

Le suivi-évaluation, un outil au service de l'amélioration continue des activités

Qu'est-ce que l'évaluation ?

Souvent associé à une exigence de la part des bailleurs, le suivi-évaluation peut parfois déclencher des réticences et des résistances dans un contexte limité en temps et en ressources. Pourtant, cet outil est un atout indispensable pour mesurer et améliorer les retombées ou les effets d'une activité, d'un projet ou d'un programme. Comment mettre le suivi-évaluation au service de l'atteinte de ses objectifs ? Cette fiche vise à présenter un survol général de l'évaluation et de certains éléments requis pour faciliter la mise en place d'activités d'évaluation.

MYTHES & RÉALITÉS



MYTHE Le seul objectif d'une évaluation est de rendre compte de l'utilisation des fonds aux bailleurs de ressources.

RÉALITÉ L'évaluation est avant tout une opportunité pour l'organisation d'améliorer ses pratiques et sa culture d'apprentissage et de s'assurer que les activités répondent bien aux besoins des actrices et acteurs impliqués, ainsi qu'aux objectifs et à la mission de l'organisation de façon plus globale. En parallèle, il est également possible de rendre compte de différentes données à de tierces parties lorsque requis. Ces deux démarches remplissent toutefois des objectifs différents.

MYTHE Le temps est trop limité pour pouvoir faire des évaluations de qualité.

RÉALITÉ Une évaluation de qualité dépend surtout d'une bonne organisation et d'une planification optimale des périodes d'évaluation, et ce, dès la conception de l'activité ou du projet.

Évaluer...



C'est ...

- « Essentiellement porter un jugement de valeur sur un objet, à partir d'informations méthodiquement recueillies, puis décider des mesures à prendre qui découlent de ce jugement et qui permettent d'améliorer ce qui est évalué » ;
- Un moyen de célébrer les succès ;
- Une étape qui amène à valoriser les apprentissages, formuler des orientations, des recommandations ou des pistes d'action dans un but d'amélioration continue ;
- Un processus et une démarche qui accompagnent une activité ou un projet.



Ce n'est pas...

- Rappporter ;
- Une finalité en soi ;
- Trouver un coupable.

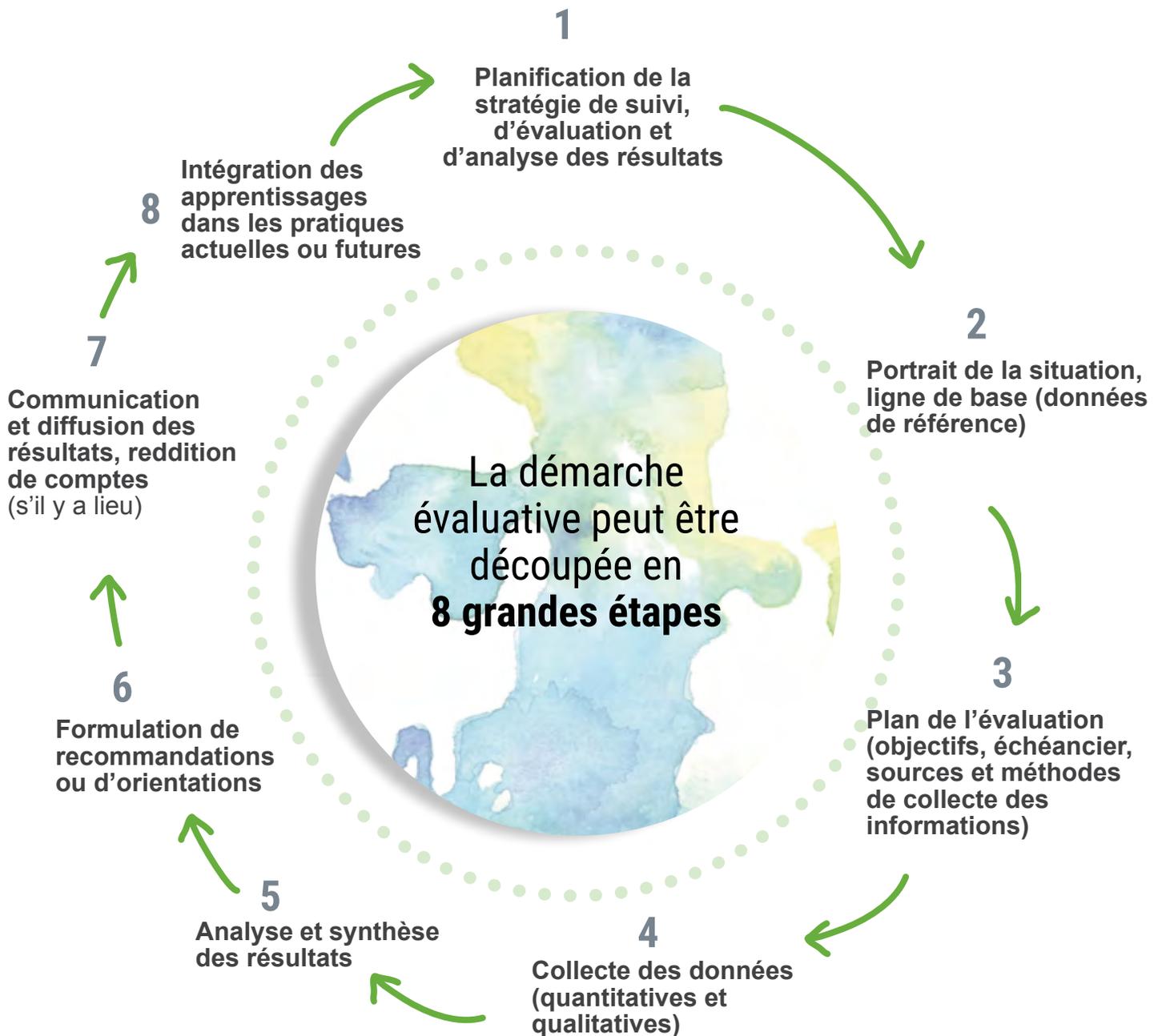


Évaluer... oui, mais dans quel but ?

D'après les informations recensées, sommes-nous sur la bonne voie pour atteindre les objectifs ? Comment faire mieux ou faire autrement ? Qu'avons-nous appris ? C'est à ces questions que vise à répondre l'évaluation. Celle-ci permet de rendre compte et se rendre compte du chemin accompli, de celui qui reste à parcourir et de la direction à prendre afin d'atteindre la destination souhaitée. Autrement dit, c'est en prenant la mesure des choses qu'on se donne la capacité d'en améliorer les retombées.

En somme, c'est l'évaluation des activités en cours ou réalisées ainsi que les recommandations qui en résulteront qui viendront soutenir le processus de prise de décision, dans une perspective d'amélioration continue de l'activité, du projet ou du programme.

Quelles sont les grandes étapes d'un processus d'évaluation ?



1. PLANIFIER LA STRATÉGIE DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'ANALYSE DES RÉSULTATS ET INSCRIRE L'ÉVALUATION DANS LE CADRE D'UNE AMÉLIORATION CONTINUE DES ACTIVITÉS

Réaliser des évaluations de qualité lorsque celles-ci n'ont pas été planifiées dans le cadre d'une activité ou d'un projet, peut conduire à devoir sacrifier la qualité de celles-ci. En considérant l'évaluation comme partie intégrante de l'activité ou du projet et en réservant des moments d'évaluation et d'analyse des données dans l'échéancier lors de la planification des activités, la qualité des évaluations, et donc les apprentissages, pourraient être grandement maximisés.

L'évaluation s'inscrit dans une démarche transversale de suivi et d'amélioration continue des activités. Bien qu'il s'agisse de deux outils différents, le suivi et l'évaluation sont les deux faces complémentaires d'une même pièce qui donnent, ensemble, l'opportunité d'apprécier les progrès et les apprentissages pour de prochaines étapes ou projets.

À cet effet, le **suivi-évaluation apprentissage et redevabilité (SEAR)** est une méthode qui cherche à saisir les écarts entre les résultats projetés et atteints. Le SEAR peut s'inscrire, entre autres, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (GAR). Dans ce cas, il est « assimilable au cadre de mesure de rendement, pour lequel chaque niveau de résultats à atteindre (changements d'habitudes, de comportements, de connaissance et réalisation effective des activités prévues) est détaillé. Les différents résultats sont accompagnés d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin de permettre de mesurer les résultats (avec des données de base, des données ciblées, des sources de données, des méthodes et fréquences de collecte des données, etc.¹). »

2. PRENDRE LE POULS DE LA SITUATION AU DÉPART, ÉTABLIR UN PORTRAIT DE LA SITUATION : D'OÙ PARTONS-NOUS ?

Établir le portrait de la situation au départ (ou ligne de base, données de référence) permet de sélectionner des cibles pertinentes et de se doter de repères et de points de comparaison avant et après l'activité ou le projet, pour mesurer le changement et la transformation de façon plus concrète. Lorsqu'il est pertinent, on peut également à cette étape décrire les étalons (c'est-à-dire des comparaisons avec d'autres milieux, activités et contextes).

¹ Source : AQOCI, Faits saillants du 2^e rendez-vous de l'éducation à la citoyenneté mondiale (ECM) du 13 et 14 décembre 2018, p.8

3. RÉALISER UN PLAN DE L'ÉVALUATION INCLUANT LES OBJECTIFS D'ÉVALUATION : COMMENT S'ASSURER DE MESURER CE QUE L'ON SOUHAITE ÉVALUER ?

Bien évaluer, c'est avant tout définir ce que l'on souhaite évaluer et pourquoi à l'aide d'objectifs d'évaluation. Que souhaite-t-on savoir ? Quelles sont les cibles à atteindre ? Dans un contexte d'activité d'Éducation à la citoyenneté mondiale, on pourrait évaluer par exemple (liste non exhaustive) : la motivation du public cible, les apprentissages, l'engagement du public cible, la durabilité de l'engagement, les changements dans des perceptions, des comportements, des habitudes, le taux de participation, etc., tout en tenant compte de la mixité et la composition des groupes (âge, genre, personnes racisées, orientation sexuelle, etc.).

Par la suite, le plan de l'évaluation vient préciser des paramètres tels que : quelle stratégie sera employée pour mesurer les résultats ? À quels moments ? Par qui ? Pour qui ? Avec qui ? Pour quand ? Combien cela va-t-il coûter ? Cette étape vise aussi à définir la méthodologie d'évaluation : sources d'information, méthodes de collecte de données, les indicateurs et les critères. Un bon objectif d'évaluation rend facile le choix des indicateurs et des critères.



Voir fiche associée :
Comment formuler des objectifs d'évaluation dans le cadre d'activités d'Éducation à la citoyenneté mondiale (ECM) ?

4. COLLECTER LES DONNÉES : COMMENT RECUEILLIR L'INFORMATION ?

La collecte de données consiste à recueillir l'information pour alimenter les indicateurs et les objectifs d'évaluation. De nombreux moyens peuvent être envisagés : des traditionnelles enquêtes de terrain, questionnaires, entrevues individuelles, documentation, groupes de discussion... aux moyens plus créatifs : des jeux ludiques, exercices pratiques, simulations, grilles d'observation, etc.

5. L'ANALYSE ET LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS : QUE NOUS DISENT LES DONNÉES ? QU'AVONS-NOUS ACCOMPLI ?

Après avoir collecté et compilé les données, l'analyse et la synthèse des résultats sont des étapes décisives pour apprendre et rendre compte du travail accompli et de l'atteinte des cibles par les objectifs d'évaluation. C'est le temps de se questionner sur la pertinence de ce que nous avons fait, l'efficacité, l'impact et la viabilité de nos activités ou de nos projets.



6. FORMULATION DE RECOMMANDATIONS OU D'ORIENTATIONS : COMMENT FAIRE MIEUX ?

L'évaluation permet d'élaborer des recommandations ou des pistes d'amélioration pour l'avenir, en s'appuyant sur les difficultés constatées, mais également les réussites. Cette étape est le moment de prendre des décisions quant à l'intégration des apprentissages dans la pratique.

7. LA COMMUNICATION DES RÉSULTATS, LA REDDITION DE COMPTES (S'IL Y A LIEU), LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES : COMMENT VALORISER LES APPRENTISSAGES ET LE TRAVAIL ACCOMPLI ?

Lorsqu'un dialogue est établi autour des résultats avec les personnes participantes lors de la présentation de ces derniers, non seulement l'évaluation se transforme en une opportunité de partager les apprentissages, mais la communication des résultats devient également une opportunité de bonifier les analyses, par la prise en compte des rétroactions des personnes participantes. Afin d'optimiser le dialogue et la participation, il est suggéré d'utiliser des stratégies de communication appropriées en fonction des publics cibles (personnes participantes, bailleurs de fonds, organismes partenaires, population générale, etc.).

8. L'INTÉGRATION DES APPRENTISSAGES DANS LES PRATIQUES : QU'EST-CE QUE CELA CHANGE POUR NOUS ?

C'est l'heure de regarder l'incidence des apprentissages constatés sur nos politiques, nos pratiques ou encore nos procédures, tout en prenant en compte les échanges survenus lors de l'étape de communication. À la suite de l'évaluation, que devons-nous mettre en œuvre ? Quelles décisions devons-nous prendre ? Faudrait-il ajouter une nouvelle étape dans la conception du projet ? Devrait-on penser à des méthodes de collecte des données plus appropriées auprès du public cible ?

L'intégration des apprentissages dans les pratiques donne également l'opportunité d'organiser des espaces de partage réflexifs par rapport aux apprentissages, permettant ainsi de faire le bilan et d'échanger sur les techniques ou méthodes ou documents de travail qui pourraient être délaissés au profit de meilleures manières de faire.



Association québécoise
des organismes de
coopération internationale

aqoci.qc.ca

Cette fiche a été produite par
l'Association québécoise des organismes
de coopération internationale (AQOCI)

Rédaction : Sira Camara

Octobre 2021

Financé par le gouvernement du Canada

Canada 