

Prendre des décisions

À la fin du présent module, vous pourrez :

- ▲ interpréter les données et tirer des conclusions (étape 5a);
- ▲ décider de ce qu'il adviendra du programme et concevoir un plan pour mettre vos recommandations en œuvre (étape 5b);
- ▲ préparer un rapport et en planifier la distribution efficace.

À l'étape 4, vous avez analysé les données recueillies et vous avez résumé les constatations. À l'étape 5, vous interprétez ces constatations afin de pouvoir prendre des décisions concernant votre programme et concevoir un plan d'action pour les mettre en œuvre. C'est l'étape la plus créatrice du processus. Vous combinerez la collecte systématique et l'analyse des données à votre jugement et à votre expérience afin de prendre de bonnes décisions concernant votre programme. Vous apprendrez aussi à préparer un rapport sur l'évaluation. Il est également essentiel de faire connaître vos méthodes et vos résultats à d'autres personnes.

ÉTAPE 5 a

Interpréter les constatations et tirer des conclusions

La présente section vous montre comment tirer des conclusions à propos de votre programme en vous fondant sur l'interprétation des constatations de l'étape 4. En quoi l'interprétation des constatations diffère-t-elle de l'analyse des données, comme celle que vous avez réalisée à l'étape 4? À cette étape, votre objectif consistait simplement à rapporter les faits tels qu'ils avaient été consignés. Vous avez examiné, individuellement, les données obtenues à chaque question de l'évaluation et rapporté vos constatations. À l'étape 5a, l'objectif consiste à aller plus loin et à considérer les conclusions dans leur ensemble, afin de mieux en comprendre la ou les raisons. Vous appliquerez aux données votre propre interprétation ou perspective pour parvenir à votre propre équilibre unique entre l'objectivité et la créativité.

Étape 4 =
« Seulement les faits,
s'il vous plaît. »

mais

Étape 5a =
« Ah! Très intéressant, mon
cher Watson. »

La réflexion est l'élément le plus crucial de l'interprétation de vos constatations. Prendre le temps de réfléchir à vos principales conclusions vous donnera l'occasion de les assimiler, de les vivre et de découvrir des conséquences qui peuvent ne pas être évidentes à première vue. Il est même préférable de prendre du recul en les mettant de côté pendant quelques jours, puis en les examinant de nouveau.

La *Feuille de travail sur l'interprétation des constatations* vous guidera pendant le processus de réflexion. Une feuille de travail remplie pour l'évaluation du programme sur les compétences parentales se trouve à la page suivante. Servez-vous des renseignements contenus dans les feuilles de travail précédentes pour remplir les trois premières colonnes de la nouvelle feuille de travail. Copiez le but de l'évaluation du But de l'évaluation de l'étape 1a et les questions de l'évaluation de la Liste de contrôle des questions d'évaluation de l'étape 1d. Reportez-vous à la *Feuille de travail sur les méthodes* de l'étape 2 et inscrivez les attentes dans la deuxième colonne. Dans la colonne des « Constatations », inscrivez les constatations consignées dans les *Feuilles de travail sur l'analyse des données qualitatives* et/ou l'analyse des données quantitatives de l'étape 4.

Examinez les attentes que vous avez fixées pour votre programme. Comparez-les à vos constatations pour déterminer si elles ont été réalisées ou non. Indiquez dans la colonne « Attentes comblées? » si l'attente a été comblée; choisissez oui, non ou non mais acceptable. Il est important de vous demander si les attentes étaient vraiment réalistes.

Ensuite, réfléchissez aux attentes qui n'ont pas été comblées. Envisagez toutes les explications possibles. Dans la colonne « Pourquoi? », inscrivez les explications les plus plausibles. Il est important de fournir l'explication la plus plausible pour toutes les attentes qui n'ont pas été comblées, parce que ce sont des aspects du programme qui devront être réexaminés. Vous voudrez peut-être également souligner votre succès en fournissant des explications pour les attentes qui ont été comblées ou dépassées.

Lorsque vous réfléchissez aux explications possibles et à celles qui sont les plus plausibles, considérez les modèles de preuves, les écarts, les facteurs internes et externes et toutes les constatations inattendues.

Modèles de preuves

Les modèles sont des similitudes entre les constatations provenant de sources différentes. Ils aident à confirmer une constatation ou à expliquer pourquoi le programme n'a pas atteint les résultats escomptés. Dans l'exemple du programme sur les compétences parentales, la participation aux séances n'a pas été aussi forte dans l'ouest et affichait une plus faible proportion du groupe cible comparativement aux séances organisées dans l'est. Ce fait, combiné avec la constatation qu'un plus grand nombre de personnes dans l'est que dans l'ouest ont eu connaissance du programme par leur centre de ressources communautaires, permet de croire que le centre de ressources communautaires joue un rôle critique dans le recrutement.

Écarts

Les écarts sont des constatations qui se contredisent ou qui ne concordent pas avec celles des évaluations antérieures. L'étude de ces différences peut aider à mettre en lumière ce qui se passe au cours du programme et suggérer des changements possibles. Par exemple, si le personnel dispensant le programme considère qu'il se déroule bien, mais que les participants ne partagent pas cette opinion, le personnel n'est peut-être pas sur la même longueur d'ondes que les participants. Il serait possible d'améliorer le programme en le modifiant de manière à donner l'occasion aux participants et au personnel d'interagir plus efficacement.

Prendre des décisions et préparer un plan d'action

Maintenant que vous avez interprété les données et tiré certaines conclusions, vous êtes prêt à prendre des décisions concernant votre programme. La présente section vous aidera à réfléchir sur les changements à apporter, le cas échéant, et sur la manière de les mettre en œuvre. Ces deux éléments sont cruciaux pour déterminer si des changements découleront de votre évaluation. La *Feuille de travail sur les décisions et le plan d'action* vous guidera tout au long de la présente section. Appuyez-vous sur l'exemple de la feuille de travail pour le programme sur les compétences parentales.

Voici encore une excellente occasion de réfléchir en compagnie d'autres personnes participant au programme et à l'évaluation. Mettez à contribution les cadres supérieurs, auxquels incombera probablement la responsabilité de veiller à ce que les changements apportés au programme soient mis en œuvre. Ils seront une excellente source de connaissances sur ce qui est raisonnable et ce qui peut être politiquement vendable. Leur participation au processus accroîtra la possibilité que vos propositions soient acceptées et connaissent finalement du succès. Il est également important de faire appel au personnel qui sera touché par ces décisions. Quant à la participation des personnes ne faisant pas partie du service de santé, elle dépendra du programme et des ramifications des décisions le concernant. Il est nécessaire de parvenir à un équilibre entre ce qui est pratique, sur le plan du temps et des ressources, et les avantages que présente la participation des intervenants.

Le processus de prise de décision

La première colonne de la *Feuille de travail sur les décisions et le plan d'action* est intitulée « Décisions à propos du programme ». La prise de décision implique :

- la formulation de la ou des questions;
- la collecte, l'analyse et l'interprétation des données;
- la détermination et l'analyse des options;
- le choix des options privilégiées.

Par conséquent, pour remplir cette colonne de la feuille de travail, vous devez passer par chacune des étapes susmentionnées. Celles-ci sont étudiées plus en détail ci-dessous.

Formuler les questions

Vos décisions se fondent sur le but de l'évaluation et sur vos conclusions. Dans l'exemple du programme sur les compétences parentales, le but consistait à décider s'il fallait ou non continuer d'offrir le programme. On a conclu que le programme était utile, mais qu'il comportait certains problèmes sur les plans du recrutement, de la participation parentale et des aptitudes d'animation du personnel.

Cette conclusion soulève un certain nombre de questions.

- Devrions-nous continuer à offrir le programme?
 - Dans l'affirmative :
 - Comment pouvons-nous améliorer le recrutement?
 - Comment la participation des parents peut-elle être accrue?
 - Comment les aptitudes d'animation du personnel peuvent-elles être améliorées?



Feuille de travail sur les décisions et le plan d'action

Décisions à propos du programme	Priorité/échéancier	Tâches	Responsabilité	Ressources requises	Évaluation du changement (Questions d'évaluation)
1) Continuer à offrir le programme, mais offrir uniquement la série en collaboration avec d'autres organismes communautaires	Haute — deux prochains mois	<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer les autres centres de ressources communautaires de la région et discuter de la présentation conjointe des séances. Organiser deux séances avec des partenaires intéressés 	Gestionnaire de programmes	15 heures	Devrions-nous continuer à offrir la série sur les compétences parentales sur des sujets liés à la santé à l'intention des familles à faible revenu? <ul style="list-style-type: none"> Combien de personnes ont participé au programme? Comment les personnes ont-elles eu connaissance du programme? A-t-on atteint le public cible? Les participants étaient-ils satisfaits des séances?
2) Modifier la première séance et offrir des choix de modules	Haute — mois prochain	<ul style="list-style-type: none"> Inclure dans le guide de l'animateur des possibilités de discussion à la première séance 	Gestionnaire de programmes	1 heure — Temps du personnel	
3) Accroître le temps de discussion	Haute — mois prochain	<ul style="list-style-type: none"> Modifier le guide de l'animateur afin de réduire le temps organisé et laisser plus de temps pour la discussion 	Personnel chargé de la prestation des programmes	20 heures	
4)					
5)					

Recueillir, analyser et interpréter les données

Pour répondre à ces questions, pensez aux constatations de l'évaluation, en considérant de nouveau les facteurs internes et externes.

- Ces facteurs sont-ils toujours valables?
- Continueront-ils d'avoir une incidence sur votre programme?
- Y a-t-il des facteurs internes ou externes nouveaux que vous devriez considérer?

Déterminer et analyser les options

Il y a rarement une seule réponse à un problème. Envisagez un éventail d'options possibles et présentez le pour et le contre de chacune d'elles avant de choisir un plan d'action. Parmi les options à considérer, on peut mentionner les suivantes :

- apporter des ajustements mineurs et peu coûteux (énumérez-les);
- apporter des modifications importantes, qui peuvent ou non avoir des répercussions sur les ressources (énumérez les modifications);
- cesser d'offrir le programme et ne pas le remplacer;
- cesser d'offrir le programme et commencer à planifier l'élaboration d'un nouveau programme;
- retarder la décision à propos du programme jusqu'à ce qu'elle puisse être considérée dans le contexte d'autres programmes au cours du cycle de planification stratégique et opérationnelle.

Choisir les options privilégiées

Plusieurs facteurs influent sur le choix de l'option la plus appropriée.

- Des ressources additionnelles sont-elles requises pour faire fonctionner le programme à un niveau acceptable? En existe-t-il?
- Le personnel a-t-il besoin de formation? Existe-t-il des possibilités dans ce domaine?
- A-t-on besoin d'élaborer des ressources? Cela est-il possible?
- A-t-on besoin d'une nouvelle approche? Le programme dispose-t-il des compétences et des ressources nécessaires à un changement d'approche?

Choisissez vos options privilégiées en fonction de leur importance et de leur faisabilité. Une fois que vous avez établi quelles décisions sont nécessaires, résumez-les dans la colonne « Décisions à propos du programme » de la *Feuille de travail sur les décisions et le plan d'action*.

Priorité des décisions et échéancier du plan d'action

Indiquez dans la deuxième colonne de la feuille de travail la priorité de la décision et l'échéancier de mise en œuvre des changements requis.

Cette décision s'appuie sur :

- l'urgence de résoudre le problème afin d'améliorer le programme;
- l'ampleur du changement proposé;
- les répercussions des décisions sur le personnel et les ressources.



Plan d'action

Il est important pour la mise en œuvre de vos décisions que celles-ci soient appuyées par un plan d'action. Les colonnes restantes sur la *Feuille de travail sur les décisions et le plan d'action* aident à planifier le processus de mise en œuvre de vos décisions. Dans les colonnes 3, 4 et 5 de la feuille de travail, déterminez les tâches qui doivent être effectuées afin de mettre en œuvre vos décisions, établissez qui sera responsable de chacune d'elles et/ou chargé de les mener à bien et faites une estimation des ressources nécessaires.

Une évaluation continue devrait constituer un élément important du programme révisé. Dans la colonne « Évaluation du changement », établissez un processus de rétroaction afin de surveiller la mise en œuvre des décisions et de voir comment elles influent sur le programme. Certaines des questions d'évaluation que vous avez formulées dans le cadre de la présente évaluation constitueraient un excellent point de départ. Cette étape vous ramène au début du processus d'évaluation (c.-à-d. l'étape 1 – Préciser le but de l'évaluation) et boucle la boucle du cycle de l'évaluation du programme.

ÉTAPE 5 c

Rédiger un rapport sur votre évaluation

Vous avez terminé l'évaluation de votre programme étape par étape. Muni de vos données, de votre analyse, de votre interprétation des constatations, de vos conclusions et, surtout, de vos décisions et du plan d'action pour leur mise en œuvre, vous êtes prêt à dévoiler les résultats de votre évaluation!

Un rapport sur l'évaluation est une dernière étape critique, mais souvent oubliée parce qu'on est pressé d'aller de l'avant avec les changements à apporter au programme. Le rapport est un constat de l'évaluation qui peut être utilisé par d'autres personnes ou services, notamment d'autres services de santé, le prochain évaluateur du programme et les intervenants actuels des programmes.

Vous pouvez avoir besoin ou non de préparer un rapport écrit officiel selon le but de votre évaluation et les personnes qui s'en serviront. Si vous avez réalisé l'évaluation pour répondre à des besoins internes, alors les feuilles de travail que vous avez remplies au cours de l'évaluation pourront suffire. **Au minimum, vous devez préparer un rapport qui comprend le modèle d'analyse logique, les feuilles de travail des étapes 2 et 5 ainsi qu'une copie de chaque outil de collecte des données avec la Feuille sur la logistique qui l'accompagne. Ces éléments devraient être conservés dans un dossier central et communiqués au personnel des programmes et au supérieur du gestionnaire.**

Dans de nombreux cas, il se peut que vous ayez à rédiger un rapport officiel. La section suivante du présent module montre comment préparer un rapport et le distribuer efficacement.

Personnes auxquelles le rapport est destiné

Si vous rédigez un rapport officiel sur votre évaluation, vous devez penser aux personnes auxquelles vous vous adressez. Vous devez établir un lien entre les constatations et leurs connaissances, leur expérience et leurs préoccupations particulières et utiliser un langage qui leur est familier. En effet, avant même le début de l'évaluation, il aurait été utile de discuter d'une stratégie de distribution et de s'entendre sur cette dernière avec tous les intervenants. Pendant le déroulement de l'évaluation, des mises à jour provisoires auraient aidé à soutenir l'intérêt et l'enthousiasme des intervenants et auraient ouvert la voie à l'expression de commentaires sur les activités d'évaluation.

Pour répondre aux besoins de vos publics divers, vous pourriez avoir besoin de créer plus d'une version d'un rapport écrit. Envisagez également d'autres modes de présentation du matériel. Vous pourriez ainsi faire ressortir les questions qui intéressent les différents lecteurs ou présenter les divers points de la manière que les publics ciblés trouveront le plus utile. Pour les médias, vous pourriez employer un style simple et fournir un résumé général de l'évaluation; pour un exposé présenté dans le cadre d'une conférence, le style doit être plus soutenu et le rapport devrait inclure des analyses et des discussions spécialisées et techniques.

Vous pouvez décider de faire connaître une partie ou l'ensemble des résultats aux participants au programme. Vous pourriez le faire au moyen d'un rapport sommaire d'une à trois pages. Il n'existe aucune règle particulière à cet égard. Considérez le coût et la faisabilité des différentes formules ainsi que l'intérêt des participants.

Il faut également tenir compte de certains principes au moment de rédiger divers rapports.

- *Rapidité.* Produisez le rapport dans un délai raisonnable après la collecte des données.
- *Concision.* Limitez le contenu du rapport à ce qui est strictement requis.
- *Simplicité.* N'employez pas de jargon. Utilisez des exemples simples. Ayez recours à des outils graphiques (graphiques, tableaux, etc.) afin de décrire et d'expliquer les données. « Une image vaut mille mots. »

Diffusion

Avant de distribuer vos résultats, considérez le public que vous cherchez à rejoindre, en respectant les volontés des bailleurs de fonds et du personnel du programme. Par exemple :

- présenter des exposés oraux pour les cadres supérieurs, le personnel du programme et/ou les participants au programme;
- utiliser d'autres modes de communication comme des bulletins internes pour faire connaître certaines sections clés – ou l'ensemble du rapport – à un public plus vaste;
- aider des agences et des organismes externes à distribuer le rapport.

Songez à permettre au public de réagir, de poser des questions ou d'entamer une discussion.



Structure d'un rapport officiel

Résumé (si le rapport compte plus d'une dizaine de pages)

Donnez une brève description du but de l'évaluation, des questions d'évaluation, des méthodes, des constatations clés, des conclusions et des décisions à propos du programme. Le résumé devrait compter d'une à trois pages.

Introduction

Dans cette section, présentez le contexte et le but de l'évaluation. Soyez bref. Laissez les détails pour le corps du rapport.

Description du programme

Rédigez une brève description de votre programme. Incluez le modèle d'analyse logique du programme établi à l'étape 1b.

Questions d'évaluation

Énumérez les questions d'évaluation qui ont été choisies à l'étape 1d.

Méthodes

Décrivez brièvement les méthodes utilisées pour recueillir les données (étape 2). Vous pourriez inclure des copies des outils vierges de collecte des données dans l'annexe du rapport. S'il a été nécessaire de mettre au point de nouveaux outils pour la collecte de vos données ou que vous avez modifié des outils existants, donnez un aperçu de ce qui a été fait (étape 3).

Constatations

Dans cette section, décrivez brièvement ce que vous avez observé lorsque les données ont été analysées (étape 4). Les constatations devraient être regroupées sous chaque question d'évaluation. Servez-vous de tableaux et de graphiques pour présenter clairement les données. Le texte écrit ne devrait pas répéter tout ce qui se trouve dans les tableaux, mais plutôt mettre en lumière les points clés.

Discussion et conclusions

Choisissez les constatations clés et expliquez-en brièvement le pourquoi (étape 5a). Les conclusions auxquelles vous êtes parvenu devraient être énumérées ici.

Décisions à propos du programme

Résumez vos décisions à propos du programme et incluez un aperçu du plan d'action qui sera mis en œuvre.

Remerciements

Dans cette section, remerciez toutes les personnes qui ont fourni des données ou qui vous ont aidé à réaliser l'évaluation. Il pourrait s'agir d'un collègue que vous avez consulté ou de quelqu'un qui vous a aidé à préparer et à administrer l'évaluation.

Annexe

Incluez les outils de collecte des données, les formulaires de consentement, les lettres d'appui, etc. que vous désirez insérer dans le rapport officiel.

Points clés

- ▲ La réflexion est l'élément le plus important de l'interprétation des constatations de votre évaluation.
- ▲ Pose des questions comme « Quels sont les modèles, quels sont les écarts? » et « Quels sont les facteurs internes et externes présents? » facilitera l'interprétation de vos constatations.
- ▲ Votre interprétation des données vous aidera à tirer des conclusions à propos du programme. Ces conclusions influenceront sur vos décisions.
- ▲ Vos décisions devraient comprendre les changements qui seront apportés ainsi qu'un plan d'action pour leur mise en œuvre. Ces deux éléments sont cruciaux.
- ▲ Il est vital que l'évaluation de votre programme soit bien documentée. Les feuilles de travail de la trousse d'évaluation remplies durant l'évaluation peuvent être utilisées à cette fin.
- ▲ Il peut également être important que vous rédigiez un rapport écrit ou verbal. Celui-ci devrait résumer les étapes que vous avez suivies au cours de l'évaluation et tenir compte du public auquel il est destiné.

Autoévaluation

- ▲ En quoi l'interprétation des constatations diffère-t-elle de l'analyse des données?
- ▲ Quels facteurs devraient être pris en considération aussi bien pour l'interprétation des constatations que pour la prise de décision à propos du programme?
- ▲ En quelles circonstances la rédaction d'un rapport officiel sur l'évaluation serait-elle superflue? Que faudrait-il faire à la place?
- ▲ À plusieurs étapes différentes de la trousse d'évaluation, il est recommandé de faire participer les intervenants. Pourquoi est-ce important?

Bibliographie :

BASKERVILLE, B. et P. STEWART. Program Evaluation Workshop Materials. Service de la santé d'Ottawa-Carleton, 1991.

juillet 1997

