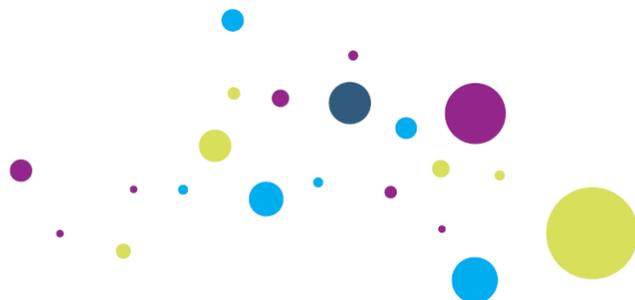


# Vision, attentes et soutien d'Avenir d'enfants relatifs à l'évaluation

## *Document explicatif*

Direction Évaluation

Mise à jour - Décembre 2017



## **Direction évaluation**

**Julie Rocheleau** – Directrice évaluation et performance organisationnelle

**Fannie Deslauriers**- Conseillère à l'évaluation, territoire Montréal

**Véronique Denis** – Conseillère à l'évaluation, territoire Est

**Laurence Duermael** – Adjointe administrative

**Ana Gherghel** – Conseillère à l'évaluation, Partenariats

**Marie-Caroline Juneau** – Conseillère à l'évaluation et à la performance organisationnelle

**Jérôme Leblanc** – Conseiller à l'évaluation, territoire Ouest

**Youssef Slimani** – Conseiller à l'évaluation, territoire Centre

## Introduction

Avenir d'enfants est une organisation apprenante qui a le privilège de chapeauter un projet innovant et mobilisateur en faveur du développement global des jeunes enfants. Au cours des dernières années, Avenir d'enfants a développé et soutenu la création de partenariats sur l'ensemble du territoire québécois. L'approche a toujours été de le faire en respectant le rythme des communautés.

En décembre 2014, la direction évaluation d'Avenir d'enfants a précisé ses attentes en matière d'évaluation ainsi que le soutien qu'elle désirait offrir à ses différents partenaires. Ce document est un rappel et une mise à jour de ces attentes, particulièrement dans un contexte où Avenir d'enfants entame sa dernière ligne droite avant la fin de ses activités. En effet, à ce stade-ci, le rôle de l'évaluation est crucial pour permettre aux partenaires de faire un bilan de leurs réalisations et de choisir collectivement sur quoi ils concentreront leurs énergies d'ici la fin d'Avenir d'enfants, et au-delà.

L'approche évaluative préconisée par Avenir d'enfants fait écho à trois grands constats :

- **Renforcement des pratiques évaluatives** : Avenir d'enfants note, dans les plans d'évaluation qui lui sont soumis, un renforcement des pratiques évaluatives de ses partenaires. Ce renforcement se traduit par l'engagement des partenaires ou de comités dans les processus évaluatifs, par l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences en évaluation et par l'intérêt croissant que les partenaires démontrent à l'égard de l'évaluation.
- **Pratiques d'évaluation plus participatives** : Avenir d'enfants observe que de plus en plus de partenaires comprennent le rôle de la ressource externe en évaluation comme une ressource en accompagnement et que l'engagement des parties prenantes dans la démarche évaluative tend à s'accroître. Plusieurs partenaires contribuent à l'évaluation, soit comme membres du comité d'évaluation ou encore en participant à la collecte ou à l'analyse des données. Ils jouent un rôle actif et contribuent à l'évaluation dans la mesure de leur capacité. Il importe donc de préciser les rôles des différentes parties en fonction des besoins du regroupement.
- **Rythmes et besoins différents** : Dans l'évaluation comme dans tous les autres aspects de leurs projets, les besoins, les contextes et les réalités des partenaires diffèrent. Il est donc important que l'objet de la démarche évaluative tienne compte de ces aspects. Le processus d'évaluation doit être utile pour les partenaires, et les ressources en évaluation peuvent les aider à choisir l'objet qui leur convient le mieux.

## I. Vision de l'évaluation chez Avenir d'enfants

Partant de ces constats, la vision d'Avenir d'enfants en matière d'évaluation est de contribuer au renforcement des **pratiques évaluatives** à travers le Québec en encourageant la mise en place de démarches évaluatives auprès des partenaires impliqués dans les projets qu'il soutient afin de tracer un portrait du **mouvement** collectif et d'innovation sociale auquel il contribue.

La vision d'Avenir d'enfants en matière d'évaluation se décline en trois grandes finalités.

- **Faire du plan d'action un outil vivant et évolutif afin** :
  - d'assurer la cohérence entre les étapes de planification, de mise en œuvre et d'évaluation;
  - de générer des apprentissages collectifs et ajuster des actions, priorités et stratégies au besoin;
  - de mobiliser les partenaires autour du plan d'action;
  - de générer des changements durables.

- **Documenter** l'expérimentation du projet collectif soutenu par Avenir d'enfants et porté par les communautés.
- **Contribuer** à l'acquisition, au développement et à la consolidation de connaissances et compétences des partenaires en évaluation dans une perspective d'autonomisation afin qu'ils prennent en charge toutes les étapes de la démarche évaluative.

## II. Quelques principes

La vision de l'évaluation, telle que portée par Avenir d'enfants, met de l'avant certains principes :

- l'appréciation de la **contribution** et non de l'attribution : les actions collectives interagissent les unes avec les autres et contribuent aux transformations souhaitées. Il est souvent difficile, voire impossible, d'attribuer un changement à une action. Toutefois, la somme de ces actions, portées collectivement, contribue à des transformations durables qu'il faut tenter d'apprécier;
- l'**utilité** des résultats : il est important que les résultats découlant du processus évaluatif soient utiles et réinvestis dans les projets en cours; il faut constamment se poser la question « que voulons-nous savoir? », « pourquoi voulons-nous savoir cela? », et surtout « qu'allons-nous faire des résultats? », « comment nous seront-ils utiles? »;
- l'équilibre entre **rigueur** et **souplesse** : rigueur n'est pas un synonyme de rigidité. La démarche évaluative doit démontrer de la rigueur, tout en restant flexible pour répondre aux besoins et au rythme du milieu;
- le **réalisme des démarches évaluatives** selon le temps et les ressources disponibles : la démarche d'évaluation doit tenir compte du temps, des ressources humaines et financières à la disposition des regroupements : « que pouvons-nous réalistement évaluer? », « que devons-nous prioriser à ce stade de l'évolution de notre projet? »;
- l'**éthique** des démarches évaluatives. La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) exprime clairement les principes éthiques qui guident la pratique de l'évaluation<sup>1</sup>. Avenir d'enfants accorde une importance au devoir d'agir avec intégrité, ce qui inclut la protection de la confidentialité des renseignements et de la vie privée des participants, ainsi que la clarification de la propriété intellectuelle des résultats et des rapports au bénéfice des regroupements locaux de partenaires (RLP) en vertu d'une entente négociée avec la ressource externe en évaluation. L'imputabilité, tant en matière de qualité des produits que de saine gestion financière, est également un principe éthique auquel Avenir d'enfants souscrit.

## III. Objets d'évaluation

Avenir d'enfants propose trois types d'objets qui correspondent aux principaux besoins en évaluation des regroupements. Le choix de ces objets devrait idéalement se faire en fonction de critères de : 1 - Utilité pour le regroupement : *Dans quelle mesure les résultats de cette évaluation nous seront utiles?* 2 - Réalisme : *Est-ce que l'évaluation du ou des objets choisis pourra se faire avec les moyens et le temps disponible?*

- L'évaluation du **partenariat**,
- L'évaluation de la **mise en œuvre d'actions**,
- L'évaluation des **effets d'actions** (atteinte des transformations souhaitées).

<sup>1</sup> Pour une lecture complète de ces principes: <http://www.evaluationcanada.ca/fr/ethique>

### Choisir les « actions les plus significatives »

Si l'on doit choisir certaines actions à évaluer plutôt que d'autres, les critères suivants pourraient guider le choix du regroupement. Des actions qui :

- **interagissent** avec d'autres actions;
- impliquent une **combinaison d'acteurs**;
- sont **rattachées aux dimensions** suivantes :
  - ❖ agir tôt/saisir les fenêtres d'opportunités,
  - ❖ défavorisation,
  - ❖ mobilisation durable/partenariat.

Plus spécifiquement :

#### • L'évaluation du partenariat

Ce type d'évaluation permet d'apprécier le processus de l'action collective mis en place et de se concentrer plus spécifiquement sur des aspects liés à la gouvernance (c.-à-d. la prise de décision), la mobilisation (c.-à-d. la collaboration, la capacité à travailler ensemble), ou la capacité d'agir.

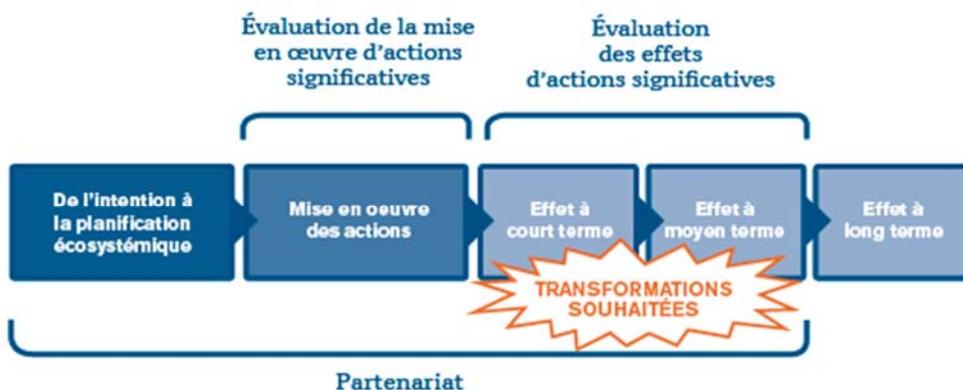
#### • L'évaluation de la mise en œuvre d'actions

Ce type d'évaluation permet de décrire la mise en œuvre des actions significatives afin de comparer ce qui était prévu à ce qui se passe réellement, et de documenter les obstacles, défis, et conditions de succès. Cela permet aussi d'apporter des ajustements en cours de route si nécessaire et d'apprécier l'évolution de la mise en œuvre des actions significatives.

#### • L'évaluation des effets d'actions (atteinte des transformations souhaitées)

Ce type d'évaluation permet de documenter les effets des actions significatives à court ou moyen terme et de constater dans quelle mesure elles contribuent à la transformation souhaitée.

Voici un schéma pour présenter les différents objets d'évaluation à travers le cycle de la démarche partenariale écosystémique.



### Le suivi, complément de l'évaluation

Le **suivi** fournit des données utiles et constitue un levier intéressant pour nourrir la réflexion autour de la mise en œuvre **du plan d'action**. Les ressources externes en évaluation peuvent aider les regroupements locaux à développer des outils et des systèmes de mesure pour le suivi et l'évaluation de leurs plans d'action, afin de favoriser l'acquisition et le développement de compétences en suivi des plans d'action parmi les partenaires du regroupement.

## IV. Soutien de la Direction évaluation

Avenir d'enfants souhaite que l'évaluation soit utile et porteuse pour les regroupements. Pour appuyer la démarche évaluative des RLP, Avenir d'enfants accorde l'équivalent de 7 % du financement accordé au plan d'action. Ce soutien financier peut être utilisé de plusieurs façons pour servir leur démarche évaluative, notamment pour permettre aux regroupements de se faire accompagner par une ressource externe qui les soutiendra autant dans leur démarche que dans le renforcement de leurs capacités en évaluation. Le soutien en accompagnement qui est offert aux partenaires a également pour but de leur permettre d'acquérir des connaissances et des compétences en matière d'évaluation afin de devenir les plus autonomes possible. La ressource qui accompagne n'agit donc pas à titre d'expert, mais bien de facilitateur. Son rôle est de soutenir le renforcement des pratiques.

De plus, pour soutenir les partenaires dans la mise en place d'une démarche évaluative, Avenir d'enfants a une équipe de conseillers en évaluation disponible pour :

- soutenir l'élaboration des plans d'évaluation, des offres de service et des rapports d'évaluation;
- conseiller dans le choix des outils, méthodes et approches favorisées;
- assurer la cohérence entre les démarches évaluatives effectuées dans le cadre des projets et les orientations générales d'Avenir d'enfants.

Au cours de la dernière année, la direction évaluation a développé un guide et de nouveaux outils pour faciliter des démarches évaluatives utiles et structurantes qui sont disponibles sur le site [agirtot.org](http://www.agirtot.org) (<http://www.agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/>). L'équipe de conseillers en évaluation d'Avenir d'enfants continue d'alimenter la section outils afin d'enrichir les démarches évaluatives des partenaires. Un groupe Facebook a également été créé pour permettre des échanges sur des démarches, outils et pratiques évaluatives. Pour y adhérer : <https://www.facebook.com/groups/1979267488971315/>

## V. Les attentes d'Avenir d'enfants en matière d'évaluation

### • Les livrables

Afin d'incarner sa vision et de pouvoir tracer un portrait des retombées des initiatives qu'il soutient, Avenir d'enfants a besoin de capturer certaines informations. Pour ce faire, Avenir d'enfants demande que chaque regroupement :

- s'investisse dans une démarche évaluative qui tient compte des principes et approches énoncés ci-dessus;
- fournisse un plan d'évaluation, incluant un budget de réalisation détaillé;
- fournisse un rapport final, à la fin du cycle de planification.

Avenir d'enfants s'attend à ce que les partenaires déposent soit un rapport final d'évaluation, un rapport d'étape, ou un état de situation au 31 janvier 2019, selon l'état de la démarche en cours.

### • La saine gestion du budget d'évaluation

Partant du principe que les partenaires sont responsables de la gestion du budget de soutien à l'évaluation, il est important qu'ils aient toute l'information pour prendre des décisions éclairées au cours de la démarche. Les tâches assumées par la ressource externe en évaluation devraient être clairement identifiées et budgétées. Les partenaires auront ainsi une idée de la valeur, du temps, et de l'intensité associés à chacune des tâches liées à la démarche évaluative. Avoir en main une description détaillée du budget et des livrables qui y sont rattachés permettra aussi aux partenaires de préciser leurs attentes en plus de pouvoir assumer certaines tâches et optimiser ainsi le budget d'évaluation.

### • L'utilisation des sommes à des fins de renforcement des pratiques évaluatives et de la valorisation des réalisations

En cohérence avec les finalités de l'évaluation mentionnées au point I, Avenir d'enfants encourage ses partenaires à utiliser les sommes réservées en évaluation à des fins de renforcement des pratiques évaluatives et à la valorisation des réalisations et des apprentissages issus de son action collective.

Plus précisément, cela signifie que le RLP peut, en plus d'utiliser son budget pour embaucher une ressource externe pour la planification et la mise en œuvre d'une démarche évaluative<sup>2</sup> :

- Embaucher une personne-ressource pour réaliser certaines tâches liées à la réalisation d'une évaluation (collecte et saisie de données). Cette personne ne doit pas réaliser ces tâches sur des heures de travail déjà payées (comme dans le cas d'une coordonnatrice ou d'un partenaire par exemple).
- Se procurer un abonnement pour le RLP (et non pour la ressource externe) à une plateforme de sondage.
- Payer des frais d'impression de matériel en évaluation (questionnaires, plan, rapport, affiches, dépliants...).

---

<sup>2</sup> Les frais de déplacement d'une ressource dont les honoraires et les frais de déplacement sont déjà payés par une autre organisation ne sont pas admissibles. Les repas ne sont pas admissibles.

- Participer à des formations pertinentes en évaluation pour les partenaires/coordonnateurs, afin de contribuer au renforcement du milieu pour qu'il acquière de l'expérience et de l'autonomie en évaluation.
- Obtenir des services de coaching ou de mentorat en évaluation.
- Mettre en valeur les apprentissages et les résultats issus de l'évaluation par la production de matériel et la mise en œuvre d'activités afin d'en assurer la diffusion et l'appropriation.

### D'autres activités de valorisation possibles avec les sommes en évaluation

Le budget de l'évaluation peut également être utilisé pour **valoriser des connaissances qui émergent en périphérie de la démarche d'évaluation**. Ces connaissances peuvent prendre plusieurs formes et répondre à différents objectifs :

Exemples de connaissances	Objectifs de valorisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation</li> <li>• Outil</li> <li>• Approche et démarche</li> <li>• Expertise</li> <li>• Apprentissage</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencer</li> <li>• Se positionner</li> <li>• Adapter des contenus pour un nouveau public cible</li> <li>• Diffuser des changements observés</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Si, pour ce faire, des sommes disponibles au budget d'évaluation sont utilisées, le [formulaire suivant](#) doit être rempli et transmis à l'agent d'accompagnement attitré à votre territoire pour obtenir une approbation de l'utilisation des sommes.

Pour amorcer une réflexion en partage et appropriation des connaissances :

<http://agirtot.org/thematiques/partage-et-appropriation-des-connaissances/planifier-une-strategie-de-partage-et-d-appropriation-des-connaissances/>