrire)				
Méthode de collecte de données par source				

CONSIGNES DE L'EXERCICE

Voici un exercice et un gabarit d'activité pour identifier les sources qui seront consultées ainsi que les méthodes de collecte de données qui seront utilisées afin de répondre à chaque grande question d'évaluation (voir l'exemple rempli plus loin).

Il s'agit d'une proposition d'animation que vous pouvez modifier et ajuster en fonction de votre réalité. Prévoyez un minimum 2h00 de rencontre pour l'animation de cette étape avec un groupe de 3 à 5 personnes. Si vous avez plus de personnes participantes, planifiez plus de temps.

**En virtuel, vous pouvez adapter ce gabarit à une plateforme virtuelle partagée (ex. Jamboard, Miro, Word partagé sur un Drive, etc.).*

Temps	Étapes	Détails
15min	Introduction, mise en contexte et consignes de l'exercice	Prenez quelques minutes pour expliquer ce qu'est une source et présenter les principales méthodes de collecte de données.
Consignes 1er temps		
3 min (par grande question d'évaluation)	Travail individuel sur les sources d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez quelques minutes de réflexion individuelle autour de la question suivante : <i>Auprès de qui (parties prenantes) et/ou de quoi (documentation) pourrait-on collecter de l'information pouvant répondre à la grande question d'évaluation ?</i> • Cette réflexion individuelle est faite pour chaque question d'évaluation (Post-it).
Consignes 2ème temps		
10 min (par grande question d'évaluation)	Mise en commun et choix des sources d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Invitez les personnes participantes, lorsqu'elles se sentent prêtes, à partager les sources qu'elles ont identifiées pour chaque grande question d'évaluation avec les autres et expliquer pourquoi elles ont choisi ces sources. • Pour chaque source proposée, procéder à une discussion visant à décider si elle sera retenue. • Une personne volontaire retranscrit les noms des sources retenues dans la ligne du haut du gabarit fournit plus haut (maximum 5 en incluant les sources documentaires). • Pour chaque question, mettre un X dans les colonnes correspondant aux sources qui seront consultées pour y répondre (voir l'exemple de tableau rempli plus loin).
Consignes 3ème temps		
15 min (par source)	Choix des méthodes de collecte de données pour chaque source	<ul style="list-style-type: none"> • Une fois que les sources auront été identifiées pour chaque question d'évaluation, procéder au choix des méthodes de collecte de données pour chaque source. Dans certains cas, il est possible que deux méthodes de collecte de données soient choisies pour une même source (ex. un sondage et un groupe de discussion pour aller plus loin). • Posez-vous la question suivante : <i>Quelle(s) méthode(s) de collecte de données est/sont les plus appropriée(s) pour chaque source qui sera consultée ?</i> • Une personne volontaire retranscrit les méthodes de collecte de données au bas du gabarit. • Une fois l'exercice fait pour la première source, procéder de la même façon pour chaque autre source.

Consignes 4ème temps

	Retranscription des sources et méthodes de collecte de données dans le cadre d'évaluation	Retranscription des sources et méthodes de collecte de données dans le cadre d'évaluation.						
		<table border="1"> <tr> <td>Questions d'évaluation</td> <td>Indicateurs (Quoi)</td> <td>Sources (Auprès de qui ou de quoi)</td> <td>Méthodes de collecte de données (Comment)</td> <td>Responsable(s) de la collecte (Qui)</td> <td>Échéancier pour chaque collecte (Quand)</td> </tr> </table>	Questions d'évaluation	Indicateurs (Quoi)	Sources (Auprès de qui ou de quoi)	Méthodes de collecte de données (Comment)	Responsable(s) de la collecte (Qui)	Échéancier pour chaque collecte (Quand)
Questions d'évaluation	Indicateurs (Quoi)	Sources (Auprès de qui ou de quoi)	Méthodes de collecte de données (Comment)	Responsable(s) de la collecte (Qui)	Échéancier pour chaque collecte (Quand)			
5 min	Conclusion et prochaines étapes	Annoncez les prochaines étapes (par exemple : développement des outils de collecte de données et collecte des données).						

EXEMPLE DE TABLEAU REMPLI

Grandes questions d'évaluation	Sources		
	Personnes participant aux formations	Personnes formatrices	Documentation
Q1. Quel est le niveau de satisfaction des personnes participant aux formations ?	X		X (Résultats des sondages d'évaluation remplis après chaque formation)
Q2. Quelles pourraient-être les pistes d'amélioration du projet ?	X	X	
Q3. Le projet répond-il aux besoins de la population cible ?	X		
Q4. Le projet a-t-il permis aux personnes participant aux formations d'améliorer leurs connaissances en alimentation et en saines habitudes de vie ?	X	X	
Q5. Quels sont les principales forces et leviers du projet ?	X	X	
Méthode de collecte de données par source	Groupe de discussion	Sondage	Analyse documentaire

Outil d'évaluation #7

L'analyse des données

L'analyse et l'interprétation des données évaluatives sont des questions qui ne se traitent pas en quelques pages. Pour cette raison, il a été nécessaire de faire des choix. Le présent outil vise à :

- S'initier à l'analyse de données qualitatives¹.
- Aborder la planification d'une rencontre d'analyse collective.

1. FOCUS SUR L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES

1.1 LES DONNÉES QUALITATIVES RECUEILLIES DANS LE CADRE D'UNE ÉVALUATION

Lors d'une démarche d'évaluation, l'analyse de données qualitatives, est généralement une étape incontournable. On entend par données qualitatives « [...] des descriptions détaillées de situations, d'événements, de personnes, d'interactions, de comportements observés, de même que les pensées personnelles des gens au sujet de leurs expériences, attitudes et croyances² ». Ces données proviennent souvent d'entretiens individuels ou de groupes de discussion.

1.2 L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES

Pour analyser de façon systématique des données qualitatives, on procède généralement par **codage thématique**. Le codage thématique « ...vise à **extraire** et à **organiser** les données afin de **faciliter leur analyse**³ ». Ce type d'analyse permet :

- De **simplifier** une réalité complexe et multiple;
- D'**atténuer les biais** de confirmation (c'est-à-dire ne voir que ce qui confirme ce que l'on pense déjà);
- De ne pas se limiter aux **généralités** ou à ce qui est le plus évident.

Plusieurs logiciels comme NVivo ou QDA Miner permettent de faciliter l'analyse qualitative. Par ailleurs, il est possible de se débrouiller avec Word ou Excel ou même avec un papier et un crayon (voir l'aide-mémoire). Il est également possible de procéder à cette analyse de façon collective (voir l'exercice proposé plus loin). Il est important de souligner qu'il n'y a pas vraiment de bonne ou de mauvaise façon de coder et de thématiser, l'essentiel est d'organiser l'information afin qu'elle soit intelligible tout en restant fidèle à la réalité.

2. LA RENCONTRE D'ANALYSE COLLECTIVE

2.1 QU'EST-CE QU'UNE RENCONTRE D'ANALYSE COLLECTIVE

Étant donné que nous sommes dans un processus d'évaluation participative, il est important d'impliquer le plus grand nombre de personnes possible dans le cadre de cette évaluation. Cette

¹ Le choix de mettre le focus sur les données qualitatives a été fait parce que l'on constate que le besoin est surtout à ce niveau dans les milieux qui expérimentent l'évaluation participative. Les données quantitatives en évaluation sont souvent des données descriptives (fréquences, moyennes, etc.) et les logiciels comme SurveyMonkey font déjà ces types d'analyse.

² Paloma-Wellesley (2011). Travailler ensemble : Le guide Paloma-Wellesley d'évaluation participative de programme, Toronto et Montréal : Paloma Foundation, p. 79.

³ HEM Research Center. Site Internet: <https://www.economia.ma/fr/blog/m%c3%a9thodologie-de-recherche-qualitative-2>

rencontre d'analyse collective a pour but d'interpréter les données collectivement, en dégagant des apprentissages et en formulant des recommandations ou des pistes d'amélioration à partir des données pré-analysées. La phase d'analyse collective peut être à géométrie variable. Elle peut se faire entre membres du comité d'évaluation, mais elle peut également être faite avec un groupe plus large qui comprend d'autres parties prenantes impliquées de façons diverses au sein du projet.

2.2 POURQUOI TENIR UNE RENCONTRE D'ANALYSE COLLECTIVE ?

Cette rencontre d'analyse collective comporte de nombreux avantages par rapport à un processus d'identification de recommandations qui serait fait par un.e évaluateur.rice externe. Nommons entre autres les éléments suivants :

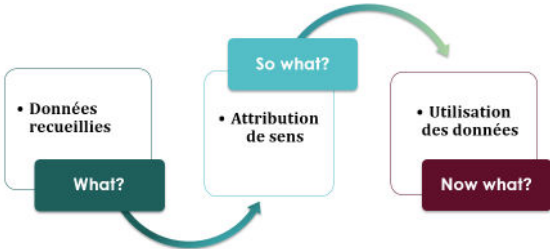
- Elle permet de créer une compréhension commune du projet, de son fonctionnement, de ces forces, de ses effets et des améliorations à y apporter.
- Elle favorise :
 - la démocratisation de la démarche d'évaluation par la participation des diverses parties prenantes à d'autres étapes que la collecte de données;
 - le développement d'une culture évaluative en démystifiant le processus d'évaluation et en démontrant son utilité;
 - l'appropriation des résultats de l'évaluation et de son utilisation.
- Elle donne du poids à l'analyse et aux recommandations (plus réalistes et collées à la réalité que si elles étaient faites par un.e expert.e externe).
- Elle utilise l'intelligence collective.

Aide-mémoire	
Analyse des données qualitatives en 4 étapes	
<p>Étape 1 : la lecture</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les données qualitatives auront habituellement été saisies sous forme de notes d'entretiens, de verbatim, ou se retrouveront dans les questions ouvertes d'un sondage. • Une lecture attentive des données permettra de faciliter la suite du processus d'analyse, puisqu'il est fréquent de voir émerger certains codes ou certaines thématiques dès cette première étape.
<p>Étape 2 : Codage des données pertinentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • On retrouve une panoplie d'informations dans les notes d'entretiens et dans les sondages. Certaines de ces informations sont pertinentes, d'autres moins. • Il est important de procéder à un élagage et d'identifier les données qui permettent d'apporter un élément de réponse à notre question initiale. • On attribue par la suite un « code » à ces données en synthétisant les propos initiaux. Par exemple, la réponse : « Je trouve que les organismes qui travaillent sur le projet devraient se parler plus souvent. » pourrait être codée de la façon suivante: « organismes se parler plus souvent ».

<p>Étape 3 : Fusion des codes similaires sous un code commun</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comme il est habituel que de l'information semblable se retrouve à plusieurs endroits, on procède généralement à la fusion des codes similaires, c'est-à-dire qui désignent la même idée, en un code commun. En effet, il se peut qu'à travers tout le processus de codage, une même information ait été codée différemment. Il est donc nécessaire de faire la relecture des codes et de fusionner les codes homologues. • Par exemple, les codes « organismes se parler plus souvent » et « organisations partenaires plus en contact », qui font référence à la même idée, pourraient devenir « communications plus fréquentes entre organismes ».
<p>Étape 4 : Regroupement des codes appartenant à une même thématique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dernière étape consiste à regrouper les codes homologues sous une même thématique, c'est-à-dire sous un concept plus large ou plus abstrait. • Par exemple, les codes « communications plus fréquentes entre organismes », « avoir une base de données partagée » et « plus grande présence sur les médias sociaux » pourraient être regroupés sous le thème « communications ».
<p>Autre précision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si vous avez utilisé plus d'une collecte de données pour répondre aux mêmes questions (ex. plusieurs entretiens ou plusieurs groupes de discussion), vous devez reprendre le processus en construisant sur les codes et les thématiques précédemment identifiés (ex. dans le premier groupe de discussion). • Gardez en tête qu'il est toujours possible de modifier les codes en cours de route et d'en ajouter d'autres.

Aide-mémoire

La planification d'une rencontre d'analyse collective : utilisation de la technique des 3 W

<p>L'approche des 3 W mise au service de l'analyse collective des résultats d'une évaluation participative</p>	<p>Il s'agit d'une technique d'animation qui permet de développer une compréhension commune et de générer des conversations porteuses à partir de trois questions simples : What ? So what ? Now what ?</p>  <p>* W⁸ Inspiré de L'échelle d'inférence de Chris Argyris</p>
<p>Étape 1 : What ? Quoi ? Présentation du contexte et des données évaluatives</p>	<p>À cette étape les membres du comité d'évaluation présentent les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en contexte, essence du projet et visées de l'évaluation; • Méthodologie et profils des personnes répondantes; • Synthèse des données recueillies lors de la collecte de données.

<p>Étape 2 : So what ? Et alors ?</p> <p>Attribution d'un sens aux données par l'interprétation et les apprentissages</p>	<p>À cette étape, les personnes participant à la rencontre, incluant les membres du comité d'évaluation sont invitées à réagir aux données qui leurs ont été présentées et à ressortir des apprentissages. La discussion est alimentée par des questions. En voici quelques des exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que les résultats vous apprennent ? • Qu'est-ce qui vous surprend ? • Qu'est-ce que vous saviez déjà ? • Quels facteurs peuvent expliquer les tendances observées ? • Est-ce que les résultats vous amènent à vous poser de nouvelles questions ?
<p>Étape 3 : Now What ? Et maintenant ?</p> <p>Utilisation des données évaluatives pour éclairer la décision en lien avec le projet par la formulation de recommandations</p>	<p>À cette étape les personnes participant à la rencontre, incluant les membres du comité d'évaluation sont invitées à entamer une discussion afin de cheminer vers la formulation de recommandations.</p> <p>La discussion est alimentée par des questions. En voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que ça nous dit pour la suite des choses ? • Comment réinvestir ces résultats au service de l'action ? • Quels seraient les prochains pas à faire ?
<p>Précisions</p>	<p>Il n'existe pas une seule façon de procéder à une rencontre d'analyse collective. L'outil présenté est donc une façon comme une autre d'animer ce type de rencontre.</p>

Outil d'évaluation #8

L'utilisation et la communication des résultats de l'évaluation

Selon Michael Quinn Patton : « Les évaluations devraient être jugées par leur utilité et leur véritable usage¹ ». Ainsi une évaluation n'est réussie que si elle permet de faire des apprentissages, d'améliorer l'action et/ou de mobiliser les parties prenantes autour du projet. Deux éléments constituent des clés du succès d'une évaluation utile :

- Les apprentissages doivent être réinjectés au service du projet et les recommandations doivent être mises en œuvre.
- Les résultats de l'évaluation doivent être diffusés afin d'informer sur le projet et de mobiliser les parties prenantes autour de ce dernier.

1. UTILISATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

L'élaboration de recommandations générales suite à l'analyse collective est une condition nécessaire, mais non suffisante pour s'assurer que l'évaluation sera réellement mise au service de l'action. Les recommandations sont souvent générales, il est donc nécessaire de réfléchir à la façon dont ces dernières seront concrètement mises en œuvre. Il peut être pertinent pour le comité d'évaluation d'élaborer un plan de mise en œuvre des recommandations (voir l'exemple d'outil ci-dessous).

Recommandation 1 :

Actions	Responsables		Échéancier
	Personne porteuse	Personne contributrice	

Recommandation 2 :

Actions	Responsables		Échéancier
	Personne porteuse	Personne contributrice	

¹Dagenais, Christian et Ridde, Valéry (dir.) (2012) Approches et pratiques en évaluation de programmes. Presses de l'Université de Montréal : p. 145

2. COMMUNICATION ET DIFFUSION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Deux éléments sont essentiels lorsqu'il s'agit de communiquer les résultats d'une l'évaluation :

- L'outil ou les outils de communication;
- L'adéquation du ou des outils de communication avec les raisons pour lesquelles on désire communiquer l'information à chaque public cible.

2.1 LES OUTILS DE COMMUNICATION DES RÉSULTATS

Historiquement, le principal outil de communication des résultats en évaluation était le rapport d'évaluation. De plus en plus et surtout lorsqu'il s'agit d'une démarche d'évaluation participative, il ne s'agit pas nécessairement d'un incontournable, mais surtout, il s'agit rarement du principal outil de communication des résultats, étant donné qu'il est trop volumineux, trop détaillé et souvent peu convivial.

La communication des résultats peut aussi se faire à partir d'outils et d'événements diversifiés tels :

- Les présentations orales (avec soutien visuel);
- Les résumés :
 - One/two pager;
 - Affiches;
 - Infolettres;
- Les vidéos;
- Les photoreportages;
- Les événements de lancement;
- Les publications sur les réseaux sociaux (ex. Facebook);
- Etc.

Quelques références d'inspiration :

- « One pager » Centre-Sud: <https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:726c7932-89a3-47fb-ae1b-3937729a03f9#pageNum=1>
- « One pager » Mercier-Est: https://drive.google.com/file/d/1ewTZYumbwzvMZAk5JOn_GgE1ACJ6u5PY/view?usp=sharing
- « One pager » Ville-Émard/Côte-St-Paul: <https://drive.google.com/file/d/1A7I4oHsaqLrEdvjhWluaQ3VSmi3lZjmP/view?usp=sharing>

2.2 LA PLANIFICATION DE LA DIFFUSION DES RÉSULTATS

Notons que diverses raisons peuvent motiver le désir de communiquer les résultats d'une évaluation. Les principales raisons peuvent être classées en 4 catégories² :

- Apprendre (tirer des apprentissages pour améliorer sa pratique, se comparer, offrir des pistes de solution, alimenter un réseau de connaissances);
- Décider (se baser sur des données plutôt que l'intuition, ajuster son projet en fonction de résultats suffisants pour améliorer la prise de décision);
- Mobiliser (aller chercher l'adhésion et le soutien des parties prenantes et d'autres acteurs pour maximiser les retombées ou amplifier l'impact du projet);
- Mettre en valeur (valoriser l'initiative, les réalisations et les parties prenantes impliquées et transmettre nos bonnes pratiques).

² Avenir d'enfants. Agir tôt. Site Internet : <https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/partager-et-utiliser-les-resultats-de-l-evaluation/#>

Les raisons qui peuvent motiver la diffusion auprès d'un public cible peuvent être différentes de celles qui motiveront la diffusion auprès d'autres types de parties prenantes. Pour cette raison, tout comme il est important de planifier la mise en œuvre des recommandations, il est tout aussi essentiel de planifier la communication des résultats (voir l'aide-mémoire et le processus l'animation proposée plus loin). Or, cette étape est souvent négligée. Pourtant, elle contribue directement à l'efficacité de la mise en valeur des apprentissages et des effets des projets grâce à l'évaluation. Enfin, il sera parfois nécessaire de prioriser les communications prévues en fonction de leur pertinence versus l'effort qu'elles demandent. Cette priorisation permettra de respecter la capacité d'agir des membres du comité d'évaluation. Si vous avez au sein de votre organisation ou de votre collectif une ressource ayant des compétences en communication, invitez la !

Aide-mémoire

La communication des résultats d'une évaluation

<p>Qu'entend-on par la planification de la communication des résultats ?</p>	<p>Pour planifier la communication de nos résultats, il s'agit avant tout de se poser les bonnes questions : <i>À qui on communique ? Pourquoi on communique ? Qu'est-ce qu'on communique ? Comment on communique ?</i></p> <p>Pour aider à planifier la communication des résultats, il est suggéré d'élaborer un tableau synthèse de la communication des résultats. Les différentes cases du tableau seront les suivantes :</p>					
<p>Que veut dire chaque section du tableau ?</p>	<p>Pour qui</p>	<p>Pourquoi</p>	<p>Quoi</p>	<p>Comment</p>	<p>Par qui</p>	<p>Quand</p>
	<p>Auprès de qui diffuser? Chaque public cible visé</p>	<p>Finalités poursuivies par la diffusion auprès de chaque public cible</p>	<p>Parties de l'évaluation à diffuser pour chaque public cible (contenu existant)</p>	<p>Outil(s) ou événement(s) à travers lesquels se feront la diffusion pour chaque public cible</p>	<p>Personnes impliquées dans la préparation et dans la diffusion</p>	<p>Date, moment ou contexte de diffusion</p>

GABARIT D'ACTIVITÉS

TABLEAU SYNTHÈSE DE LA DIFFUSION DES RÉSULTATS

Pour qui?	Pourquoi?	Quoi diffuser?	Comment?	Degrés de pertinence 1=faible à 5 =fort	Degrés d'efforts 1=faible à 5 =fort

CONSIGNES DE L'EXERCICE

Voici un exercice et un gabarit d'activité pour planifier la diffusion des résultats de l'évaluation. Il s'agit d'une proposition d'animation que vous pouvez modifier et ajuster en fonction de votre réalité. Prévoyez un minimum de 2h de rencontre pour la facilitation de cette étape avec un groupe de 5 à 7 personnes. Si vous avez plus de participant.es, planifiez plus de temps.

L'exercice se découpe en 3 temps :

**En virtuel, vous pouvez adapter ce gabarit à une plateforme virtuelle partagée (ex. Jamboard, Miro, Word partagé sur un Drive, etc.).*

Temps	Étapes	Détails
10min	Introduction, mise en contexte et consignes de l'exercice	Prenez quelques minutes pour expliquer ce qu'on entend par la planification de la diffusion des résultats.
Consignes 1er temps		
5min	Réflexion sur les publics cibles En individuel	<ul style="list-style-type: none"> • Posez la question suivante aux personnes participantes : <i>Qui sont les publics cibles auprès de qui vous allez vouloir diffuser les résultats de l'évaluation ?</i> (ex. les personnes participant à l'évaluation, au projet, les bailleurs de fonds, les partenaires qui réfèrent au projet, etc.). • Rappelez ce qu'est un public cible (voir Aide-mémoire). • Chaque membre du comité fait un exercice individuel sur les publics cibles auprès de qui diffuser les résultats de l'évaluation (Post-it).

15min	Mise en commun	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter les personnes participantes, lorsqu'elles se sentent prêtes, à partager les publics cibles avec les autres et à expliquer pourquoi elles les ont choisis. • En groupe, identifiez les publics cibles que vous voulez retenir lors de ce premier tour de roue. • Une personne volontaire retranscrit les publics cibles retenus dans le gabarit (fourni plus haut).
Consignes 2ème temps		
1heure	Identification des actions à mettre en œuvre pour la diffusion auprès de chaque public cible	<ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque public cible retenu, remplir les 5 prochaines cases dans le tableau (voir Gabarit) : <ul style="list-style-type: none"> → Pourquoi; → Quoi diffuser; → Comment; → Par qui; → Quand. • Rappelez ce que signifie chaque case du tableau (voir l'aide-mémoire). • Un outil ou un évènement pourrait éventuellement permettre de diffuser les résultats de l'évaluation à plus d'un public cible.
Consignes 3ème temps		
25min	Priorisation Pertinence versus effort	<ul style="list-style-type: none"> • Au besoin, refaite un exercice de priorisation en comparant le degré de pertinence de diffuser à chaque public cible (note de 1 à 5, 5 étant l'étant la pertinence la plus forte) à l'effort requis pour le développement de l'outil et/ou pour la diffusion auprès du public cible (note de 1 à 5, 5 étant l'effort le plus important). • Remplir les 2 dernières cases du tableau (voir Gabarit). • Procédez à la priorisation finale (par exemple : public cible ayant obtenu une note de 2 pour le critère pertinence et une note de 5 pour le critère effort devrait être retiré du tableau. Sinon, l'outil et/ou l'activité de diffusion devraient être changés pour que cela requière moins d'efforts.
5min	Conclusion et prochaines étapes	<p>Annoncez les prochaines étapes (par exemple : développement des outils, mise en œuvre de la diffusion des résultats et bilan de la démarche d'évaluation).</p>

CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ

GRÂCE AU SOUTIEN FINANCIER DE :



Avec la participation financière du gouvernement du Québec, notamment des Alliances pour la solidarité



dynamo

4100, rue Molson - Bureau 420
Montréal (Québec) H1Y 3N1

514-388-1110

info@dynamocollectivo.com



www.dynamocollectivo.com