

Récolte des effets « en collectif »

**Manuel du récoltant**



**Automne 2018**

**Table des matières**

[Introduction 2](#_Toc524008669)

[À qui sert la récolte réalisée à l’interne? 2](#_Toc524008670)

[Schéma des 6 étapes de la récolte collective auprès d’un RLP 2](#_Toc524008671)

[Les étapes de la récolte en détail 2](#_Toc524008672)

[Annexe 1 - Comment formuler un changement? 2](#_Toc524008673)

[Annexe 2 - Guide d’animation collective pour la récolte des effets 2](#_Toc524008674)

## Introduction

La récolte des effets est une démarche d’évaluation qui permet de documenter les effets prévus et imprévus, à court, moyen et long terme, de l’action collective chez les **regroupements locaux de partenaires (RLP)**. Il est important, avant de parler de déploiement, de rappeler à qui et à quoi elle sera utile.

## À qui sert la récolte réalisée à l’interne?

D’abord et avant tout, les résultats de cette démarche doivent être utiles aux RLP soutenus par Avenir d’enfants. C’est pourquoi cette démarche a été adaptée le plus possible à leur contexte et à leurs besoins.

|  |  |
| --- | --- |
| Utilisateurs prévus | Utilisations prévues |
| Premiers utilisateurs prévus des résultats de la récolte des effets à l’interne :  les RLP | **Réaliser un bilan des effets de leur action collective:**   * Stimuler la réflexion sur les enjeux de pérennité de leur mouvement. * Documenter leurs effets positifs pour les valoriser. * Renforcer la mobilisation des partenaires autour de leurs réalisations collectives. * Alimenter l’orientation de leurs planifications stratégiques. * Et plus! |
| Seconds utilisateurs prévus des résultats de la récolte des effets à l’interne :  Avenir d’enfants[[1]](#footnote-2) | **Réaliser un portrait global du changement auquel a contribué le modèle d’Avenir d’enfants :**   * Alimenter la prise de décision d’ici la fin (2019-2020). * Générer des apprentissages utiles pour les autres acteurs de soutien en petite enfance. * Informer les bailleurs de fonds de ce à quoi Avenir d’enfants a pu contribuer en termes de changements (reddition de comptes) dans les milieux en petite enfance au Québec.   **Boucler le cycle de l’accompagnement des RLP en planification : soutenir la réalisation d’un bilan** |

## Schéma des 6 étapes de la récolte collective auprès d’un RLP

***Une fois que le RLP a accepté de participer*** *et qu’une date pour l’atelier a été fixée, voici les étapes prévues pour la récolte à l’interne :*

**6**

**5**

**4**

**2**

**3**

**1**

**Préparation   
et livraison   
du panier de   
la récolte au RLP**

**Validation finale**

**Formulation   
et bonification des effets**

**Préparation   
et réalisation   
de l’atelier de récolte auprès du RLP**

**Recherche documentaire et formulation de changements**

**Échange avec la coordonnatrice et préparation des participants**



|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Résultats de recherche d'images pour « questionnaire icon » | Résultats de recherche d'images pour « report icon » |  | C:\Users\leblancj\Downloads\interview.png | Résultats de recherche d'images pour « check mark » | Résultats de recherche d'images pour « fruit basket icon » |
| Implique qui | Récoltants, coordonnatrice,  partenaires | Récoltants | Récoltants, agent**,** coordonnatrice, partenaires | Récoltants, coordonnatrice | Récoltants,coordonnatrice | Récoltants, coordonnatrice,  agent |
| Principales tâches | 1. Le récoltant contacte la coordonnatrice pour discuter de la préparation. 2. Envoyer le questionnaire de préparation à la coordonnatrice qui le transmettra aux participants. | 1. Rechercher des changements dans la documentation. 2. Contacter l’agent d’accompagnement. 3. Formuler des changements. 4. Valider les changements avec la coordonnatrice. 5. Les imprimer sur des feuilles bleues pour l’atelier. | 1. Préparer l’atelier. 2. Réaliser l’atelier. | 1. Retranscrire les effets récoltés, le tableau synthèse des effets récoltés. 2. Échanger par téléphone ou courriel pour bonifier les effets récoltés. | 1. Valider les formulations d’effets auprès des pairs (conseiller en évaluation territorial). 2. Valider les formulations d’effets auprès de la coordonnatrice. | 1. Transférer les formulations vers le gabarit PowerPoint de panier + ligne du temps. 2. Envoyer le panier à la coordonnatrice et à l’agent en C.C. 3. Accompagner l’agent pour le réinvestissement. |
| Récoltant | Envoyer questionnaire | 1 h à 4 h | Préparation = 1 h  Animation-atelier = 3 h | Retranscription = 1 à 2 h  Échange avec coordonnatrice: bonifier les effets= 15 à 30 min | 30 min | Transférer les effets dans le panier : 1 h |
| Coordonnatrice | Transmettre le questionnaire |  | Inviter les partenaires.  Réserver la salle.  Participer à l’atelier. | 60 min | 30 min à 60 min | Recevoir les livrables.  Réinvestir. |
| Gabarits et modèles | Courriel préparatoire pour les participants | Directives pour la prérécolte | * Fiche *Approfondir les effets* * Fiche *Apprentissages, suites à donner et évaluation* | Tableau synthèse des effets récoltés |  | * Panier des effets * Ligne du temps |

## Les étapes de la récolte en détail

Voici la série d’étapes prévues pour mener à bien la récolte. **Si vous réalisez la récolte en équipe de deux récoltants, vous pouvez vous répartir les tâches pour chacune des étapes.**

**ÉTAPE 1 – Échange avec la coordonnatrice et préparation des participants**

1. Échanger avec la coordonnatrice**.** Il est important à cette étape que les récoltants contactent la coordonnatrice afin de lui expliquer les grandes lignes de la démarche et de :

* vérifier si la salle où aura lieu l’atelier possède un écran géant;
* vérifier s’il y a des enjeux politiques internes qui pourraient affecter l’atelier;
* connaître le nombre de participants;
* parler du miniquestionnaire préparatoire au point B.

1. Envoyer un miniquestionnaire pour préparer les participants. Une fois que le regroupement a accepté de participer, envoyer le questionnaire pour préparer les participants à réfléchir en mode « effets ». C’est un devoir facultatif, mais que l’expérience a démontré utile pour les participants.

1 - Modèle de courriel de réflexion préparatoire pour un atelier de récolte



**ÉTAPE 2 - Recherche documentaire + 1re ébauche de formulation de changements**

* Suivre les directives du **2 -Gabarit + directives pour la prérécolte** pour procéder à la recherche documentaire. Au besoin, consulter l’**Annexe 1 - Comment formuler un changement?**.Par la suite, faire valider les effets choisis auprès de la coordonnatrice.

2 - Gabarit + directives pour la prérécolte



**ÉTAPE 3 - Préparer et réaliser l’atelier de récolte**

1. Suivre les instructions telles que développées, à la fin de ce document, dans l’**Annexe 2 - Guide d’animation collective pour la récolte des effets**.
2. Tout le matériel nécessaire y est détaillé. Utiliser le PowerPoint « Présentation pour atelier de récolte » prévu pour animer l’atelier.
3. L’atelier de récolte est chargé et le temps prévu (3 h) doit être respecté pour bien atteindre les résultats.
4. Il est important de savoir que l’agent d’Avenir d’enfants qui accompagne le RLP ainsi que leur évaluateur externe peuvent être présents lors de l’atelier si le RLP le désire.

3.1 – Gabarit de fiche « Approfondir les effets »

3.2 – Gabarit de fiche « Apprentissages, suites à donner et évaluation»



**ÉTAPE 4 - Formulation et bonification des effets**

1. Une fois l’atelier terminé et de retour au bureau, la prochaine étape est de formuler les effets adéquatement dans le **Gabarit de tableau synthèse des effets récoltés.** S’assurer que le nom du RLP apparaît dans le titre du fichier Word.
   * Reformuler tous les effets récoltés, selon les directives pour la formulation d’effets. Voir : **Annexe 1** - **Comment formuler un changement?**.La formulation des effets est un des aspects complexes de la démarche et il est important de bien respecter le format.

4 – Tableau synthèse des effets récoltés



1. Certains effets devront être bonifiés pour que leur formulation soit adéquate, notamment pour qu’ils possèdent une dimension factuelle forte. C’est pourquoi, à ce moment, il faut envoyer le tableau synthèse des effets rempli à la coordonnatrice, puis échanger avec elle (par téléphone idéalement) pour qu’elle puisse combler les informations manquantes.

**ÉTAPE 5 - Validation finale des effets**

1. En cas de doute sur la complétion du gabarit, faire valider les formulations finales par un des conseillers en évaluation.
2. Enfin, présenter les formulations d’effets à la coordonnatrice du RLP par courriel pour une ultime validation pour éviter toute imprécision ou tout problème de sens dans les formulations.

**ÉTAPE 6 - Préparation et livraison du panier de la récolte au RLP**

1. Une fois que les formulations sont terminées, les copier-coller dans le **Gabarit de livraison du panier de la récolte** en format PowerPoint.
2. S’assurer de sauvegarder ce fichier au même endroit que le gabarit en format Word complété. Vérifier que le nom du RLP apparaît dans le titre du fichier PowerPoint.
3. Compléter également la ligne du temps avec le **Gabarit de ligne du temps**.
4. Vous relire pour être sûr qu’il n’y a pas d’erreur. Envoyer ensuite le panier et la ligne du temps par courriel à la coordonnatrice en mettant l’agent d’accompagnement du RLP en copie conforme.



6.1 – Gabarit de panier des effets

6.2 – Gabarit de ligne du temps

# **Annexe 1 - Comment formuler un changement?**

Un **effet** est un changement dont la réalisation se produit grâce à la contribution de plusieurs actions ou interventions.

**Types de changements :** Les changements que l’on recherche sont des changements de « comportement » pris dans un sens très large. Ces changements peuvent prendre les formes suivantes :

* de **pratique d’intervention** (par exemple auprès des enfants, des parents…);
* de **fonctionnement organisationnel** « interne »;
* d**’activité, d’action**;
* de **relation** entre des organisations, des acteurs;
* de **politique ou de norme** : c’est-à-dire changement de politique institutionnelle ou organisationnelle, changement de norme, plus informelle, au sein d’un groupe moins structuré.

Ces catégories ne sont pas parfaitement mutuellement exclusives, et certains changements peuvent appartenir à plus d’une catégorie.

**Factualité :** identifier un changement implique qu’on puisse le vérifier dans les faits. C’est pourquoi les changements de savoir, d’engagement, d’attitude, de conscience ne doivent pas être récoltés. Toutefois, ils se traduisent souvent dans des changements plus en aval dans la chaîne d’effets tels que des changements de pratique, de politique, de relation ou de fonctionnement organisationnel. En s’assurant que chaque formulation contienne les informations relatives à **QUI** a fait **QUOI, OÙ** et **QUAND**, on rend les formulations plus concrètes, plus factuelles.

**Significatifs :** évitez les micro-effets, les extrants ou les effets moins significatifs. Le questionnaire prévoit cela en invitant les répondants à choisir lesquels, parmi les effets, sont les plus significatifs.

**Synthétique :** chaque changement doit être formulé de façon synthétique en deux parties :

* une phrase pour décrire le changement de façon générale;
* Une ou deux phrases pour témoigner des manifestations concrètes du changement.

Il n’est pas nécessaire d’expliquer le contexte. (Cela pourrait être fait par la suite par le regroupement s’il le désire après la démarche de récolte des effets.)

Les répondants ont souvent le réflexe de témoigner de changements sans leur apporter une dimension factuelle, concrète. Pourtant cela permet de mieux camper l’effet dans la réalité des partenaires et d’augmenter la compréhension du changement.

**Contributions :** les contributions aux changements sont celles identifiées lors de l’atelier à la fois dans les « conditions de succès » des changements et les « contributions d’Avenir d’enfants » consignées dans le **Gabarit de fiche : Approfondir les effets.**

**Situation initiale :** parfois, il peut être utile d’amener, de façon succincte, en une courte phrase, quelques éléments concernant la situation initiale qui prévalait avant le changement. En montrant le changement de façon contrastée par rapport à la situation qui prévalait, on peut mieux apprécier toute la valeur de ce changement.

Exemples fictifs de formulations de changements

|  |  |
| --- | --- |
| **Changement** | **Année du**  **changement** |
| Le regroupement a procédé à une restructuration de son fonctionnement et de sa gouvernance, de mai à décembre 2015, de façon à être plus efficient et pour revitaliser la mobilisation. Aujourd’hui, en décembre 2016, les rôles sont clairement définis dans un document formel et la capacité à mieux travailler de façon collaborative a été constatée par tous les partenaires lors d’un sondage sur la mobilisation. | 2016 |
| Les intervenantes en petite enfance de la MRC ont vu leurs capacités renforcées en prévention des problèmes de développement des habiletés sociales. À la suite de la formation donnée par une experte sur la question des habiletés sociales en 2015, toutes les intervenantes en petite enfance de la MRC «D-E-F» pratiquent maintenant la nouvelle technique «H-I-J» de prévention des problèmes dans le domaine des habiletés sociales. | 2015 |
| Une nouvelle politique famille dans la MRC «X-Y-Z» a été votée en octobre 2016 afin que chaque action concernant les familles ait une disposition spécifique pour les familles défavorisées. | 2016 |

# **Annexe 2 - Guide d’animation collective pour la récolte des effets**

Outil adapté pour l’atelier de récolte des effets réalisé à l’interne par l’équipe d’Avenir d’enfants auprès des regroupements locaux de partenaires.

* **Temps requis :** 3 heures
* **Nombre de participants requis :** Entre 5 et 25 partenaires
* **Nombre d’animateurs** : Idéalement deux

|  |  |
| --- | --- |
| * Une salle avec au moins un mur libre pour coller des feuilles * Feuilles de couleur : **30 vertes**, **10 roses** * Avoir déjà écrit les changements trouvés dans la documentation sur les **feuilles bleues** * 5 marqueurs noirs pour écrire les effets sur les feuilles * Minipoints de couleur autocollants. Prévoir 10 points par participant (rouges de préférence, mais pas obligatoire) * Brocheuse * Gommettes bleues pour coller les feuilles * Feuilles avec les années concernées par la récolte écrite en gros (pour faire une ligne du temps sur le mur) | * **Un ordinateur portable** avec la **présentation PowerPoint.** * **Un projecteur** pour projeter la présentation PowerPoint qui accompagne l’atelier. Ce n’est pas nécessaire si la salle prévue possède déjà un projecteur ou un grand écran. * **Si on n’a pas de projecteur**, on peut quand même réaliser l’activité en imprimant le PowerPoint – 1 copie par sous-groupe.   **DOCUMENTS À IMPRIMER** (Gabarits 3.1 et 3.2)   * **Gabarit de fiche « Approfondir les effets »** - 1 par sous-groupe * **Gabarit de fiche « Apprentissages, suites à donner et évaluation** » - 1 par participant |



****

**Matériel nécessaire**

**Étapes détaillées de l’atelier**

| **Étapes** | **Contenu** | **Groupe** | **Matériel** | **Temps** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Introduction, objectifs** | * Laisser la coordonnatrice introduire l’atelier. * **Présenter les objectifs de l’atelier,** donner des exemples d’utilisations possibles de ce bilan. * **Confidentialité :** lire les propos sur la confidentialité dans la présentation. * Question : Compte tenu de cela, est-ce que tout le monde accepte de participer à la démarche? Si une personne s’oppose, qu’elle lève la main et expose son désaccord. * Ce n’est pas grave si le RLP ne désire pas qu’Avenir d’enfants garde les résultats pour fins d’analyse, la démarche est pour le RLP avant tout. * **Présenter l’état d’esprit souhaité :** participation active,transparence, mode apprentissage, respect, propos synthétiques et constructifs. * **Présenter rapidement les étapes de la démarche.** | Grand groupe |  | **5 min** |
| **Étape 1**  La notion d’effet | * Expliquer ce qu’on entend par «effet». On peut aussi engager la discussion en posant la question aux participants : « Qu’est-ce qu’un effet selon vous? » | Grand groupe |  | **10 min** |
| **Étape 2**  Les effets prérécoltés dans la documentation | * Expliquer aux participants qu’on va lire les effets récoltés dans la documentation, et que si jamais un des effets doit être bonifié, le préciser après la lecture. * Lecture des effets récoltés dans la littérature scientifique produite par le RLP.   + Chaque effet doit préalablement avoir été écrit (ou imprimé) sur une feuille de couleur BLEUE. Laisser un peu d’espace au bas pour permettre d’apporter une bonification. * **Question :** Est-ce qu’il manque des éléments importants dans ces formulations? | Grand groupe | * Feuilles bleu pâle (avec les effets prérécoltés) * Marqueurs | **10 min**  *cumul 25 min* |
| **Étape 3**  Récolter les changements attendus et inattendus | * Organiser le groupe en sous-groupes d’environ 3 à 5 personnes. (Proposer des groupes homogènes en fonction de leurs collaborations, mais idéalement placer une personne ayant plus d’expérience dans chaque sous-groupe.) * Chaque sous-groupe doit répondre à la question suivante : * **Question :** Nommez les deux à quatre changements les plus significatifs, attendus ou inattendus, depuis que vous travaillez en regroupement de partenaires avec le soutien d’Avenir d’enfants, autant pour : votre regroupement (l’action collective, les partenaires); vos communautés (autres acteurs, normes, lois, parents, enfants); votre organisation. * **OU**: Qu’est-ce qui a changé depuis que vous travaillez ensemble comme regroupement de partenaires soutenu par Avenir d’enfants? * Au besoin, inviter les sous-groupes à réfléchir à la situation initiale avant le changement.   **Consignes :**   * Une personne par sous-groupe doit écrire clairement chaque changement sur une feuille verte. * Chaque sous-groupe a environ 25 minutes pour formuler les deux à quatre changements significatifs sous forme de phrases contenant : * une phrase expliquant le changement de façon générale; * une phrase décrivant la situation initiale avant le changement (si nécessaire pour démontrer le changement); * D’une à deux phrases témoignant des manifestations concrètes du changement. * Viser idéalement de dix à douze changements significatifs en tout pour le grand groupe. Ajuster le nombre d’effets récoltés par table en fonction du nombre de sous-groupes. * Les animateurs sont présents aux tables pour questionner les participants dans leur récolte, et pour s’assurer que les effets récoltés correspondent aux critères. * Pour chaque changement, s’assurer que l’on retrouve un élément factuel du changement. * S’assurer que l’année où le changement a eu lieu est inscrite. * Un bon truc pour du concret : QUI a fait QUOI, OÙ et QUAND? * Toutefois, ce n’est pas grave si les formulations sont imparfaites. Elles seront bonifiées lors du suivi avec la coordonnatrice, après l’atelier. | Sous-groupe | * Feuilles vert pâle * Marqueurs | **30 min**  *cumul 55 min* |
| **Étape 4**  Récolter les changements défavorables | * Inviter les participants à penser à des changements défavorables. * **Question :** Pouvez-vous identifier un changement significatif défavorable dans votre regroupement ou votre communauté qui résulte de votre action collective ou même du soutien d’Avenir d’enfants?   **Consignes :**   * Écrire les réponses sur les feuilles rouges. * Autrement, garder les mêmes consignes qu’à l’étape 3 | Sous-groupe | * Feuilles rouge pâle * Marqueurs | **10 min**  *cumul 65 min* |
| **Étape 5**  Regrouper les changements en ordre chronologique | * Inviter les sous-groupes à présenter les changements qu’ils ont identifiés. * Au fur et à mesure que les changements sont présentés, les animateurs, avec l’aide des participants, placent les feuilles selon l’année où le changement a été produit de manière à former une ligne du temps sur le mur. * Les changements qui sont pareils ou similaires sont fusionnés.   **Consigne :** Un représentant pour chaque sous-groupe présente les changements qu’ils ont identifiés en les expliquant au maximum 1 minute chacun. | Grand groupe |  | **15 min**  *cumul*  *80 min* |
| **Étape 6**  Choisir les plus significatifs | * Inviter chaque participant à distribuer 10 points sur les changements qu’ils jugent les plus significatifs: * **Question :** De ce lot, quelles sont, selon chacun d’entre vous, les changements les plus significatifs pour votre regroupement de partenaires?   + Chaque participant a 5 minutes pour venir apposer 10 points répartis sur les changements qui sont les plus significatifs selon eux. Cette action ne doit pas être concertée et doit être faite individuellement.   + Un animateur invite deux ou trois volontaires à expliquer rapidement les raisons qui ont motivé leur choix.   + Pendant ce temps, un animateur additionne les points. * On détermine ainsi quels sont les quatre, cinq ou six plus significatifs (ceux qui ont le plus de points). | Individuel | 1 lisière de 10 points collants rouges par participant | **10 min**  *cumul*  *90 min* |
| **PAUSE** | Peut être déplacée plus tard ou plus tôt, selon le temps écoulé ou l’état d’esprit des participants. |  |  | **10 min**  *cumul*  *100 min* |
| **Étape 7**  Identifier les conditions de succès des effets | Pour chacun des changements les plus significatifs.   * Décoller les feuilles du mur et répartir les effets équitablement entre les sous-groupes (en les donnant de préférence à ceux qui les ont produits). * Deux questions sont posées. * **Question 1:** Pour chacun des changements les plus significatifs, pouvez-vous décrire succinctement :  1A - Quelles sont les 3 principales conditions de succès pour la réalisation de chacun de ces changements? 1B - Quels sont les principaux soutiens d’Avenir d’enfants qui ont contribué à ces changements? * **Question 2:** Étant donné que le soutien d’Avenir d’enfants sera terminé en 2020, pouvez-vous identifier succinctement les principales conditions pour que ces changements se maintiennent et durent dans le temps? * **Question 3:** Pour chacun des changements les plus significatifs, pensez-vous qu’il sera durable, de façon réaliste, à la suite du retrait du soutien d’Avenir d’enfants en 2019-2020?   **Consigne :** chaque groupe inscrit le résultat dans la fiche *Approfondir les effets*. | Sous-groupe | Document : Approfondir les effets | **45 min**  *cumul*  *145 min* |
| **Étape 8**  Retour et validation de l’étape 7 en grand groupe | Un représentant de chaque sous-groupe présente chacune des réflexions de l’étape 7, consignées dans le document *Approfondir les effets*. Inviter le groupe à corriger les effets si une modification majeure est nécessaire.  **Question :** Pour chacune des réflexions apportées aux effets les plus significatifs, avez-vous des commentaires ou des éléments à apporter pour bonifier ou préciser ces réflexions?  **Consigne :** un représentant de chaque sous-groupe présente au grand groupe ce qu’il a inscrit dans les fiches *Approfondir les effets*. Les autres participants sont invités à valider ou bonifier le contenu présenté. Brocher chacun des documents avec la feuille du changement (verte, bleue ou rouge) à laquelle il correspond. | Grand groupe | Document : Approfondir les effets | **15 min**  *cumul 160 min* |
| **Étape 9**  Apprentissages et suite à donner | **Consigne** :   * Remplir individuellement la fiche *Apprentissages, suites à donner et évaluation* – **5 minutes** * Inviter les participants à partager le contenu de leur fiche sur une base volontaire. - **15 minutes** * Les animateurs ramassent les feuilles remplies, pour les compiler par la suite.   Prendre des **photos** du mur pour la transcription à la suite de l’atelier. | Individuel +  grand groupe |  | **20 min**  *cumul 180 min* |
| **Clôture** | Remercier tous les participants et leur rappeler que les effets récoltés seront peaufinés avec la coordonnatrice et qu’ils leur seront rendus dans un document Word, un document PowerPoint ainsi qu’une ligne du temps. | Grand groupe |  | **2 min** |

## 

1. Il est à noter qu’Avenir d’enfants a également mené une autre démarche de récolte des effets pour laquelle une firme de consultants a été embauchée. La démarche prévoyait deux entrevues individuelles (en lieu et place des ateliers collectifs ici présentés) pour 24 regroupements choisis selon un échantillon représentatif. Le premier utilisateur prévu de cette démarche était Avenir d’enfants, et la méthode avait été adaptée spécialement pour servir les besoins d’Avenir d’enfants en premier lieu. [↑](#footnote-ref-2)