

Sait-on bien travailler ensemble?



Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés



Produit par :
Agence de Santé et de Services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
Institut national de santé publique du Québec
Réseau québécois de Villes et Villages en santé

Avec la collaboration de :
Fondation Lucie et André Chagnon
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Université Laval

Sait-on bien travailler ensemble?

Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés

Quand on voyage vers un objectif, il est très important de prêter attention au chemin. C'est toujours le chemin qui nous enseigne la meilleure façon d'y parvenir, et il nous enrichit à mesure que nous le parcourons.

Paolo Coelho, Le Pèlerin de Compostelle



RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE
VILLES ET VILLAGES
EN SANTÉ

Institut national
de santé publique

Québec



Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

Agence de la santé
et des services
sociaux de l'Abitibi-
Témiscamingue

Québec



Prévention^{MD}
Fondation Lucie
et André Chagnon

Rédaction:

Paule Simard : Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue
Institut national de santé publique du Québec
Centre collaborateur de l'OMS pour le développement des Villes et Villages en santé

Avec la collaboration de :

Ginette Paré : Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue
Diane Champagne : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Michel O'Neill : Université Laval

Édition et contribution au contenu :

Paul Montminy

Mise en forme :

Louise Rioux

Installation Internet :

Plan de Vol

Réalisation grâce à un financement de la Fondation Lucie et André Chagnon

Sait-on bien travailler ensemble? Petit guide d'évaluation à l'intention des initiatives de développement des communautés. Québec, Centre collaborateur de l'OMS pour le développement des Villes et Villages en santé. 2009

Une version électronique de ce document est disponible à l'adresse suivante:

www.rechercheparticipative.org

ou sur le site du Réseau québécois des Villes et Villages en santé : www.rqvvs.qc.ca

On peut également en obtenir une copie au:

Réseau québécois de Villes et Villages en santé

945, avenue Wolfe

Québec (Québec) G1V 5B3

Téléphone: 418 650-5115 poste 5504

Courriel: rqvvs@inspq.qc.ca

ISBN:

© Réseau québécois de Villes et Villages en santé, 2009

Toute reproduction totale et partielle est autorisée à condition d'en mentionner la source.

REMERCIEMENTS

Ce Guide d'évaluation est né d'une expérimentation menée en Abitibi-Témiscamingue auprès de huit initiatives de développement des communautés. Il a été rendu possible grâce à l'implication et la persévérance de nombreuses personnes qui, dans des projets locaux, ont cru à l'approche d'évaluation que nous proposons. Ils y ont mis beaucoup de temps et de cœur. Nous remercions chacun d'entre eux et espérons que cette démarche a bien servi leur projet et permis de nombreux apprentissages : Nancy Brunelle, Paule Cantin, Mathieu Chevrier, Yolaine Cotnoir, Nathalie Dion, Ghyslain Drolet, Joane Gauvin, Doris Goulet, Marlène Goulet, Josée Gravel, Hélène Hamelin, Marie-Eve Hébert, Anita Larochelle, Denise Lavallée, Ugo Lavigne, Jean Le Bel, Diane Leclerc, Dominique Letarte, Isabelle Lizotte, Caroline Nolet, André Noël, Lise Pelletier, Diane Péloquin, Mélanie Perreault, Nancy Richer, Nicole Roy, Guylaine Sabourin, Nancy Tremblay, François Vézina, les membres du Conseil municipal de Senneterre.

Remerciements à la Fondation Chagnon qui a financé le projet de recherche-évaluation en Abitibi-Témiscamingue. Un coup de chapeau à Jacinthe Loiselle, de la Fondation Chagnon, qui nous a soutenu tout au long de la démarche.

Nous remercions également trois professionnelles de la Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue qui, avec dynamisme et passion, avaient la responsabilité d'accompagner les démarches de développement des communautés ayant participé à cette expérimentation. Leurs commentaires judicieux et éclairés à toutes les étapes du projet ont été d'une aide très précieuse. Merci donc à Carmen Boucher (Villes et Villages en santé), Marlène Gagnon (École en santé), Thérèse Hivon-Lizé (Naître-Égoux – Grandir-en-santé – Programme de soutien aux jeunes familles).

Un grand merci également aux personnes qui ont accepté de lire ce Guide à différente étape de sa confection. Leurs commentaires et suggestions ont été très appréciés : Geneviève d'Amour, Gaston Gadoury, Geneviève Giasson, Louise Gosselin, Shelly-Rose Hyppolite, Denise Lavallée, Jacques Laverdière, Nadine Maltais, Claire Milette, Jean Tremblay.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
Table des matières.....	5
Liste des outils.....	7
Liste des figures	9
À propos de ce Guide	11
Pourquoi ce Guide?	11
À qui il s'adresse.....	11
Ce qu'il propose.....	11
Ce qu'il contient.....	12
Comment l'utiliser?	14
PARTIE 1 : SE FAMILIARISER AVEC LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS ET AVEC L'ÉVALUATION	
Module A : Définir le développement des communautés	19
Des initiatives fondées sur des principes d'action.....	19
Divers niveaux d'actions.....	21
Des effets difficiles à mesurer	22
Module B : S'initier à l'évaluation	23
L'évaluation comme « jugement »	23
Les formes d'évaluation	24
Module C : Découvrir l'évaluation de processus	25
Définir l'évaluation de processus.....	25
L'évolution des principes d'action.....	26
Lier l'évaluation et la planification d'un projet	27
Module D : Concrétiser la participation en évaluation	31
La participation en action	31
Les principes du développement des communautés en évaluation	32
L'éthique en évaluation	33
PARTIE 2 : COMMENT FAIRE?	
Module 1 : Décider de l'évaluation	39
Pourquoi et pour qui évaluer?	39
Sommes-nous prêts à faire une évaluation?	40
A-t-on le temps de participer à une évaluation ?	40
Quoi faire des résultats ?	40
Avons-nous les ressources nécessaires ?	40
Est-ce nécessaire d'avoir une vision partagée ?	41
L'évaluation peut-elle se coller à notre projet ?.....	41

Module 2 : Constituer un comité d'évaluation	43
Qui va évaluer?	43
Nommer un responsable.....	44
Pour une auto-évaluation « accompagnée »	45
Module 3 : Identifier les éléments à évaluer	47
Partir d'une vision partagée	47
Identifier les dimensions à partir d'une description succincte du projet	49
Le choix des dimensions à évaluer : tout un défi !	50
Module 4 : Construire un plan d'évaluation et recueillir les données	53
Les défis de la collecte d'information (le plan d'évaluation	53
Imaginer des outils systématiques et faciles d'utilisation.....	53
S'insérer facilement dans le quotidien du projet.....	54
Les outils de collecte.....	54
Qui doit collecter les données?	56
Définir la fréquence de collecte des données.....	57
Module 5 : Analyser les données	61
Regrouper les données.....	61
Dégager des constats	62
Module 6 : Dresser un bilan et communiquer les résultats.....	67
Dresser un bilan	67
Communiquer les résultats	67
Des informations immédiatement utilisables	68
Un regard sur la durée	69

LISTE DES OUTILS

Les outils ne sont pas intégrés dans le présent document. Pour y accéder, rendez-vous sur le site www.rechercheparticipative.org

Module 1 : Décider de l'évaluation

- ✘ Les conditions gagnantes d'une évaluation
- ✘ Qui va faire l'évaluation?

Module 2 : Former un comité d'évaluation

- ✘ Qui va faire l'évaluation?

Module 3 : Identifier les dimensions à évaluer

- ✘ Développer une théorie de l'action
- ✘ Choisir ses lunettes pour l'évaluation
- ✘ Identifier les dimensions à évaluer à partir d'une théorie de l'action

Module 4 : Construire un plan d'évaluation et recueillir les données

- ✘ Construire un plan d'évaluation
- ✘ Ce que j'ai vu
- ✘ Construire le journal de bord
- ✘ La feuille de route
- ✘ La ligne de temps
- ✘ L'entrevue individuelle
- ✘ Le *focus-group* (groupe de discussion)
- ✘ Le formulaire de consentement

Module 5 : Analyser les données

- ✘ La grille de compilation
- ✘ Faire le point

Module 6 : Dresser un bilan et communiquer les résultats

- ✘ Comment construire un rapport d'évaluation
- ✘ Rédiger un communiqué de presse

LISTE DES OUTILS POUR VAL-PIN-EN-SANTÉ

Module 1 : Décider de l'évaluation

- 📁 Qui va faire l'évaluation à Val-Pin-en-santé?

Module 2 : Former un comité d'évaluation

Module 3 : Identifier les dimensions à évaluer

- 📁 La théorie de l'action de Val-Pin-en-santé

Module 4 : Construire un plan d'évaluation et recueillir les données

- 📁 Le plan d'évaluation de Val-Pin-en-santé
- 📁 Le mini-journal individuel de Val-Pin-en-santé
- 📁 Le journal collectif de Val-Pin-en-santé

Module 5 : Analyser les données

- 📁 Grille de compilation de Val-Pin-en-santé
- 📁 Tableau de cheminement de Val-Pin-en-santé

Module 6 : Dresser un bilan et communiquer les résultats

LISTE DES FIGURES

1.	Les étapes du cycle d'évaluation	15
2.	Les principes d'action du développement des communautés	22
3.	L'évaluation de processus en développement des communautés.....	28
4.	Liens entre l'évaluation et une démarche de projet.....	30

À PROPOS DE CE GUIDE

Pourquoi ce Guide?

Ce Guide constitue l'aboutissement d'une longue démarche de réflexion et d'expérimentation relatives à l'évaluation d'initiatives de développement des communautés et en particulier de projets de Villes et villages en santé. Il tire sa source d'un cadre conceptuel développé en réponse à ce questionnement : *Perspective pour une évaluation participative des processus de Villes et Villages en santé*¹.

Afin de valider concrètement ce cadre conceptuel et d'expérimenter les méthodes d'évaluation qui pouvaient en découler, un projet d'auto-évaluation a été réalisé grâce à huit initiatives de développement avec des communautés en Abitibi-Témiscamingue. Le présent Guide s'appuie sur les leçons tirées de ce projet de recherche, d'expériences parallèles menées par des membres de l'équipe de recherche et de connaissances acquises par d'autres chercheurs dans ce domaine.

À qui il s'adresse?

L'intention de ce Guide est d'outiller les communautés locales, plus spécifiquement les comités responsables de projets locaux de développement des communautés, leurs leaders et leurs accompagnants, à évaluer elles-mêmes un volet particulier de leur initiative : celui du processus, sous l'angle du « comment-travailler-ensemble ».

Ce qu'il propose...

Ce Guide propose un mode d'évaluation que l'on pourrait qualifier **d'auto-évaluation participative de processus**, qui se caractérise comme suit :

- une auto-évaluation participative...
- de processus, ou du « comment-on-travaille-ensemble »...
- intégrée de manière continue à une démarche...
- et dont l'objectif est d'améliorer l'action.

Ce type d'évaluation se présente comme une activité continue imbriquée dans le déroulement même de toute initiative de développement des communautés, alliant ainsi planification et évaluation. Ce sont les acteurs du projet qui mènent eux-mêmes leur évaluation, même s'ils peuvent être accompagnés par une personne extérieure. Cette forme d'évaluation porte avant tout sur les principes d'action qui sous-tendent le projet, c'est-à-dire sur le « comment-on-travaille-ensemble? » plutôt que sur le « qu'est-ce-qu'on-a-réalisé? ». Nous expliquons plus loin dans ce document pourquoi nous privilégions cette manière de faire (Se familiariser avec l'approche, modules A à D).

¹ Simard, Paule (2005). Perspectives pour une évaluation participative des Villes et Villages en santé. Québec, Institut national de santé publique du Québec. <http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/418-EvaluationParticipativeVVS.pdf>

À propos de l'objet de ce Guide : quelques définitions pour s'y retrouver...

Avant d'aller plus loin, il semble important d'apporter quelques précisions quant aux façons de nommer ce qu'on veut évaluer.

De manière générale, le Guide porte sur l'évaluation du **développement des communautés**, expression qui, pour nous, englobe toute initiative, démarche ou projet qui vise à améliorer les conditions ou la qualité de vie dans un milieu ou dans une communauté, et ce, peu importe l'approche de laquelle on se réclame : Villes et Villages en santé, développement social, développement local, développement durable, approche territoriale intégrée, Écoles en santé, etc.

Par ailleurs, les termes « initiatives », « projets » et « démarche » prennent pour nous une signification spécifique définie ainsi (voir les raisons de ce choix dans la section « Se familiariser avec l'approche – modèle A » :

- **initiative** ou **projet** : ensemble de ce qui se passe dans un milieu donné autour d'une même approche. Ces mots sont utilisés indifféremment et incluent la **démarche** de même que les **activités** spécifiques (voir la section Se familiariser avec l'approche, module A pour la distinction entre ces deux mots). Par exemple, on parlera de l'initiative ou du projet de Val-Pin-en-santé (voir exemple utilisé dans le Guide) qui englobe l'ensemble de la démarche Villes et Villages en santé et les activités qui en découlent;
- **activités spécifiques** : actions ayant un début et une fin, menées dans la cadre d'une démarche. Plusieurs activités peuvent être réalisées parallèlement ou successivement dans une initiative ou un projet.

De même, on distinguera le « **comité de projet** » qui désigne l'entité responsable d'une initiative ou d'un projet du « **comité d'évaluation** » mis en place spécifiquement pour l'évaluation (voir la section Comment faire ? module 2).

Ce qu'il contient...

Le Guide se concentre uniquement sur l'**auto-évaluation participative de processus**. Nous pensons qu'il est primordial, étant donné notre conception du développement des communautés, de porter d'abord nos efforts d'évaluation sur le « comment-on-travaille-ensemble ».

Toutefois, dans un avenir rapproché, des outils complémentaires devraient s'ajouter, permettant d'évaluer d'autres aspects d'un projet de développement des communautés (par exemple évaluer l'implantation d'une activité ou un plan d'action, faire émerger les retombées à plus long terme d'une démarche, etc.). Conçu de façon modulaire, ce Guide pourra ainsi facilement s'enrichir, au cours des années, de méthodes et d'outils permettant d'évaluer d'autres facettes d'une initiative.

Le Guide est organisé de manière à accompagner un groupe (comité, table, coalition, etc.) à travers les différentes étapes d'une démarche d'évaluation. Il comporte **deux sections**.

- **Se familiariser avec le développement des communautés et avec l'évaluation**

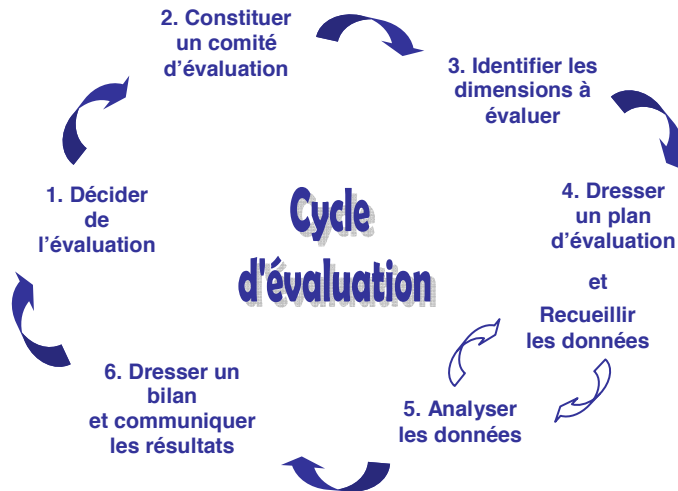
Cette partie permet au lecteur de se familiariser avec certains concepts importants liés à la façon de faire de l'évaluation qui est présentée dans ce Guide : le développement des communautés (module A), l'évaluation (module B), l'évaluation de processus (module C) et la participation en évaluation (module D).

- **Comment faire?**

Cette section du Guide regroupe 6 modules qui constituent autant d'étapes composant un cycle complet d'évaluation (figure 1) : décider de l'évaluation (module 1), constituer un comité d'évaluation (module 2), identifier les dimensions à évaluer (module 3), établir un plan d'évaluation et recueillir les données (module 4), analyser les données (module 5) et utiliser les résultats (module 6).

Pour aider à s'y retrouver, une figure illustrant les étapes d'un cycle d'évaluation est insérée au début de chaque module et l'étape en question y est mise en évidence.

Figure 1 : Étapes du cycle d'évaluation



Le Guide fournit également un certain nombre d'**outils** qui viennent expliquer comment s'y prendre pour franchir concrètement les étapes d'une évaluation. Ces outils sont annoncés par l'icône ✂. Localisés dans la Trousse d'accompagnement de démarches du site du Réseau québécois de Villes et Villages en santé (www.rqvvs.qc.ca) ils sont accessibles à partir des modules par simple « clic ».

Afin d'illustrer l'approche proposée, le Guide propose l'**exemple** de l'initiative de Val-Pin-en-santé. Ce projet est fictif, mais il est construit de situations réelles que nous avons rencontrées au cours des années. En cliquant sur l'icône suivante, vous accéderez à une introduction du projet Val-Pin-en-santé. Par la suite, vous pourrez suivre la démarche d'évaluation par l'icône présente à la fin de chaque module. Dans chacune des étapes de l'exemple, vous aurez accès à des outils qui ont été complétés pour le projet Val-Pin-en-santé. Ces outils sont introduits par l'icône 🏠.



Comment l'utiliser?

Ce Guide n'est pas un livre de recettes dont il faut suivre les étapes à la lettre et dans l'ordre prévu. Il est plutôt conçu pour faire cheminer un groupe dans sa réflexion et son expérimentation de l'évaluation. Bien qu'il propose une forme précise d'évaluation, l'auto-évaluation participative de processus, il propose différentes façons de faire parmi lesquelles le groupe peut choisir ce qui lui convient le mieux.

Les outils illustrent certaines façons de faire développées dans notre projet de recherche ou dans d'autres contextes. Il ne faut pas hésiter à les adapter aux réalités du milieu.



L'expérience de développement des communautés de Val-Pin-en-santé

Val-Pin, un village d'environ 2 000 habitants, est situé à une vingtaine de kilomètres d'un centre urbain régional. Attirant depuis peu de nombreux travailleurs de la ville voisine, certains membres du Conseil municipal étaient préoccupés par le fait que les nouveaux arrivants mettaient du temps à s'intégrer au milieu et qu'on les voyait rarement dans les comités ou les activités locales.

Un élu ayant entendu parler du mouvement Villes et Villages en santé, il propose que la municipalité adhère au Réseau québécois, entreprenant ainsi une démarche de développement des communautés dans son milieu.

On organise une rencontre publique à laquelle sont conviés des organismes et institutions pour présenter l'idée d'un comité intersectoriel Val-Pin-en-santé. À l'issue de cette discussion, un comité est formé. Il rassemble : deux citoyens, deux élus, des représentants de cinq organismes/institutions, dont l'agent de développement de la Municipalité régionale de comté et de l'organisateur communautaire du Centre de santé et des services sociaux. On émet le souhait que le comité travaille en concertation avec tous les acteurs du milieu et que les citoyens soient impliqués le plus possible dans les activités réalisées. Le projet « Val-Pin-en-santé » prend ainsi son envol.

Après discussion au sein du comité, un premier projet nommé « Bienvenue chez vous! » est mis en branle. Il vise à développer le sentiment d'appartenance chez les nouveaux arrivants tout en renforçant celui des citoyens installés depuis plus longtemps. On organise alors des activités comme un pique-nique annuel et un réseau de parrainage civique.

Après un certain temps, même si les activités du projet « Bienvenue chez vous » semblent être très appréciées de plusieurs nouveaux arrivants, on constate que l'on n'arrive pas à intéresser les nouveaux venus à plus faible revenu, attirés par un coût du logement moindre que dans la ville voisine. On tente alors de les rejoindre de manière plus spécifique afin qu'ils s'impliquent pour développer des activités adaptées à leurs besoins. À partir d'une proposition d'Action Solidarité, un organisme communautaire du territoire engagé dans le soutien des personnes à faible revenu et membre du comité Val-Pin-en-santé, on décide de mettre en place un projet de cuisine collective. On parle même de développer un système de transport collectif en collaboration avec des collectivités voisines.

Avec l'ajout de nouvelles activités, les membres du comité ont conscience de donner une orientation quelque peu différente à leur projet initial. Ils veulent prendre un moment d'arrêt pour voir ce qu'ils ont accompli et pour mieux planifier l'avenir. L'idée de faire une évaluation est alors avancée, sans que l'on sache de manière précise ce qu'on veut dire par cette démarche, ni ce qu'on en attendrait.

PARTIE 1 :

**Se familiariser
avec le développement des communautés
et avec l'évaluation**

Module A :

Définir le développement des communautés

Ce module décrit brièvement les approches de développement des communautés, notamment quelques-unes de leurs caractéristiques qui posent des défis pour l'évaluation.

La première question à se poser avant de commencer une évaluation est de savoir ce qu'on veut évaluer. C'est facile pense-t-on! Il s'agit d'évaluer une démarche de développement des communautés ou de développement communautaire. Oui, mais de quoi parle-t-on exactement quand on parle « d'initiatives de développement des communautés »?

Cette difficulté tient au fait que les approches de développement des communautés ne sont pas des actions prédéfinies dont il faut évaluer la conformité avec ce qui était prévu au départ, mais des initiatives fondées sur des façons de faire, sur des principes d'action.

Des initiatives fondées sur des principes d'action

Selon un collectif d'auteurs québécois, le développement des communautés est « un processus de coopération volontaire d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique »².

Dans la perspective adoptée dans ce Guide, et bien que des nuances mériteraient d'être apportées, le terme « développement des

Quelques approches semblables de développement des communautés

L'approche **Villes et Villages en santé** conçoit la municipalité comme le principal moteur de ce développement des communautés. Une ville en santé s'engage « [...] dans un processus visant à créer, développer et améliorer son environnement physique et social et ses ressources communautaires propres à amener les gens à s'épauler les uns les autres dans l'accomplissement de toutes leurs activités de vie et dans la réalisation de leur plein potentiel... » (traduction libre, Hancock et Duhl, 1986 :41).

« Le **développement durable** est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. ».

Le **développement social** fait référence à la mise en place et au renforcement au sein des communautés, dans les régions et à l'échelle de la collectivité, des conditions requises pour permettre, d'une part, à chaque individu de développer ses potentiels, de pouvoirs participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif, et d'autre part, à la collectivité de progresser socialement, culturellement et économiquement, dans un contexte où le développement économie s'oriente vers un développement durable, soucieux de justice sociale. »

(Conseil de la santé et du bien-être. Forum sur le développement social : présentation de la démarche, 1997)

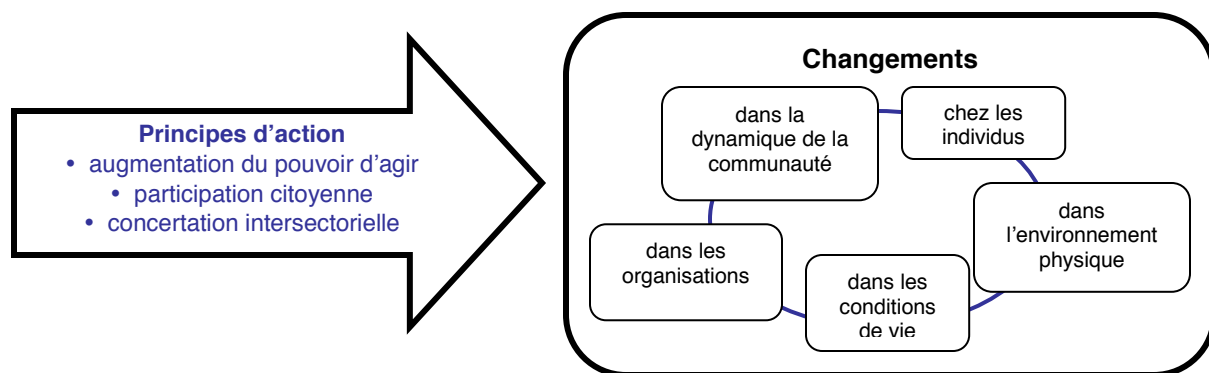
² *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Institut national de santé publique du Québec, 20022.
http://www.rqvvvs.qc.ca/rechercheparticipative/familiariser_O1.html#ref1

communautés » regroupe d'autres approches semblables telles que : Villes et Villages en santé, développement social, développement local, développement durable, approche territoriale intégrée, Écoles en santé, etc.

Tournées vers une finalité ultime (améliorer les conditions de vie des citoyens d'un milieu et en assurer la pérennité), ces approches de développement ne précisent pas en quoi consiste cette amélioration des conditions de vie. Il revient à chaque milieu, à chaque communauté, municipalité ou collectivité, de préciser ses propres propositions d'action en fonction de ses besoins, de ses ressources, de ses forces.

Les approches de développement des communautés reposent sur l'idée que les communautés locales, territoriales ou régionales sont bien placées pour améliorer la qualité de vie de leurs citoyens, puisqu'elles constituent les paliers de décision les plus proches des individus. Cependant, la complexité des problèmes auxquels doivent faire face ces communautés commande une mobilisation des acteurs de plusieurs secteurs. C'est pourquoi, malgré le fait que les approches de développement des communautés laissent aux communautés le soin de décider des objectifs à poursuivre, elles s'attardent en revanche aux façons de faire pour atteindre ces objectifs. L'action de développement des communautés repose sur un certain nombre de principes d'action ou de principes du « comment-on-travaille-ensemble » que l'on pense susceptibles de produire différents changements dans la communauté (voir figure 2).

Figure 2 : Les principes d'action du développement des communautés



Malgré les nuances et les spécificités propres à chacune, les approches de développement des communautés s'articulent toutes autour de principes d'action similaires que l'on pourrait regrouper autour des suivants : la participation citoyenne, la concertation intersectorielle et le renforcement du pouvoir d'agir.

En définitive, ce que les approches de développement des communautés ont à proposer, ce sont des principes d'action, c'est-à-dire des façons de travailler ensemble susceptibles d'améliorer la santé et les conditions de vie dans les communautés locales. Ces grands principes d'action se conjuguent toutefois de différentes façons dans les initiatives locales. Ici on mettra l'accent sur la participation citoyenne, alors qu'ailleurs l'initiative reposera plus activement sur la concertation d'actions de différents secteurs. Lorsque vient le temps d'évaluer une initiative, il est donc pertinent de se pencher sur le « comment-on-travaille-ensemble ».

Divers niveaux d'actions

La deuxième particularité des initiatives de développement des communautés est que les actions qui en découlent se concentrent à divers niveaux. De manière générale, les initiatives de développement des communautés s'organisent autour d'un comité qui réalise un certain nombre d'actions et de projets. Pour bien distinguer ce qui se passe effectivement dans ces initiatives, il peut être utile d'y distinguer deux niveaux d'action :

- la **démarche générale** de l'initiative qui désigne tout l'effort, systématique ou non, de concertation et de planification en vue de réaliser des actions et des projets concrets; de façon plus précise, on peut aussi distinguer :

Les principes d'action du développement des communautés

Le renforcement du **pouvoir d'agir** s'opère sur trois plans : individuel, organisationnel et communautaire. Au plan individuel, il vise à amener les personnes à exercer un plus grand pouvoir sur leur vie et sur leur santé. Le pouvoir d'agir concerne également le plan organisationnel parce qu'un comité soutient les expériences individuelles qui se réalisent ainsi plus efficacement tout en fournissant un lieu où les compétences acquises peuvent être testées et améliorées. Enfin, il comprend une dimension collective puisqu'il s'agit d'augmenter la capacité de la communauté à s'organiser pour améliorer les conditions de vie de ses membres, tout en réduisant les inégalités en regard de la santé.

La **participation** s'actualise sous plusieurs formes. Dans le contexte de développement des communautés, elle vise l'engagement des citoyens dans différentes actions liées à la vie collective : faire entendre son point de vue, prendre part aux décisions et agir.

Si la participation est le moteur de l'action de développement des communautés, la **concertation intersectorielle** en est la pierre angulaire. La concertation invite les acteurs locaux et professionnels à s'engager de manière volontaire afin de discuter de problèmes et de solutions relatifs à leur communauté. Quant à l'intersectorialité, elle repose sur l'idée que les facteurs déterminants la santé et les conditions de vie se trouvent souvent à l'extérieur du champ de la santé, il faut donc créer des synergies entre différents secteurs ou organisations ayant un objectif commun.

- o les travaux du comité (la dynamique, le niveau de concertation, les modes de fonctionnement, etc.)
- o la programmation globale du comité et ses retombées
- les **actions concrètes ou les projets** menés par le comité ou des partenaires et qui découlent de la démarche générale. Ils ont un début et une fin et se succèdent dans le temps.

Cette distinction est importante puisque l'un ne s'évalue pas comme l'autre.

Des effets difficiles à mesurer

Un autre défi à l'évaluation des initiatives de développement des communautés tient au fait que les effets d'une démarche ou d'un projet mettent du temps à se manifester et sont parfois difficiles à repérer. S'il est possible de mesurer le nombre de participants à une activité ou la diminution du taux de plomb dans le sol, en revanche, il est plus difficile de mettre en évidence l'augmentation du sentiment d'appartenance à une communauté, ou le renforcement des habiletés d'un comité à travailler en intersectorialité. Le défi est donc de trouver des façons de faire qui repèrent les retombées plus qualitatives des actions menées.



Ce qu'il faut retenir !

Le terme « développement des communautés » se veut ici un terme général qui recoupe d'autres approches semblables telles : Villes et Villages en santé, développement social, développement local, développement durable, approche territoriale intégrée, Écoles en santé, etc.

Ces approches de développement des communautés ont en commun de ne pas dicter aux communautés ce sur quoi elles doivent travailler pour améliorer les conditions de vie de leurs citoyens, mais de proposer des façons de faire, des principes d'action, que l'on peut résumer autour des trois principes suivants :

- participation citoyenne;
- concertation intersectorielle;
- augmentation du pouvoir d'agir individuel et communautaire.

Module B :

S'initier à l'évaluation

Ce module examine l'idée de jugement que sous-tend l'évaluation et propose que le regard soit porté de l'intérieur. Il présente les différentes formes d'évaluation et introduit l'évaluation de processus, qui fait l'objet de ce Guide.

L'évaluation comme « jugement »

Évaluer, c'est porter un jugement sur une initiative, un projet, une démarche. Ce jugement doit découler d'une opération systématique partant d'un **objet** précis (ce qu'on veut évaluer) et de **critères** (les indices de succès) clairement définis et pour lesquels on recueillera des **informations** de façon méthodique.

Le terme « jugement » peut susciter des craintes chez les personnes engagées dans des démarches de développement des communautés. On pense qu'évaluer c'est se faire contrôler, se faire juger par des gens extérieurs au projet avec des critères extérieurs à la

* **Logique d'action :**
Ensemble des éléments (valeurs, principes, moyens) sur lesquels reposent nos actions.

logique d'action* locale. Pourtant, on peut juger autrement lorsque l'objet et les critères qui servent à poser ce jugement sont définis localement, dans un objectif de soutien à l'action. Dans cette perspective, on peut imaginer pouvoir juger son propre projet à partir de ses propres critères, définis collectivement par les acteurs mêmes de la démarche.

* **Dimensions :**
Éléments ou questions sur lesquels on veut faire porter l'évaluation.

L'évaluation peut prendre de multiples formes et s'attarder à certaines dimensions* plutôt qu'à d'autres. Bien que l'objectif général soit toujours de vérifier si une démarche fonctionne et si elle donne des résultats intéressants, il n'en demeure pas moins que les attentes des uns et des autres varient sensiblement. Les communautés veulent souvent démontrer

que leur projet fonctionne, pour être en mesure de recevoir de l'appui et du financement. Les intervenants locaux et régionaux quant à eux veulent montrer l'efficacité du développement

* **Données probantes :**
Ensemble des informations qui démontrent qu'une intervention ou une activité est efficace.

des communautés pour recevoir de l'argent de leur ministère et les ministères veulent des données probantes* pour justifier leurs investissements dans ce type d'intervention.

On veut aussi savoir comment fonctionnent les projets, ce qui réussit et ce qui ne réussit, pas de façon à pouvoir améliorer les actions et obtenir de meilleurs résultats. Les intervenants veulent savoir comment mieux accompagner les actions communautaires locales et les gestionnaires gouvernementaux veulent comprendre comment fonctionnent les projets locaux pour les implanter ailleurs sur leur territoire. Les chercheurs universitaires, quant à eux, veulent développer les connaissances sur ce genre d'approche, que ce soit dans le but de soutenir les actions locales, de former des intervenants ou simplement de participer à l'enrichissement de ce champ de connaissance.

Les formes d'évaluation

L'évaluation peut être abordée de plusieurs façons. On distingue généralement **l'évaluation d'implantation**, qui analyse la manière dont l'intervention est mise en place, de **l'évaluation d'impacts**, qui en mesure les retombées à long terme (références à venir). On peut aussi ajouter **les études préalables à la mise en place d'une initiative** (portraits de situation, portraits de communauté) qui, bien qu'elles ne soient pas spécifiquement de l'évaluation, peuvent soutenir une évaluation, notamment en fournissant un **portrait de départ à partir duquel on peut mesurer les avancées d'un projet**.

L'évaluation de processus – qui fait l'objet du présent Guide – fait partie de l'évaluation d'implantation. Elle permet de cerner les forces et les faiblesses d'une démarche locale par rapport aux principes à la base de l'approche de développement des communautés. Il s'agit en fait de poser un jugement sur le « comment-on-travaille-ensemble », pour le réajuster au besoin afin d'améliorer les chances de succès du projet.

L'évaluation d'implantation se préoccupe du projet lui-même, de comment on a procédé pour le mettre en place, de ce que l'on a atteint en comparaison de ce que l'on voulait réaliser au départ. Elle comprend une analyse des ressources investies et des personnes rejointes. Finalement, elle peut également inclure l'évaluation des retombées immédiates d'une initiative.

L'évaluation d'implantation proprement dite vise à répondre aux questions suivantes :

- Avez-vous fait ce qui était prévu?
- Si c'était à refaire, referiez-vous la même chose?

L'évaluation des effets porte plus spécifiquement sur :

- Avez-vous atteint les objectifs fixés auprès de la clientèle rejointe?
- Avez-vous observé des effets non prévus, bénéfiques ou nocifs, pour vos participants?

L'évaluation des impacts quant à elle se préoccupe des transformations plus profondes et à plus long terme qu'un projet ou une initiative provoque chez les participants, la population en général ou la communauté. Ce type d'évaluation demande un appareillage méthodologique assez complexe et est rarement réalisé par les communautés elles-mêmes. Selon nous, il ne devrait se faire qu'après qu'on ait évalué le comment-on-travaille-ensemble, qui est une condition de succès préalable à tout le reste.

(Inspirée de : L'évaluation à votre portée, 19??).



Ce qu'il faut retenir!

L'évaluation consiste à porter un jugement sur une initiative, un projet, une intervention, etc. Il faut définir les aspects de notre initiative que l'on veut évaluer (les objets d'évaluation) et préciser quels sont nos critères de succès. Il faut ensuite recueillir des données, de façon systématique, pour vérifier si nous avons fait ce que nous voulions faire.

Parmi les divers types d'évaluation, le présent Guide propose de mener une évaluation de processus, sous l'angle du « comment-on-travaille-ensemble ».

Module C :

Découvrir l'évaluation de processus

Ce module présente l'évaluation de processus, c'est-à-dire une évaluation qui montre le cheminement d'une démarche sous l'angle des principes qui sous-tendent l'action. Il explique également les arrimages possibles entre l'évaluation et la réalisation d'une démarche de développement des communautés.

Définir l'évaluation de processus

L'évaluation de processus repose sur deux idées principales qui, bien qu'intimement liées dans la pratique, méritent d'être précisées séparément au départ : les processus et les principes d'action.

L'idée de processus et de résultats

Les retombées d'initiatives de développement des communautés mettent du temps à se produire. Il s'agit de processus longs où les résultats habituellement mesurés (évolution de la santé ou du revenu) n'apparaissent qu'à moyen ou long terme. Ce type d'indicateurs ne rend généralement pas compte de ce qui se passe dans le court terme, ce que l'évaluation de processus est plus à même de faire. En effet, cette dernière cherche à identifier les divers éléments des processus qui prennent forme sur le terrain de manière à repérer les petits pas, les petits changements, les microrésultats qui surviennent au fil de l'action.

Quand on voyage vers un objectif, il est très important de prêter attention au chemin. C'est toujours le chemin qui nous enseigne la meilleure façon d'y parvenir, et il nous enrichit à mesure que nous le parcourons.

Paolo Coelho,
Le Pèlerin de Compostelle

Dans cette perspective, un **processus** se définit comme une succession de résultats ou de petits changements s'emboîtant les uns dans les autres et menant, à moyen et à long terme, vers des changements de nature différente et de plus en plus complexes (figure 3). Plus précisément, il s'agit d'un enchaînement de petits résultats qui, s'accumulant et se renforçant les uns les autres, deviennent de plus en plus significatifs. Une évaluation qui mesure toujours les mêmes éléments dans le temps ne peut saisir toute la richesse de ce qui s'est passé dans ce processus d'augmentation du pouvoir d'agir, ce que l'évaluation de processus rend possible.

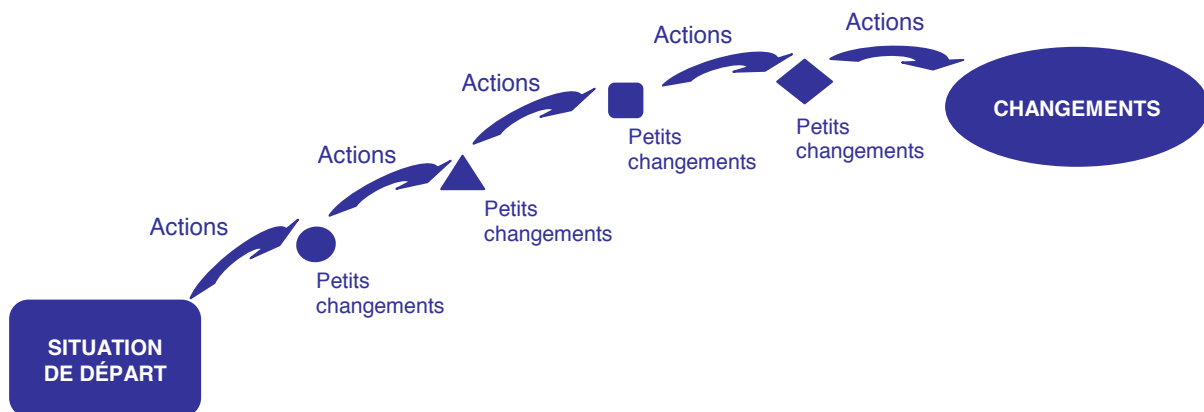
Par exemple...

Dans un comité, on peut constater la participation croissante d'un membre qui fait l'apprentissage graduel de la prise de parole, ce qui se traduit par la suite dans un nouveau leadership, ce qui entraîne de nouvelles actions concrètes de son organisme, etc.

Ce type d'évaluation, en centrant l'attention sur les processus, permet de mettre en lumière les retombées ou changements successifs d'une démarche, c'est-à-dire d'en préciser les **résultats**. En s'attardant à l'enchaînement des changements, on obtient ainsi les résultats immédiats et

intermédiaires qui apparaissent à court terme, de même que les résultats plus substantiels à moyen et à long terme lorsqu'on suit les processus de manière continue sur une longue période.

Figure 3 : L'évaluation de processus en développement des communautés



L'évolution des principes d'action

L'idée d'examiner les processus n'est pas complète si l'on ne se pose pas la question de savoir de quels processus parle-t-on? La logique* derrière les approches de développement des communautés étant fondée sur les principes d'action, nous suggérons de centrer l'attention sur les processus liés à ces principes d'action, au « comment-on-travaille-ensemble ».

L'évaluation de processus permet de centrer la réflexion sur la logique* même de l'action, celle des acteurs locaux essentiellement, et de suivre les retombées qui en découlent, montrant ainsi la progression du processus. Elle permet de repérer les efforts consentis pour démarrer la concertation, assurer la participation ou favoriser le renforcement du pouvoir d'action; ces façons de faire sont au cœur du développement des communautés. On dit souvent que le processus est plus important que les résultats, que c'est l'apprentissage que font les individus, les groupes et les communautés qui compte. L'évaluation de processus permet de repérer de telles avancées.

L'évaluation de processus s'intéresse à la façon dont les gens travaillent ensemble au sein d'un comité et dans la réalisation d'une programmation, d'un projet ou d'une activité. Elle se penche sur le « comment-on-travaille-ensemble » (voir module B) alors que l'évaluation d'implantation se préoccupe du « qu'est-ce qu'on a fait? ». Elle permet également de savoir si ces principes ont vraiment été respectés. En fait, l'idée est d'identifier, avec les acteurs d'une initiative, quels sont les principes qui sous-tendent leurs actions et comment ils peuvent dire s'ils ont vraiment travaillé selon ces principes (critères de succès).

Lier l'évaluation et la planification d'un projet

Pour rendre compte à la fois des façons dont ces principes d'action se traduisent dans l'action et des retombées qui en découlent tout de suite en cours de processus, on peut s'y prendre de diverses façons. On peut choisir, comme c'est souvent le cas, d'étudier rétrospectivement les processus. On jette alors un regard vers l'arrière pour évaluer ce qui s'est déjà passé. Cette façon de faire présente un certain intérêt lorsqu'on veut faire le point sur un projet qui se termine ou sur une étape importante d'une démarche qui s'achève; il peut aussi être très enrichissant de suivre, en temps réel, ce qui se passe maintenant. L'évaluation prend alors la forme d'un exercice continu qui vient s'arrimer à la démarche ou au projet en cours. Les données relatives aux dimensions choisies pour évaluer le projet sont recueillies régulièrement, tout au long de sa mise en œuvre.

Dans ces circonstances, planification et évaluation constituent des opérations intimement liées qui viennent structurer et organiser ce que les gens veulent faire ensemble, c'est-à-dire leur logique d'action*. Chacune des étapes habituelles d'un cycle de projet est alimentée par l'évaluation : actions et informations s'entremêlent tout au long du processus (figure 4). Dans ce contexte, l'évaluation peut prendre plusieurs formes. Ce Guide propose une façon de faire une telle évaluation continue, centrée sur les principes du « comment-on-travaille-ensemble ».

Les étapes décrites dans ce Guide suggèrent un cheminement possible pour une évaluation. À vous d'adapter votre évaluation à votre contexte et à vos besoins. Par exemple, l'évaluation peut commencer à différents moments d'une démarche ou d'un projet : au démarrage, en cours de route, à la fin d'une étape ou d'un projet spécifique ou bien à la fin de la démarche. Toutefois, dans la perspective d'une évaluation de processus, il est préférable d'enclencher l'évaluation dès le démarrage d'un projet.

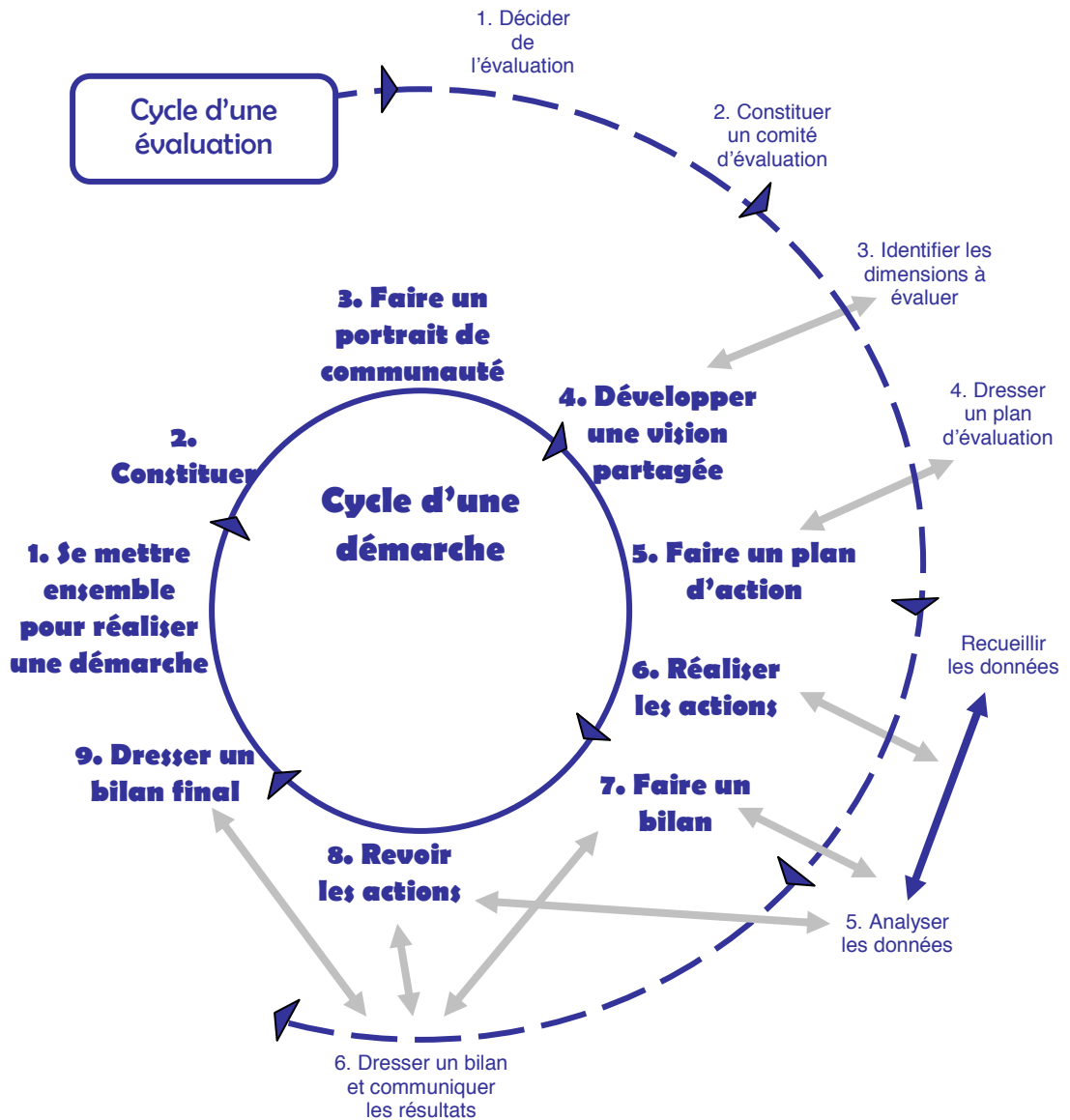
Cependant, pour arrimer dès le départ l'évaluation et la planification d'une démarche, il est essentiel de définir une compréhension partagée de ce que l'on fait ensemble, puisque c'est cette vision partagée qui viendra préciser ce qu'on veut évaluer. Souvent oubliée au démarrage d'une démarche, la définition d'une vision partagée, comprenant les principes d'action qui orientent l'action, se révèle indispensable si l'on veut mener une évaluation de processus ancrée sur les principes d'action.

Dans une évaluation participative continue, la collecte des données et un premier niveau d'analyse se font presque simultanément. Ainsi, quand plusieurs acteurs locaux participent à la collecte (voir section Comment faire ? module 5) des données, les discussions qui accompagnent cet exercice favorisent une première analyse des données et, souvent, une première utilisation immédiate de ces premiers résultats. Ainsi, l'effort de réflexion requis pour l'évaluation vient alimenter la réalisation des actions prévues dans la démarche. La réalisation de bilans plus formels soutient également l'action à différents moments. L'évaluation est alors étroitement liée à la réalisation de la démarche.

L'évaluation consiste à porter un jugement sur une initiative, un projet, une intervention, etc. Il faut définir les aspects de notre initiative que l'on veut évaluer (les objets d'évaluation) et préciser quels sont nos critères de succès. Il faut ensuite recueillir des données, de façon systématique, pour vérifier si nous avons fait ce que nous voulions faire.

Parmi les divers types d'évaluation, le présent Guide propose de mener une évaluation de processus, sous l'angle du « comment-on-travaille-ensemble ».

FIGURE 4 : Liens entre le cycle d'une démarche et le cycle d'évaluation





Ce qu'il faut retenir !

L'évaluation de processus se résume à deux propositions :

- Évaluer les **principes d'action** qui sont au cœur des projets de développement communautaire, non pas seulement ceux généralement liés à une telle approche (participation, concertation intersectorielle et renforcement du pouvoir d'agir), mais surtout les principes qui animent localement le projet à évaluer.
- Suivre les **résultats à court terme** d'un projet, c'est-à-dire les efforts consentis pour initier la concertation, assurer la participation et favoriser le renforcement du pouvoir d'action. Cette façon de faire permet de montrer les petits pas, les petits succès qui font toute la richesse d'un projet, et ce, avant même que les retombées plus quantifiables se fassent sentir.

Module D :

Concrétiser la participation en évaluation

Ce module porte sur la participation des acteurs locaux dans l'évaluation. Il explique pourquoi cette participation active est utile, pertinente et incontournable lorsque l'on veut que l'évaluation vienne améliorer l'action.

La participation en action

La participation des communautés à l'évaluation peut prendre plusieurs formes et se vivre à bien des degrés. Il y a, en effet, toute une gamme de façons de faire, qui vont d'une prise en charge entière de l'évaluation par les responsables d'une démarche, jusqu'à une évaluation menée par un évaluateur externe, mais à laquelle participe la communauté, notamment en donnant son point de vue sur l'initiative. Dans la perspective adoptée ici, la participation se veut totale, c'est-à-dire que les acteurs concernés sont autonomes; on parle donc d'une auto-évaluation. Les responsables de l'initiative contrôlent et réalisent toutes les étapes d'une évaluation (de la définition des dimensions à évaluer à la rédaction des rapports, en passant par la collecte et l'analyse des données) ou bien ils en délèguent la responsabilité à un sous-groupe.

Attention toutefois! Lorsque l'on évalue des initiatives de développement des communautés, il est logique que les façons de mener l'évaluation soient concordantes avec les principes qui sous-tendent l'action. Il est aussi essentiel que l'on respecte certaines règles d'éthique propres à l'évaluation.

Pourquoi la participation en évaluation?

La réalité est construite

L'évaluation participative repose sur l'idée qu'il n'y a pas de réalité absolue, que l'évaluation pourrait découvrir avec des outils de mesure appropriés, ainsi que le suggèrent certaines formes plus classiques d'évaluation. **Il existe plutôt une multitude de réalités** propres à chaque personne ou communauté. Chacun, à travers ses valeurs, ses habiletés, son bagage culturel, son statut socio-économique et professionnel, se construit une image de la réalité, d'un problème ou d'un projet. Il existe donc plusieurs visions d'un projet à évaluer; elles toutes importantes et riches d'information. **Les méthodes employées pour construire les connaissances doivent impérativement permettre de faire valoir la diversité des points de vue relatifs à un projet.**

Des connaissances qui donnent du pouvoir

Il y a plusieurs façons de concevoir l'évaluation, mais dans le domaine des approches de développement des communautés, il est important que les façons d'évaluer soient concordantes avec les valeurs fondamentales de celles-ci. À cet effet, nous croyons qu'il est fondamental que l'évaluation améliore les capacités des communautés à transformer leur milieu en vue d'améliorer les conditions de vie et la santé de leur population et de leur communauté.

Les approches participatives reposent sur l'idée que **la réalisation d'évaluations** ou de projets de recherche par les acteurs locaux doit leur **permettre d'acquérir des habiletés, des connaissances, de la crédibilité, donc de favoriser leur pouvoir d'agir.** Vu sous cet angle, il n'y a pas que les actions de développement des communautés qui permettent le renforcement du pouvoir d'action, mais également tout l'effort de retour sur soi, de réflexion et d'analyse que suscite une évaluation arrimée à la démarche de développement.

Les principes du développement des communautés en évaluation

On l'a vu, le développement des communautés repose sur des principes tels que la participation, la concertation et l'augmentation du pouvoir d'agir. Ainsi, pour être cohérent avec cette logique qui sous-tend l'action, il faut s'assurer que l'évaluation respecte ces principes. Mais comment vivre concrètement ces principes lors d'une évaluation?

Ce n'est pas parce qu'il s'agit d'une auto-évaluation que l'évaluation est participative. En effet, on pourrait imaginer un comité qui fait une évaluation interne de son travail sans jamais associer, de près ou de loin, les personnes qui gravitent autour de lui. Pour réussir une véritable participation en évaluation, il faut donc :

- obtenir la collaboration du plus grand nombre possible de personnes à toutes les étapes de l'évaluation (par exemple associer le comité de projet au processus d'évaluation, même si un comité d'évaluation est formé);
- solliciter le point de vue de personnes qui, bien qu'extérieures au comité, pourraient avoir une opinion sur ce qui s'y passe (par exemple un membre d'un conseil municipal qui, sans participer au comité, en suit étroitement les travaux ou certains membres de la population plus concernés par l'initiative qui est évaluée);
- recueillir les propos de personnes qui pourraient avoir un point de vue divergent ou conflictuel sur le travail du comité (par exemple des gens qui ont quitté le comité suite à un désaccord);
- associer le plus grand nombre possible de personnes à l'analyse et à la validation des conclusions de l'évaluation.

Selon l'initiative à évaluer, il est important de porter une attention particulière à la participation de partenaires d'autres secteurs. Tout comme le développement des communautés doit être un processus négocié, l'évaluation nécessite aussi d'être discutée entre les acteurs concernés, tant en ce qui a trait à sa nature qu'à ses objectifs, ses méthodes de collecte et d'analyse, etc. Il faut donc s'assurer de mettre sur la table les attentes des uns et des autres et tenter de dégager un terrain d'entente pour l'évaluation.

Les principes de l'évaluation participative

Inspirés de la recherche participative axée sur la communauté (*Community-based Participatory Research*; Minkler et Wallerstein (2003 : 55-58), voici comment pourraient s'énoncer les valeurs et les principes de l'évaluation participative :

- reconnaissance de la communauté comme une entité ayant une identité propre;
- ancrage dans les forces et les ressources de la communauté;
- mise en place de partenariats équitables dans toutes les étapes de la recherche;
- apprentissage collectif et renforcement des capacités de tous les partenaires;
- équilibre entre recherche et action au plus grand profit de tous;
- accent mis sur la pertinence, pour les communautés, des problèmes de santé publique et des perspectives écologiques intégrant les multiples déterminants de la santé et de la maladie;
- développement de systèmes par un processus cyclique et itératif;
- diffusion des résultats et de la connaissance acquise auprès – et par l'entremise – de tous les partenaires;
- engagement à long terme.

Un autre principe d'action au cœur du développement des communautés est celui de l'augmentation du pouvoir d'agir des personnes. L'évaluation doit s'inscrire dans cette perspective. En fait, **amener les acteurs concernés à mener eux-mêmes leur évaluation contribue à augmenter leur capacité d'agir dans une initiative. L'évaluation participative centrée sur les processus fournit de nombreuses occasions de réfléchir et de discuter sur les actions menées et sur les principes qui les sous-tendent. Les participants sont ainsi plus à même de comprendre ce qu'ils font et de réajuster leurs actions.**

L'éthique en évaluation

L'évaluation, telle que présentée dans ce Guide, vise à augmenter le pouvoir d'agir des acteurs concernés afin qu'ils améliorent leurs actions. L'évaluation est ainsi au service de l'action. Elle ne doit en aucun cas nuire au projet évalué non plus qu'aux personnes qui y sont impliquées. Quelques règles éthiques utilisées en recherche indiquent les précautions à prendre, mais elles doivent être formulées dans le contexte d'une auto-évaluation participative telle que proposée dans ce Guide.

Consentement libre et éclairé

- Dans tout projet de recherche ou d'évaluation, les personnes sont libres de participer ou non et leur engagement doit pouvoir s'appuyer sur une connaissance suffisante de ce qui leur est demandé. Souvent, on ne demande le consentement de quelqu'un que pour sa participation à une entrevue ou pour remplir un questionnaire. Dans une auto-évaluation participative, le consentement des participants doit aussi tenir compte des caractéristiques suivantes :
- **il s'agit d'un engagement à long terme, duquel on peut néanmoins se retirer en cours de route;**
- **l'évaluation portant sur nos façons de faire, il se peut que certaines pratiques ou certains propos soient remis en question par le groupe;**
- **l'engagement est à double sens : on accepte de se questionner, mais je peux aussi questionner le groupe et les autres;**
- **si je veux que l'on respecte mon droit de parole, je dois aussi respecter celui des autres.**

Le consentement peut s'obtenir verbalement au sein d'un comité lorsque le projet est présenté. Pour ce qui est de participation ponctuelle, par exemple à des entrevues individuelles, il est nécessaire de faire signer un formulaire de consentement (voir module 4).

Ne pas nuire à la dynamique interne d'un comité ou d'une communauté

- Réfléchir sur nos façons de faire et nos actions consiste tout aussi bien à nommer nos bons coups passés qu'à porter un regard critique sur ce que l'on fait maintenant. Mais tout cela doit se faire dans le respect et dans un esprit constructif; c'est le rôle du responsable de s'en assurer. Les quelques pistes peuvent être utiles à cet égard :

- s'entendre, dès le départ des travaux collectifs sur l'évaluation, sur les règles à respecter;
- s'assurer que les débats portent sur les dimensions décidées par le groupe;
- faire en sorte que les critiques soient formulées avec respect;
- garantir la confidentialité des propos tenus en groupe.
- Faire valider les propos recueillis et certaines interprétations ou analyses permet également d'assurer le respect des points de vue individuels et de la dynamique d'un groupe.

Conserver l'anonymat

Dans une auto-évaluation participative, les points de vue des acteurs constituent le cœur des données à recueillir. Aussi, les questions de la confidentialité des propos et de l'anonymat des participants se posent-elles de façon particulière.

Lorsque l'on recueille les informations en groupe et qu'elles font l'objet de discussion, il est bien certain que les points de vue de chacun sont connus des autres. Malgré tout, il faut s'assurer que si les propos de quelqu'un sont réutilisés en dehors du groupe et du contexte où ils ont été émis (par exemple, on rapporte au comité de projet pour analyse des propos recueillis dans le journal collectif), il est essentiel de conserver l'anonymat de la personne concernée. Ainsi, non seulement faut-il ne pas mentionner de qui viennent ces propos, mais on doit également s'assurer qu'une partie des propos ne permettra pas d'en identifier l'auteur.

* **Verbatim :**
*Transcription exacte,
mot à mot, des
propos tenus par
une personne.*

De même, lorsqu'on mène des entrevues individuelles, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du comité de projet, il est essentiel que les données qui en sont issues (verbatim*, fiches synthèses, cassettes, etc.) ne portent pas le nom de l'auteur des propos et qu'elles soient conservées de façon sécuritaire.

En résumé, il ne faut jamais nuire aux personnes qui participent à l'évaluation ou qui ont donné leur opinion et donc à aucun moment il ne doit être possible d'identifier qui a tenu les propos que l'on rapporte.



Ce qu'il faut retenir !

L'évaluation portant sur les principes d'action propres à une initiative, il est essentiel que les acteurs concernés participent à l'évaluation.

Les approches de développement des communautés visent toutes à augmenter le pouvoir d'agir des individus et des communautés sur leur propre devenir. Il est donc logique que l'évaluation contribue à cet objectif et soit une occasion pour les acteurs locaux de devenir plus efficaces dans leur projet.

Le principe même de l'auto-évaluation exige que les acteurs engagés dans une initiative mènent eux-mêmes leur propre évaluation, quitte à demander du soutien extérieur. Cette auto-évaluation doit être participative, intégrant tous les acteurs concernés par un projet, notamment ceux qui ont un point de vue différent.

Dans toute évaluation participative, il y a des règles éthiques à respecter :

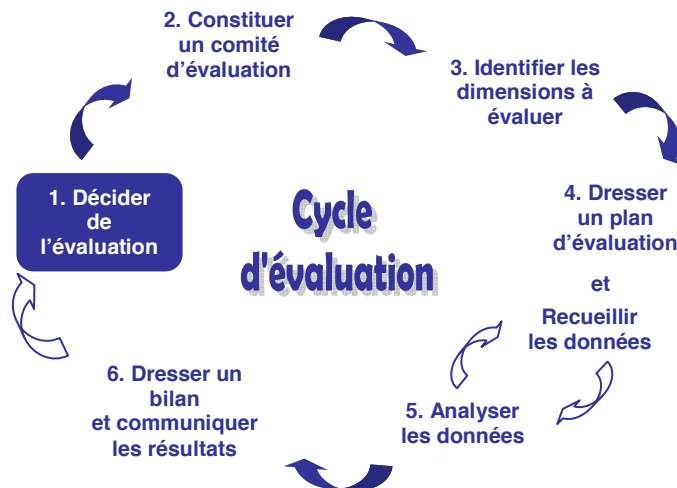
- consentement libre et éclairé;
- confidentialité des propos recueillis (anonymat);
- que les personnes concernées puissent valider les interprétations faites de leurs points de vue...;
- pour garantir que les activités de collecte de données (groupes de discussions) ne nuisent pas au projet.

PARTIE 2 :

Comment faire ?

MODULE 1 : DÉCIDER DE L'ÉVALUATION

Ce module pose les questions auxquelles on doit réfléchir avant même de commencer une évaluation. Il suscite la réflexion sur les finalités de l'évaluation et sur les façons d'insérer l'évaluation dans le cycle de planification.



La diversité d'intérêt des différents acteurs d'une démarche pose un sérieux défi pour l'évaluation : celui de concilier les attentes des uns et des autres. On comprend donc la nécessité de préciser « pourquoi » et « pour qui » on veut évaluer. Répondre à ces questions permettra, par la suite, d'identifier aussi bien l'objet d'évaluation (ce que l'on veut évaluer) que les critères qui serviront de points de repère (nos critères de succès). Il est aussi important de vérifier si les conditions gagnantes sont réunies pour que l'évaluation puisse se réaliser.

Pourquoi et pour qui évaluer?

La première question est de savoir pourquoi on veut faire une évaluation, c'est-à-dire à quelle fin on veut mener une évaluation. Est-ce pour rendre des comptes, par exemple, au conseil municipal? Pour améliorer l'action? Pour recentrer sa démarche? Pour répondre à une exigence d'un partenaire?

On peut aussi aborder la finalité de l'évaluation par la question « pour qui on veut évaluer? ». Il s'agit alors de déterminer à qui l'on veut que l'évaluation serve.

S'il s'agit d'une exigence externe à la démarche, par exemple celle d'un partenaire financier, il se peut que vous ayez à suivre une façon de faire définie à l'avance. Il est parfois possible de négocier le type d'évaluation ou d'intégrer les exigences externes à une façon de faire qui servirait mieux les intérêts de la démarche.

Dans la perspective présentée ici, la finalité de l'évaluation est de servir l'action et les acteurs locaux. L'auto-évaluation participative de processus vise à mieux comprendre la démarche de changement entrepris par un groupe, de manière à améliorer ses façons de travailler collectivement ainsi que les actions qui en découlent. À vous de voir si cette façon de faire convient à vos besoins.

Sommes-nous prêts à faire une évaluation?

Les questions précédentes visaient à préciser la finalité de l'évaluation. Mais avant de plonger dans une évaluation, il faut d'abord s'assurer que toutes les conditions gagnantes d'une évaluation sont réunies. Une grille permet de cheminer dans ce questionnement, mais voici quelques commentaires concernant les questions qu'elles soulèvent.

✂ Les conditions gagnantes d'une évaluation

A-t-on le temps de participer à une évaluation?

Dans une évaluation continue et participative comme celle proposée dans ce Guide, il est évident que les responsables de l'évaluation, tout comme d'ailleurs les membres du comité responsable d'une démarche, devront consacrer un certain temps à l'évaluation. Même si le temps demandé à chacun peut être ajusté en fonction des besoins de l'évaluation et des disponibilités de chacun, il faut être conscient qu'une évaluation demande généralement de temps : du temps de travail individuel, des rencontres supplémentaires du comité, etc.

✂ Qui va faire l'évaluation?

Quoi faire des résultats?

La deuxième condition gagnante concerne la capacité des personnes qui feront l'évaluation (les membres des comités de projet ou d'évaluation, le responsable de l'évaluation) à analyser leurs façons de faire. Bien que l'exercice d'évaluation doive se faire dans le respect de chacun et dans une optique d'amélioration des façons de faire, il peut arriver que l'évaluation participative touche des points sensibles. Il faut donc que les gens concernés soient prêts à discuter des éléments qui seront mis en évidence et soient prêts à explorer des pistes de solution. Cette nécessité que les acteurs locaux s'engagent à traduire les leçons de l'évaluation en actions constitue une condition gagnante importante. L'intention du type d'évaluation proposée dans ce Guide est d'arriver à mieux connaître une démarche et ses actions, de manière à pouvoir la bonifier, l'améliorer, y apporter des changements. Il est inutile d'évaluer si l'on n'est pas prêt à agir en fonction des résultats obtenus, même s'ils ne vont pas dans le sens imaginé au départ.

Avons-nous les ressources nécessaires?

Faut-il répéter que l'évaluation demande beaucoup de temps? Mais il faut aussi d'autres ressources pour mener à bien un tel exercice, notamment des personnes qui prendront la responsabilité de diriger ou de contribuer à l'évaluation. Même s'il n'est pas nécessaire que ces personnes aient une expertise pointue en évaluation, il faut néanmoins qu'elles soient motivées et prêtes à apprendre. Par ailleurs, dans le contexte d'une très grande mobilité des ressources dans les organisations, il peut être important de s'assurer, autant que faire se peut, de l'engagement à long terme de ces personnes.

Est-ce nécessaire d'avoir une vision partagée?

Pour évaluer un projet, il s'avère essentiel que les responsables en aient une vision **partagée**. Avoir développé une vision consciente, nommée et partagée d'une démarche permet à l'évaluation de s'ancrer dans ce que les gens voulaient vraiment faire, dans leur intention première du projet (voir module 3). Malgré la pertinence de ce type de démarche, il faut bien le dire, ce n'est pas toujours facile à faire. En effet, bien qu'il soit pertinent de se doter d'une vision partagée dès le démarrage d'un projet, elle peut aussi bien se faire en cours de route, au moment où on se sent plus prêt à le faire. De plus, une vision partagée constitue un outil utile mais fragile; elle évolue, se modifie. Il faut en être conscient et mettre en place des moyens pour revoir la vision partagée à l'occasion. Dans certains contextes, notamment lorsqu'on est en présence de partenaires de cultures organisationnelles très différentes, il peut être difficile d'arriver à une véritable vision partagée d'une démarche. Peut-être faut-il alors **procéder par étapes, en mettant en évidence ce qui rassemble les gens, et travailler graduellement à développer une vision de plus en plus partagée.**

L'évaluation peut-elle se coller à notre projet?

Lorsqu'il s'agit d'une évaluation continue, comme le propose l'évaluation de processus, les opérations évaluatives se déroulent au fil de la démarche, en lien étroit avec elle, mais n'affecte généralement pas son cycle naturel. Toutefois, si la démarche arrive à un moment qui demande beaucoup de temps et d'attention de la part des membres d'un comité, il se peut a) que ce ne soit pas la bonne période pour débiter une évaluation, b) que l'on doive ralentir certaines opérations d'évaluation en cours (par exemple les activités de réflexion collectives autour des données) ou c) que l'on décide de diminuer l'intensité de la collecte (par exemple au lieu de procéder en groupe, on confie cette tâche à une personne pour un certain temps). Il faut donc être souple dans la façon de mener une évaluation continue.



Ce qu'il faut retenir !

Une évaluation doit toujours commencer par les questions suivantes :

- « Pourquoi évaluer? »
- « Pour qui évaluer? »

Il faut également se demander si les conditions gagnantes sont réunies pour mener à bien une évaluation. À cet effet, il peut être utile, pour parfaire la réflexion, de se poser les questions suivantes :

- A-t-on le temps de participer à une évaluation?
- Quoi faire des résultats?
- Avons-nous les ressources nécessaires?
- Est-ce nécessaire d'avoir une vision partagée?
- L'évaluation peut-elle se coller à notre projet?



Le comité Val-Pin-en-santé veut évaluer son projet

Le comité Val-Pin-en-santé organise une rencontre spéciale pour parler de l'évaluation. On se pose alors deux questions : pourquoi voulons-nous évaluer et comment pourrions-nous le faire? On réfléchit également sur les **conditions gagnantes d'une évaluation** à partir d'un outil que la responsable du comité a trouvé dans la trousse à outils du Réseau québécois des Villes et Villages en santé et a adapté aux besoins de son comité.

✂ Les conditions gagnantes d'une évaluation

Après discussion, on constate que les attentes et les besoins des uns et des autres sont passablement différents. Ainsi, une personne souhaite que l'évaluation fournisse des données pour démontrer que le projet fonctionne, notamment pour obtenir du financement d'un organisme provincial; une autre veut que l'on se penche sur le fonctionnement du comité, puisqu'elle sent un certain essoufflement chez ses membres. D'autres encore veulent que l'évaluation contribue à orienter la suite du projet de même qu'à stimuler l'adhésion de nouveaux partenaires.

Avant d'aller plus loin, les membres du comité Val-Pin-en-santé se demandent aussi s'ils vont eux-mêmes faire toute l'évaluation ou s'ils vont demander du soutien extérieur. Pour réfléchir à cette question, ils utilisent l'outil « Qui va faire l'évaluation »?

🏠 Qui va faire l'évaluation à Val-Pin-en-santé?

Pour poursuivre la réflexion, le comité Val-Pin-en-santé décide de mandater deux de ses membres (Julie, une jeune citoyenne très engagée dans le projet, et Normand, l'organisateur communautaire) afin d'explorer la meilleure formule pour répondre aux préoccupations énoncées par le groupe. Julie et Normand contactent différentes ressources susceptibles de les éclairer en évaluation (une agente de recherche à la Direction de santé publique de leur région et un chercheur de l'université voisine). Ils lisent aussi quelques documents sur l'évaluation dont « L'évaluation à votre portée » et le Guide d'évaluation.

Étant donné le moment particulier où est rendu leur projet et leur volonté de se donner une vision partagée de l'avenir, ils pensent que l'évaluation de processus telle que présentée dans le document « Sait-on bien travailler ensemble? » pourrait convenir au comité.

Le comité Val-Pin-en-santé se réunit ensuite pour prendre connaissance des différentes options explorées par Julie et Normand, et notamment de leur proposition de faire une évaluation de processus. En plus de s'intéresser aux façons de travailler ensemble (intérêt ayant été exprimé par un membre du comité), cette approche permettrait de se donner une vision partagée de ce qu'on veut faire et arrimerait l'évaluation au processus de planification et de réalisation du projet.

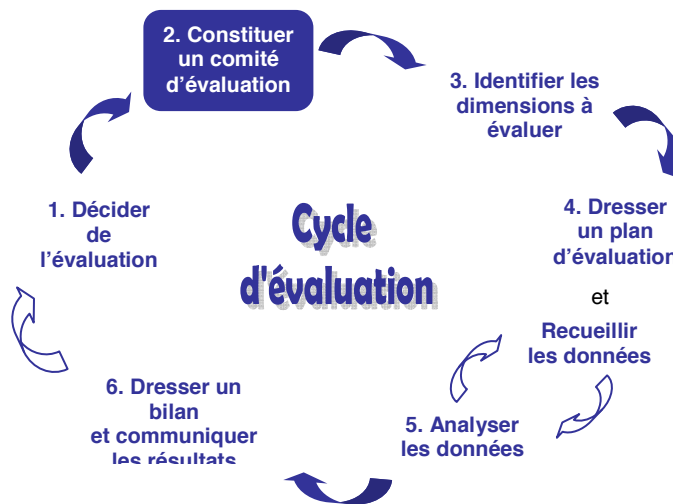
Quant à savoir qui fera l'évaluation, les membres du comité Val-Pin-en-santé veulent demeurer maîtres d'œuvre de tout le processus d'évaluation, mais ils souhaiteraient être soutenus par une personne plus ferrée en évaluation.

MODULE 2 :

CONSTITUER UN COMITÉ D'ÉVALUATION

Ce module porte sur la constitution d'un comité d'évaluation et montre l'importance de bien sélectionner les personnes qui le composeront.

S'interroger sur la composition du comité d'évaluation est une étape cruciale puisqu'elle déterminera la suite du travail. Est-ce que le comité du projet veut mener lui-même cette démarche? Est-ce qu'il préfère former un comité d'évaluation spécifique qui en sera responsable? Est-ce que ce comité d'évaluation sera formé seulement de membres du comité du projet (ou du comité spécifique) ou intégrera-t-il des gens extérieurs au projet? Autant de questions auxquelles on devra répondre avant de se lancer proprement dit dans l'évaluation.



✂ Qui va faire l'évaluation? (même outil qu'au module 1)

Qui va évaluer?

Le comité de projet fait l'évaluation

Le comité de projet peut décider que tous ses membres participeront à l'évaluation. Le défi est alors de trouver une façon de faire qui permette de traiter des questions d'évaluation tout en poursuivant les travaux habituels d'une démarche. Par exemple, cela peut se réaliser en inscrivant une discussion sur les dimensions à évaluer comme point récurrent à l'ordre du jour des rencontres régulières d'un comité de projet.

Pour :

- Permet que les discussions suscitées par l'évaluation soient immédiatement réutilisables par le groupe ;
- Favorise une plus grande compréhension du fonctionnement du comité par l'ensemble de ses membres ;
- Augmente la capacité d'action du comité à court et à moyen terme.

Contre :

- Mobilise plusieurs personnes et diminue le temps disponible pour réaliser les activités.

On forme un comité d'évaluation distinct

Le comité de projet peut également décider de **former un comité d'évaluation spécifique, regroupant quelques-uns de ses membres et, selon le cas, intégrant des personnes externes.** Cette façon de faire est probablement la plus réaliste puisqu'elle ne mobilise que quelques membres du comité de projet.

Pour :

- Favorise un approfondissement de la réflexion puisque l'on se consacre uniquement à l'évaluation ;
- Regroupe principalement des gens intéressés par l'évaluation.

Contre :

- Peut faire en sorte que les échanges résultants de l'évaluation finissent par amener le comité d'évaluation à devenir le véritable moteur de l'action, à cause de sa meilleure compréhension des processus. Pour éviter cet écueil, il est utile que le comité de projet soit informé régulièrement de l'évaluation, notamment en inscrivant un point d'information sur l'évaluation à l'ordre du jour de ses réunions.

La composition du comité d'évaluation peut différer d'un milieu à l'autre, le critère important étant l'intérêt que les membres portent à l'évaluation. L'expérience démontre la nécessité que les membres d'un comité d'évaluation aient le goût de faire l'évaluation et qu'ils y portent un intérêt certain.

Quant aux compétences recherchées, il ne faut pas nécessairement solliciter des personnes ayant une formation et de l'expérience en évaluation. S'il est important qu'une ou deux personnes soient un peu mieux outillées en évaluation, il est utile et pertinent d'inclure des personnes ayant moins de compétences. Ces dernières doivent cependant être soutenues par le reste du comité. En effet, tout comme une initiative de développement des communautés vise l'augmentation du pouvoir d'agir des participants, une démarche d'évaluation doit permettre aux personnes impliquées d'améliorer leur capacité à travailler au projet et d'acquérir des connaissances en évaluation.

Nommer un responsable

La création d'un comité suppose presque nécessairement la nomination d'un **responsable du comité.** Dans une auto-évaluation participative, le mandat de cette personne responsable consiste surtout à **animer le comité d'évaluation.** Elle doit donc être acceptée et reconnue comme compétente pour piloter l'évaluation et ce, aussi bien par le comité d'évaluation que par le comité du projet. De plus, il est quasi **indispensable qu'elle soit aussi membre du comité de projet.**

De plus, surtout si l'on choisit une évaluation continue où les données seront recueillies sur une assez longue période, il est crucial que la personne responsable soit intéressée par

l'évaluation et qu'elle ait le goût de réaliser ce type d'évaluation. Elle devra, en effet, maintenir l'intérêt du comité et assurer une certaine continuité dans la collecte des données.

Par ailleurs, tout en animant son comité d'évaluation, le responsable doit s'assurer :

- de la contribution de tous à la démarche, selon les décisions prises en groupe;
- que les données recueillies et les discussions qu'elles provoquent sont réintégrées dans l'action, ce qui pourrait nécessiter un dialogue avec le comité de projet (dans le cas où celui-ci est différent du comité d'évaluation).

Enfin, il faut être très attentif à ce que le responsable, à trop vouloir compenser la non-disponibilité des membres de son comité, en vienne à réaliser seul le travail. Le fait de tout faire soi-même est non seulement très exigeant pour le responsable, mais il compromet la dynamique du groupe et, en fin de compte, la capacité du comité à améliorer ses actions. En effet, cette façon de faire limite, pour les membres du comité, les occasions de réflexion et d'échanges propices à de nouveaux apprentissages.

Pour une auto-évaluation « accompagnée »

Le principe d'une auto-évaluation participative implique, naturellement, que le comité responsable de l'évaluation soit autonome et réalise lui-même l'évaluation. Cependant, il faut être réaliste! Autant il peut être utile de se faire accompagner par un intervenant (organisateur communautaire ou agent de développement) tout au long d'une démarche communautaire, autant il peut être pertinent de recevoir du soutien lors d'un exercice d'évaluation; le même intervenant pouvant souvent assumer les deux rôles. Le mandat de cet intervenant, déjà familier avec le projet, consiste alors à accompagner le groupe dans sa démarche, notamment en amenant les participants à préciser ou à approfondir leur réflexion.

On peut aussi choisir d'intégrer une personne externe spécialisée en évaluation. Le présent Guide étant conçu pour outiller un comité à réaliser une auto-évaluation participative, nous pensons que ce n'est pas indispensable. Toutefois, **l'intégration d'une personne experte en évaluation peut parfois être envisagée, par exemple lorsque l'initiative à évaluer est très complexe ou que les acteurs du comité responsable ne sont pas très disponibles pour le faire.** Dans la perspective d'une auto-évaluation participative, le recours à une telle expertise doit néanmoins obéir à un impératif : celui que cette personne soit considérée comme une actrice qui contribue, au même titre que les autres, à la réalisation de cet exercice d'évaluation, en y apportant son expertise sur le « comment faire » et son regard extérieur. **L'évaluateur n'est donc pas « l'expert »; il est un participant parmi d'autres, contribuant à la construction d'une compréhension partagée du projet. Et comme cette construction d'une vision collective fait parfois émerger des visions conflictuelles, ce participant externe peut aussi être appelé à jouer un rôle de médiation, de résolution de conflit.**



Le comité Val-Pin-en-santé se tricote une équipe d'évaluation

Le désir du comité étant de rester lui-même responsable de son évaluation, on décide de former une petite équipe composée de quelques membres plus intéressés par l'évaluation qui prendra la responsabilité de réaliser

l'évaluation, tout en informant régulièrement le comité Val-Pin-en-santé.

Julie et Normand ayant déjà réfléchi à l'évaluation sont intéressés à faire partie de ce comité d'évaluation. Georges, un bénévole à la retraite, accepte de leur donner un coup de main. Le professeur d'université contacté au départ, monsieur André, ayant semblé intéressé par la démarche du comité, on lui demande d'appuyer l'équipe au besoin.

Étant donné l'intérêt plus poussé de Julie en ce qui a trait à l'évaluation, on lui confie le leadership de cette évaluation.

Il est convenu que même si c'est l'équipe d'évaluation qui a le mandat de concevoir et de réaliser toute la démarche d'évaluation, celle-ci travaillera en étroite collaboration avec le comité Val-Pin-en-santé.



Ce qu'il faut retenir !

Il faut porter une attention particulière à la composition du comité d'évaluation. Si, dans le cas d'une auto-évaluation, il peut être intéressant que ce soit le comité même du projet qui mène l'évaluation, il peut aussi être plus efficace de former un comité spécifiquement pour l'évaluation.

Il est indispensable d'identifier un responsable de l'évaluation. Cette personne doit avoir un intérêt marqué pour ce type d'évaluation, puisque son rôle est d'animer la démarche d'évaluation et de faire en sorte que l'on respecte ce qui a été décidé (le plan d'évaluation), et notamment que la collecte des données soit faite de façon systématique et rigoureuse.

MODULE 3 :

IDENTIFIER LES ÉLÉMENTS À ÉVALUER

Ce module porte sur l'identification des éléments (aussi appelés dimensions) que l'on veut évaluer. Il explique l'importance de cette étape et propose divers moyens pour mener à bien cet exercice.

La définition des dimensions que l'on veut étudier constitue une étape fondamentale de toute démarche évaluative. C'est en effet à partir de ces dimensions que l'on est en mesure de préciser l'information dont on a besoin et de choisir comment on ira la chercher, ce qui aura à son tour un impact sur la manière de l'analyser et, finalement, sur le type de résultats que l'on obtiendra.

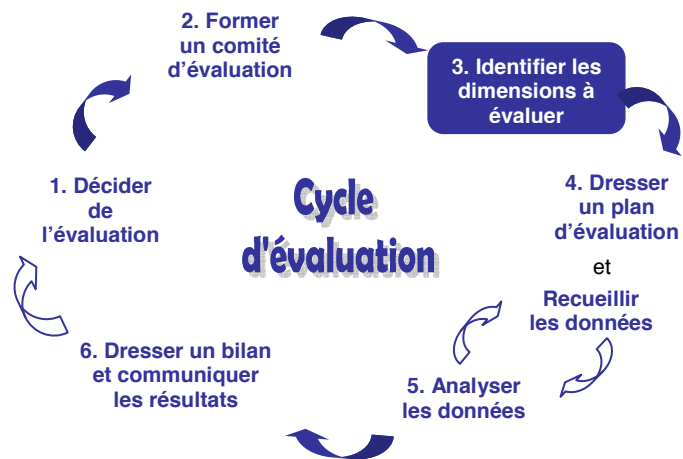
Plusieurs éléments d'un projet ou d'une démarche peuvent être objets d'évaluation. Il s'agit donc de choisir, parmi plusieurs possibilités, la paire de lunettes sous laquelle le projet sera étudié.

Dans le présent Guide, nous proposons de centrer l'évaluation sur le « comment-on-travaille-ensemble », c'est-à-dire sur les principes qui sous-tendent l'action. Pour y arriver, il faut identifier les diverses formes de ce « comment-on-travaille-ensemble » **spécifiques** à la démarche que l'on veut évaluer, pour ensuite sélectionner celles que l'on observera. Cet exercice peut se faire de multiples façons, nous en proposons ici deux. La première, plus exhaustive, s'appuie sur la vision partagée que les membres d'un comité peuvent se donner de leur projet, alors que la seconde part d'une description simplifiée du projet.

Partir d'une vision partagée

Utilité d'une vision partagée

Une des idées derrière l'évaluation de processus telle que proposée dans ce Guide est de centrer l'attention sur ce que les acteurs d'un projet voulaient réellement faire. Après de nombreuses années d'accompagnement de démarches de développement des communautés, il nous est apparu clairement, comme d'autres l'avaient aussi réalisé d'ailleurs³, que les gens engagés dans des projets de développement ne prennent pas souvent le temps de se donner



³ Références à venir

une vision partagée de ce qu'ils veulent accomplir. Peu établissent les présupposés (valeurs, principes, hypothèses) qui sous-tendent leur action. Généralement, ils se donnent un but à long terme et identifient tout de suite des moyens concrets pour y arriver. Ils s'arrêtent rarement à réfléchir sur leurs hypothèses de changement ou les principes qui animent leurs actions.

Avant de préciser comment on peut se donner une vision partagée, il est utile de distinguer entre la vision qu'un comité a de son travail à moyen et long terme de la vision qu'une communauté a de son avenir. Toutes deux sont utiles pour préciser le projet ou la démarche que l'on veut réaliser.

La vision partagée au sein d'un **comité** comprend non seulement ce que celui-ci veut accomplir, mais également, comment il pense y parvenir. Cette vision devrait donc contenir les principes d'action qu'il privilégie, et ce, tant en son sein même (par exemple que les travaux du comité soient fondés sur le développement de relations de confiance et que l'on travaille à atteindre une véritable intersectorialité) que dans ses relations avec la communauté (par exemple que dans toutes les actions on facilite, une participation entière du plus grand nombre possible de citoyens).

En ce qui concerne la vision partagée que peut se donner une **communauté**, il s'agit généralement d'une image représentant où et comment on se voit dans cinq ou dix ans. Cette vision peut comprendre plusieurs dimensions (aspects physiques, organisation politique, relations sociales, etc.), mais elle comporte généralement quelques précisions sur le « comment-on-vit-ensemble ». Bien que l'évaluation telle que proposée ici met le focus plutôt sur les principes d'action qui guident un comité, on pourrait tout aussi bien utiliser les principes du « comment-on-vit-ensemble » dans la communauté comme questions d'évaluation.

Divers moyens existent pour développer une vision partagée au sein d'un comité. Peu importe la technique retenue, l'expérience prouve qu'il est très utile de mener un exercice systématique et complet. Bien qu'elle puisse comporter plusieurs éléments, il est essentiel que la réflexion

Dans un projet de développement des communautés, prendre le temps de construire une vision partagée est essentiel, non seulement pour l'évaluation mais aussi dans une perspective de

permette de partager les valeurs de chacun, mais aussi de mettre en évidence les hypothèses que chaque membre envisage quant à la manière de s'y prendre pour provoquer les changements attendus. Une attention explicite doit aussi être portée sur le « comment-on-travaille-ensemble ». Par exemple, est-il important pour le comité de travailler de manière étroite avec des acteurs d'autres secteurs d'activités? Est-il important que les citoyens soient impliqués dans le projet? Autant de questions qui viennent construire la vision partagée que l'on peut avoir d'une démarche collective.

À première vue, mener une telle activité de réflexion sur les valeurs et les principes d'action peut sembler, pour beaucoup d'acteurs terrain centrés sur l'action, une étape futile voire même inutile. Pourtant, l'expérience prouve que prendre le temps de démarrer une initiative sur ces bases fait gagner du temps à plus long terme et augmente beaucoup ses chances de succès. Il est donc recommandé de mener un exercice de vision partagée dès le début d'un projet, lorsque le contexte s'y prête, ou à un autre moment opportun, par exemple au moment de démarrer une évaluation ou à une étape décisive du projet (réorientation, nouveau financement, élection municipale, etc.).

Construire sa vision partagée à l'aide d'une **théorie de l'action**

Plusieurs techniques et outils existent pour développer une vision partagée. Dans le cadre d'un projet de recherche, et à partir de ce qu'on appelle l'évaluation centrée sur la théorie (*theory-based evaluation*), nous avons développé un exercice de réflexion permettant à tout groupe engagé dans une initiative de mettre au jour les points de vue de chacun et de développer, collectivement, sa théorie de l'action.

Le terme « théorie » désigne ici toute intention derrière l'action (comment on se l'explique? comment on y arriverait?). Elle se construit à partir des hypothèses de travail, des stratégies et des principes qui, pour les membres du groupe, servent à orienter leurs actions. C'est l'ensemble des croyances, des valeurs, du savoir-faire et du savoir-être des personnes en présence qui permet d'en arriver à une vision partagée de ce que l'elles veulent faire ensemble.

✂ Développer une théorie de l'action

Utilisation d'une vision partagée

Si le développement d'une vision partagée constitue une étape utile de la planification d'un projet, elle devient particulièrement pertinente en évaluation. Que cette vision soit construite uniquement pour les besoins d'évaluation ou qu'elle ait été faite dans un but de planification, elle peut **servir à identifier les dimensions que l'on veut évaluer**. Bien évidemment, il est impossible d'évaluer tous les éléments qui forment une vision partagée, cela représente trop de données à recueillir; il faut choisir ceux que l'on veut évaluer.

Il s'agit donc, à partir de la vision partagée par le groupe, **d'identifier les dimensions les plus importantes, les plus significatives** pour tout le monde, en ce qui a trait aux façons de travailler (à l'interne ou avec les partenaires et citoyens) et aux principes d'actions; ces derniers éléments étant, encore une fois, au cœur même des initiatives de développement des communautés.

Si le groupe travaille à partir d'une théorie de l'action, il peut repérer les éléments qui apparaissent plus cruciaux, c'est-à-dire les éléments qui semblent porter le projet, qui en constituent les piliers, ou au contraire les éléments qui posent un défi pour le comité, et donc qu'il est utile de suivre plus attentivement. L'idée est de mettre en évidence, dans l'enchaînement des étapes menant à chaque visée (appellation des objectifs dans l'outil), les énoncés qui apparaissent importants.

✂ Identifier les dimensions à évaluer à partir d'une théorie de l'action

Identifier les dimensions à partir d'une description succincte du projet

Lorsqu'il n'est pas possible pour un groupe de mener un exercice **approfondi** de vision partagée, il peut choisir de procéder de manière plus rapide à l'identification des dimensions qu'il souhaite évaluer. La réflexion s'organise alors autour de questions comme : **en quoi consiste notre projet?** Comment travaillons-nous ensemble? **Quels sont les principes d'action que nous voulons évaluer?** Il s'agit en fait que le groupe partage une courte réflexion sur son projet et qu'il identifie comment ses membres travaillent ensemble. **À partir de cet exercice, qu'on peut**

facilement faire en une demi-journée, il est alors possible d'identifier les dimensions qui semblent les plus importantes et les plus pertinentes à évaluer.

Bien que ce moyen ne permette pas d'asseoir solidement l'évaluation sur une vision formulée et partagée par tout le groupe, il permet néanmoins de réfléchir collectivement aux dimensions qu'il veut évaluer. Et pour peu que l'on oriente la discussion sur le « comment-on-travaille-ensemble », le groupe pourra centrer son évaluation sur les principes d'action qui sont au cœur même de sa démarche. L'outil suivant décrit comment réaliser ce type de démarche.

✂ Choisir ses lunettes pour l'évaluation

Le choix des dimensions d'évaluation : tout un défi!

Quel que soit le moyen utilisé pour identifier les dimensions d'évaluation, le défi est de bien les définir puisqu'elles annoncent le type de données à collecter. Plus les dimensions sont précises, plus facile sera la collecte des données. En effet, si les dimensions demeurent trop générales, le groupe peut avoir du mal, en cours de route, à s'entendre sur le sens des dimensions retenues. L'expérience montre qu'il est important de découper ce qu'on veut évaluer en dimensions et en sous-dimensions de plus en plus précises, de manière à bien identifier les informations à recueillir. Il faut aussi que les dimensions aient la même signification pour tout le groupe et pas seulement pour une ou deux personnes plus expérimentées ou plus influentes. Une bonne définition des éléments à évaluer assure une certaine constance durant une évaluation continue (au cours de laquelle il y a toujours un risque de changer d'idée).



Ce qu'il faut retenir !

Il est important de bien choisir les dimensions à évaluer.

Puisque les approches de développement des communautés reposent sur des principes d'action, c'est sur ceux-ci que devraient porter l'évaluation.

Une bonne façon d'identifier les principes d'action propres à chaque démarche est de se doter d'une vision partagée. On peut distinguer deux types de vision :

- Celle d'un comité, comprenant :
 - les principes d'action à l'interne;
 - les principes d'action avec la communauté;
- Celle d'une communauté.
 - la vision de comment on vivra ensemble dans 5 à 10 ans.
 - Se donner une vision partagée est utile tant pour la planification d'une démarche que pour l'évaluer.

Des outils sont proposés pour aider à développement une vision partagée (✂ Théorie de l'action) ou pour préciser les dimensions d'évaluation (✂ Identifier les dimensions à partir d'une théorie de l'action et ✂ Choisir sa paire de lunettes).



Val-Pin-en-santé identifie les dimensions qu'il veut étudier

Se donner une vision partagée

Dès leur première rencontre, les membres de l'équipe d'évaluation s'entendent pour dire que la première étape à franchir consiste à développer une vision partagée de la suite du projet. Pour eux, l'ensemble du comité Val-Pin-en-santé devrait être alors partie prenante de cet exercice.

On organise donc un atelier d'une journée pour bâtir la « théorie de l'action » qui sous-tend toute la démarche de Val-Pin-en-santé; l'exercice sera animé par monsieur André, le professeur d'université, qui donne un coup de main ponctuel à l'équipe d'évaluation. Cette théorie de l'action illustre la vision partagée que les membres du comité Val-Pin-en-santé ont du projet. Elle met également en évidence trois préoccupations centrales du comité : la concertation au sein du comité, le renforcement du sentiment d'appartenance des gens à leur municipalité et la participation des arrivants à faible revenu à l'amélioration de leurs conditions de vie. Elle permet également de préciser le cheminement nécessaire pour aborder ces préoccupations, notamment les éléments qui apparaissent comme plus importants. Julie compile, à l'aide d'une figure synthétique, les composantes de la théorie de l'action du groupe.

La théorie de l'action de Val-Pin-en-santé

Identifier les dimensions

À partir de cette théorie de l'action, le comité se penche sur les dimensions qu'il veut approfondir dans le contexte de l'évaluation. On décide de regarder le fonctionnement de la concertation au sein du comité (règles communes, relations de confiance); l'évolution du sentiment d'appartenance et la capacité des nouveaux arrivants à améliorer leurs conditions de vie.

Les membres de ce comité sont conscients qu'évaluer ces trois éléments demandera beaucoup de temps (on suggère généralement 1 ou 2 dimensions au maximum), mais ils estiment qu'en se partageant le travail, suffisamment d'informations pour chacune des trois dimensions pourront être recueillies.

Après avoir choisi les dimensions, il s'agit maintenant de les définir de manière opérationnelle et de préciser les éléments qui feront l'objet de la collecte de données. L'équipe d'évaluation organise donc une deuxième rencontre avec le comité Val-Pin-en-santé. Après de nombreuses discussions, on arrive à s'entendre sur les éléments qui seront finalement évalués.

Les dimensions retenues à Val-Pin-en-santé

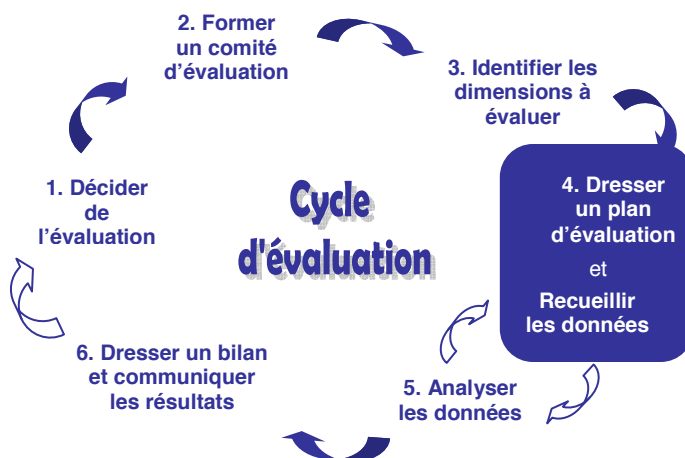
MODULE 4 :

CONSTRUIRE UN PLAN D'ÉVALUATION ET RECUEILLIR LES DONNÉES

Ce module rassemble deux étapes du cycle d'évaluation, celle de la confection d'un plan d'évaluation et celle de la collecte des données.

Les défis de la collecte d'information (le plan d'évaluation)

C'est un grand défi pour n'importe quelle évaluation que de trouver les moyens les plus adéquats pour recueillir les informations nécessaires. L'objectif est d'aller chercher, de manière continue et systématique, les informations relatives aux dimensions qui ont été identifiées à l'étape précédente. Il faut décider **qui fera la collecte des données, quels seront les outils, quelles ressources seront nécessaires et quelle sera la fréquence** de la collecte.



Pour préciser comment relier les dimensions à évaluer (c'est-à-dire les objectifs d'évaluation), les méthodes à utiliser, les ressources nécessaires de même que les moments de collecte des données, il est utile de faire un **plan d'évaluation**. Cet outil constitue un aide-mémoire qui identifie les tâches à accomplir au cours de l'évaluation.

Le plan d'évaluation peut être construit de bien des façons, mais il est souvent présenté sous la forme d'un tableau.

✂ Construire un plan d'évaluation

Imaginer des outils systématiques et faciles d'utilisation

* **Protocole** : ensemble des moyens et façons de faire dont on a convenu pour mener à bien une tâche.

Pour être utile et fiable, la collecte des données doit être **systématique** : elle doit permettre de récolter, régulièrement et selon le protocole* décidé, des informations sur des éléments retenus au départ. Par ailleurs, les méthodes retenues doivent être **pertinentes**, c'est-à-dire qu'elles doivent permettre de documenter réellement les questions ou dimensions d'évaluation choisies. Enfin, ces méthodes doivent être **réalistes**, ce qui veut dire adaptées au

contexte du projet et ne demandant pas plus de ressources et de temps que les membres du comité d'évaluation ne peuvent en mettre.

Les méthodes de collecte doivent également répondre aux caractéristiques suivantes.

Distinguer faits et analyse

L'outil choisi doit permettre de recueillir des faits et des observations aussi bien que faire une place à certains éléments d'analyse. Il est cependant utile de bien distinguer ce que l'on observe (faits et observations) de ce que l'on en pense (commentaires personnels). Deux espaces différents peuvent alors être prévus à cet effet dans les outils.

Pour aider les personnes qui recueillent l'information à faire cette distinction, on peut faire l'exercice « Ce que j'ai vu ».

✂ Ce que j'ai vu

S'insérer facilement dans le quotidien du projet

La principale difficulté dans la collecte continue de l'information est de demeurer systématique, c'est-à-dire de poursuivre la collecte de façon régulière sur de longues périodes. Pour faciliter ce travail, il est important que la collecte d'information ne prenne pas trop de temps, donc que les outils de collecte soient faciles à compléter.

L'expérience a aussi montré qu'il est important que les outils utilisés soient adaptés aussi bien aux modes de fonctionnement du projet qu'aux habitudes de travail des personnes qui notent les informations.

Favoriser la réflexion et les échanges

Enfin, peu importe la stratégie de collecte de données, il est important qu'elle inclue des moments de discussion et d'échanges entre les membres du comité d'évaluation et même, s'il est différent de ce dernier, avec les membres du comité de projet.

La force de l'évaluation continue réside justement dans le fait qu'elle implique une contribution des acteurs à la collecte des données et à leur analyse. Elle amène ainsi chaque acteur à réfléchir sur sa propre démarche, sur ses façons de faire individuelles et sur celles du groupe, améliorant ainsi l'action de manière continue. Par ailleurs, cette réflexion en commun crée de la cohésion dans le groupe, elle permet de renforcer une vision partagée du projet et donne un sens au travail collectif.

Les outils de collecte

Plusieurs types d'outils existent et peuvent être combinés selon les besoins de chaque initiative.

- Dans le cadre de notre recherche, nous avons proposé un **journal de bord**. Plusieurs le voyant comme trop lourd à compléter, on s'est rendu compte qu'on pouvait le simplifier et l'adapter aux besoins de divers groupes ou individus. On peut aussi le synthétiser sous forme d'un mini-journal (voir outil « Construire un journal de bord »).

✂ Construire le journal de bord

- La **feuille de route** consiste en une seule page sur laquelle sont rappelées les dimensions à évaluer (par exemple sous forme de questions) et où l'on peut rapidement consigner quelques idées. Dans certains cas, on peut utiliser des échelles visuelles où la personne indique son point de vue sur une question simplement en pointant un niveau.

✂ La feuille de route

- La **ligne de temps** consiste en une grande feuille accrochée à un mur, sur laquelle on trace une ligne de temps, avec des repères par semaine ou par mois. Les observations sont consignées sur cette ligne, tout au cours du processus (au crayon ou avec des petits papiers autocollants). Il faut toutefois s'assurer que l'on puisse distinguer les informations relatives à chacune des dimensions observées. On peut à cet effet utiliser différentes couleurs ou prévoir des espaces distincts.

✂ La ligne de temps

- Le **procès-verbal** des rencontres du comité de projet ou du comité d'évaluation peut aussi être utilisé pour consigner des informations sur les dimensions à évaluer. Il faut alors mettre systématiquement à l'ordre du jour une discussion relative à l'évaluation. Il faut aussi qu'une personne soit assignée à la compilation périodique des informations mises aux comptes-rendus.
- On peut aussi imaginer d'autres méthodes de collectes de données. Dans notre projet de recherche, certaines personnes ont proposé par exemple l'emploi d'un **magnétophone** pour consigner des idées, des observations ou des éléments d'analyse relativement aux dimensions de l'évaluation. Les méthodes sont nombreuses, mais il ne faut jamais perdre de vue (utiliser un aide-mémoire) les dimensions et les éléments que l'on a choisi de documenter.
- Par ailleurs, en fonction du type de démarche en place et des besoins de l'évaluation, il peut être utile de recueillir d'autres informations que celles colligées par les outils cités ci-dessus. On peut vouloir, par exemple, mener des **entrevues individuelles** avec certains acteurs clés du projet, ou faire une **rencontre de groupe** pour susciter la discussion sur certains points en particulier (groupe de discussion). D'autres techniques peuvent également être envisagées (voir Trousse à outils, www.rqvvs.qc.ca).

✂ L'entretien (entrevue individuelle)

✂ Le *focus-group* (groupe de discussion)

✂ Le formulaire de consentement

Qui doit collecter les données?

De façon générale, il est utile de mettre à contribution le plus grand nombre possible de personnes lors de la collecte de données. Il y a plusieurs façons de procéder, il s'agit donc de choisir celles qui sont le mieux adaptées à notre situation. Voici quelques exemples.

- **Les données sont recueillies lors des rencontres** du comité de projet. On discute des différentes dimensions et chacun ajoute ses commentaires, une personne consigne les informations dans l'outil choisi. Généralement, il est utile qu'une personne anime cette discussion; ce peut être la personne responsable de la collecte des données qui a en main l'outil décrivant les dimensions à documenter.

Pour : Cette façon de faire est intéressante car elle permet des échanges riches entre les partenaires d'un projet, elle permet aussi d'analyser au fur et à mesure ce qui se passe dans l'équipe et dans l'initiative en général;

Contre : Elle demande du temps et de la persévérance.

- **Les données sont recueillies individuellement par un certain nombre de personnes (membres du comité de projet ou d'évaluation); ils remplissent une version simplifiée du journal ou de l'outil utilisé.** Une personne recueille ces documents régulièrement et les rassemble dans un outil commun. L'outil fourni à chaque personne doit être très simple à remplir et ne pas demander trop de temps.

Pour : Cette formule est plus souple que la précédente;

Contre : elle demande du temps à chaque membre du comité. Elle ne favorise pas les échanges et l'analyse collective.

- **Les données sont recueillies par une seule personne, qui peut s'entourer d'un petit comité.** Ce peut être le cas lorsqu'il y a un coordonnateur à l'emploi du projet. Afin de ne pas recueillir le point de vue d'une seule personne, il faut revenir régulièrement auprès du comité (de projet ou d'évaluation) pour **valider l'information.**

Pour : cette méthode est plus simple et permet d'être systématique;

Contre : il faut absolument lui accoler des étapes de validation des informations.

Ces trois façons de faire illustrent quelques enjeux de la collecte des données. Chaque groupe doit se doter des méthodes de collecte de données les plus pertinentes, opérationnelles et, surtout, viables dans son contexte. Cependant, peu importe le modèle retenu, il est essentiel qu'il y ait une personne responsable de la collecte des données. Par ailleurs, lorsque plusieurs personnes sont appelées à consigner leurs observations, il est important de regrouper ces données dans un même document.

Définir la fréquence de collecte des données

L'échéancier d'évaluation vient préciser à quel rythme seront consignées les informations, grâce à chacun des outils retenus. Dans une évaluation continue, il est important de récolter des informations tout au long du projet; il faut donc préciser si celles-ci seront consignées à chaque mois, à chaque réunion du comité de projet ou d'évaluation, etc. **Peu importe le rythme choisi, il est très important d'être systématique et de respecter ce rythme. Plus l'on veut que les données soient riches, plus il est important de les consigner souvent.**

Il est possible d'utiliser, **en complément à une méthode de collecte continue, un ou des outils de collecte ponctuelle** (par exemple un sondage). Il suffit simplement de bien l'intégrer dans le plan général d'évaluation. D'ailleurs, le besoin de collecter des informations non prévues au départ peut très bien se présenter en cours de route, par exemple pour tenir compte d'un fait nouveau ou simplement pour saisir une occasion « impossible à manquer ». Encore une fois, il s'agit de demeurer cohérent avec les intentions d'origine et d'être attentif à ce que les informations ainsi récoltées soient réintroduites avec les autres pour analyse par les participants.



L'équipe d'évaluation bâtit son plan d'évaluation

L'exercice de sélection des dimensions et des éléments à évaluer a permis à l'équipe d'évaluation de savoir quel type de données elle aurait à recueillir. L'étape suivante consiste à réfléchir aux méthodes à utiliser pour collecter ces données, ce qui est fait lors d'une réunion de l'équipe. Ensuite, Julie s'efforce

de préciser les ressources qui seront requises et de fixer le calendrier des travaux, afin d'en discuter en équipe. Cette dernière a maintenant son plan d'évaluation qu'elle présente au comité Val-Pin-en-santé.

🏠 Le plan d'évaluation de Val-Pin-en-santé

Les méthodes de collecte

Dans ce projet, plusieurs méthodes pouvaient convenir à la collecte d'informations. Pour les données nécessitant une observation continue, notamment celles relatives aux modes de fonctionnement du comité de projet, l'équipe d'évaluation décide de monter un **mini-journal de bord**. Normand propose qu'on fasse deux versions : une individuelle, permettant aux membres de Val-Pin-en-santé d'y consigner leurs informations, et une collective qui rassemblera les points de vue individuels. Les données de nature factuelle portant sur la participation à des activités seront recueillies par le biais d'un **tableau de bord**. Quant à celles portant sur l'opinion des nouveaux arrivants autour du sentiment d'appartenance et sur la participation, on choisit de procéder par un **questionnaire** et faire quelques **entrevues**.

🏠 Le mini-journal individuel de Val-Pin-en-santé

🏠 Le journal collectif de Val-Pin-en-santé

L'échéancier

L'idée étant de faire une évaluation continue, l'équipe pense que les données doivent être compilées pendant plusieurs années. Toutefois, pour se donner un objectif concret et l'aider à se motiver, elle décide de planifier la collecte des données pour une période initiale de 2 ans. Un bilan sera ensuite fait et le comité décidera alors de la pertinence de poursuivre la collecte de données de façon permanente.

Les responsables de la collecte

La collecte des données concernant le fonctionnement du comité Val-Pin-en-santé sera sous la responsabilité de Julie, qui en est membre et qui s'intéresse à son fonctionnement et à sa dynamique. On convient que tous les membres du comité Val-Pin-en-santé (et ceux-ci ont donné leur accord) consigneront leurs observations dans un mini-journal individuel fourni à cet effet. Julie verra à compiler les points de vue de chaque membre dans un journal collectif et à encourager la discussion entre les membres du comité à partir de cette compilation.

Pour la compilation des données relatives à la participation à certaines activités, ce sera Georges, le responsable du projet « Bienvenue chez vous! », qui tiendra le tableau de bord. Les entrevues et le questionnaire seront réalisés par une stagiaire proposée par monsieur André.



Ce qu'il faut retenir !

Le plan d'évaluation permet de préciser, pour chaque dimension à évaluer :

- les méthodes de collecte d'information;
- la fréquence et le calendrier de cette collecte;
- les responsables de la collecte.

Puisqu'on parle ici d'auto-évaluation participative, il est crucial de préciser de quelle façon les membres des comités d'évaluation et de projets contribueront à la collecte et à l'analyse.

La collecte d'information doit être systématique et les méthodes réalistes et pertinentes. Elles doivent également :

- permettre de distinguer faits et analyse;
- s'insérer facilement dans le quotidien du projet;
- favoriser la réflexion et les échanges.

MODULE 5 : ANALYSER LES DONNÉES

Ce module présente diverses façons d'analyser les informations recueillies tout au long de l'évaluation.

Une fois les données recueillies, il faut les analyser, leur donner un sens. Il s'agit en fait de **regrouper les informations et de dégager des constats.**

Il peut s'agir d'une analyse sommaire au bout de quelques mois ou d'une année, ou une analyse plus approfondie à la fin d'une étape importante.

Regrouper les données

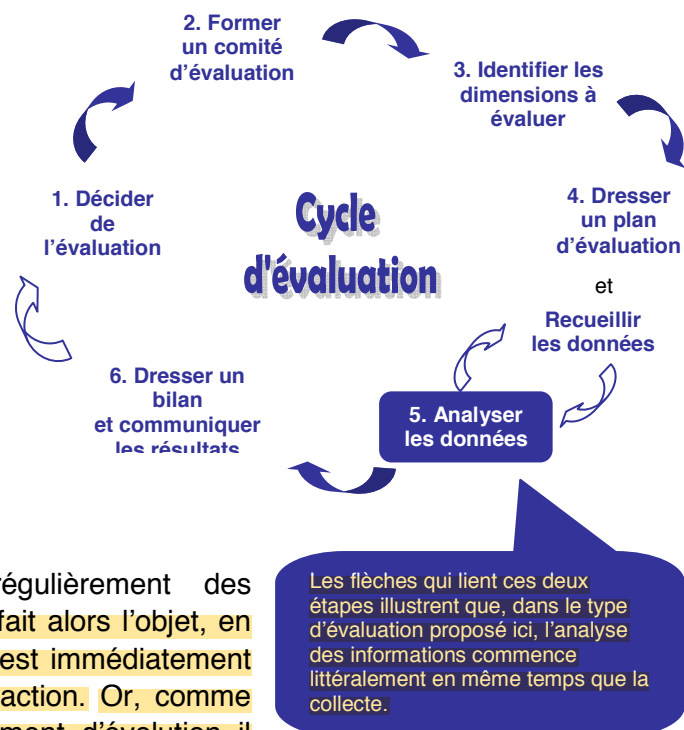
Dans une auto-évaluation participative continue au sens du présent Guide, il est suggéré que les membres du comité responsable d'une démarche contribuent à la collecte des informations ou, pour le moins, aient l'occasion de discuter régulièrement des dimensions à évaluer. **Ce que l'on observe fait alors l'objet, en quelque sorte, d'une première analyse, qui est immédiatement disponible aux acteurs pour améliorer leur action. Or, comme l'idée de processus renvoie à celle de mouvement, d'évolution, il**

est indispensable de mener également des exercices d'analyse qui portent sur les informations accumulées pendant un certain temps. Pour ce faire, les données brutes* doivent être organisées de façon à documenter l'évolution d'un projet. Mais comment faire?

* **Données brutes** : informations telles que compilées, qui n'ont pas encore été ni traitées ni analysées.

La première tâche consiste à rassembler toute l'information disponible. Si vous êtes effrayés par la quantité d'information amassée, ne vous en faites pas, on peut s'en tirer si l'on procède méthodiquement, par étapes. C'est comme un gros gâteau, on le mange bouchée par bouchée! **Si les données ont été collectées selon chacune des dimensions choisies, comme il est proposé dans ce Guide, elles sont déjà organisées par thèmes. L'étape suivante consiste donc à rassembler toutes les données recueillies, au fil du temps, sur une même dimension.** Pour ce faire, il peut être utile d'utiliser une **grille de compilation** qui, en un coup d'œil, permet d'avoir toute l'information consignée dans un journal de bord, par exemple.

✂ La grille de compilation



Dégager des constats

Une fois les données regroupées, des constats en émergent presque spontanément. Ici encore, il est utile de procéder morceau par morceau. On prend chacune des dimensions ou sous-dimensions (en fait la plus petite unité utilisée dans nos outils) et on tente de voir comment elle a évolué. Si la dimension était, par exemple, la participation des partenaires aux discussions du comité, il peut se dégager que ce sont toujours les deux ou trois mêmes personnes qui prennent la parole ou, au contraire, qu'un nouveau membre a pu apporter de nouveaux thèmes pour discussion, ce qui est venu réorienter les travaux du comité. On consigne alors les constats faits pour chacun des éléments à évaluer.

Il peut être utile de faire régulièrement le point sur l'évaluation de chaque dimension. Dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons piloté des exercices visant à faire le point sur l'évolution de chaque dimension après un an. Les participants à cette activité étaient les membres du comité d'évaluation, qui avaient presque tous contribué à la collecte des données dans un journal de bord. Au fil des ans, le comité de projet disposait ainsi de constats « annuels » qui contribuaient à enrichir leur action aussi bien que leur compréhension du processus. Cette activité bilan a chaque fois été utile aux participants, car elle leur a permis de suivre l'évolution de leur démarche et de saisir les usages que l'on peut faire d'une bonne évaluation, ce qui n'était pas nécessairement évident en commençant.

✂ Faire le point

Une fois chaque dimension analysée et les constats faits, il s'agit alors de voir si les constats relatifs à chacune des dimensions peuvent s'enrichir mutuellement et s'ils permettent de tirer des conclusions plus globales sur l'ensemble de l'initiative. Il se peut aussi qu'il n'existe pas de lien entre les constats de chaque dimension, ce qui n'est pas préoccupant. C'est lors de la mise en forme finale des constats que l'on peut présenter séparément les constats relatifs à chaque dimension puis les constats plus généraux.



Ce qu'il faut retenir !

L'analyse débute au moment de la collecte des données, surtout lorsque celle-ci fait l'objet de discussions de groupe.

De manière périodique, ou à la fin d'une étape importante, il est nécessaire de faire un exercice plus systématique d'analyse. Pour ce faire, il faut rassembler et organiser les données.

Comme le but du type d'évaluation proposée dans ce Guide est d'étudier le processus, c'est-à-dire l'enchaînement de petits résultats, il faut que l'on puisse repérer l'évolution de chaque dimension.

Nous suggérons donc de rassembler en ordre chronologique toutes les informations recueillies sur chaque dimension et sous-dimension. C'est en observant les changements qui surviennent dans le temps que l'on peut tirer des constats relatifs au processus.

Les constats de chaque dimension peuvent ensuite, si nécessaire, être regardés les uns par rapport aux autres de façon à dégager des constats plus généraux.



L'analyse des données à Val-Pin-en-santé

Une fois les données recueillies, l'équipe d'évaluation de Val-Pin-en-santé veut maintenant découvrir la signification de ces informations, comprendre ce qu'elles peuvent leur apprendre. Elle s'engage donc dans l'étape d'analyse des données.

En fait, l'équipe constate qu'un premier niveau d'analyse des données a déjà été réalisé lors des discussions régulières liées à l'entrée des données dans les mini-journaux, et ce, tant au sein de l'équipe d'évaluation qu'avec le comité Val-Pin-en-santé. Julie, aidée de Normand l'organisateur communautaire, veillait à ce que les échanges autour de l'évaluation soient réguliers et stimulants.

Après deux ans de collecte des données, l'équipe estime qu'il est nécessaire (ce qui avait été d'ailleurs prévu au début de l'évaluation) de faire un bilan des données recueillies. Dans un premier temps, on rassemble dans une grille de compilation les informations recueillies, au fil du temps, dans les journaux périodiques (10 journaux sur une période de 2 ans), et ce, pour chacune des dimensions.

Grille de compilation de Val-Pin-en-santé

On compile également les informations sur la fréquentation des activités, collectées par le biais du tableau de bord; même chose pour les réponses au sondage et les propos recueillis lors des entrevues (la compilation des entrevues étant faite par l'étudiante de monsieur André).

L'équipe a maintenant en main de nombreuses informations provenant de plusieurs sources; elle demande à Julie de les regrouper autour de chacune des dimensions retenues au départ. Julie choisit de rassembler les données de façon informatique en créant un fichier pour chacune des dimensions et en y mettant toutes les informations relatives à ce sujet. L'information est alors organisée de façon chronologique, c'est-à-dire que l'on voit, dans le temps, ce qu'on a dit et observé sur chaque dimension. Elle peut ensuite imprimer ces fichiers et les fournir aux autres membres de l'équipe.

On organise alors une rencontre spéciale regroupant l'équipe d'évaluation et certains membres du comité Val-Pin-en-santé. Cette rencontre est animée par monsieur André, qui suggère de prendre les données relatives à chaque dimension et d'en faire ressortir les constats. Chacun exprime son point de vue et on en discute de façon à retenir deux ou trois constats principaux pour chacune des dimensions.

Suite à la rencontre, Julie se propose pour compiler les résultats de l'analyse afin de les resoumettre à l'équipe et au comité pour validation. En guise de synthèse finale, le comité propose de construire un tableau de cheminement.

Tableau de cheminement de Val-Pin-en-santé

Les principaux constats sont les suivants :

1. Concernant le fonctionnement du comité :

** De façon générale, les membres sont satisfaits du mode de fonctionnement du comité : on a pris le temps de se connaître et la confiance s'installe graduellement.*

** Un certain malaise existe quant à la cohabitation de citoyens et de directeurs d'institutions. Leur motivation et leurs attentes divergent souvent. De plus leur habileté à faire passer leurs idées n'est pas la même et certaines personnes s'en trouvent gênées.*

2. Concernant le sentiment d'appartenance

** Le comité a beaucoup cheminé sur le sentiment d'appartenance, notamment à travers l'atelier sur ce concept et le sondage. On en a mieux compris la complexité.*

** Le projet de parrainage a vu le jour assez rapidement. On a réussi à mobiliser la communauté pour planifier ce projet; il reste à voir comment il s'implantera réellement.*

** Alors que certains membres trouvaient que toutes ces actions faisaient perdre du temps, on s'est finalement rendu compte de l'importance de prendre un temps de réflexion avant de se mettre en action.*

3. Concernant la participation des nouveaux arrivants à faible revenu

** Cet objectif a été travaillé seulement au cours de la dernière année.*

** Les appuis du CSSS et de l'organisme Action Solidarité ont été déterminants, puisqu'on était un peu démuni pour savoir comment identifier et rejoindre ces nouveaux arrivants.*

** Le projet de cuisine collective est rassembleur et motivant. Ce sera un des moteurs du comité Val-Pin-en-santé pour les prochains mois.*

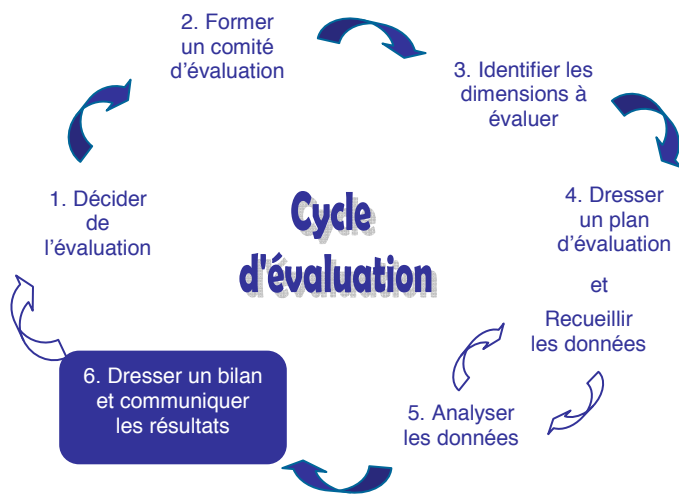
Module 6 :

Dresser un bilan et communiquer les résultats

Ce module porte sur l'importance, dans une perspective d'évaluation continue, de réaliser des bilans périodiques et surtout d'en communiquer les résultats aux différentes parties concernées par le projet.

Lorsque l'évaluation se veut continue et qu'elle s'insère au sein même du fonctionnement d'un projet de développement des communautés, il peut être utile de faire un bilan des informations accumulées, et ce, même si l'on n'arrive pas nécessairement à la fin du cycle du projet. Aussi, lorsqu'il sera question de bilan dans ce module, il s'agira indifféremment d'un bilan provisoire ou d'un bilan final.

Le module précédent montrait la pertinence de réaliser de tels bilans qui, en quelque sorte, émergent de l'étape d'analyse des données. Ces premiers bilans et analyses sont utiles, avant tout, à l'équipe d'évaluation et au comité de projet. Néanmoins, il est important de s'assurer que les résultats et les leçons apprises soient communiqués au plus grand nombre possible de personnes, notamment à la communauté et aux acteurs institutionnels œuvrant dans le milieu.



Dresser un bilan

Faire un bilan demande de rassembler les constats issus de l'analyse et de les synthétiser, pour en tirer quelques leçons générales et, peut-être, quelques pistes d'action. Même si les informations recueillies ont fait l'objet de discussions au sein du comité d'évaluation ou du comité de projet, il est fort utile de produire une **synthèse des résultats relatifs à une période de temps précise.**

Communiquer les résultats

Les résultats peuvent servir à plusieurs fins, par exemple faire état du chemin accompli à l'occasion d'un événement public, obtenir le soutien d'un partenaire important, ou rédiger

une demande de financement. La forme finale que prendra le bilan doit donc être adaptée aux besoins et à ce qu'on veut en faire. Il est utile que les résultats soient « traduits » dans un langage et un format convenant à chaque groupe de personnes que l'on veut rejoindre.

Par exemple, si l'on veut faire état de l'avancement du projet à un conseil municipal, à un conseil d'établissement scolaire ou même à un groupe de citoyens ou de parents d'élèves, la forme classique d'un rapport d'évaluation assez long s'avère probablement peu utile. On peut envisager de faire une synthèse de 2 ou 3 pages sous forme d'un **feuillet** (par exemple une feuille 8½ x 11, ou 11 x 17 pliée en deux) dont on soigne la présentation. Pour une diffusion générale dans la communauté, on peut insérer ce feuillet dans le journal local ou en faire un article. En fait, les moyens sont nombreux, il s'agit simplement qu'ils soient adaptés au public visé.

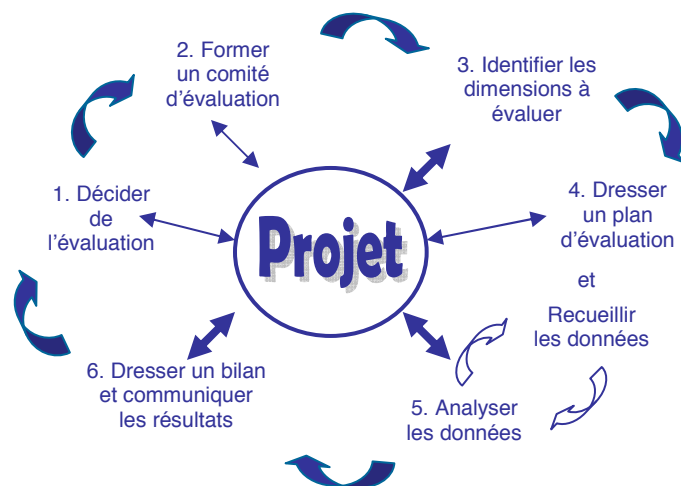
Même lorsque le comité d'évaluation veut faire un bilan auprès du comité responsable de l'ensemble de l'initiative, il peut être utile de préparer un document écrit regroupant les faits saillants ou de les présenter sous forme d'une affiche ou d'une présentation PowerPoint.

On peut aussi envisager la rédaction d'un communiqué de presse pour diffusion dans les médias locaux et régionaux.

✂ Comment construire un rapport d'évaluation

✂ Rédiger un communiqué de presse

Des informations immédiatement utilisables



Comme on l'a vu depuis le début, dans une auto-évaluation continue des processus du « comment-on-travaille-ensemble », **les personnes engagées dans le projet sont partie prenante de l'évaluation. Elles contribuent à la collecte des données et aux discussions qui l'accompagnent. Ce sont donc elles qui produisent les données et qui, en même temps, font une première analyse. Elles bénéficient donc, de manière continue, des résultats**

générés par l'évaluation.

Les informations étant produites dans l'action, leur analyse et leur appropriation se font donc instantanément, tant collectivement par les discussions de groupe, qu'individuellement par chaque personne qui est appelée, en compilant des informations, à réfléchir sur sa propre pratique. Dans ce contexte, l'utilisation des résultats dans l'action est immédiate.

Un regard sur la durée

Néanmoins, comme on l'a vu, il faut aussi **faire des bilans à divers moments** au cours d'une démarche ou d'un projet. Cela permet alors d'aller plus loin dans l'analyse et, surtout, de **tracer l'évolution** d'une démarche dans le temps et de **ne pas attendre à la fin de l'évaluation pour modifier l'action à partir de ce qu'on a appris.**

L'étape de collecte des données favorise une réflexion à court terme sur l'action au moment où elle se passe, de manière à apporter de petits ajustements. Quant à eux, les bilans périodiques permettent de dégager une vision plus globale de l'action dans une perspective de changements ou de réorientations plus substantiels de l'ensemble du projet. À cet égard, il est utile de rappeler **l'arrimage étroit qui existe entre une évaluation de processus menée de manière continue et le processus de planification et de réalisation d'une initiative de développement.**



Ce qu'il faut retenir !

Il est important de dresser des bilans périodiques et des bilans finaux d'une évaluation. Il faut toutefois s'assurer que les constats ou résultats qui en sortiront seront présentés dans une forme qui convienne aux besoins.

L'intérêt premier du type d'évaluation proposé ici est de pouvoir servir à améliorer l'action. Au-delà de la simple participation des membres du comité à l'évaluation, les résultats obtenus lors de bilans périodiques ou finaux doivent servir l'action.



**Val-Pin-en-santé fait connaître
les retombées de son projet et utilise
ses résultats d'évaluation**

Diffusion des résultats de l'évaluation

À partir de l'analyse des données et du tableau de cheminement réalisé par Julie, l'équipe décide, avec le comité

Val-Pin-en-santé, de rédiger un court texte à insérer dans le journal local.

On profite également d'un brunch communautaire à Val-Pin pour présenter les résultats des deux ans d'évaluation et de faire s'exprimer les gens sur les pistes d'action qu'ils peuvent inspirer.

On profitera aussi d'une rencontre organisée, dans la ville voisine, sur les initiatives communautaires pour faire connaître les conclusions de l'évaluation à l'ensemble du territoire.

Utilisation des résultats

Même si la participation des membres du comité Val-Pin-en-santé a fourni de nombreuses occasions d'échange sur leurs actions et leurs façons de faire, ils souhaitent que les conclusions de l'évaluation servent à revoir leur démarche. Les membres du comité d'évaluation organisent donc une rencontre avec le comité Val-Pin-en-santé pour faire le bilan de leur évaluation et voir, à partir des constats de l'évaluation et des idées émises lors de la rencontre publique, comment orienter leur démarche.

On s'entend pour dire que le fait de s'arrêter régulièrement sur certaines dimensions (celles de l'évaluation de leur projet) a permis au comité Val-Pin-en-santé de garder le cap. Au fur et à mesure que se présentaient de nouvelles informations, ils pouvaient en discuter et modifier ou réorienter leurs actions. Comme ils avaient choisi de documenter le fonctionnement de leur comité, cet exercice les a aidés à s'intéresser à cette dimension, plutôt que de tenir pour acquis que les choses se passeront d'une certaine façon. Cette réflexion a contribué à surmonter certains défis tels que le départ du CSSS du comité Val-Pin-en-santé et la cohabitation de membres de provenance très diverses.

La rencontre publique a par ailleurs mis en évidence la nécessité de poursuivre le travail sur le renforcement du sentiment d'appartenance. On a aussi constaté que si la cuisine collective constitue un projet intéressant en soi, elle est aussi une belle occasion d'amener les personnes à faible revenu à faire connaître leurs besoins et à identifier de nouveaux services ou activités qu'elles souhaiteraient.

Suite à cette discussion, on revoit la vision partagée du projet que l'on s'était donnée lors du lancement de l'évaluation, il y a deux ans.

***Sait-on bien travailler ensemble?
Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives
de développement des communautés. Québec, Centre collaborateur
de l'OMS pour le développement des Villes et Villages en santé. 2009***

Les outils auxquels réfère le guide sont accessibles via le site Internet
www.rechercheparticipative.org