

GUIDE DE PRÉPARATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION DE PROJET

BUREAU DES TECHNOLOGIES D'APPRENTISSAGE (BTA)
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA

Le Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) désire exprimer ses remerciements à Michel Gouault qui a grandement contribué au développement de ce guide.

TABLE DES MATIERES

1.	INTRODUCTION.....	1
2.	QUELQUES CONCEPTS ET LA TERMINOLOGIE DE L'ÉVALUATION DE PROJETS	1
3.	EN QUOI CONSISTE L'ÉVALUATION ET POURQUOI ÉVALUER UN PROJET	3
4.	PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION D'UN PROJET.....	5
	POURQUOI FAIRE UNE ÉVALUATION ?.....	5
	A QUI EST DESTINÉ LE RAPPORT D'ÉVALUATION ?	5
	QUE DOIT COUVRIR L'ÉVALUATION ?.....	6
	COMMENT VA-T-ON ÉVALUER ?	6
	QUI VA FAIRE L'ÉVALUATION ?.....	8
	QUI FAIT QUOI ?	9
	QUAND LE(S) RAPPORT(S) D'ÉVALUATION DOIT-IL ÊTRE COMPLÉTÉ ?	10
	COMBIEN CELA VA-T-IL COÛTER ?	10
5.	APPROBATION DU PLAN D'ÉVALUATION.....	10
6.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION.....	11
7.	DIFFUSION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	12
8.	QUELQUES CONSIDÉRATIONS PRATIQUES	12

Note : Dans ce texte, afin d'en alléger la lecture, le masculin tient lieu du féminin.

1. INTRODUCTION

Ce guide porte sur l'évaluation des projets pilotes ayant obtenu l'appui financier du Bureau des technologies d'apprentissage (BTA). Ces projets sont variés et englobent une diversité de champs d'action. Ils sont constitués d'un ensemble d'activités, intégrées à l'intérieur d'un calendrier et d'un budget donnés. Ils varient également selon leur envergure, leur spécificité et la portée de leurs buts et objectifs.

Même si ces particularités influencent l'évaluation à entreprendre, le principe de base de l'évaluation demeure le même : garantir une relation optimale et à des coûts raisonnables entre un but à atteindre et les ressources (humaines, techniques et financières) utilisées. En mesurant les résultats obtenus, l'évaluation permet d'apprendre et de tirer des leçons pour assurer l'atteinte des buts et objectifs d'un projet ou pour planifier d'autres projets.

Ce guide d'évaluation n'est pas un livre de recettes. Il vise avant tout à familiariser les promoteurs de projets soumis au BTA à l'évaluation de projet, à les aider à la planifier, et à préparer le plan d'évaluation à soumettre avec la proposition de projet pilote. Son contenu peut être adapté à chaque projet.

2. QUELQUES CONCEPTS ET LA TERMINOLOGIE DE L'ÉVALUATION DE PROJETS

La terminologie utilisée en évaluation peut parfois sembler compliquée. Nous vous invitons donc à vous familiariser avec les quelques concepts suivants qui, nous l'espérons, pourront contribuer à une meilleure compréhension de ce qu'est l'évaluation de projet, et de ce qu'elle n'est pas.

Tout d'abord, la définition de quelques termes pour les fins de proposition de projet au BTA ...

- ***But(s) du projet*** : l'énoncé général des résultats à atteindre au cours d'une période donnée (la ou les raisons pour lesquelles le promoteur désire réaliser le projet).
- ***Objectif(s) du projet*** : les bénéfices essentiels et à long terme vers lesquels les efforts sont déployés et pour lesquels on veut produire des extrants.
- ***Extrants*** : les produits, activités ou services provenant du projet et livrés à la population visée par le projet. Il s'agit aussi de résultats spécifiques obtenus par la gestion des intrants.
- ***Intrants*** : les activités et les ressources (humaines, matérielles, financières) utilisées pour exécuter des activités, produire des extrants et atteindre des résultats.
- ***Les résultats*** : les conséquences ou changements directement attribuables aux activités du projet. Les résultats obtenus peuvent être mesurés au niveau des intrants, des extrants, des objectifs et du but du projet.

.... et quelques concepts

L'évaluation (evaluation) est la cueillette et l'analyse systématiques de l'information sur le rendement réel d'un projet. Elle vise à analyser la pertinence, ses progrès, son succès et son efficacité en fonction du coût. L'évaluation compare les résultats prévus avec les résultats réels obtenus par un projet. C'est un outil qui permet de faire un diagnostic.

Le contrôle (monitoring) est un exercice de gestion continu. Il vise à surveiller le déroulement comptable et administratif d'un projet. Dans l'exécution d'un projet, le contrôle s'intéresse presque exclusivement à la conversion des *intrants en extrants*, et aux modes et procédures d'exécution du projet (mise en place des intrants, plans d'opération, conformité des normes et procédures retenues pour obtenir des extrants). Les activités de contrôle se réalisent par la vérification afin de déterminer si ce qui devait être fait a été fait. Le contrôle permettra de faire des ajustements tout au long du projet.

La vérification est une inspection indépendante des opérations. Elle s'applique essentiellement à la comptabilité et aux questions financières. Alors que *la vérification* est occasionnelle et indépendante de la gestion du projet, *le contrôle* est continu et intégré à la gestion du projet.

Les mesures de rendement sont les indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) qui servent à déterminer jusqu'à quel point un projet atteint ses résultats. La mesure est l'opération qui consiste essentiellement à associer des symboles à des objets, à des événements ou à des personnes selon des règles précises. On confond souvent l'évaluation et la 'mesure » qui sert à évaluer. Toute activité qui vise à interpréter les résultats ou les indices obtenus d'une mesure constitue une évaluation. Pour que l'évaluation débouche sur une prise de décision mieux éclairée, elle doit reposer sur les résultats d'une mesure précise.

La mesure qualitative vise à recueillir des données permettant de décrire et d'évaluer une situation ou une activité. L'approche qualitative tend à être anecdotique. Les études de cas constituent un bon exemple de mesures qualitatives.

La mesure quantitative vise à recueillir des données, pour mesurer (au moyen de chiffres et de statistiques), l'ampleur ou la portée d'une activité. Des exemples de mesures quantitatives seraient le nombre de participants à un projet, leur âge et leur niveau d'instruction. Les mesures quantitatives sont souvent obtenues à l'aide de sondage.

L'efficience, c'est le fait de produire les extrants prévus, tout en respectant des limites budgétaires fixées et des délais établis. Par exemple : L'exécution du projet a-t-elle été bien gérée ? Les intrants ont-ils été fournis et gérés au moindre coût ? Y avait-il de meilleures façons d'atteindre les mêmes résultats à un coût moindre ou en moins de temps ? Que devrait-on faire pour modifier ou améliorer l'efficience du projet et quelles en seraient les incidences financières ?

L'efficacité, c'est le fait de réussir à obtenir des résultats prévus et d'avoir contribué à atteindre des buts et des objectifs fixés. Par exemple, dans quelle mesure la livraison des intrants était-elle conforme à ce qui était prévu ? Dans quelle mesure le projet a-t-il produit les extrants prévus ? Dans quelle mesure le ou les objectifs du projet ont-ils été atteints ? Comment une plus grande production des extrants permettrait-elle de mieux atteindre les objectifs et buts du projet ? Le projet a-t-il atteint ses buts ?

L'impact, ce sont les conséquences planifiées et non planifiées, négatives et positives, d'un projet mis en oeuvre, dont certaines se manifesteront uniquement quelque temps après la fin du projet. Par exemple :

Que s'est-il produit suite à la mise en oeuvre du projet ? Quels en sont les répercussions et les effets sur les femmes, les défavorisés ruraux, et les personnes handicapées visés par le projet ? Quels sont les effets imprévus ? Quelles sont les conséquences probables à long terme du projet ? Pourquoi les effets prévus ne se sont-ils pas produits ? Quelles leçons peut-on tirer du projet ?

3. EN QUOI CONSISTE L'ÉVALUATION ET POURQUOI ÉVALUER UN PROJET

L'évaluation

L'évaluation est une composante importante de la gestion d'un projet. Elle consiste à mesurer les effets réels du projet. Son but est d'apprendre du projet évalué, afin de mieux le comprendre pour mieux agir.

Évaluer c'est :

- décrire le déroulement d'un projet et de ses activités;
- constater les progrès réalisés et les résultats obtenus par la mise en oeuvre d'un projet, au moyen de données appropriées et de leur analyse complète et systématique;
- porter un jugement de valeur sur des résultats constatés, en les comparant avec des objectifs pré-établis et selon des critères pré-déterminés; et
- retirer du processus une meilleure compréhension du projet ou d'activités complétées du projet, et d'en dégager des leçons susceptibles de modifier des activités en cours pour les rendre plus appropriées aux buts visés.

L'évaluation permet aux promoteurs de projets et à leurs partenaires, de prendre conscience :

- de leurs perceptions des buts et objectifs d'un projet, de ses activités, de son déroulement et de l'utilisation des ressources pour le mener à terme,
- de l'ensemble des résultats obtenus, ainsi que des effets et des impacts du projet dans son ensemble et des activités qui le composent.

Tout projet qui se donne un plan de réalisation se donne en même temps des cibles à atteindre et des conditions pour le faire. En les rendant explicites, il fixe les critères pour son évaluation.

Compte tenu d'un ensemble d'intrants (ressources), l'évaluation consiste donc à déterminer et à prouver si les extrants (résultats) prévus ont été obtenus ou non, et si ces extrants ont effectivement permis d'atteindre le but et les objectifs d'un projet : Si intrants.... alors (à condition que certaines suppositions s'actualisent).... extrants alors (à condition que....) ... réalisation du but (objectifs) du projet.

Pourquoi évaluer un projet ?

L'évaluation de projet lie le financement aux résultats atteints et :

- permet d'avoir une vision commune et concrète des activités à réaliser ou mises en oeuvre;
- donne l'occasion de prendre du recul, de réfléchir sur le déroulement d'activités constituant un projet, et sur les raisons qui motivent leur mise en oeuvre;

- contribue à l'avancement d'un projet en lui fournissant une orientation claire et précise, en opérationnalisant son plan de réalisation, en donnant une meilleure capacité d'effectuer les changements visés et d'améliorer la mise en oeuvre d'un projet, et en permettant d'apprendre de l'expérience de réalisation du projet;
- aide à identifier et à comprendre les causes d'un problème et à trouver les moyens d'y remédier;
- permet d'incorporer la perception des usagers ou des bénéficiaires au déroulement du projet;
- rend disponible l'information recueillie tout au long du processus d'évaluation (et non seulement à la fin d'une activité ou du projet), ce qui permet d'informer régulièrement les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation, et dans le projet lui-même concernant des résultats de l'évaluation;
- permet de vérifier si le promoteur du projet et ses partenaires font bien ce qu'ils avaient prévu faire;
- peut donner des idées pour planifier des activités futures et aider d'autres groupes oeuvrant dans le même domaine par la diffusion des résultats de l'évaluation.

Même si l'évaluation d'un projet signifie l'intervention d'un observateur de l'extérieur (souvent perçu comme quelqu'un qui vient juger de la réussite ou de l'échec d'un projet), elle n'a pas et ne doit pas avoir pour objet de blâmer qui que ce soit. Bien au contraire, l'évaluation faite dans un esprit de collaboration permet de comprendre pourquoi et comment certaines activités ont bien fonctionné et d'autres pas. Elle peut aussi permettre d'accroître les connaissances et l'autonomie des organisations en leur fournissant des outils pour planifier des activités futures.

Toute évaluation qui se veut le moins rigoureuse doit respecter certaines règles, mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient compliquées. Au minimum, il faudra se doter d'un plan d'évaluation assorti d'un calendrier de réalisation, qui indique le type d'information à obtenir et pourquoi, comment les renseignements voulus seront recueillis, et auprès de qui. Le plan d'évaluation indiquera aussi clairement les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans le processus. Il permettra également de voir comment s'enchaînent les différentes étapes du processus d'évaluation.

4. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION D'UN PROJET

La phase de préparation et de planification de l'évaluation aide à clarifier les besoins et les attentes par rapport à l'évaluation, afin d'en tirer le plus grand profit possible, et d'en faire un exercice utile et constructif. Questions de base à se poser au moment de planifier l'évaluation d'un projet :

POURQUOI faire une évaluation ?

Il n'est pas facile d'évaluer correctement un projet lorsque chacun y voit des raisons différentes et a l'intention d'en utiliser les résultats à sa manière. Lorsque l'évaluateur externe sait exactement qui veut quoi et à quelles fins, il peut alors procéder à une évaluation répondant aux attentes des intéressés. Pour le promoteur et l'évaluateur externe, la première chose à faire est donc de définir très clairement le ou les buts de l'évaluation d'un projet.

La première rencontre avec l'évaluateur externe permettra de préciser :

- a) sur quoi portera l'évaluation (ce qu'on veut savoir et pourquoi),
- b) les critères de réussite du projet, et
- c) le contexte dans lequel s'inscrit le travail à accomplir.

A QUI est destiné le rapport d'évaluation ?

Savoir à qui s'adresse le rapport d'évaluation est un point capital qui doit être précisé dès le début de la planification d'une évaluation, puisque cela ne manquera pas d'influencer la conception, la méthodologie et le calendrier de l'évaluation. La phase d'identification des destinataires devrait aussi inclure les grandes lignes des modalités de diffusion des résultats de l'évaluation. Le rapport d'évaluation est d'abord destiné au promoteur du projet qui s'en servira comme outil de gestion de son projet. Il devrait aussi être distribué aux partenaires impliqués dans le projet. De plus, le rapport d'évaluation fait partie de la documentation de projet que recevra le BTA.

Il est donc important de bien comprendre les besoins et demandes d'un «bailleur de fonds» en matière d'évaluation. Dans le cas du BTA, elles sont indiquées dans les lignes directrices relatives aux propositions de projets. Les critères d'évaluation d'habitude privilégiés par un «bailleur de fonds» sont : la satisfaction des usagers ou des participants au projet, ainsi que l'efficacité des activités réalisées. Mais, quelle que soit leur approche en terme d'évaluation, tous les «bailleurs de fonds» veulent savoir ce qu'il advient de l'argent octroyé. Souvenez-vous toutefois que le promoteur du projet, ses partenaires et le «bailleur de fonds» visent tous la réussite du projet.

QUE doit couvrir l'évaluation ?

C'est l'élément central de l'évaluation. Le but de l'évaluation doit essentiellement se référer au cadre du plan d'action du projet :

- Que désire-t-on savoir ... et pourquoi ?
- Quel type d'information serait utile et pourquoi ?

Cette étape fournit une bonne occasion au promoteur du projet et à ses partenaires d'approfondir le travail à faire et de voir comment on peut en mesurer l'efficacité.

Fixer les buts et objectifs de l'évaluation du projet

Une fois que les acteurs impliqués et l'évaluateur externe ont précisé l'objet de l'évaluation, les critères de réussite et les conditions dans lesquelles se fera le travail, ils disposent alors des données nécessaires pour fixer les buts et objectifs de l'évaluation du projet. Ces buts et objectifs de l'évaluation ne sont PAS les mêmes que ceux du projet : **les *buts et objectifs du projet* spécifient les changements attendus suite à la mise en oeuvre du projet, alors que les *buts et objectifs de l'évaluation* traitent de la description et de la mesure des résultats obtenus et des effets d'un projet.**

Ainsi, les *buts de l'évaluation* énoncent globalement ce qui est attendu de l'évaluation du projet, les *objectifs de l'évaluation* sont des activités précises, mesurables et à atteindre à des dates données.

Exemple pour un projet donné :

- But du projet : offrir un programme d'apprentissage donné à un groupe cible.
- Objectifs du projet : (a) concevoir le projet, (b) offrir le projet et ses services
- But de l'évaluation : évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact du projet offert.
- Objectifs de l'évaluation : (a) évaluer si le projet répond aux besoins du groupe cible, (b) mesurer les effets du projet sur les participants.

En plus de mesurer les résultats des effets prévus par le projet (Dans quelle mesure le but et les objectifs du projet ont été atteints ? Dans quelle mesure les impacts et retombées du projet contribuent-ils à la croissance et au développement de la ou des collectivités visées et de la communauté en général ?), l'évaluation devra aussi faire état de résultats ou effets non-prévus à l'origine. En effet, il est possible qu'un projet ait des résultats imprévus indésirables ou bénéfiques ou encore comporter à la fois du bon et du mauvais.

COMMENT va-t-on évaluer ?

Il s'agit de la méthodologie employée par l'évaluateur externe consignée dans un plan d'évaluation. La qualité première d'un plan d'évaluation est sa flexibilité. Il doit donc être concret et tenir compte des ressources financières et humaines disponibles, ainsi que de la disponibilité de données fiables.

Le choix de la ou des méthodes retenues pour la cueillette de données dépend de plusieurs facteurs :

- De quel type d'informations a-t-on besoin ?
- Au près de qui seront-elles recueillies ?

- A qui l'évaluation est-elle destinée ?
- A quoi doit-elle servir ?
- Les besoins en données quantitatives ?
- Les besoins de recueillir de l'information auprès d'usagers ou de participants ?

Ne pas oublier que l'évaluation consiste à déterminer la valeur des résultats obtenus, et que l'utilisation exclusive de données quantitatives ne permettra pas de conclure si une activité ou un projet est bon ou mauvais.

Chaque évaluation en cours d'exécution d'un projet devrait faire le point de la situation au plan de l'avancement des opérations, des extrants obtenus, en plus d'examiner l'objectif final et les buts définis au projet, leur bien-fondé et leur pertinence.

La confidentialité

La confidentialité est un principe important de toute évaluation, notamment la confidentialité de dossiers consultés ou de personnes interviewées. Les personnes impliquées dans le processus d'évaluation devraient, dès le début du processus, se donner des règles concernant la confidentialité, et veiller à leur application.

Les mesures (indicateurs) de rendement et de réussite.

Les indicateurs de rendement et de réussite d'un projet sont en quelque sorte la raison d'être d'un projet. En effet, lorsqu'un projet est défini, il suppose que sa réalisation éventuelle entraînera des changements à une situation donnée (exemple : réseautage en ligne d'une collectivité visée pour permettre un apprentissage répondant à ses besoins). Les indicateurs de rendement et de réussite sont précisément la mesure des changements envisagés qu'auront permis la réalisation des activités d'un projet. Les indicateurs sont donc une série d'hypothèses mesurables quantitativement (exemple : nombre de participants qui ont dit avoir atteint leurs objectifs d'apprentissage) et qualitativement (exemple : degré de satisfaction des participants et les retombées de leur apprentissage).

Les indicateurs de réussite devraient être identifiés par le promoteur du projet, ses partenaires et l'évaluateur externe dès que les buts et objectifs du projet auront été établis. Lorsqu'ils sont établis dès le départ, les indicateurs permettent aussi de clarifier les buts et objectifs du projet lui-même : Quelles données de départ sont disponibles (points de référence ou "benchmarks" qui permettront, par la suite, de mesurer les progrès réalisés et les résultats obtenus suite à la mise en oeuvre du projet) ? Quels changements sont envisagés par rapport aux besoins de la collectivité visée ? Quel sera le résultat final de ces changements ? Etc.

La formulation des indicateurs permet de préciser les résultats attendus si le projet est mis en oeuvre et que les conditions de sa réalisation soient remplies. Si correctement formulés et appliqués, les indicateurs de rendement et de réussite permettront :

- d'établir quels changements sont survenus et leur ampleur;
- la comparaison entre les changements envisagés et les changements réellement survenus;
- d'évaluer l'impact de ces changements en relation avec le but visé par le projet;
- l'examen de la relation «intrants - extrants», et l'analyse «coûts-bénéfices».

Pour être valables et utiles, les indicateurs doivent être :

- **Reliés à des données disponibles** : après avoir défini les indicateurs de succès du projet, il faut s'assurer qu'il sera possible, au moment opportun, de recueillir les données pour les indicateurs choisis. L'utilité d'un indicateur est limitée par la disponibilité des données. Si les données ne sont pas disponibles, il faut trouver ou créer d'autres indicateurs.
- **Objectivement vérifiables** : l'appréciation des résultats du projet devrait se baser sur des méthodes de cueillette d'informations capables de donner les mêmes résultats quelque soit l'évaluateur. Le point central de l'évaluation n'est pas tellement la question de l'utilisation de mesures quantitatives ou qualitatives, mais plutôt de savoir si les indicateurs de changement utilisés sont effectivement objectivement vérifiables, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.
- **Valides** : ils doivent mesurer les résultats qui se rapportent au projet et à ses activités;
- **Spécifiques et indépendants** : ils doivent convenir à chaque niveau de réalisation du projet. Un indicateur d'extrants ne peut pas en principe être employé pour prouver que le but du projet a été atteint. Les indicateurs varieront donc selon les divers paliers du projet : (a) *pour les intrants* : il s'agira du genre de ressources et dépenses pour chaque activité et les dates cibles; (b) *pour les extrants* : il s'agira de l'ordre de grandeur des résultats des extrants produits pour réaliser les objectifs et des dates de réalisation prévus; (c) *pour les objectifs du projet* : il s'agira des conditions objectivement vérifiables qui devraient témoigner et mesurer les éléments importants de la réalisation des objectifs ; et (d) *pour le but du projet* : il s'agit de la mesure objectivement vérifiable qui indiquera le degré de réalisation du but.
- **Mesurables** : les niveaux de réalisation doivent être définis précisément et concrètement en termes de quantité, de qualité et de temps.

QUI va faire l'évaluation ?

La responsabilité globale de l'évaluation d'un projet doit être confiée à un *évaluateur externe*, même si les personnes directement impliquées dans la conception et la mise en oeuvre d'un projet jouent un rôle non négligeable dans le processus d'évaluation d'un projet, dans le cadre des propositions de projets soumises au BTA.

L'évaluateur externe ne doit pas avoir de liens avec le projet (consultant externe d'université, de groupes de chercheurs, ou de firmes-conseils) pour les raisons suivantes :

- le travail d'évaluation demande du temps, une attention permanente et des compétences spécifiques;
- un évaluateur externe sans lien avec les promoteurs du projet ou ses partenaires offre une garantie de neutralité, d'objectivité et de professionnalisme. Ceci permet également de répondre aux exigences de rendre des comptes quant à l'utilisation des fonds du BTA;
- l'évaluateur externe provoquera une réflexion critique chez le promoteur du projet et ses

partenaires, concernant la conception du projet, son déroulement, les leçons à retirer, et les modifications éventuelles à apporter au projet.

Note : Les contrats de consultation qui sont accordés à un seul entrepreneur et dont la valeur dépasse 25,000 \$ doivent être attribués par la voie d'un processus concurrentiel comportant au moins trois soumissions.

Si l'évaluateur externe doit travailler avec le promoteur du projet et ses partenaires, pour coordonner la cueillette et l'analyse des informations, alors la qualité de l'évaluation dépendra en grande partie de la participation des acteurs du projet ainsi que de l'intégration de la démarche d'évaluation dans leurs activités courantes. Toutefois, c'est l'évaluateur externe qui effectue et supervise l'évaluation, en cours d'exécution du projet ou à la fin du projet, conformément au calendrier défini au plan d'exécution du projet.

Quelques questions à poser pour le choix d'un évaluateur externe :

- D'après son expérience précédente, l'évaluateur saura-t-il adapter ses connaissances techniques et de gestion financière au contexte du projet et à la tâche qui lui est confiée ?
- L'évaluateur a-t-il les capacités de planifier et de mener à bien des activités d'évaluation ?
- L'évaluateur serait-il en mesure d'encourager et d'organiser la participation efficace des intervenants aux activités d'évaluation ?
- Y a-t-il des risques de conflits d'intérêt entre l'évaluateur et le projet ?
- Les antécédents professionnels de l'évaluateur sont-ils acceptables pour l'organisme promoteur et ses partenaires ?

QUI fait QUOI ?

Il est important de définir les rôles et les responsabilités des acteurs de l'évaluation du projet, aussi bien pour l'évaluateur externe que pour les autres personnes impliquées dans l'évaluation : Qui raffiner le plan d'évaluation ? Qui recueillera les données voulues où en supervisera la collecte ? Qui les analysera ? Qui coordonnera les ressources disponibles (budget et expertise, contraintes de temps et d'organisation) ? Qui rendra compte des résultats ? etc...

Mis à part l'évaluateur externe, la participation des personnes impliquées dans l'évaluation du projet devrait refléter leur degré d'implication dans le projet. La création d'un comité d'évaluation pourrait être utile pour assurer le bon déroulement du processus d'évaluation, motiver les intervenants et fournir un forum de rétroaction.

QUAND le(s) rapport(s) d'évaluation doit-il être complété ?

L'évaluation est un processus continu qui, idéalement, devrait être enclenché dès le stade de la conception et de la planification d'un projet, mais dans tous les cas, il est essentiel qu'elle débute dès que les buts et objectifs d'un projet prennent forme. L'évaluation peut être faite durant le déroulement d'un projet (par exemple, lorsqu'une des phases critiques d'un projet est terminée), ou à la fin d'un projet (l'évaluation des réalisations et des résultats obtenus et de l'impact du projet).

L'évaluateur externe devra procéder à une estimation du temps requis pour chaque phase de l'évaluation du projet, afin d'en déterminer la durée, permettant de respecter les dates de remise de rapports au BTA. L'entente de contribution indique quand le(s) rapport(s) d'évaluation doit/doivent être remis(s) au BTA.

Le promoteur d'un projet devrait consulter un évaluateur externe dès qu'une ébauche de projet a été développée.

COMBIEN cela va-t-il coûter ?

Il faudra déterminer un budget préliminaire pour l'évaluation du projet. Ce budget devra être inclus dans la demande au BTA. Il faudra estimer les coûts de toutes les tâches jugées nécessaires à l'évaluation du projet, dont : les honoraires de l'évaluateur externe, les salaires du personnel du projet attribuables à l'évaluation du projet, les frais de déplacement et de réunions, le matériel de bureau, la papeterie, la dactylographie, les photocopies, la documentation et l'impression des textes, ainsi que d'autres besoins particuliers à chaque projet.

L'estimation budgétaire relative à l'évaluation varie selon la nature et la complexité de chaque projet, mais en règle générale, le pourcentage du montant consacré à l'évaluation devrait se situer entre 8 à 10 % du coût total du projet.

Afin d'estimer correctement le budget nécessaire pour l'étape d'évaluation du projet, une liste complète des tâches à faire doit être préparée. Cette liste sera le plan d'évaluation du projet. Il permet de calculer de façon réaliste les coûts et le budget de l'évaluation.

5. APPROBATION DU PLAN D'ÉVALUATION

PRÉPARATION DU PLAN D'ÉVALUATION, afin de le soumettre avec votre demande au BTA.

Un plan d'évaluation est requis par le BTA, dans le cadre de toute proposition de projet. Nous vous en suggérons un qui peut être adapté selon les spécificités d'un projet et de la méthodologie retenue.

Préparer un tableau à cinq colonnes :

- *Objectifs/activités à évaluer* : ils doivent être concrets, mesurables et reliés aux objectifs du projet.
- *Indicateurs de rendement/de réussite* : ils doivent donner de l'information (qualitative ou quantitative) sur la mesure dans laquelle le projet est en voie d'atteindre (ou a atteint) les objectifs mentionnés.
- *Méthode de mesure du rendement/de réussite* : il s'agit des outils de mesure utilisés (par exemple : entrevues ou questionnaires) et de la façon dont se fera la cueillette de l'information pour évaluer les résultats prévus.
- *Responsable* : il s'agit de la ou des personnes responsables de mener à bien l'activité ou la tâche indiquée.
- *Échéancier* : il s'agit des dates indiquant soit la durée de l'activité d'évaluation indiquée, soit la date d'échéance pour compléter l'activité d'évaluation indiquée.

	Objectifs / activités	Indicateurs de rendement / de réussite	Méthode de mesure du rendement / de réussite	Responsable	Échéancier
1					
2					
etc.					

Le plan d'évaluation devrait également indiquer :

- les évaluations périodiques et évaluation de fin de projet
- comment les évaluations périodiques (résultats préliminaires) seront utilisées pour faire les ajustements nécessaires et appropriés au projet; et
- comment les résultats partiels ou finaux seront présentés au BTA.

6. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Pour être vraiment efficace, une évaluation doit inclure les leçons que l'on peut tirer d'un projet. Elle doit aussi pouvoir éclairer les décideurs sur l'opportunité de continuer le projet, de le modifier ou de l'abandonner, ou encore de le répéter ailleurs.

Tout rapport d'évaluation devrait contenir les éléments suivants :

- au début, un bref résumé de l'évaluation et un énoncé des recommandations;
- les objectifs de l'évaluation;
- les limites du travail d'évaluation (moyens disponibles, contraintes ou restrictions);
- l'approche méthodologique utilisée;
- une évaluation des intrants;
- une évaluation des processus;
- une évaluation des extrants;
- une évaluation de l'impact du projet par rapport au but et à l'objectif final;
- une synthèse des résultats obtenus (conclusions), incluant les leçons tirées du projet et ce qui aurait pu être fait autrement;
- les prolongements possibles (recommandations); et
- les annexes pertinentes (questionnaires utilisés, grilles d'analyse, plan d'évaluation, etc...).

Le plan d'évaluation doit prévoir la préparation de rapports d'évaluation intérimaires ainsi que la production d'un rapport final soumis au BTA.

Ne pas oublier que l'évaluation n'est pas une opération de pure spéculation intellectuelle. On doit pouvoir en tirer des conclusions pratiques et des leçons concrètes.

7. DIFFUSION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Les leçons que l'on tire d'une évaluation de projet sont toujours utiles, et non seulement pour le promoteur et ses partenaires ou pour le BTA, puisque certaines conclusions tirées de l'expérience acquise peuvent aussi s'appliquer ailleurs, dans le cadre d'autres projets similaires. Quel que soit le cas, les résultats d'une évaluation doivent être diffusés selon un plan de diffusion élaboré avec les partenaires du projet et le BTA.

8. QUELQUES CONSIDÉRATIONS PRATIQUES :

Chaque projet à évaluer possède ses propres caractéristiques et chaque évaluateur externe ses propres valeurs.

Le promoteur d'un projet devrait consulter un évaluateur externe dès qu'une ébauche de projet a été développée. Ensemble, et avant même de considérer un plan d'évaluation, ils devraient :

- (a) S'assurer que l'évaluateur externe a accès à toute l'information pertinente à la planification et au déroulement de l'évaluation (documents, dossiers, entente avec le BTA, activités et ressources du promoteur et de ses partenaires, etc.), et qu'il dispose effectivement des ressources financières et humaines prévues pour l'évaluation.
- (b) Revoir la logique interne du projet, dont (a) les mesures prévues des intrants, des extrants, des objectifs et du but du projet, (b) les liens de cause à effet unissant ces quatre niveaux, (c) les situations et facteurs externes qui influenceront sur ces liens, (d) les indicateurs de progrès

spécifiques et objectivement vérifiables qui permettront par la suite de mesurer ou de vérifier dans quelle mesure l'on a produit les extrants voulus et atteint les objectifs et le but final. Ce point est essentiel et constitue pour l'évaluateur externe un cadre conceptuel de base.

- (c) Examiner la disponibilité des données relatives à la situation socio-économique avant le début du projet, puisqu'elles précisent les activités ou les conditions que le projet a pour but de modifier. Elles devront être rassemblées avant la mise en oeuvre du projet. La connaissance de ces données est essentielle à la détermination des progrès accomplis. Sans ces renseignements, il sera impossible de mesurer les changements ou les effets du projet.
- (d) Examiner et valider le calendrier des activités prévues au plan d'action du projet, qui organise la conversion des intrants en extrants et facilite le contrôle et l'évaluation des progrès accomplis.
- (e) S'assurer que les buts de l'évaluation demandée sont clairs, et qu'ils mentionnent la nature, la quantité et la qualité des informations désirées, afin que l'évaluateur externe sache qui veut quoi et à quelles fins.
- (f) Identifier d'autres aspects pratiques : les contraintes administratives ou opérationnelles, le budget de l'évaluation, les conditions du milieu (matérielles, politiques, socio-culturelles), et les ressources humaines disponibles ou à s'adjindre.
- (g) Prévoir les perceptions que pourraient avoir les participants à l'évaluation du rôle de l'évaluateur externe. Ces perceptions pourraient entraîner des craintes ou de la méfiance vis-à-vis le processus d'évaluation lui-même. Donc, prévoir d'informer régulièrement les personnes impliquées dans le processus d'évaluation et dans le projet des résultats des évaluations périodiques, pour permettre la discussion sur ces résultats et sur ce qu'ils signifient pour le travail en cours, le déroulement du projet, et l'atteinte des buts et objectifs du projet.

Bonne évaluation.

Ressources :

Manuel de Référence

UNESCO Office de Contrôle Interne (aucune date) Un brève introduction à l'essentiel de l'évaluation, y compris une liste des références.

UNESCO, 7, Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

http://www.unesco.org/ios/fre/evaluation/tools/outil_f.htm

Also available in English under the title: Evaluation Manual

http://www.unesco.org/ios/eng/evaluation/tools/outil_01e.htm

Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative

La Direction de la santé de la population, Santé Canada (1996) Un guide offrant un cadre d'évaluation simple mais compréhensif. Il inclut une bibliographie annotée sur les ressources d'évaluation, les fiches de travail et les canevas d'entrevue. On peut obtenir, sur demande, la présente publication sur disquette, en gros caractères, sur bande sonore ou en braille.

Centre national d'information sur la violence dans la famille, Division de la prévention de la violence familiale, Direction générale de la promotion et des programmes de la santé, Santé Canada (Indice de l'adresse : 1907D1), Ottawa ON K1A 1B4

http://www.phac-aspc.gc.ca/ncfv-cnivf/violencefamiliale/html/fvprojevaluation_f.html

Also available in English under the title: **Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach**

http://www.phac-aspc.gc.ca/ncfv-cnivf/familyviolence/html/fvprojevaluation_e.html

Glossaires

Lexique pour la gestion et la responsabilisation axées sur les résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2002) Un glossaire des termes avec les équivalents anglais, la plupart définie dans le contexte gouvernemental.

Centre d'excellence en évaluation, Division de la Gestion axée sur les résultats, 300, avenue Laurier ouest, Ottawa ON K1A 0R5

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmafcgrr05_f.asp

Also available in English under the title: **Lexicon for Results-Based Management and Accountability**

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmafcgrr05_e.asp

Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats /

Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management

Organisation de coopération et de développement économiques (2002) Un glossaire des principaux termes en trois langues : le français, l'anglais et l'espagnol.

2, rue André Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>