

Planification
et
évaluation
des
programmes
en fonction
des
résultats

Cahier de
travail

Cahier compilé par M. Christine Castle

© 2013 Association des musées de l'Ontario

50, rue Baldwin
Toronto (Ontario) M5T 1L4
Tél. : 416 348-8672
Numéro sans frais en Ontario : 1 866 662-8672
www.museesontario.com

Ce cahier de travail a été créé en tant que ressource accompagnant l'atelier intitulé *Planification et évaluation des programmes en fonction des résultats (Outcomes-Based Program Planning & Evaluation)*, animé par M. Christine Castle le

26 avril 2013.
Lieu historique national du Canada Parkwood
Oshawa (Ontario)



L'Association des musées de l'Ontario tient à souligner le soutien offert par le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, par l'entremise de son programme de subventions aux organismes provinciaux de mise en valeur du patrimoine.

We acknowledge the financial support of the Government of Canada through the Department of Canadian Heritage Museums Assistance Program.

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien, Programme d'aide aux musées.

Canada

Cahier du participant

Table des matières

Planification et évaluation des programmes en fonction des résultats (PEPR)	3
Ressources pour approfondir le sujet	4
L'évaluation en fonction des résultats : pourquoi?	5
Principes de base à retenir	5
Quelques définitions	6
Mesure des résultats	7
L'effet de ricochet	7
Modèles logiques applicables aux programmes	8
Exemples de représentations visuelles des modèles logiques	8
Évaluation de la situation	9
En regardant vers l'extérieur	9
En regardant vers l'intérieur	11
Parties prenantes	11
Rédigez l'énoncé d'objectif de votre programme	12
Composants du processus de planification et d'évaluation des programmes en fonction des résultats	13
Feuille de travail : votre programme	14
Intrants	15
Activités	16
Extrants	16
Résultats et impact	17
Mesure des résultats	20
Indicateurs	20
Cibles. À quoi ressemblera la réussite?	20
Sources de données	21
Analyse de l'information	24
Comment utiliser le cadre de travail de PEPR?	26
Communiquer votre intention	26
Effectuer le suivi et les évaluations nécessaires	26
Modifier et produire des rapports	26

Annexe I – Étude de cas : « Les musées, inspiration d'une génération » Études de cas du GEM, vol. 9, 2012. Utilisé avec autorisation.

Planification et évaluation des programmes en fonction des résultats (PEPR)

Contexte

Cet atelier et son cahier d'accompagnement ont pour but d'aider les musées à mieux répondre aux attentes en matière d'interprétation et d'éducation des Normes applicables aux musées communautaires de l'Ontario. Ces outils se veulent un cadre de référence pour la planification de vos programmes au moyen de résultats mesurables, ainsi que pour la mise en place de stratégies qui permettront une évaluation efficace de ces résultats.

Public visé

- Personnes responsables de la planification et de l'évaluation des programmes d'éducation et d'interprétation des musées;
- Personnes œuvrant dans le milieu des musées et devant se familiariser avec le processus de conception et d'évaluation de programmes en fonction des résultats.

Diffusion visée

- Deux ateliers sur la planification et l'évaluation des programmes en fonction des résultats;
- Cahier de travail;
- Séance d'évaluation;
- Groupe Facebook.

Résultats visés

Les participants seront en mesure :

- D'établir des objectifs et des résultats pour le public cible de leur programme;
- De mettre en place une stratégie d'évaluation visant à déterminer si les résultats visés ont été obtenus.

Avec votre aide, vos musées pourront :

- Mieux répondre aux normes du Ministère en matière d'interprétation et d'éducation;
- Mieux présenter leur impact aux parties prenantes;
- Mettre sur pied des programmes comblant les besoins et correspondant aux intérêts de leur public.



À vous de jouer

Prenez quelques instants pour décrire le programme sur lequel vous souhaitez travailler aujourd'hui.

Ressources pour approfondir le sujet

- Betts, Tracy. « The Nonprofit Social Media Decision Guide. » idealware. idealware. [anglais seulement] Octobre 2011. <http://www.idealware.org/reports/nonprofit-social-media-decision-guide> (page consultée le 18 avril 2013).
- Diamond, Judy, Jessica J. Luke et David H. Uttal. *Practical Evaluation Guide: Tool for Museums and Other Informal Educational Settings*. [anglais seulement] Deuxième édition. Lanham : AltaMira Press, 2009.
- Indiana University IUPUI & Institute for Museum & Library Services. *What is Outcomes Based Planning & Evaluation?* [anglais seulement] IMLS. 2006-2010. <http://www.shapingoutcomes.org/index.htm> (page consultée le 29 mars 2013).
- McNamara, Carter. *Basic Guide to Outcomes-Based Evaluation for Nonprofit Organizations with Very Limited Resources*. [anglais seulement] <http://managementhelp.org/evaluation/outcomes-evaluation-guide.htm#anchor177348> (page consultée le 29 mars 2013).
- Museums Association of Saskatchewan. *Evaluation Workbook: A Basic Understanding of the Program Outcome Evaluation Model*. [anglais seulement] Regina: Museums Association of Saskatchewan, 1999.
- Museums, Libraries and Archives Council (R.-U.) *Inspiring Learning: An Improvement Framework for Museums, Libraries And Archives*. [anglais seulement] <http://www.inspiringlearningforall.gov.uk/> (page consultée le 29 mars 2013).
- Patton, Michael Quinn. *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. [anglais seulement] 3^e édition. Beverly Hills : Sage Publications, 1997.
- Plan:Net Limited & Stratecona Research Group. « L'effet de ricochet : partir des résultats pour planifier et diriger le travail communautaire. » *Plan:Net*. PLAN:NET LIMITED. 2008. <http://www.plannet.ca/page4/assets/Splash%20Ripple%20French.pdf> (page consultée le 29 mars 2013).
- Plan:Net Limited. « L'effet de ricochet. » *Santé Canada*. Aucune date. <http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/contribution/ripple-ricochet/index-fra.php> (page consultée le 29 mars 2013).
- Thomson, Gareth et Jenn Hoffman. « Measuring the Success of Environmental Education Programs. » [anglais seulement] *Société pour la nature et les parcs du Canada*. http://macaw.pbworks.com/f/measuring_ee_outcomes.pdf (page consultée le 29 mars 2013).

L'évaluation en fonction des résultats : pourquoi?

- On alloue de moins en moins de fonds aux programmes à but non lucratif;
- Les besoins communautaires sont de plus en plus importants;
- On met de plus en plus l'accent sur l'impact réel des programmes à but non lucratif. L'évaluation en fonction des résultats permet de déterminer si ces programmes peuvent vraiment avoir un impact sur le public visé par les musées et le patrimoine culturel;
- Les paramètres d'évaluation antérieurs étaient surtout axés sur les profits générés, le nombre de visiteurs et le niveau de satisfaction de la clientèle, sans vraiment évaluer l'impact sur le public visé par les musées et le patrimoine culturel;
- L'évaluation en fonction des résultats tient compte de l'impact et des avantages pour le public visé par les musées et le patrimoine culturel
 - pendant **et**
 - après la participation aux programmes.

Principes de base à retenir

Vous n'avez pas besoin d'être un expert pour exécuter un plan d'évaluation efficace en fonction des résultats.

- Le temps et les efforts consacrés à la planification et à la mise en place d'une évaluation de programme peuvent avoir d'importantes répercussions sur les autres aspects de votre organisme.
- Simplifiez autant que possible. L'évaluation de programmes n'a rien de compliqué.
- Il faut commencer par de petites étapes, dès maintenant, puis progresser au gré des capacités.

Quelques définitions

Planification et évaluation des programmes en fonction des résultats (PEPR) : méthode systématique visant à assurer la planification de programmes axés sur l'utilisateur, ainsi qu'à mesurer l'atteinte des objectifs établis. La PEPR va au-delà de la simple documentation des mesures prises, déterminant également l'impact sur le public visé.
De quelle manière votre public a-t-il changé?

(Indiana University IUPUI & Institute for Museum & Library Services 2006-2010)

Intrants : matériel et ressources utilisés par le programme dans le cadre de ses activités. Ils sont souvent faciles à reconnaître et sont les mêmes pour plusieurs organismes et programmes. Par exemple : équipement, personnel, installations, normes (Normes applicables aux musées communautaires de l'Ontario), information, etc.

Activités : tâches ou processus réalisés par le programme relativement au public, afin de répondre aux besoins de ce dernier (p. ex., recrutement de participants, promotion du programme, réseautage, formation). Il convient de noter qu'au moment de définir les activités d'un programme donné, on met encore l'accent surtout sur l'organisme ou le programme en lui-même, plutôt que sur les changements observés du côté du public.

Extrants : produits ou résultats directs les plus immédiats d'un programme. Les extrants sont généralement présentés sous forme de chiffres. Par exemple, « le nombre de... » (participants, groupes ayant achevé le programme, ressources mises au point, ateliers donnés, fournitures utilisées, visites sur le site Web, etc.). Les extrants créent un *potentiel* pour la production de résultats.

Résultats : changements qui s'opèrent sur le plan des individus, des organismes et des communautés en rapport avec la mise en œuvre d'un programme. Les résultats sont généralement présentés en termes de :

- Connaissances et compétences;
- Comportements;
- Valeurs, conditions et situations.

Impact : décrit votre vision idéale de l'avenir, ainsi que l'importance du projet à vos yeux. L'impact fait référence aux changements à long terme que vous aimeriez que votre projet suscite ou aux changements auxquels votre projet pourrait contribuer.

Mesure des résultats

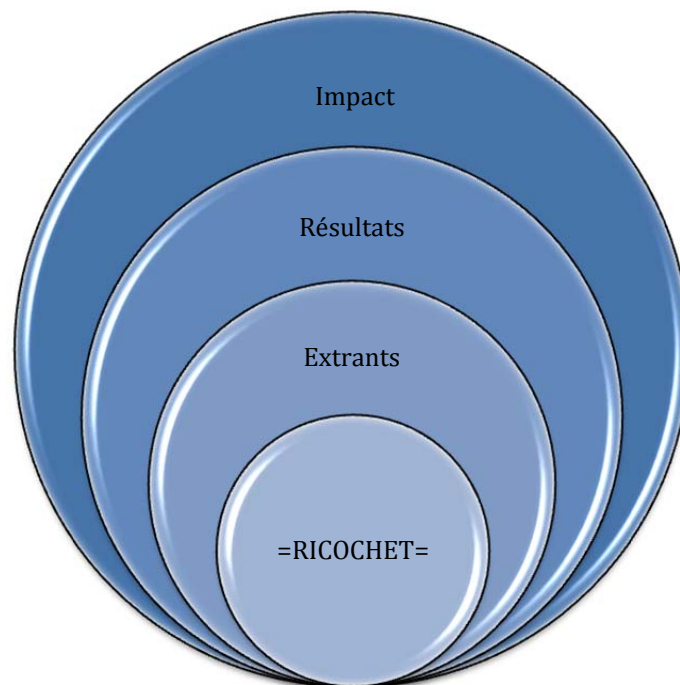
On détermine le taux de réussite d'un programme au moyen d'indicateurs mesurant les trois volets du modèle logique, soit les extrants, le résultat ou l'impact.

Indicateurs de résultats : « jalons » observables et mesurables quant à l'atteinte d'un résultat visé. Ils correspondent à ce que vous voyez, entendez ou lisez, vous indiquant si vous progressez ou non vers l'objectif établi. Les indicateurs, mesurés au moyen d'« instruments » tels que des questionnaires et des sondages, peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

Résultats cibles : représentent le niveau que vous souhaitez atteindre par rapport à votre résultat.

L'effet de ricochet

Représentez-vous votre programme comme un caillou que l'on jette dans un ruisseau. Ce caillou produit un ricochet. Les ondes produites par le ricochet représentent vos résultats. Les **intrants** sont représentés par la personne et le caillou. Les **activités** sont représentées par le caillou lancé. Les **extrants** sont représentés par le ricochet créé. Les ondes produites par le ricochet représentent vos **résultats**, lesquels deviennent par la suite votre **impact**. Le bord du ruisseau représente la **situation**. (Plan:Net Limited & Stratecona Research Group, 2008)



Modèles logiques applicables aux programmes

Comme il est impossible de tout faire, on doit pouvoir établir une base sur laquelle s'appuyer au moment de déterminer ce qui vaut la peine d'être fait. C'est là la raison d'être de l'évaluation. (Patton 1997)

« Un modèle logique constitue une approche de la planification et de la gestion de projets qui nous aide à formuler clairement ce que font nos projets et ce qu'ils contribuent à changer. On utilise le mot 'logique' en raison du lien logique qui existe entre les différents composants du système : les intrants sont une condition préalable nécessaire aux activités, tandis que les extrants sont ultérieurs aux activités. Envisagez votre programme comme un système qui se compose d'intrants, d'activités, d'extrants et de résultats. » (Thomson et Hoffman, aucune date, p.19)

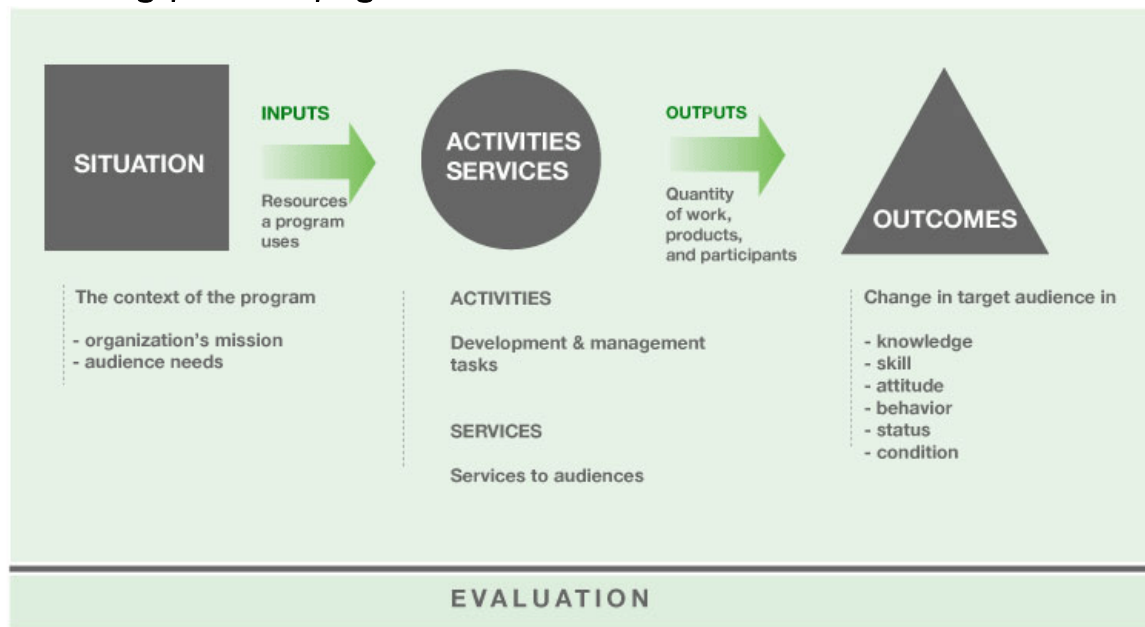
Exemples de représentations visuelles des modèles logiques

Modèle logique utilisé pour l'éducation environnementale



Source : Thomson et Hoffman, p. 20

Modèle logique de Shaping Outcomes



Source : <http://www.shapingoutcomes.org>

Évaluation de la situation

(Santé Canada a produit plusieurs ressources utiles sur la mesure des résultats. La section qui suit est une adaptation de son guide en ligne intitulé *L'effet de ricochet*. (Plan:Net Limited, n.d.)

Avant de définir les activités, les extrants, les résultats et l'impact d'un programme, il est important d'y réfléchir. Ce processus requiert un examen « vers l'extérieur » des enjeux et des possibilités dont vous devez tenir compte et un examen « vers l'intérieur » de votre organisme, de sa mission, de ses compétences et de ses ressources. Prenez le temps d'y réfléchir. Cela accélérera votre processus de planification et vous aidera à concentrer vos efforts. Ce faisant, vous devrez clarifier les points suivants :

En regardant vers l'extérieur

- Que se passe-t-il dans votre environnement?
- À quels enjeux devez-vous vous attaquer? Quelles possibilités devez-vous exploiter en premier?
- Qui en bénéficiera?
- De combien de temps devez-vous disposer pour faire une différence?
- Qui sont vos partenaires, bailleurs de fonds ou clients éventuels?

Envisagez les éléments suivants...

- Les enjeux ou occasions prioritaires qui existent et ceux qui correspondent à la mission et au mandat de votre organisme ainsi qu'à ses moyens. Par exemple, vous constaterez peut-être que votre organisme est bien placé pour aborder les préoccupations de la collectivité concernant « l'usage du tabac chez les adolescents ». La question est « d'actualité », vous avez les contacts et elle correspond à votre mandat.
- Limites spatiales ou géographiques du projet (le cas échéant), comme une municipalité, un quartier de la ville ou une région (par exemple, dans le cadre d'un projet visant « l'usage du tabac chez les adolescents », les limites peuvent être restreintes à une école en particulier et à son aire de recrutement).
- Limites démographiques (le cas échéant), comme une communauté ethnique donnée ou un groupe composé d'adolescentes; par exemple, dans le cadre du même projet, les limites peuvent s'appliquer à une population scolaire donnée.
- Le temps dont vous pourriez avoir besoin pour aborder ces enjeux ou exploiter ces possibilités prioritaires (par exemple, six mois pour participer à l'étude sur

l'usage du tabac chez les adolescents, deux mois pour permettre au public de discuter des conclusions de l'étude, pour un total de huit mois).

- Groupes particuliers (personnes, autres organismes ou établissements) pouvant avoir un rôle à jouer sur le plan des extrants, des résultats ou de l'impact (par exemple, les élèves, les dirigeants locaux, les enseignants, les administrateurs scolaires ou certains grands organismes de services sociaux).

Dans le secteur des musées, on désigne souvent l'« utilisateur final » comme étant le **public cible**.



À vous de jouer

Public cible

La section suivante est tirée de *Shaping Outcomes*. (Indiana University IUPUI & Institute for Museum & Library Services, 2006-2010)

- Qui est le public cible de votre programme? Soyez aussi précis que possible. (Indice : le « public » est en général une réponse trop vague.)
- À quoi ressemblent les personnes qui composent votre public cible?
- Quelles sont les caractéristiques qui pourraient influencer l'intérêt ou la capacité du public cible à utiliser votre programme?
- L'un des éléments suivants pourrait-il avoir une incidence sur votre planification : âge de votre public, sexe, niveau d'éducation, intérêts, style d'apprentissage, horaire, économie, mobilité, accès aux moyens de transport ou langue?
- Comment pouvez-vous incorporer les attitudes, les expériences, les habitudes, les valeurs, les systèmes de croyances ou les coutumes de votre public cible à votre planification?
- Quelles caractéristiques du public pourraient constituer un **obstacle** à l'expérience souhaitée, ou aux changements que vous aimeriez voir s'opérer?

En regardant vers l'intérieur



À vous de jouer

Est-il important pour vous de demeurer fidèle à votre objectif en tant qu'organisme?

Quel est votre mandat ou mission?

Quelles sont vos compétences ou ressources principales?

Parties prenantes

Les parties prenantes principales sont les autorités réglementaires, les participants et tous ceux qui donnent leur temps (partenaires) et leur argent (bailleurs de fonds). Ce sont elles qui déterminent si le programme sera lancé et maintenu, et si les gens y prendront part.



À vous de jouer

Définissez vos parties prenantes

PARTIES PRENANTES	QUE SOUHAITENT-ELLES SAVOIR AU SUJET DU PROGRAMME?	COMMENT UTILISERONT-ELLES LES RÉPONSES?
PUBLIC CIBLE		
VOTRE ORGANISME		
LES BAILLEURS DE FONDS DU PROGRAMME	À qui le programme s'adresse-t-il? Le programme est-il efficace?	<ul style="list-style-type: none">• Pour décider de poursuivre ou non le financement• Pour promouvoir une répétition du programme
PARTENAIRES DU PROGRAMME		



À vous de jouer

Rédigez l'énoncé d'objectif de votre programme

Votre programme...

Fera quoi?

Pour qui?

Dans quel but, en visant quel avantage?

Composants du processus de planification et d'évaluation des programmes en fonction des résultats

Public cible	Intrants	Activités	Extrants	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme	Résultats à long terme	Impact
<p>À qui le programme est-il destiné? Soyez précis.</p>	<p>Ressources allouées au programme ou utilisées par lui</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Argent ➤ Personnel et temps consacré par le personnel ➤ Bénévoles et temps consacré par les bénévoles ➤ Installations ➤ Équipement et fournitures ➤ Normes ➤ Renseignements requis 	<p>Tous les aspects nécessaires du programme. Qu'allez-vous faire?</p>	<p>Les produits directs de l'activité.</p> <p><i>En général, un chiffre.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ \$ générés ➤ # de visiteurs ➤ # de brochures distribuées ➤ # d'heures consacrées par les bénévoles ➤ # de visites sur le site Web 	<p>Avantages pour les participants, pendant et après le programme (0 à 6 mois)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Changements dans les compétences, les attitudes ou les connaissances 	<p>Avantages pour les participants après le programme (6 à 12 mois)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Changements dans les comportements et la prise de décisions 	<p>Avantages pour les participants longtemps après le programme (dans l'année suivante)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Changements dans la situation ou les conditions de vie 	<p>Impact sur les participants, le musée ou la communauté à la suite du programme ou d'une série de programmes</p>

Feuille de travail : votre programme

Public cible	Activités	Intrants	Extrants	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme	Résultats à long terme	Impact
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.				

Intrants

Les intrants comprennent :

- Ressources humaines, par exemple le personnel, les bénévoles, le temps consacré par des consultants, etc.
- Ressources matérielles, par exemple les fournitures, la location de salles, l'équipement, etc.

Vous devez créer une liste de tout ce dont vous avez besoin pour mener à bien votre projet. Par exemple :

- *Personnel* : Quelles compétences? Combien d'équivalents temps plein (ETP), combien d'heures de bénévolat?
- *Bureau ou espace de rencontre* : Taille? Endroit?
- *Équipement* : Ordinateurs? Fauteuils?
- *Matériel* : Papeterie? Guides de formation? Billets d'autobus?
- *Normes* : Exigences d'associations? Normes éducatives? Programmes d'enseignement?
- *Information* : Bases de données? Sondages? Études de recherche? Évaluation initiale?

Budget : bien que l'argent ne constitue pas un intrant en soi, une bonne compréhension des INTRANTS nécessaires peut vous aider au moment d'établir un budget. Souvenez-vous que les extrants, les résultats et l'impact dépendent tous d'un certain financement. En présence d'un financement plus faible, il vous faudra modifier ces résultats.

CONSEIL : bien que les modèles logiques commencent par les intrants, ne commencez pas votre PEPR par ce composant. Commencez plutôt par l'ébauche de quelques activités, rédigez un brouillon d'énoncé d'impact dès le début et composez des énoncés relatifs aux extrants et aux résultats. Les intrants sont plus faciles à déterminer une fois ces autres étapes achevées, puisque l'on peut plus aisément déterminer ce dont on a besoin une fois l'objectif et la méthode établis.



À vous de jouer

Veillez indiquer sur votre feuille de travail les intrants dont votre programme aura besoin, une fois les autres colonnes remplies.

Activités

Les activités représentent ce que vous comptez réaliser avec les intrants disponibles. Essayez de regrouper vos activités en 5 à 8 catégories. Il peut être difficile d'effectuer le suivi de votre programme si vous prévoyez un trop grand nombre d'activités.

Les catégories peuvent comprendre la promotion, le recrutement de participants, la création de matériel, la coordination du matériel et du personnel et la formation du personnel et des bénévoles.



À vous de jouer

Veillez indiquer sur votre feuille de travail les activités qui seront comprises dans votre programme.

CONSEIL : sous les catégories, vous pouvez inclure de courts paragraphes décrivant de manière précise ce que le programme souhaite accomplir.

Extrants

Les extrants sont les produits ou résultats directs les plus immédiats de votre programme. Ils sont généralement présentés sous forme de chiffres. D'habitude, ils coïncident avec l'achèvement d'une activité donnée. **Chaque extrant doit être directement associé à une activité ou à un service.**

Par exemple, « le nombre de... » (participants, groupes ayant achevé le programme, ressources mises au point, ateliers donnés, fournitures utilisées, visites sur le site Web, etc.). Les extrants créent un *potentiel* pour la production de résultats.



À vous de jouer

Veillez indiquer sur votre feuille de travail les extrants attendus pour chacune des activités.

CONSEIL Vous ignorerez ces chiffres exacts (« 250 participants ») au tout début; toutefois, il est préférable d'en effectuer le suivi aux fins de production du rapport final.

Résultats et impact

Résultats : changements qui s'opèrent sur le plan des individus, des organismes et des communautés en rapport avec la mise en œuvre d'un programme. Les résultats sont généralement présentés en termes de :

- Connaissances et compétences (résultats à court terme);
- Comportements (résultats à moyen terme).

Résultats et impact à long terme : décrit votre vision idéale de l'avenir, ainsi que l'importance du projet à vos yeux. L'impact fait référence aux changements à long terme que vous aimeriez que votre projet suscite ou aux changements auxquels votre projet pourrait contribuer.

- Changements dans les valeurs, les conditions et la situation (résultats et impact à long terme).

Les résultats sont éloignés des activités, sont moins nombreux (2 à 4) et découlent d'une combinaison de différents extrants immédiats.

Les résultats de votre programme doivent...

- Être mesurables;
- Démontrer un changement sur le plan des individus, des organismes ou de la communauté. Les résultats concernent les personnes qui prennent directement part aux activités; toutefois, comme pour les ondes à la surface d'un ruisseau, ils vont au-delà des individus et comprennent, par exemple, les familles ou les organismes de leur entourage;
- Définir le succès;
- Être attribuables à votre programme.



Résultats d'apprentissage génériques

CONSEIL : pour des suggestions plus détaillées concernant les résultats sociaux et d'apprentissage, consultez les ressources du *Museums, Libraries and Archives Council* (R.-U.). *Inspiring Learning: An Improvement Framework for Museums, Libraries And Archives*. [anglais seulement]
<http://www.inspiringlearningforall.gov.uk/> (page consultée le 29 mars 2013)

Veillez indiquer les résultats souhaités pour votre programme.

-
-
-
-
-
-
-
-

CONSEIL : les résultats correspondent aux avantages dont peut profiter le public en participant à votre programme. Ils ne sont PAS des statistiques. Privilégiez les termes tels qu'« amélioré », « rehaussé », « plus », « nouveau » ou « modifié » pour décrire les changements souhaités.



À vous de jouer

À partir de la liste ci-dessus, veuillez choisir deux à quatre résultats parmi les plus intéressants pour vous. Tenez compte de votre échéancier, ainsi que des éléments pouvant être évalués pendant cette période.

Dans votre *Plan d'évaluation du programme en fonction des résultats*, veuillez indiquer les 2 à 4 résultats principaux souhaités pour votre programme.

Plan d'évaluation du programme en fonction des résultats pour le programme

Résultat	Indicateur(s)	Source des données (dossiers, participants, sites Web, etc.)	Méthode de collecte de données (questionnaires, entretiens, observation, etc.)	Qui recueille les données?	Quand les données sont-elles recueillies?

Source : (McNamara)

Mesure des résultats

Indicateurs

Au moment de choisir vos indicateurs, demandez-vous :

- Qu'est-ce que je pourrais voir, entendre ou lire au sujet du public cible, m'indiquant un progrès vers les résultats visés?
- Veuillez inclure des chiffres et des pourcentages concernant le comportement du public cible, par exemple « 200 participants (50 %) cesseront de fumer d'ici la fin du programme » ou « 300 participants (75 %) cesseront de fumer un mois après la fin du programme ».
- Vous n'en êtes qu'au tout début?
 - **Ne passez pas trop de temps** à chercher les chiffres et les pourcentages parfaits pour vos indicateurs.
 - Choisissez une activité **de petite envergure et bien définie**.
 - Impliquez autant de personnes que possible dans le processus.
Recueillez différents points de vue.
 - **Limitez vos indicateurs** à ceux que vous considérez comme essentiels.
 - Considérez votre première année de mise en application de la PEPR comme une **mise à l'essai**. Cernez les problèmes et les améliorations au fur et à mesure, et documentez-les. Appliquez les connaissances acquises à l'évaluation de votre programme l'année suivante.

CONSEIL : utilisez le format suivant pour vérifier que votre indicateur est mesurable...
Le # et le % de [participants] qui [démontrent le changement indiqué]

Cibles. À quoi ressemblera la réussite?

Fondez vos cibles sur...

- Votre évaluation de résultats obtenus par le passé dans le cadre de programmes similaires;
- Vos résultats antérieurs à la mise en œuvre du programme;
- Les résultats d'organismes du même secteur;
- La documentation publiée ou les programmes pertinents.



À vous de jouer

Dans votre Plan d'évaluation du programme en fonction des résultats, veuillez fournir au moins un indicateur par résultat.

CONSEIL : n'oubliez pas que la PEPR n'est pas aussi rigoureuse que la recherche formelle, qui tente d'établir des différences « statistiquement significatives ». Il se peut que votre bassin de participants soit limité, ce qui restreint votre capacité à vous appuyer sur des statistiques. Voyez plutôt vos « cibles » comme une manière de quantifier le succès : votre programme a valu tout le temps et les efforts déployés si (#) ou (%) des participants ont atteint un résultat particulier.

Sources de données

Aucune source n'est meilleure qu'une autre. Faites preuve de discernement et utilisez votre connaissance de la situation afin de choisir celles qui conviennent. Vous trouverez plus loin un sommaire des principales sources de données. Vous pouvez également consulter le document *Practical Evaluation Guide: Tools for Museums and Other Informal Educational Settings* (Diamond, Luke, & Uttal, 2009) pour plus de suggestions.



À vous de jouer

Dans votre *Plan d'évaluation du programme en fonction des résultats*, veuillez indiquer une source de données, un responsable de la collecte de données et un échéancier pour chacun de vos indicateurs.

Mise à l'épreuve des indicateurs

Pour chacun de vos indicateurs, posez-vous les questions suivantes...

- Exactitude - L'indicateur mesure-t-il le résultat? OUI NON
- Est-il possible de recueillir les renseignements de manière rentable? OUI NON
- Les renseignements peuvent-ils être recueillis sans porter atteinte à la vie privée? OUI NON
- L'indicateur fournit-il des renseignements utiles permettant de prendre des décisions de gestion éclairées? OUI NON
- Est-il possible de bien transmettre les renseignements aux parties prenantes (y compris les bailleurs de fonds)? OUI NON

(Plan:Net Limited, n.d.)

Tableau des sources de données

Méthode	Objectif général	Avantages	Difficultés
Questionnaires, sondages, listes de vérification	Obtention rapide ou facile de renseignements sans intimider les gens	<ul style="list-style-type: none"> • Anonyme • Gestion peu coûteuse • Comparaison et analyse faciles • Possibilité de faire participer de nombreuses personnes • Obtention d'une grande quantité de données • Modèles de questionnaires en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Commentaires moins attentifs • La formulation des énoncés peut influencer les réponses fournies • Impersonnel • (Sondages) Besoin potentiel d'un expert pour la création d'échantillons • Tableau parfois incomplet
Entretiens	Pour bien comprendre les impressions ou l'expérience des personnes ou pour explorer plus en profondeur les réponses fournies aux sondages	<ul style="list-style-type: none"> • Portée et profondeur complètes de l'information • Création d'un lien avec le participant 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige plus de temps • Plus difficile à analyser et à comparer • Méthode plus coûteuse • L'interviewer peut influencer les réponses des participants
Examen de la documentation	Donne une idée du fonctionnement du programme sans interrompre celui-ci, à partir de l'examen des demandes, des finances, des notes, des procès-verbaux, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Renseignements compréhensifs et historiques • Aucune interruption du programme • Renseignements déjà disponibles • Peu de subjectivité quant aux renseignements 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige souvent plus de temps • Renseignements parfois incomplets • Besoin d'une grande concentration • Peu de flexibilité • Données limitées à celles déjà disponibles
Observation	Collecte de renseignements précis sur le fonctionnement d'un programme, plus particulièrement au sujet des processus	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'analyser l'exploitation du programme de manière exacte • Adaptation aux événements au fur et à mesure qu'ils surviennent 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile d'interpréter des comportements observés • Difficile de catégoriser les observations • Possibilité d'influencer le comportement des participants au programme • Méthode parfois coûteuse
Groupes de discussion	Exploration approfondie d'un sujet au moyen d'une discussion en groupe, par exemple en vue de connaître les réactions aux expériences ou les suggestions, ou de comprendre les plaintes communes; méthode utile pour l'évaluation et le marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention rapide et fiable des impressions les plus communes • Manière efficace d'obtenir rapidement des renseignements diversifiés et approfondis • Possibilité de fournir des renseignements essentiels au sujet du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile d'analyser les réponses • Besoin d'un bon modérateur pour une sécurité optimale et une discussion efficace • Difficile de réunir entre 6 et 8 personnes
Études de cas	Compréhension approfondie de l'expérience des clients d'un programme et réalisation d'un examen complet par comparaison de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Décrit l'expérience vécue sur le plan des intrants, du processus et des résultats • Méthode efficace pour décrire un programme au public potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut beaucoup de temps pour recueillir et organiser l'information, ainsi que pour formuler une description • Renseignements approfondis, mais peu diversifiés

Source (McNamara)

Tableau des sources de données pour les médias sociaux

Méthode	Objectif général	Avantages	Difficultés
Consultations	Donne un aperçu du nombre de personnes jointes par les médias. Les consultations de blogues, mesurées au moyen d'outils d'analyse tels que Google Analytics, ou encore les consultations de Facebook, mesurées au moyen de l'application de statistiques de Facebook, vous aident à calculer le nombre de personnes avec qui vous entrez en lien.	Utile lorsque l'objectif principal consiste à transmettre un message (par exemple, promotion du vaccin contre la grippe), mais il ne faut pas trop se fier à ces données.	Il est avantageux d'élargir votre public; cependant, si aucune de ces personnes ne suit vos informations par la suite, ne s'engage auprès de vous ou ne s'implique pour aider votre organisme, le fait de joindre plus de personnes n'aide pas nécessairement votre organisme.
Abonnés	Le nombre d'abonnés vous donne un aperçu de la taille de votre public (p. ex., nombre d'abonnés sur Twitter, de personnes qui « aiment » votre page Facebook ou de personnes qui suivent votre blogue par flux RSS)	Vous pouvez estimer le nombre de personnes que vous pouvez joindre efficacement afin de transmettre un message ou de demander de l'aide	Comme pour les consultations, il est facile de conclure que le nombre d'abonnés dit tout, alors qu'il s'agit plutôt d'un moyen parmi d'autres d'atteindre vos buts. À quoi bon avoir un million de fans sur Facebook, si aucun d'entre eux ne fait quoi que ce soit pour vous aider?
Engagement	Publication de commentaires sur votre blogue et sur votre page Facebook et réponses sur Twitter	Confirme que votre message correspond à ce que les gens veulent entendre et encourage ceux-ci à s'impliquer. Si l'engagement constitue l'un de vos objectifs clés (p. ex., pour favoriser des discussions chez les jeunes au sujet de la santé sexuelle, ou pour donner aux personnes confinées à la maison une manière d'exprimer leur créativité), de tels paramètres peuvent vous permettre de suivre vos progrès de manière efficace.	Ne fournit pas de résultats concrets quant à l'implication des personnes au-delà du simple engagement
Conversion	Les données de conversion vous aident à mesurer des résultats réels et tangibles pour votre organisme, par exemple les dons ou le nombre de bénévoles ou de participants. Comment quantifier l'impact des médias sociaux sur de telles choses? Vous pouvez demander aux gens où ils ont entendu parler de l'événement, ou encore insérer des codes sources en ligne afin de déterminer le parcours de vos donateurs ou personnes inscrites.		

Source (Betts, 2011)

Analyse de l'information

Tiré du document *Evaluation Workbook* de la Museums Association of Saskatchewan (Museums Association of Saskatchewan, 1999)

L'analyse de l'information, c'est simplement :

Le processus visant à **organiser** l'information de manière à améliorer votre compréhension et à vous permettre de présenter vos conclusions aux autres.



À vous de jouer

Analysez les renseignements suivants

Votre musée vient de consacrer la saison hivernale à la mise sur pied d'une nouvelle exposition sur la conservation et l'exploitation agricole des milieux humides. Vous aimeriez savoir ce que les gens ont appris en visitant l'exposition et, plus particulièrement, s'ils ont compris deux messages clés, soit l'importance des milieux humides pour la conservation de l'eau et les conceptions erronées des agriculteurs quant à l'importance des milieux humides (**résultats**). Votre groupe a choisi comme **indicateurs de résultats** la réaction des visiteurs de l'exposition (les messages retenus), ainsi que la durée des visites. Lors de la conception de l'exposition, vous déterminez que les visiteurs devront passer entre 3 et 5 minutes à l'exposition pour pouvoir lire toute l'information fournie.

Voici quelques données recueillies par le personnel d'été sur la durée des visites à l'exposition sur les milieux humides :

	Visiteurs adultes (total)	N'ont pas visité l'exposition	> 1 minute	1 à 3 minutes	< 3 minutes
3 juillet	45	20	21	4	0
4 juillet	42	21	19	1	1
5 juillet	15	5	7	3	0
6 juillet	23	7	7	6	3
7 juillet	19	8	4	5	2
8 juillet	22	10	3	7	2
9 juillet	25	11	5	7	2
Total	191	82	66	33	10
		43 %	35 %	17 %	5 %

Résumé des conclusions :

43 % des visiteurs n'ont pas parcouru l'exposition (82 visiteurs adultes sur 191). Parmi les visiteurs adultes qui ont parcouru l'exposition pendant un certain temps, 35 % (109 sur 191) y ont passé moins d'une minute, tandis que 17 % y ont passé de 1 à 3 minutes. Seuls 10 visiteurs adultes (5 %) ont passé plus de 3 minutes à l'exposition.

L'exposition a-t-elle atteint les résultats visés?

À la lumière des renseignements ci-dessus, la réponse serait probablement « non ». Au moment de créer l'exposition, vous avez déterminé que les visiteurs auraient besoin de 3 à 5 minutes pour lire et explorer le contenu de l'exposition de façon à bien saisir les messages transmis. Or, d'après les observations du personnel étudiant d'été, seuls 9 % des visiteurs y ont passé plus de 3 minutes.

Toutefois, avant de tirer toute conclusion hâtive, il convient d'analyser l'information à l'aide d'un autre indicateur.

Information obtenue par le biais de la carte-sondage :

Q1. Parmi les expositions, cochez celles que vous vous souvenez avoir visitées.

Sur les 191 visiteurs adultes, 25 (13 %) ont dit se souvenir de l'exposition sur les milieux humides.

Q2. Si vous avez choisi l'exposition sur les milieux humides, de quoi vous souvenez-vous par rapport à l'exposition?

Sur les 25 répondants, 15 ont indiqué se souvenir des conceptions erronées au sujet de la conservation des milieux humides.

Cette exposition a-t-elle atteint les résultats visés?

Comment utiliser le cadre de travail de PEPR?

Tiré du document de Santé Canada intitulé *L'effet de ricochet* (Plan:Net Limited, n.d.)

Communiquer votre intention

Utilisez le cadre pour planifier ou clarifier le projet à l'interne ainsi que pour expliquer votre idée de projet aux commanditaires éventuels. Un cadre peut se révéler un outil efficace pour résumer :

- Ce que vous comptez FAIRE;
- Ce que vous comptez CHANGER;
- POURQUOI le projet est important;
- Les ressources dont vous avez besoin.

Effectuer le suivi et les évaluations nécessaires

Une fois le projet commencé, utilisez votre cadre de mesure des résultats pour EFFECTUER LE SUIVI de vos progrès. Faire le suivi des progrès réalisés, ou recueillir et totaliser des données, est une tâche que vous intégrez à vos activités habituelles. Vous disposez ainsi de l'information nécessaire pour continuer à améliorer le projet ou modifier le travail à l'avenir et établir un repère historique à partir duquel votre organisme peut déterminer s'il y a eu ou non amélioration. Vos indicateurs, en particulier, vous aideront à vous concentrer sur l'information dont vous avez besoin.

Il se peut que certains indicateurs ne s'intègrent pas très bien au processus de suivi ordinaire des progrès d'un projet et qu'ils nécessitent des évaluations périodiques et approfondies. Il s'agit d'ÉVALUATIONS qui peuvent se faire en interne, à l'externe ou conjointement. Les évaluations étudient le projet plus en profondeur; elles examinent les données journalières, les changements dans le contexte du projet et les progrès réalisés pour se rapprocher des résultats à long terme.

Modifier et produire des rapports

L'information recueillie par l'entremise des suivis et de l'évaluation fournit un aperçu du projet à plusieurs niveaux.

- L'information peut être très importante pour ceux qui participent directement aux activités, tels les **membres de la collectivité ou les clients**. Demander l'apport des participants ou des groupes bénéficiaires peut leur permettre de mieux comprendre le projet et accélérer les changements souhaités.
- Certaines données sont plus utiles à ceux qui exécutent le projet, par exemple les **gestionnaires, le personnel sur le terrain et les bénévoles**. L'examen de l'information vous amènera peut-être à modifier vos activités, à changer la répartition des intrants ou à adopter de nouvelles stratégies pour résoudre les problèmes découverts en cours de route.
- À un niveau plus général, il existe aussi de l'information concernant l'état du projet dans son ensemble. Celle-ci est particulièrement utile pour les **organismes de**

financement ou les donateurs privés. À l'aide des énoncés d'activités, d'extrants, de résultats et d'impacts figurant dans votre cadre pour la mesure des résultats, vous pouvez produire des rapports décrivant les progrès réalisés par rapport aux ententes.