

QUEEN
H
62.5
.C3
E914
1984

Direction de
la recherche
stratégique

Strategic Policy
Research
Branch

ÉVALUER UN PROJET COLLECTIF



Consommation
et Corporations
Canada

Consumer and
Corporate Affairs
Canada

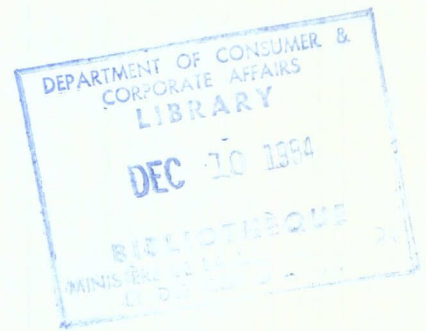
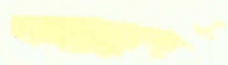
Bureau de la
coordination
des politiques

Bureau
of Policy
Coordination



H62
W24/14
1984

ÉVALUER UN PROJET COLLECTIF



Préparé par

**David Waite
Direction de la recherche stratégique**

pour le

**Programme du consommateur vulnérable
Direction de l'Aide aux consommateurs**

Mars 1984

TABLE DES MATIÈRES

	Page
I INTRODUCTION	1
Objet et contenu	1
Utilisation du guide	1
II ÉVALUATION - SA NATURE ET SA RAISON D'ÊTRE	3
Qu'est-ce qu'une évaluation?	3
Ce qu'une évaluation n'est pas	3
Pourquoi faire une évaluation?	4
III SOLUTION DE PROBLÈMES COLLECTIFS - ÉTUDE DE CAS	5
IV ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS	10
Principes qui régissent l'établissement des objectifs	11
Exemple d'une liste d'objectifs	13
Pièges de l'établissement des objectifs	15
V COLLECTE DES DONNÉES	16
Types de renseignements utiles	16
Quels renseignements faut-il recueillir et comment faut-il le faire?	17
Plan de la collecte des données	18
La collecte des données	19
VI INTERPRÉTATION DE L'INFORMATION - APPLICATION DES RÉSULTATS	22
Interprétation	22
Application	22

I INTRODUCTION

A. Objet et contenu

Le présent guide est destiné à l'usage des administrateurs et agents de programme de CCC, pour les aider à remplir leur rôle de facilitateurs et de catalyseurs du changement sur le marché. Il ne contient qu'un minimum de théorie et traite de l'aspect pratique de l'évaluation des projets collectifs. Il présente la raison d'être, les modalités et les pièges de l'évaluation ainsi que des exemples concernant la manière d'en réaliser les étapes importantes.

B. Utilisation du guide

1. Généralités

Les questions fondamentales traitées dans le guide sont d'une importance capitale pour la partie analytique de l'évaluation. En général, elles peuvent être appliquées aux évaluations de tous les programmes collectifs.

L'étude de cas de la partie III, qui sert de fondement aux exemples, a été adaptée à partir d'une situation réelle. A ce titre, elle fait état du désordre et des concours de circonstances utiles auxquels l'agent fera probablement face. Chaque agent devrait adapter à sa propre situation les méthodes d'évaluation appliquées dans l'exemple.

2. Une optique particulière pour le Programme du consommateur vulnérable

(a) **Optique de collaboration**

La méthode d'évaluation est conçue pour compléter l'objectif du Programme du consommateur vulnérable et susciter la collaboration des organisations communautaires en vue de résoudre les problèmes qui se posent au niveau des relations commerciales, dans les circonstances, les organisations accorderont autant d'importance à l'impression d'avoir été suffisamment consultées et d'avoir participé à l'évaluation qu'au fait de recevoir un rapport d'évaluation clair et objectif.

(b) Accent sur les renseignements qualitatifs

Les projets collectifs à court terme et à petite échelle, comme ceux qui s'inscrivent dans le Programme du consommateur vulnérable, sont généralement mieux évalués si les perceptions, interprétations et points de vue des participants au projet sont pris en compte. Quelques données numériques seront recueillies, mais elles auront une utilité minime dans l'analyse finale du succès du projet.

Ce type d'évaluation se prête à des critiques concernant sa grande subjectivité. Elle peut toutefois être assez objective si elle permet de comparer les différents points de vue des participants.

(c) Comment l'évaluation s'insère-t-elle dans le programme du consommateur vulnérable?

Le guide décrit comment l'évaluation s'insère dans les étapes suivantes de définition et de résolution des problèmes du marché:

- lorsque les organisations communautaires se regroupent pour définir les problèmes et proposer des solutions;
- lorsque les plans d'action concrets sont établis pour les projets collectifs qui servent de solution;
- lorsqu'un projet collectif est terminé. (Si l'on constate qu'un projet doit durer deux ou trois ans, il faudra faire une évaluation au moins une fois par année, pendant la durée de ce projet.)

II ÉVALUATION - SA NATURE ET SA RAISON D'ÊTRE

A. Qu'est-ce qu'une évaluation?

Il s'agit d'un examen minutieux, approfondi et objectif, qui permet de décider dans quelle mesure un programme est efficace et pourquoi il l'est.

En principe, il devrait s'agir d'un processus que tous les intéressés sont en mesure de comprendre.

L'évaluation comprend les quatre tâches fondamentales suivantes:

1. élaborer des objectifs précis, à partir desquels les résultats du programme pourront être évalués;
2. concevoir des moyens de recueillir des renseignements qui indiqueront: (a) jusqu'à quel point les objectifs ont été atteints et (b) pourquoi les choses se sont passées de telle façon;
3. recueillir et interpréter les renseignements;
4. décider comment corriger les problèmes et apporter des améliorations.

B. Ce qu'une évaluation n'est pas

Une évaluation de programme ne se rapporte pas à l'analyse du rendement ou des compétences des personnes. Elle s'en tient à l'efficacité et aux composantes structurales d'un programme qui contribueront à son succès ou à son échec.

L'évaluation n'est pas la chasse gardée des experts. Tous, nous évaluons constamment nos propres actions et celles des autres dans des situations de nature sociale et professionnelle. Ce type d'évaluation journalière suppose les mêmes compétences fondamentales que l'évaluation d'un projet.

Des experts ou des profanes objectifs sont utiles pour faire une évaluation. Ils peuvent aider à fixer des objectifs précis, à maintenir l'objectivité et à choisir les méthodes de collecte et d'interprétation des données. Cependant, leur présence n'est pas toujours nécessaire.

C. Pourquoi faire une évaluation?

1. Compte tenu des méthodes utilisées pour résoudre des problèmes collectifs aux fins du Programme du consommateur vulnérable, il existe d'innombrables solutions nouvelles, souples et économiques aux problèmes locaux. Dans le passé, certaines de ces solutions ont été adoptées sur une grande échelle par des organisations en place.

L'évaluation indique les moyens d'améliorer les projets de solutions aux problèmes.

2. L'agent de projet profite de l'évaluation des projets parce qu'elle lui permet de déterminer les secteurs auxquels il faudra consacrer plus d'efforts à l'avenir et ceux qui en demanderont, les méthodes qu'il pourra utiliser de nouveau et celles qu'il devra éviter, ainsi que les aspects d'un problème qui ont été résolus par un projet et ceux qui ne l'ont pas été.

3. Dans l'ensemble, l'évaluation est utile au Programme du consommateur vulnérable puisque les expériences et les perceptions sont analysées et partagées à l'échelle nationale.

4. Les organisations communautaires participantes. Du point de vue des organisations participantes, l'évaluation sert aux fins suivantes:

- Rétroaction. Les organisations peuvent reconnaître la valeur de leur contribution au projet et en mesurer l'utilité.
- Information. Elles peuvent arriver à mieux connaître leur groupe client.
- Élimination des conflits. Tout projet auquel participe un certain nombre d'organisations donne lieu à des frustrations et à des malentendus. L'évaluation fournit aux organisations l'occasion d'en parler et de réagir d'une manière constructive.
- Crédibilité. Une évaluation consciencieuse aidera à convaincre les organisations participantes du sérieux des intentions de l'agent. Elle prépare la voie à une meilleure collaboration pour les années à venir.

III SOLUTION DES PROBLÈMES COLLECTIFS - ÉTUDE DE CAS

Les exemples du présent guide sont fondés sur l'étude de cas suivants:

1. La situation

Un agent de projet découvre un quartier où se trouve une forte concentration de consommateurs vulnérables, particulièrement des gens âgés, des mères célibataires et des jeunes en chômage.

Le quartier est situé aux limites de la ville et n'existe que depuis dix ou quinze ans. On y trouve une demi-douzaine de tours d'habitation à loyer modique, des immeubles en copropriété qui comptent parmi les moins chers sur le marché et une forte proportion de logements subventionnés. À la frontière de ce quartier, de deux côtés, s'étendent des aménagements industriels relativement récents.

Dans le quartier dont la superficie atteint peut-être un mille et demi carré, il y a deux centres commerciaux. Le premier, aux abords du quartier, comprend un supermarché, un bureau de poste, une quincaillerie, une banque et un certain nombre de boutiques. Situé au centre du quartier, le deuxième centre commercial abrite les cabinets d'un médecin et d'un dentiste, une étude d'avocat, un restaurant, un grand magasin de dépannage bien approvisionné et un certain nombre de locaux inoccupés.

Les sondages préliminaires révèlent que les principaux problèmes des consommateurs se situent au niveau du service offert et des prix pratiqués dans les centres commerciaux.

2. Organisations

Les organisations intéressées qui ont été recensées sont les suivantes: une association locale de personnes âgées, une association de locataires établie dans un des secteurs de logements subventionnés, les conseils d'administration de deux immeubles en copropriété, le conseil d'un centre de services communautaires dirigé par les services sociaux locaux et un club philanthropique qui se réunit dans le restaurant local. Fait intéressant, un des propriétaires du plus petit centre commercial fait également partie de la Chambre de commerce de la ville.

3. Problèmes constatés

L'agent convoque à une réunion des représentants des organisations et le propriétaire du centre commercial pour examiner les problèmes des consommateurs, ce qui permet de dégager les coordonnées qui suivent:

- (a) Les consommateurs estiment que les prix du supermarché sont élevés parce que le quartier est éloigné et que plusieurs personnes ne possèdent pas de voiture.
- (b) Le supermarché impose des frais de 4 \$, pour la livraison des emplettes. Les chauffeurs de taxi demandent 50 cents pour chaque sac de provisions transporté parce que le trajet entre le magasin et le domicile des habitants du quartier est court et qu'ils s'éloignent aussi des secteurs de la ville où leurs services sont très en demande.
- (c) Les prix pratiqués au magasin de dépannage sont jugés excessifs. Le propriétaire est perçu comme quelqu'un qui fait des bénéfices exagérés en raison des problèmes de transport auxquels les consommateurs doivent faire face pour se rendre au supermarché. Les représentants de l'association des locataires des logements subventionnés soutiennent que le personnel du magasin trompe leurs enfants lorsqu'il leur rend la monnaie, et qu'il les harcèle. Les représentants d'un des immeubles en copropriété corroborent leurs dires.

Il se trouve que la pharmacie qui avait ouvert ses portes dans le même centre commercial a dû fermer après quelque temps. En effet, le propriétaire du magasin de dépannage l'a exigé parce que son bail accordait, entre autres, les droits exclusifs de vente de bonbons, de friandises, de papeterie, de journaux et de revues.

À la décharge du propriétaire du magasin de dépannage, les participants soulignent que celui-ci s'est plaint de problèmes de vol à l'étalage, de vandalisme et de la perte de clientèle à cause des jeunes qui flânent dans les couloirs à proximité de son magasin.

- (d) Les occupants des logements subventionnés jugent que l'entretien y est insatisfaisant.
- (e) Les services d'autobus locaux ne sont pas assez fréquents les soirs et les fins de semaine.
- (f) Le quartier n'offre pas assez de divertissements, particulièrement pour les jeunes.

4. Choix des solutions

Au cours de la discussion, il devient vite évident que les premières impressions de l'agent de programme sont bonnes. Ce sont le supermarché et le magasin de dépannage qui causent le plus d'insatisfaction.

Avec un peu d'encouragement de la part de l'agent de programme, le groupe convient d'attaquer d'abord le problème posé par le magasin de dépannage, et ce pour un certain nombre de raisons:

- Les affaires du propriétaire dépendent uniquement des habitants du quartier, et il a tout intérêt à améliorer la situation.
- Bon nombre des organisations présentes sont très sensibles à la situation.
- Le problème touche trois groupes de consommateurs vulnérables: les jeunes, les familles monoparentales et les personnes âgées.
- La situation se prête à un projet à court terme et les organisations présentes sont en mesure d'intervenir.
- La situation, de par ses plus importantes caractéristiques, se prête bien à un premier projet collectif. Il est fort probable que le projet produira des changements.

5. Le projet

Le projet conçu prévoit une discussion soigneusement structurée entre le propriétaire du magasin de dépannage, les représentants des organisations présentes et l'agent de programme, de sorte que des mesures correctives pourront être prises.

L'agent de programme tient une réunion préliminaire avec tous les participants, sauf le propriétaire du magasin, pour établir les points qui seront débattus, le ton de la discussion, le rôle de chaque participant, la façon dont le procès-verbal de la discussion sera rédigé, etc.

La discussion a lieu. Les deux parties en présence exposent un certain nombre de griefs. Le propriétaire du centre commercial et un représentant du club philanthropique agissent comme médiateurs et l'agent de programme veille à ce que la réunion se déroule de la manière prévue. Les participants conviennent des solutions suivantes:

- Les organisations communautaires sensibiliseront leurs membres aux problèmes de vandalisme et de vol à l'étalage et les encourageront à participer activement à leur prévention par un certain nombre de moyens: surveiller les enfants qu'ils voient dans le magasin, encourager ceux qu'ils connaissent à ne pas flâner dans le couloir.
- Le propriétaire du magasin consent à faire preuve de plus de patience et d'attention dans ses relations avec les jeunes clients. Il est mentionné que si le propriétaire est plus aimable, le vandalisme dont il est victime déclinerait peut-être. Le propriétaire décide d'installer deux jeux vidéo dans le magasin, près de la sortie. Ces jeux divertiront les jeunes adolescents et centreront l'activité à un endroit facile à surveiller.
- Le propriétaire soutient que ses prix sont élevés à cause des frais généraux importants et du petit volume de ventes. Il propose toutefois d'offrir plus souvent des rabais. Quelqu'un souligne que si les produits essentiels comme le pain et le lait étaient moins chers, le propriétaire vendrait davantage. Il accepte d'étudier cette proposition, mais ne promet pas de baisser ses prix.

6. Les résultats

- Le traitement réservé aux enfants et aux adolescents s'améliore immédiatement. Les jeux vidéo sont installés et donnent de bons résultats tant pour les adolescents que le propriétaire.

- Les adultes s'efforcent de maîtriser le vol à l'étalage et surveillent les jeunes qui se trouvent dans l'entrée du centre lorsqu'ils y passent.
- Le propriétaire tient sa promesse d'offrir des rabais, mais le prix des produits essentiels demeure élevé.
- D'une manière générale, les relations entre le propriétaire et la collectivité s'améliorent. Les consommateurs remarquent qu'il répond à leurs demandes d'offrir de nouvelles séries de produits. Auparavant, le propriétaire avait une attitude hostile et certains ont été surpris qu'il accepte de participer à la discussion.
- Comme résultat imprévu, mentionnons le regroupement des locataires de logements subventionnés en une coopérative d'achat des produits de base, exploitée à partir d'un immeuble communautaire local.
- Un échange de vue semblable est prévu avec le gérant du supermarché local.

IV ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Les objectifs constituent une série d'énoncés officiels précis sur les fins d'un programme. Les objectifs d'un programme doivent comprendre des énoncés de principe généraux ainsi que des énoncés plus particuliers, qui précisent les moyens de les mettre en œuvre.

1. Types d'objectifs

Il existe un jargon propre à l'établissement des objectifs pour en définir les différents types. Aux fins du présent guide, il importe de faire la distinction seulement entre les objectifs de "contenu" et les objectifs de "processus".

Les objectifs de "contenu" portent sur les résultats d'un projet, par exemple, réduire le prix des produits de base vendus au magasin de dépannage.

Les objectifs de "processus" portent sur l'interaction entre les participants à un projet. Les objectifs de processus établis pour l'étude de cas pourraient comprendre ce qui suit: "Établir des liens entre les organisations locales qui s'intéressent aux problèmes du marché" et "améliorer les capacités de négociation des consommateurs vulnérables participant au projet."

2. Avantages de l'établissement des objectifs

Dans le cadre de l'évaluation, il est indispensable de définir des objectifs. Ces derniers indiquent les buts visés qui permettront de mesurer les résultats d'un projet.

Toutefois, l'établissement des objectifs d'un projet collectif offre certains avantages supplémentaires:

- (a) Il fournit aux organisations participantes une définition commune des résultats précis du projet.
- (b) Il aide à obtenir le consensus et l'engagement des participants.
- (c) Il sert de fondement aux mesures de planification.

A. Principes qui régissent l'établissement des objectifs

1. Le groupe d'organisations responsables de la mise sur pied et de préparation d'un projet devrait en établir les objectifs dès leur première réunion.

Cette étape pourrait être rapide et simple ou exiger de longues discussions, selon la complexité du projet. (L'établissement des objectifs du projet présenté dans l'étude de cas serait probablement assez facile et rapide.)

Une fois les objectifs établis, il devrait être possible de répondre aux questions fondamentales suivantes:

A quoi le projet servira-t-il?
Pourquoi vise-t-il ces résultats?
Comment ces résultats seront-ils atteints?
Quand seront-ils atteints?

Le comité organisateur d'un projet comprendra probablement des membres du groupe client, c'est-à-dire le groupe qui est censé profiter du projet. Dans le cas contraire, il est important de s'efforcer d'y inclure des représentants du groupe client, avant que les objectifs soient établis.

Lorsque les buts de la séance et la définition des objectifs auront été éclaircis, la plupart des groupes pourront poursuivre leur entreprise d'une manière intuitive. Si des problèmes surviennent, ils pourront recourir à la méthode suivante.

2. Une méthode de base

- (a) Demander à chaque membre du groupe de formuler tour à tour
 - (i) deux énoncés relatifs aux changements qu'il souhaite obtenir grâce au projet, dans l'intérêt du groupe client.
 - (ii) un énoncé relatif aux avantages que l'organisation aimerait en tirer.
- (b) Écrire les énoncés au fur et à mesure, de manière à ce que le groupe puisse les lire globalement.
- (c) Écrire tout énoncé supplémentaire qui, de l'avis du groupe, doit faire l'objet d'une étude.

- (d) Veiller à ce que tous les participants comprennent la signification des énoncés et éliminer les duplications ou répétitions.
- (e) Examiner la liste qui devrait maintenant renfermer certains énoncés très généraux et certains autres très précis. En outre, la liste comprendra des énoncés portant sur divers sujets. Les prochaines étapes consisteront à regrouper les énoncés sous des titres, par sujet, et à les classer en partant des plus généraux pour finir par les plus précis.
- (f) Vérifier s'il n'y a pas eu d'énoncé oublié.
- (g) Éliminer tous les objectifs qu'il sera tout à fait impossible d'atteindre en raison des ressources disponibles.
- (h) Placer les objectifs par ordre de priorité, au besoin.

Vous trouverez ci-après un exemple de l'étape (e).

B. Exemple d'une liste d'objectifs

1. Prix

- (a) Obtenir des prix justes au magasin de dépannage local.
- (b) Obtenir des prix réduits, d'au moins 10%, pour les produits essentiels tels que le pain et le lait.
- (c) Obtenir plus fréquemment des rabais, d'au moins 10%, pour des produits couramment utilisés.
- (d) Rencontrer le propriétaire du magasin pour discuter des solutions, dans un délai de trois semaines.

2. Service

- (a) Améliorer le service offert aux enfants.
- (b) Améliorer l'attitude du propriétaire du magasin à l'égard des plus jeunes clients.
- (c) Éliminer le problème observé au niveau de la monnaie rendue aux enfants.
- (d) Voir le point (d) ci-dessus.

3. Relations entre la collectivité et le propriétaire du magasin

- (a) Créer une relation plus constructive entre le propriétaire du magasin et la collectivité servie.
- (b) Discuter des problèmes relatifs aux relations actuelles afin de les résoudre grâce à un effort collaboration.
- (c) Mener la discussion d'une manière constructive, de sorte qu'elle donne lieu à des projets réalisés en collaboration.
- (d) Planifier soigneusement la rencontre pour que la discussion soit constructive.
- (e) Veiller à ce que des médiateurs neutres, respectés des deux parties, soient présents à la rencontre.

4. Généralité

- (a) S'assurer que les solutions proposées au cours de la rencontre avec le propriétaire du magasin feront l'objet d'un suivi.

5. Procédé

- (a) Aider les représentants de l'association de locataires et des conseils des immeubles en co-propriété à améliorer leurs capacités de négociation.
- (b) Atteindre les objectifs susmentionnés en aidant à accomplir les tâches suivantes:
 - (i) planifier la réunion.
 - (ii) pratiquer les jeux de rôle avant la réunion.

C. Pièges de l'établissement des objectifs

Les personnes qui entreprennent une évaluation ou un exercice d'établissement des objectifs pour la première fois commettent souvent deux erreurs courantes. La première aura des conséquences graves pour les étapes ultérieures de l'évaluation tandis que la seconde causera des frustrations inutiles au groupe qui participe à l'exercice.

(a) **Piège n° 1**

Imprécision des objectifs établis. Il est souvent tout à fait impossible d'évaluer des objectifs trop généraux. Des objectifs mal formulés peuvent mener à une évaluation quantitative du travail effectué plutôt qu'à une évaluation de son efficacité.

Par exemple, un objectif peut être formulé comme suit:

"Obtenir plus de rabais au magasin."

Cet énoncé n'indique pas de taux de réduction que le groupe pourrait considérer comme "raisonnable" et ne sert pas beaucoup à l'évaluation des résultats du projet. Des réductions de 2% sur les articles qui, comme les vêtements, durent longtemps peuvent être jugées satisfaisantes par rapport à cet objectif.

(b) **Piège n° 2**

La méthode d'établissement des objectifs décrite plus haut n'est qu'une série de lignes directrices. Il arrive parfois que les groupes qui en font usage sont tellement pris par la forme qu'ils oublient le fond de leur activité. Il en résulte des discussions longues et frustrantes sur la définition précise des mots ou sur l'ordre précis de classement des objectifs.

Il est bon de se rappeler que la méthode mentionnée est un moyen et non une fin en soi. Les problèmes de définition des mots peuvent être surmontés grâce à une simple décision arbitraire. Par exemple, "aux fins du présent programme, le mot X signifiera ce qui suit _____".

V COLLECTE DES DONNÉES

A. Types de renseignements utiles

Abstraction faite de la complexité de cette méthode de collecte des données, le responsable d'une évaluation devrait rechercher trois types de renseignements:

1. Renseignements quantitatifs - renseignements qui indiquent combien de personnes ont eu recours à un programme, combien en ont profité ou combien y ont trouvé des désavantages et combien n'en ont tiré aucun avantage. Ces renseignements proviennent habituellement des dossiers du programme ou constituent les résultats de sondages effectués auprès du groupe visé.
2. Renseignements qualitatifs - Ils précisent dans quelles circonstances les gens ont été touchés ou non par le projet. Les questionnaires écrits ou les entrevues sont les meilleurs moyens d'obtenir ces renseignements.
3. Renseignements interprétatifs - Les opinions des gens sur les raisons pour lesquelles les choses se sont produites d'une manière donnée. La façon la plus rapide d'obtenir ces renseignements est de faire des entrevues (personnelles ou téléphoniques) auprès des clients, des organisations du projet et d'autres personnes-ressources de la collectivité qui sont en mesure d'évaluer le projet ou ses résultats.

Les discussions de groupe permettent également de recueillir les deux derniers types de renseignements. Dans les cas où les renseignements ne sont pas confidentiels, une discussion de groupe risque souvent de donner lieu à une analyse utile des raisons pour lesquelles un projet a donné des bons résultats.

B. Quels renseignements faut-il recueillir et comment faut-il le faire?

Pour décider des renseignements à recueillir et des moyens de le faire, il faut comparer les résultats recherchés avec les objectifs réalisables. Il faut donc jongler avec les réponses aux quatre questions suivantes.

1. Quels types de renseignements témoigneraient du succès ou de l'échec du projet et quelles en sont les raisons sous-jacentes?
2. Lesquels de ces types de renseignements est-il possible de recueillir et comment le faire?
3. Combien de renseignements faut-il pour s'assurer que les conclusions tirées sont valables? (c'est-à-dire quelle est la taille de l'échantillon requis?)
4. Quelle proportion des renseignements recueillis, les ressources disponibles pourraient-elles permettre de traiter?

Ces questions devraient être appliquées à chacun des objectifs du projet.

Une fois cet exercice terminé, les participants sont assurés d'avoir cherché des moyens de mesurer le succès en regard de tous les objectifs d'un projet.

Cet exercice permet de préciser également quels renseignements seront recueillis grâce aux dossiers, aux questionnaires ou aux discussions de groupe et de fixer le calendrier d'exécution de chaque étape.

S'il s'agit d'un projet complexe, il est plus facile de consigner les résultats de cet exercice sous forme de tableau, semblable à celui qui figure à la page suivante. Le tableau fournit une liste partielle des objectifs formulés pour l'étude de cas présentée à la page 13 du présent guide.

C. Plan de la collecte des données

Objectifs	Information	Indicateurs	Méthode de collecte des renseignements
Obtenir des prix justes au magasin de dépannage	Renseignements requis Faire une estimation de prix "raisonnables" Comparer les prix demandés avec les prix "raisonnables"	Comparer les prix avec ceux des autres magasins de dépannages des environs	Faire un sondage auprès d'un groupe de consommateurs
Obtenir des prix moins élevés sur les produits de base (10% de rabais pour le pain et le lait)	Comparer les prix demandés avant et après le projet	Établir la différence moyenne des prix, pour une période d'un mois	Faire un sondage auprès d'un groupe de consommateurs
Obtenir plus de rabais, etc.	Voir plus haut	Voir plus haut	Voir plus haut
Rencontrer le propriétaire du magasin dans un délai de trois semaines pour discuter des solutions	La rencontre a-t-elle eu lieu? La rencontre a-t-elle été productive?	Point de vue des personnes présentes à la rencontre	Observations de l'agent Évaluation de groupe faite par les personnes présentes
Améliorer le service offert aux enfants. Changer l'attitude du propriétaire du magasin à l'égard des jeunes clients. Éliminer les problèmes observés au niveau de la monnaie rendue.	Évaluer le traitement réservé aux enfants avant et après le projet	Impressions des enfants. Observations des clients adultes.	Observation des membres du comité organisateur. Discussion entre les membres du comité organisateur et les répondants clés de la collectivité, qui leur sont connues.
Aider les représentants à améliorer leurs capacités de négociation i) en contribuant à la planification de la rencontre ii) en leur faisant pratiquer des jeux de rôle	Évaluer l'amélioration constatée au niveau des capacités de négociations	Auto-évaluation des représentants soucieux de leur apprentissage	Questionnaire écrit simple, préparé par l'agent

D. La collecte des données

C'est l'agent de programme qui est chargé de veiller à la collecte des données. Toutefois, comme le tableau de la page précédente l'indique, il conviendra probablement que les organisations participantes fournissent la plupart des renseignements.

Par surcroît, l'exemple fait clairement ressortir pourquoi la méthode de collecte des données doit-être déterminée au commencement d'un projet. Dans ce cas, certains des renseignements requis supposent que des comparaisons sont faites entre la situation qui a cours avant le projet et celle qui existe après. Pour d'autres projets, il sera nécessaire de consigner le nombre de clients et peut-être même leurs réactions au projet, au moment même où celui-ci leur est utile.

Il est évident que l'agent devra adapter les méthodes de collecte des données aux caractéristiques particulières de chaque projet. Voici cependant quelques lignes directrices de base.

1. Renseignements quantitatifs

Il sera probablement très important de connaître le nombre de personnes visées par le projet et d'établir si elles ont réagi favorablement ou défavorablement à celui-ci.

Dans les cas où un projet offre un service direct, il est relativement simple de déterminer le nombre d'utilisateurs. De même, leurs réactions favorables ou défavorables pourront être recueillies à partir d'un simple questionnaire d'évaluation, qui leur sera remis lorsqu'ils auront fait usage du service.

Dans les cas où un projet n'offre pas de service direct, il pourra être nécessaire de faire une estimation raisonnable du nombre de personnes visées.

2. Renseignements qualitatifs et interprétatifs

Il existe quatre moyens valables de recueillir ces types de renseignements:

- (a) Il peut s'agir de discussions officieuses avec des personnes clés, reconnues pour leur prudence, la fiabilité de leurs opinions et les contacts qu'elles ont avec les participants ou

les consommateurs touchés par le projet. Il peut s'agir des dirigeants de la collectivité ou des personnes qui sont en contact avec le groupe client (par exemple, enseignants, travailleurs sociaux, infirmières hygiénistes, médecins, récréologues). Même si la discussion n'a pas de caractère officiel, les trois ou quatre questions clés à étudier devraient être bien préparées.

- (b) Les membres du groupe cible, pour qui le projet aura des conséquences particulièrement fortes, pourront faire l'objet d'entrevues ou fournir des observations. Les faits que ces personnes ont à rapporter en disent souvent long sur les répercussions de projets.
- (c) Des questionnaires peuvent également être distribués aux personnes qui participent au projet ou qui sont visées par celui-ci. Ils peuvent être remplis à l'occasion d'une entrevue ou individuellement.
- (d) Il est également possible de tenir des discussions de groupe auxquelles tous les participants et toutes les personnes visées par le projet seront représentées.

Il est probable que la discussion de groupe soit particulièrement utile, pour les raisons suivantes.

- (i) Elle permet de faire la plus grande partie de l'évaluation, de la collecte et de l'analyse des données au cours d'une réunion.
- (ii) Elle fournit l'occasion d'échanger des idées et de faire une analyse plus approfondie que les entrevues individuelles.
- (iii) Elle offre à ceux qui participent au projet la possibilité de comparer leur point de vue avec celui d'autres personnes.
- (iv) Elle peut servir de point de départ pour d'autres projets.

En voici une description plus détaillée.

3. La méthode de la discussion de groupe

(a) **Présence**

Les personnes suivantes devraient être présentes: les membres du comité organisateur des projets, le personnel chargé du projet (s'il y a lieu), les membres clés du groupe cible et les personnes intéressées à cause de leur profession et qui proviennent d'autres organisations traitant avec le groupe visé. Ils apporteront tous une vision importante et légèrement différente.

(b) **Durée de la discussion**

La discussion devrait être planifiée de manière à durer une demi-journée ou une journée, selon le temps dont disposent les participants.

(c) **Questions à débattre**

Pour se préparer à la discussion, il faudrait demander aux participants de structurer leurs réflexions en fonction des questions fondamentales suivantes.

(i) Le projet a-t-il permis de résoudre le problème? Comment? Sinon, pourquoi?

(ii) Quels sont les aspects du projet qui ont donné des résultats positifs et pourquoi?

(iii) Quels aspects faudra-t-il améliorer et pourquoi?

(d) **Animateur de la discussion**

L'agent de programme peut vouloir diriger la discussion ou trouver un animateur qui n'a pas participé au projet, de sorte qu'il sera libre de prendre part à la discussion.

VI INTERPRÉTATION DES RENSEIGNEMENTS - APPLICATION DES RÉSULTATS

A. Interprétation

La vérification des projections ("hypothèses" dans le jargon de la recherche) constitue l'élément fondamental de l'interprétation des renseignements nécessaires à une évaluation.

Il faut se poser les quatre questions fondamentales suivantes:

"Quels sont les résultats que j'attends de cette évaluation"

"Les renseignements confirment-ils mes attentes?"

"En quoi les renseignements diffèrent-ils de mes attentes?" Pourquoi?

"Quelles explications les renseignements fournissent-ils concernant les écarts?"

À la lumière de ces questions, les motifs qui justifient la collecte des renseignements quantitatifs, qualitatifs et interprétatifs auprès d'une variété de sources se précisent.

Les principes qui se dégagent de données quantitatives seront probablement renforcés et expliqués par les autres types de renseignements.

Les contradictions observées au niveau des renseignements proviendront des différentes perspectives apportées par les personnes qui auront été invitées à exprimer leur point de vue. En étudiant minutieusement les raisons possibles sous-jacentes aux contradictions et aux paradoxes qui caractérisent les données, il sera possible de trouver certains des plus importants indices qui expliqueront pourquoi un projet a donné des résultats positifs ou négatifs.

B. Application

1. Chaque projet collectif donne habituellement l'occasion d'apprendre beaucoup et il est souvent possible d'utiliser directement des connaissances dans le cadre des projets complémentaires.

Par exemple, l'analyse ultérieure du projet visant au service offert au magasin de dépannage a révélé que le projet avait été couronné de succès parce que le

propriétaire du centre commercial et un membre du club philanthropique qui se rencontraient dans le restaurant du centre avaient participé à la discussion. Aucun des deux n'avait parlé beaucoup pendant la rencontre, mais le propriétaire du magasin de dépannage les respectait en raison des importantes relations d'affaires qui les unissaient.

Cette leçon s'est révélée précieuse pour les rapports établis avec le gérant du supermarché voisin, dans le cadre d'un projet complémentaire.

2. Dans le cas où l'évaluation donne lieu à une discussion de groupe, il est particulièrement important que celle-ci se termine par la planification des mesures complémentaires.

A la fin de la rencontre, tous devraient être contents d'eux-mêmes et des autres ainsi que du programme. D'un point de vue psychologique, c'est le meilleur moment de faire démarrer les projets futurs. Il est conseillé d'établir le calendrier de certaines des prochaines étapes et d'en désigner les responsables avant que l'enthousiasme du moment soit perdu.

