

Savoir-faire et savoir-dire

Un guide d'évaluation communautaire

Coalition des organismes de lutte contre le sida (COCQ-SIDA)

Ricardo Zúñiga, Université de Montréal
et Marie-Hélène Luly, GAP-VIES avec les membres du Comité de travail qui ont participé à la discussion,
à la proposition et aux travaux d'élaboration du document dans la phase Epsilon (1995-1997) et dans la
phase guide (2003-2005) :

Lyse Pinault, **directrice, COCQ-SIDA**
Michel Morin, **directeur adjoint**
Anisa Baker, **ACCCM**
André Beaudry, **BLITS**
Patrick Berthiaume, **Séro-Zéro**
Yvon Couillard, **GEPSI**
Alain Houde, **MIELS-Québec**
Jalbert, Yves, **agent de recherche Epsilon**
Hélène Laperrière, **Université de Montréal**
Isabelle Desbiens, **MIELS-Québec**
Jean-Marc Gallant, **MIENS-Chicoutimi**
Louis-Marie Gagnon, **Maison Plein Cœur**

Nancy Laplante,
Joscelyne Lévesque,
Kesnamelly Neff,
Régis Pelletier,
Gilbert Renaud,
Stéphane Richard,
Éric Ranger,

Montréal, Québec
2005



**Coalition des organismes communitaires
québécois de lutte contre le sida**

REPRÉSENTANTS DES BAILLEURS DE FONDS ENGAGÉS DANS LE PROJET :

Luc Beaugard	SLITSS
Michel Boyer	Santé Canada
Hélène Chalifoux	Santé Canada
Carmen Charest	CQCS
Monique Duchesne	Santé Canada
Monique Imbleau	Institut national de santé publique

COCQ-SIDA

1, rue Sherbrooke Est, Montréal, Québec
Téléphone : (514) 844-2477
Télécopieur : (514) 844-2498
Courriel : info@cocqsida.com

Dépôt légal:
Bibliothèque nationale du Québec

Dépôt légal:
Bibliothèque nationale du Canada

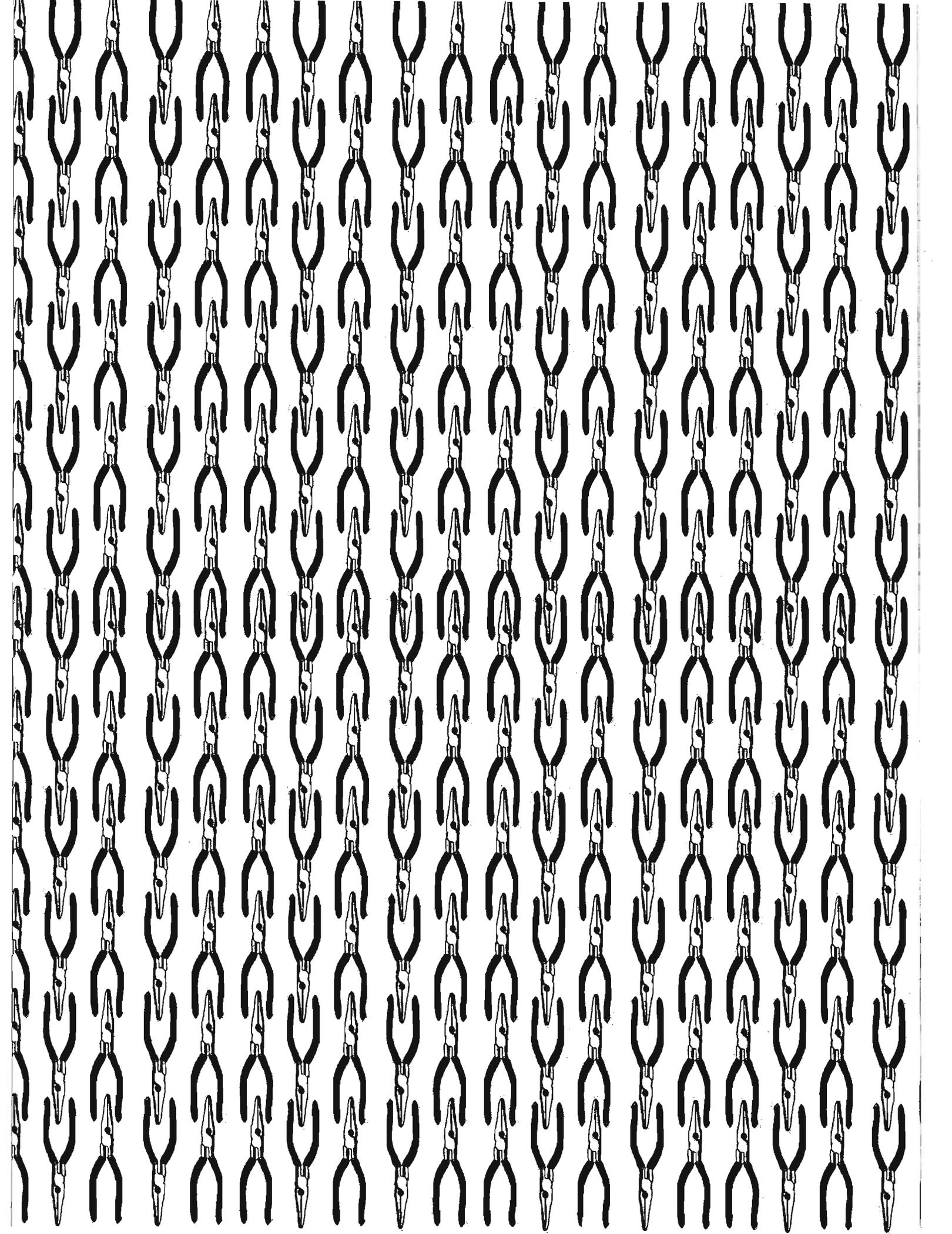
Numéro ISBN : 2-922365-33-6

Table de matières

TABLE DES MATIÈRES	3
TABLE DE FIGURES – LES OUTILS	5
PRÉAMBULE	7
1. L'ÉVALUATION COMMUNAUTAIRE	9
2. NOS PRATIQUES DE COMMUNICATION ÉCRITE	19
2.1 NOS RAPPORTS ET COMMUNIQUÉS	20
2.2 LES RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITÉS	35
2.3 LES PLANS D'ACTION	43
3. LES PLANS ORGANISÉS SELON LEURS OBJECTIFS	49
4. LES GROUPES D'APPRÉCIATION PARTAGÉE	57
4.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	62
4.2 LE GROUPE DES PERMANENTS	67
4.3 LES PARTICIPANTS DANS NOS ACTIONS	71
4.4 LES BÉNÉVOLES	75
4.5 LES PARTENAIRES	79
5. NOS INTERVENTIONS	83
6. LA PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE	99
6.1 VERS UNE STRATÉGIE DE PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE	99
6.2 LA RECOMPOSITION DE L'ORDRE : LES LOGIQUES DES PROJETS D'INTERVENTION	108
6.3 LA SYSTÉMATISATION D'EXPÉRIENCES	109
6.4 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	117
7. LE RAPPORT D'ÉVALUATION	129
8. RÉFÉRENCES UTILES	137

Table de figures – Les outils

OUTIL 1.	LES REGARDS SUR NOTRE ACTION	17
OUTIL 2.	GRILLE D'ÉVALUATION DES PROCÈS-VERBAUX	33
OUTIL 3.	GRILLE D'ÉVALUATION DU RAPPORT ANNUEL	41
OUTIL 4.	GRILLE D'ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION	47
OUTIL 5.	LA PLANIFICATION PAR OBJECTIF : UN EXEMPLE	55
OUTIL 6.	GRILLE D'ÉVALUATION DES GAP DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	65
OUTIL 7.	GRILLE D'ÉVALUATION DES GAP DE PERMANENTS	69
OUTIL 8.	GRILLE D'ÉVALUATION DES GAP DE PARTICIPANTS	73
OUTIL 9.	GRILLE D'ÉVALUATION DES GAP DE BÉNÉVOLES	77
OUTIL 10.	GRILLE D'ÉVALUATION DES GAP PARTENAIRES	81
OUTIL 11.	LA PLANIFICATION DES INTEVENTIONS : LE SCHÉMA D'ORGANISATION	87
OUTIL 12.	L'ANALYSE DES ENTREVUES SUR L'INTERVENTION : UN EXEMPLE	91
OUTIL 13.	LES CRITÈRES DE BASE DE L'ÉVALUATION	101
OUTIL 14.	L'« ÉVALUABILITÉ » D'UN PROGRAMME	105
OUTIL 15.	LE SCHÉMA DE LA SYSTÉMISATION D'EXPÉRIENCES	111
OUTIL 16.	UNE ENTREVUE POUR PRÉSENTER LA SYSTÉMISATION D'EXPÉRIENCES	115
OUTIL 17.	L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES FORCES ET DES FAIBLESSES	119
OUTIL 18.	LA MISE EN COMMUN DE NOS APPRÉCIATIONS	121
OUTIL 19.	LE RAPPORT D'ÉVALUATION	135





Préambule

UN GUIDE D'ÉVALUATION COMMUNAUTAIRE

La production d'un document destiné à faciliter l'évaluation dans les organismes communautaires se définit par sa logique d'élaboration et par ses buts. Cette logique répond à des exigences très précises. Il s'agit d'une production collective basée sur la contribution des membres de différents organismes exerçant diverses fonctions. Elle se trouve alors tiraillée entre les exigences des secteurs particuliers, dont les membres ont acquis une large expérience, et la nécessité de proposer des orientations générales dans un contexte de transfert d'expertise.

Cette évaluation confère une importance centrale à l'évaluation des processus d'action que sont les interventions communautaires, psychosociales et éducatives. Quant à ses buts, ils ont aussi une double visée : celle de développer la conscience collective des organismes quant à leur mission, leurs activités et les changements qu'ils induisent, mais aussi celle répondre plus adéquatement aux engagements contractuels et aux appuis financiers qui définissent les objectifs de ces programmes subventionnés. Les organismes communautaires doivent ainsi se définir par leur mission et par les changements positifs réalisés chez les personnes qu'ils servent. Mission de l'organisme et finalités, objectifs de programmes et résultats; malgré leur dimension réduite et leurs ressources habituellement insuffisantes, chaque organisme est un monde organisationnel que l'évaluation ne peut ni simplifier ni caricaturer. On est qualifié communautaire par le rapport à une communauté qu'on essaie de connaître, desservir et impliquer, non pas parce qu'on est bénévole, mal préparé et mal rémunéré. Les exigences obligeant à vérifier le bien-fondé de sa mission et les retombées de ses actions ne constituent pas un choix, mais représentent plutôt les conditions nécessaires à une

1. L'ACTION COMMUNAUTAIRE : VITALITÉ ET DIALOGUES

Les organismes communautaires se définissent comme **les expressions d'un mouvement social autonome** ayant comme objectif **une mouvance collective dont l'action est orientée vers l'amélioration et la transformation sociale**. Leur intervention ne saurait, en ce sens, se limiter à la satisfaction des besoins sociaux, car elle **vise à agir sur les structures sociales, à influencer les décisions politiques, à construire une situation différente** qui répondra mieux aux besoins de l'ensemble des membres d'une société. C'est pourquoi les organismes communautaires constituent un terrain de recherche et d'expérimentation où s'exerce une vigilance critique constante à l'égard de l'organisation sociale.

Ce désir prend forme à travers **une structure originelle qui différencie fortement les organismes communautaires des autres organisations de service**. Comme ils sont issus de la volonté des communautés et de leurs membres, et non de celle de l'État, ils n'appartiennent pas aux structures de ce dernier et ne font pas partie de ce que l'on désigne comme les services publics. Ils constituent de riches et incontournables partenaires et collaborateurs. Bien qu'encadrés par la loi, ils demeurent des organisations autonomes. Ils agissent comme des institutions de services professionnels, mais sont des institutions originelles, dirigées « par le bas », dans lesquelles **les administrateurs et les intervenants sont les délégués des usagers**.

L'organisme communautaire est ainsi très **différent d'un service public**, car l'assemblée générale y est souveraine. Elle compte parmi ses membres les utilisateurs des services et les membres de la

communauté que dessert l'organisme et délègue ses pouvoirs à ses administrateurs.

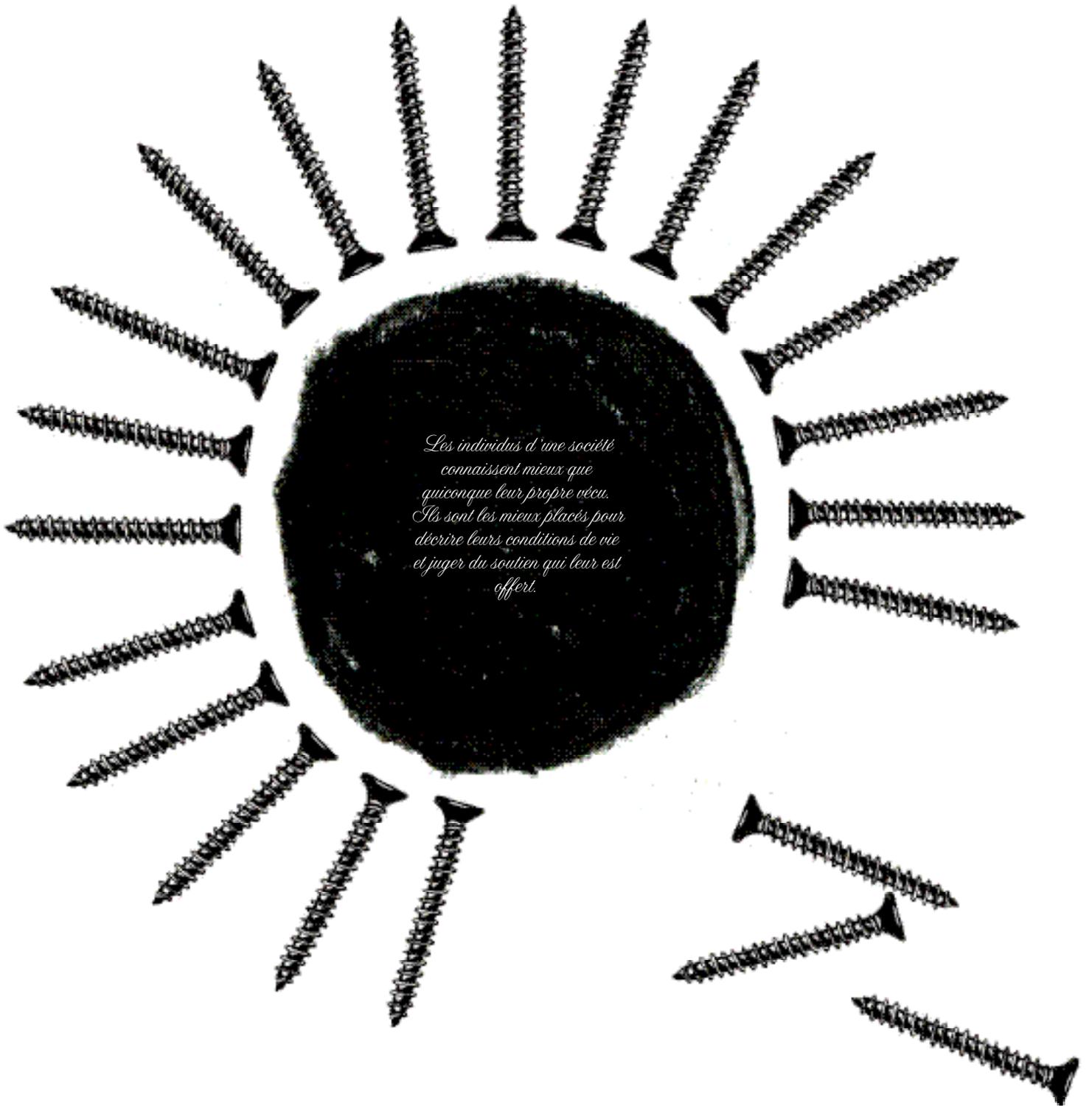
Il s'avère également important de souligner que la **mission des organismes communautaires ne peut se limiter uniquement aux services qu'ils rendent. La défense des droits et la promotion des intérêts** des utilisateurs des services relèvent également de la mission qui leur est reconnue, ainsi que **la promotion du développement social, l'amélioration des conditions de vie, la prévention et la promotion de la santé**. Les organismes communautaires offrent donc des services qu'ils jugent nécessaires pour rejoindre une clientèle fragilisée et répondre à ses besoins divers. Ils contribuent à la création d'un esprit de solidarité, d'une mission rassemblant un groupe qui deviendra un acteur collectif, en vue d'une mission qu'il s'est lui-même donnée. Ils s'occupent de la défense des droits et de la promotion des intérêts de leurs utilisateurs, tout en s'assurant, à travers leurs diverses interventions, la prévention et la promotion de la santé.

En se donnant ces missions, les organismes communautaires s'appliquent à considérer les membres d'une société dans un tout, en offrant une prise en charge globale et un ensemble de services répondant aux besoins que ces membres ont eux-mêmes décelés.

*Les organismes
communautaires s'appliquent à
considérer les membres d'une
société dans un tout complet, en
offrant une prise en charge
globale et un ensemble de
services répondant aux besoins
que ces membres ont eux-
mêmes décelés.*



L'évaluation communautaire



*Les individus d'une société
connaissent mieux que
quiconque leur propre vécu.
Ils sont les mieux placés pour
décrire leurs conditions de vie
et juger du soutien qui leur est
offert.*

Tout en étant autonome, l'organisme communautaire remplit une fonction qui exige une ouverture au dialogue et à la coopération, d'abord avec d'autres groupes, comme les regroupements et les tables de concertation en témoignent, mais aussi avec leurs interlocuteurs, que sont les services d'État et la population.

2. LA PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LA VIE D'UN COLLECTIF D'ACTION

Le travail collectif de la COCQ-Sida a produit cet outil pour faciliter les appréciations personnelles et partagées de tous ceux qui travaillent ensemble dans un organisme communautaire : les membres, les participants, les gestionnaires, les personnes que l'on essaie d'aider en leur offrant un accueil, une écoute, un soutien, des services. Son message :

« travaillons ensemble, partageons nos expériences, nos apprentissages, assurons-nous d'apprendre à bien décrire, à expliquer et à défendre ce que nous faisons. »

L'évaluation doit respecter l'autonomie des organismes communautaires comme ceux-ci respectent l'autonomie du travail de leurs membres. Un groupe communautaire est conscient que ses membres doivent effectuer des tâches complexes, et ce, dans des contextes difficiles qui requièrent un discernement que seul le contact direct avec les participants-usagers peut favoriser afin de permettre l'adaptation à des situations particulières et changeantes. On ne peut pas encadrer cette sensibilité acquise dans le contact direct avec la personne participante sans restreindre la flexibilité nécessaire qui permettra à l'intervenant de disposer de toute son expérience. L'évaluation est importante dans la mesure où elle contribue à faire mieux comprendre et respecter les conditions de vie des personnes avec lesquelles on travaille, mais aussi parce qu'on accepte de faire confiance aux compétences des intervenants qui travaillent dans des situations singulières et complexes, qui échappent à des normes préconçues.

L'évaluation des actions des organismes communautaires ne peut se limiter à mesurer les résultats atteints par rapport aux objectifs de ses programmes, comme si leur mission se limitait à la prestation de services. Elle consiste plutôt à travailler ensemble pour venir en aide à des personnes aux prises avec des situations de vie à risque, de précarité, de stigmatisation menant à l'isolement et à l'exclusion. Il s'agit de construire ensemble un avenir meilleur. La prévention des infections comme le VIH et les ITSS oriente ces actions,

en tenant compte des conditions de vie qui rendent ces dangers plus probables. Les individus d'une société connaissent mieux que quiconque leur propre vécu. Ils sont les mieux placés pour décrire leurs conditions de vie et juger du soutien qui leur est offert. Les organismes communautaires sont issus de la société et contribuent à son développement. Ils sont autonomes parce qu'ils travaillent pour réduire les manques des populations les plus fragilisées. Ils défendent leur autonomie parce qu'ils défendent celle de personnes qui, tout en vivant des situations de carences et de marginalité, maintiennent et revendiquent leurs droits humains d'être traités avec respect, d'être considérés comme personnes et citoyens à part entière, capables d'assumer leurs propres choix de vies.

Les traits qui la caractérisent sont :

1. UNE ÉVALUATION DESTINÉE À ALIMENTER L'ACTION DES GROUPES DANS LEUR TRAVAIL DE TOUS LES JOURS. Le rôle de l'évaluation ne se réduit pas à aider à la rédaction d'un rapport annuel destiné uniquement aux bailleurs de fonds. Une telle évaluation n'apporte qu'un regard tourné vers le passé et sur le respect d'un contrat donné. La production nécessaire de ces rapports n'est pas la raison unique, ou première pour évaluer nos actions. Le rapport de nos activités passées est d'abord et avant tout un moyen de mieux planifier nos actions futures, d'expliquer les gestes quotidiens et de mieux en justifier le bien-fondé. Évaluer, signifie comprendre ce qui se passe de manière à apporter un soutien, ou l'aide la plus appropriée, dans chaque situation.

2. UNE ÉVALUATION INTERNE, EFFECTUÉE AVEC LES RESSOURCES DE L'ORGANISME SELON LA DISPONIBILITÉ DE SES RESSOURCES ET COMPÉTENCES. Grâce à l'évaluation, on peut voir si on remplit les objectifs et le mandat assumés et poser un regard sur soi-même. Cette même évaluation permet de trouver les éléments qui expliquent et justifient les interventions. Une évaluation externe par des mentors ou des experts engagés peut enrichir la connaissance des données, mais ne pourra jamais remplacer les décisions que le groupe prend à l'interne. Cette évaluation interne permet de juger de ce qu'il y a à faire, d'estimer les ressources nécessaires à l'action, des ajustements à apporter, de ce qu'il faut entreprendre, puis de vérifier si nous disposons de ces ressources. Cette évaluation interne ne s'oppose pas aux apports d'une évaluation externe, mais il faut nuancer la pensée traditionnelle qui exige que toute évaluation doive être externe pour être objective, et qu'elle nécessite un appareil lourd, une compétence technique que seuls les experts peuvent fournir. Cette conception peut devenir un facteur de démission collective au profit d'un évaluateur contractuel qui produirait le rapport auquel peu s'intéresseraient, sans appeler à plus d'effort collectif que celui de lui fournir les données dont il a besoin. L'évaluation cesse alors d'être un moyen d'apprentissage collectif, la conscience active et toujours présente de l'action,



la sensibilité qui alimente la conscience des résultats en cours de route et qui permet de profiter des expériences pour adapter l'action à la réalité changeante qu'elle essaie de servir.

3. UNE ÉVALUATION QUI DÉFINIT CE QUE L'ORGANISME EN ATTEND : des informations, des vérifications, de nouvelles pistes d'action afin de mieux expliquer ses interventions et de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

4. UNE ÉVALUATION RÉSOLUMENT PARTICIPATIVE, QUI RECONNAÎT ET RESPECTE L'APPORT DE TOUS ET CHACUN, QUI RECONNAÎT LE GROUPE COMMUNAUTAIRE COMME ÉTANT LA COMMUNAUTÉ DES MEMBRES, DES INTERVENANTS, DES BÉNÉVOLES ET DES PERSONNES QUI ONT RECOURS À SES SERVICES, INCLUANT TOUS CEUX QUI CONTRIBUENT À LA RÉALISATION DE L'ACTION COMMUNE, SOIENT-ILS DIRECTEURS, MEMBRES DU CONSEIL, EMPLOYÉS OU PARTICIPANTS.

3. ÉVALUATION COMMUNAUTAIRE, PRÉVENTION ET PROMOTION DE LA SANTÉ

Dans le cas particulier des groupes communautaires qui développent des programmes de prévention et de promotion de la santé, elle est **UNE ÉVALUATION D'UNE INTERVENTION ORIENTÉE PAR CETTE FINALITÉ - LA PRÉVENTION ET LA PROMOTION DE LA SANTÉ — QUI DOIT SE SITUER EXPLICITEMENT DANS LA MISSION GLOBALE DE L'ORGANISME.**

Nous croyons nécessaire de citer un texte qui résume bien la complexité et les choix nécessaires dans une optique de prévention :

« Les spécialistes regroupent sous ce concept toutes les mesures visant à améliorer la santé publique ou, plus généralement, la qualité de la vie. Les objectifs

visés devraient être atteints, soit en modifiant les conditions générales de l'environnement (conception globalisante), soit en cherchant à obtenir des changements dans les comportements individuels (conception restreinte). Que cherche-t-on à prévenir et quels moyens est-on prêt à consentir pour atteindre les objectifs fixés? Les tiraillements existants entre ces deux orientations divisent les praticiens comme les théoriciens autour d'un enjeu politique de taille : mettre l'accent sur l'environnement ou sur les comportements individuels entraîne une responsabilité sociétale bien différente. Par ailleurs se posent les questions relatives à la contrainte et aux mesures de contrôle social que nécessite une politique globale de prévention.»

L'OMS décompose la prévention en trois niveaux :

- **LA PRÉVENTION PRIMAIRE** dont l'action entend sensibiliser l'individu aux avantages du bien-être ou aux risques de certains comportements avant qu'ils n'existent;
- **LA PRÉVENTION SECONDAIRE** qui entend enrayer un processus ou l'aggravation d'une situation déjà détériorée;
- **LA PRÉVENTION TERTIAIRE** qui cherche à éviter un ancrage ou une rechute. Les mesures nécessitées par une action préventive peuvent être spécifiques en visant un comportement ou un problème, ou non spécifiques en cherchant à atteindre un objectif par une action indirecte. Le dilemme de la prévention se perçoit au travers des limites de son action qui oscillent toujours entre deux termes : s'éloigner de la répression et se distancer de l'information.

La prévention regroupe toutes les mesures visant à améliorer la santé publique ou, plus généralement, la qualité de la vie.

La promotion de la santé ne relève pas seulement du secteur sanitaire : elle dépasse les modes de vie sains pour viser le bien-être.

La prévention ne peut assimiler la répression qui constitue la marque de son échec, pas plus qu'elle ne peut se limiter à l'information qui est une de ses composantes, mais trop souvent la seule développée (Fregnière et Girod, 2002).

Pour les groupes communautaires, la prévention ne représente pas la totalité de leurs actions qui inclut la promotion de la santé et s'oriente vers elle. Cette promotion est définie par la Charte d'Ottawa comme :

PROMOTION DE LA SANTÉ



La promotion de la santé est le processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé, et d'améliorer celle-ci. Cette démarche relève d'un concept définissant la « santé » comme **la mesure dans laquelle un groupe ou un individu peut d'une part, réaliser ses ambitions et satisfaire ses besoins et, d'autre part, évoluer avec le milieu ou s'adapter à celui-ci**. La santé est donc perçue comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie; il s'agit d'un concept positif mettant en valeur les ressources sociales et individuelles, ainsi que les capacités physiques. Ainsi donc, **la promotion de la santé ne relève pas seulement du secteur sanitaire : elle dépasse les modes de vie sains pour viser le bien-être** (OMS, 1986; italiques ajoutés).



La Charte trace un chemin qui situe parfaitement les visées de promotion de la santé dans le cadre plus large du travail de renforcement des conditions préalables à la santé, perspective qui caractérise les interventions des groupes communautaires :

CONDITIONS PRÉALABLES À LA SANTÉ

Les conditions et ressources préalables sont, en matière de santé : la paix, un abri, de la nourriture et un revenu. Toute amélioration du niveau de santé est nécessairement solidement ancrée dans ces



Cette personne ou ce groupe ne sont pas considérés comme des « cas », destinés à alimenter des statistiques, mais bel et bien des entités humaines avec une identité et un vécu qui leur sont propres.

éléments de base (OMS, 1986).

La Charte continue en analysant les moyens, qui permettent de bien saisir la perspective des programmes de prévention auxquels les groupes communautaires peuvent se rallier, mais toujours du point de vue de leur mission globale, parfaitement située par la Charte :

L'intervention en promotion de la santé signifie que l'on doit :

1. ÉLABORER UNE POLITIQUE PUBLIQUE SAINTE.

La promotion de la santé va bien au-delà des soins. Elle inscrit la santé à l'ordre du jour des responsables politiques des divers secteurs en les éclairant sur les conséquences que leurs décisions peuvent avoir sur la santé, et en leur faisant admettre leur responsabilité à cet égard.

2. CRÉER DES MILIEUX FAVORABLES.

Nos sociétés sont complexes et interreliées, et l'on ne peut séparer la santé des autres objectifs. Le lien qui unit de façon inextricable les individus et leur milieu constitue la base d'une approche socioécologique de la santé [...] L'évolution des schèmes de la vie, du travail et des loisirs doit être une source de santé pour la population, et la façon dont la société organise le travail doit permettre de la rendre plus saine. La promotion de la santé engendre des conditions de vie et de travail saines, stimulantes, plaisantes et agréables.

3. RENFORCER L'ACTION COMMUNAUTAIRE.

La promotion de la santé procède de la participation effective et concrète de la communauté à la fixation des priorités, à la prise des décisions et à l'élaboration des stratégies de planification, pour atteindre un meilleur niveau de santé.

La promotion de la santé puise dans les ressources humaines et physiques de la communauté pour stimuler l'indépendance de l'individu et le soutien social, et pour instaurer des systèmes souples susceptibles de renforcer la participation et le contrôle du public dans les questions sanitaires.

Cela exige l'accès illimité et permanent aux informations sur la santé, aux possibilités de santé et à l'aide financière.

4. ACQUÉRIR DES APTITUDES INDIVIDUELLES.

La promotion de la santé soutient le développement individuel et social en offrant des informations, **en assurant l'éducation pour la santé et en perfectionnant les aptitudes indispensables à la vie**. Ce faisant, elle permet aux gens d'exercer un plus grand contrôle sur leur propre santé, et de faire des choix favorables à celle-ci. Il est crucial de permettre aux gens d'apprendre pendant toute leur vie et de se préparer à affronter les diverses étapes de cette dernière. Cette démarche doit être accomplie à l'école, dans les foyers, au travail et dans le cadre communautaire, par les organismes professionnels, commerciaux et bénévoles, et dans les institutions elles-mêmes.

5. RÉORIENTER LES SERVICES DE SANTÉ.

Dans le cadre des services de santé, la tâche de promotion est partagée entre les particuliers, les groupes communautaires, les professionnels de la santé, les institutions offrant les services, et les gouvernements. Tous doivent œuvrer ensemble à la création d'un système de soins servant les intérêts de la santé (OMS, 1986).

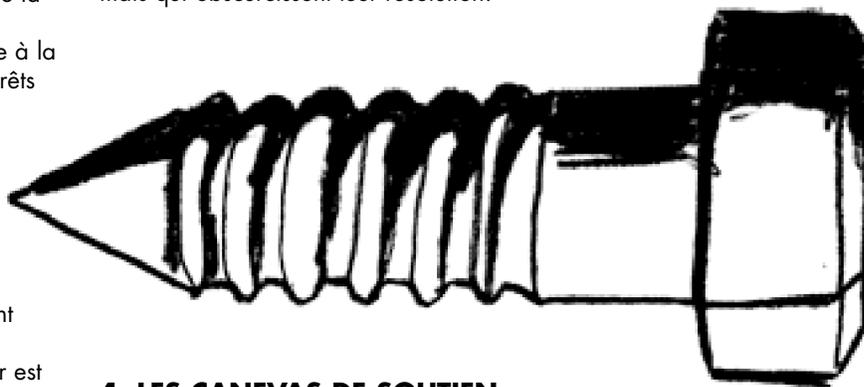
Encore une fois, la préoccupation première de l'évaluation communautaire n'est pas le bailleur de fonds, mais l'utilisateur. Agir et évaluer ne sont pas des actes limités à la seule dyade intervenant-utilisateur. Les intervenants agissent et évaluent leurs actions parce qu'ils sont porteurs d'une mission définie et transmise par l'assemblée constituante de l'organisme. L'utilisateur est le seul qui, en définitive, peut juger de la qualité et de la pertinence du service qu'il a reçu. Mais cela ne signifie pas qu'on ait à répondre à toutes leurs demandes, sans les confronter à la mission de l'organisme ni aux formes d'intervention qu'il prône.

Cette conception de l'évaluation communautaire n'ignore pas les défis que doivent relever les intervenants quand il s'agit de communiquer leurs interventions. Parmi ces défis, on distingue : celui de décrire et de documenter leurs interventions, de diffuser leur expertise, leurs connaissances et informations, de défendre leurs actions ainsi que le défi lié au sentiment d'urgence dans l'action de l'intervenant. Les intervenants évoluent dans un monde d'action directe, réfléchi, mais cette réflexion est faite en fonction d'une action au singulier, auprès d'une personne ou d'un groupe en particulier. Cette personne ou ce groupe ne sont pas considérés comme des cas destinés à alimenter des statistiques, mais bien comme des entités humaines ayant une identité qui leur est propre.

L'intervenant communautaire prend peu du temps disponible pour décrire et pour communiquer une situation qui résiste aux descriptions générales. Il sent fortement que le temps utilisé pour ces activités d'écriture l'éloigne de sa responsabilité première, qui est celle de s'investir directement auprès de la

personne qui requiert son action. Toute pression pour produire des informations écrites déclenche sa résistance à ce qu'il perçoit comme une exigence externe à l'intervention directe, et même comme un danger de briser la confidentialité.

Cette perspective peut produire des effets négatifs. D'abord, elle éloigne l'intervenant de ces confrères et collègues, et de ceux et celles qui ont des tâches d'organisation, d'orientation et de vérification de l'action collective. La double opposition entre les « vrais intervenants » et les « fonctionnaires » de l'organisme se répète dans la méfiance et la diabolisation des représentants des bailleurs de fonds, qui deviennent des agents de contrôle formel, plus préoccupés par le rendement de leur investissement que par les changements réels attribuables à l'action directe de l'organisme. Ces oppositions alimentent les mythes de l'opposition de la « vraie vie » à la bureaucratie, oppositions qui peuvent refléter des tensions réelles, mais qui obscurcissent leur résolution.



4. LES CANEVAS DE SOUTIEN, LES OUTILS D'ORIENTATION

Les organismes communautaires doivent prendre conscience de leur action et de ses résultats, et doivent entamer un dialogue afin d'incorporer tous les acteurs concernés. Ce dialogue se fait d'abord et avant tout à l'interne, pour assurer la cohérence et la convergence de tous les efforts vers des objectifs communs. Il se fait, aussi, en développant un « savoir dire » qui permettra à l'organisme d'entamer un dialogue sans ambiguïtés avec les différents joueurs : bailleurs de fonds, participants et autres organismes du réseau.



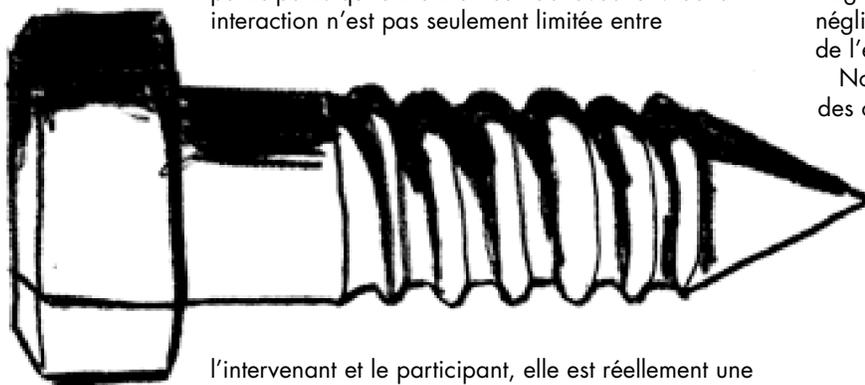
Ce guide présente différentes approches convergentes. D'abord, les groupes ont acquis des compétences quant à la présentation de leurs actions dans le cadre des orientations des PAC. Le guide ne fera que rappeler quelques éléments qui orientent **la logique de la planification par objectifs**, sans entrer dans les détails formels qui sont communs à tous les documents d'orientation sur cette approche.

Dans sa première version, ce guide a présenté et développé la stratégie des **groupes d'appréciation partagée (GAP)**, pour assurer une conscience collective qui tienne compte de tous les points de vue qui convergent dans le travail en commun.

Le travail collectif pour la réalisation de la deuxième étape est centré sur une observation et une discussion plus détaillées sur l'action de première ligne, **L'analyse des interventions**. Notre postulat est que l'action concrète se fait dans un rapport direct, personnel, entre les membres du groupe communautaire et les participants qui entrent en contact avec lui. Cette interaction n'est pas seulement limitée entre

collective, l'organisme sera mieux à même d'utiliser ses ressources humaines et matérielles pour agir de façon réfléchie et responsable, il sera également apte à établir un dialogue avec les entités qui appuient son action. Ces actions ont à répondre en tout temps aux besoins des clientèles et aux exigences de transparence requises par leur caractère d'actions publiques. L'évaluation interne est la condition nécessaire pour que l'organisme ait une voix qui lui permette d'entamer un dialogue avec ses interlocuteurs. En conservant la pleine conscience de sa mission, de ses actions et de ses contributions aux actions de société, l'organisme cherche à surmonter des problèmes qui, en touchant les plus fragilisés, les plus démunis et les plus facilement négligés, affectent et définissent la qualité humaine de l'ensemble social.

Nous pourrions résumer la logique de convergence des outils qui seront présentés dans ce guide.



l'intervenant et le participant, elle est réellement une interaction entre une action de société et des personnes qui peuvent entrer, grâce à elle, en contact avec des ressources qui leur échappaient.

C'est à partir de cette mise en commun de l'expérience acquise que l'organisme est en mesure d'envisager son avenir de façon concrète.

La **planification communautaire** s'ajoute aux perspectives précédentes pour constituer un tout qui permettra à l'organisme communautaire de confronter son action à un consensus fondé sur sa mission, ses plans, ses interventions et ses apprentissages générés par sa propre action. Fort de cette conscience

Outil 1. Les regards sur notre action

2. NOS PRATIQUES ACTUELLES DE COMMUNICATION ÉCRITE :

- Les écrits dans l'action communautaire
- Nos communications internes : les procès-verbaux et les comptes rendus
- Nos communications externes : les rapports et les communiqués
- Nos plans d'action
- Nos rapports d'activités



- Les groupes d'appréciation partagée
- Le Conseil d'administration
- Les permanents
- Les participants dans nos actions
- Les bénévoles
- Les partenaires

- Recueillir des informations sur nos interventions
- Constater l'impact de nos actions
- Mettre en commun nos apprentissages
- Réviser nos plans d'intervention

- La systématisation d'expériences
- La projection de nos expériences

7. RÉFÉRENCES UTILES POUR CONSULTATION

NOS NOTES AU QUOTIDIEN

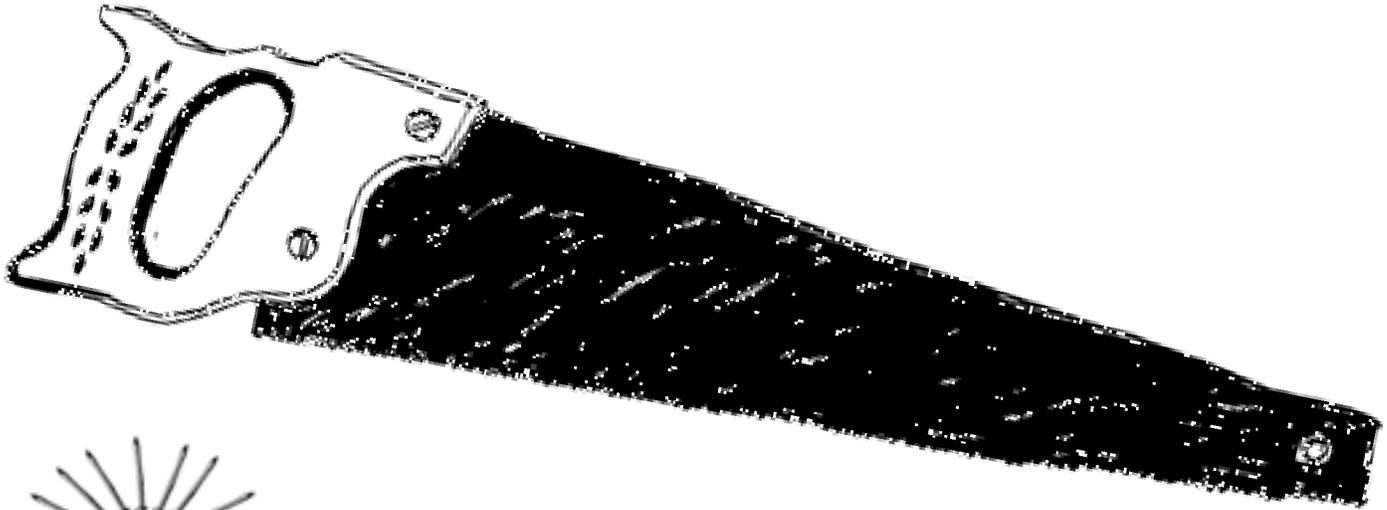
L'écriture n'appartient pas spontanément à la culture de l'action, comme les pratiques des organismes communautaires. On entend souvent dire qu'écrire requiert du temps et de l'énergie que les organismes ne peuvent dépenser, étant donné les urgences, les demandes, les besoins et les ajustements auxquels ils doivent si souvent faire face. L'écriture est perçue comme une perte de temps et est exclue de la culture des organismes. Pourtant, ceux-ci doivent procéder à la rédaction d'un certain nombre de documents indispensables à la poursuite de leur mission (rapports annuels, demandes de subvention, plans d'action, etc.). Cela représente un exercice fastidieux de rédaction de documents qui, comme nous l'avons déjà souligné, cherchent d'abord à répondre aux attentes de ceux à qui ils sont destinés plutôt que de viser à alimenter la réflexion du collectif sur l'action menée.

Le premier défi posé au projet d'évaluation de la coalition était celui de la communication au sein de cette communauté d'action. C'est par rapport à ce défi que nous avons cherché à nous assurer que la pensée collective comprenne et apprécie la mise en commun des expériences et des pratiques comme condition nécessaire à un fonctionnement collectif qui souligne l'unité de propos et d'actions d'un groupe communautaire.

Il existe également un autre défi de taille conférant une grande importance aux documents écrits. Ce défi découle de la mission des organismes communautaires désirant se faire entendre au-delà de la communauté qu'ils créent, et se rendre visibles, tout en exprimant le vécu, l'expérience et l'action à des publics plus larges. Il est difficile d'échapper à cette obligation : la défense et la promotion d'une cause exigent de la rendre visible, de lui donner une voix.



Nos pratiques de communication écrite



NOS RAPPORTS ET COMMUNIQUÉS

Dans le cadre de ce projet, nous avons d'abord cherché à rendre plus utiles à la réflexion collective certains des écrits que les organismes doivent produire. Il nous a semblé judicieux de tenter d'orienter les organismes vers une structuration du matériel écrit qui permet de contribuer à la consolidation de l'expérience et à son autoévaluation. Ces écrits répondent également à la nécessité de documenter un ensemble d'interventions qui serviront à éclairer tous ceux qui se questionnent sur l'action menée par l'organisme, dans le cadre de sa mission. Ils constitueront une mémoire écrite indispensable aux employés ou bénévoles qui doivent apprendre d'expériences passées (ex. : un nouvel employé qui ne connaît aucune des interventions entreprises par son prédécesseur).

Il convient de noter que la production écrite des organismes communautaires est déjà mise à contribution. En effet, se conformant à certains mécanismes prônés par le Ministère et les régies régionales, les organismes communautaires utilisent des systèmes de cueillette d'informations et de vérification de leurs interventions. Ces mécanismes s'apparentent toutefois à un contrôle de gestion. Les quatre systèmes utilisés sont : les systèmes d'admissibilité, les systèmes d'attribution des

subventions, les systèmes de vérification budgétaire (dont les états financiers vérifiés) et enfin, les bilans annuels et le rapport d'activités des organismes. Ces systèmes constituent une source d'information importante.

D'une certaine manière, le milieu communautaire s'est déjà imprégné de cette culture de l'écrit. En effet, dans le but de rédiger leurs différents rapports et bilans, et pour maintenir la transparence de leurs actions, les organismes communautaires, membres de la coalition, ont su développer des outils ou grilles de collecte de données et d'informations jugées utiles.

À titre d'exemple, nous vous présentons quelques-uns d'entre eux :



GROUPE D'ACTION POUR LA PRÉVENTION DE LA TRANSMISSION DU VIH ET L'ÉRADICATION DU SIDA

7355, boul. Saint-Michel – 2ème étage - Bureau 300

Montréal (Québec) - H2A 2Z9

Téléphone: (514) 722-5655

Télécopieur: (514) 722-0063

Courriel : gapvies@gapvies.ca

Site : www.gapvies.ca

**QUESTIONNAIRE SUR LES MYTHES ET RÉALITÉS ENTRETENUS
AUTOUR DU VIH/SIDA**

	MYTHES FAUX	RÉALITÉS VRAI
1. Le VIH est le virus qui cause le SIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Le VIH affecte différemment certains milieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Le VIH se transmet par les piqûres d'insectes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Une personne infectée par le VIH qui a l'air et qui se sent en bonne santé peut infecter les autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. En observant une personne, vous pouvez savoir si elle est atteinte du VIH/SIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Le VIH se transmet par les baisers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Le VIH se transmet de la mère à l'enfant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Une femme ne peut plus avoir d'enfant si elle est infectée par le VIH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. On peut prévenir la transmission du VIH de la mère à l'enfant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. En moins de 3 ans, la plupart des personnes qui sont infectées par le VIH deviennent très malades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Le SIDA est la maladie des gais, lesbiennes, drogués, prostitués	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La transmission du VIH est lié à un comportement dissolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. L'infection au VIH est incurable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Vous pouvez contracter le VIH en partageant un verre ou une bouteille avec une personne infectée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MYTHES
FAUX

RÉALITÉS
VRAI

15. Les personnes vivant avec le VIH devraient quitter leur milieu

16. Le SIDA est un mauvais sort

17. Le SIDA est une punition divine

GAP-VIES vous remercie d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Ces réponses serviront à mieux adapter les séances d'information adressées à sa clientèle.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA SÉANCE D'INFORMATION OFFERTE PAR GAP VIES COMPASSION ET DÉPISTAGE VIH-SIDA

NOM DE LA SÉANCE : COMPASSION ET DÉPISTAGE VIH-SIDA

DATE DE LA SÉANCE :

ANIMATRICES DE LA SÉANCES : MARIE-HÉLÈNE LULY ET YONIDE DEZANNE

INSTITUTION BÉNÉFICIAIRE DE LA SÉANCE :

1. Présentation de la séance	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
2. Niveau de connaissance des animatrices de la séance	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
3. Augmentation de mes connaissances sur le VIH-SIDA	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
4. Augmentation de mes connaissances sur la réalité des personnes vivant avec le VIH	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
5. Augmentation de mes connaissances sur les modes de transmission du VIH	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
6. Augmentation de mes connaissances sur les méthodes préventives	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
7. Augmentation de mes connaissances sur les précautions universelles	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
8. Augmentation de mes connaissances sur les connaissances sur le test de dépistage	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente
9. Augmentation de mes connaissances sur la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Passable	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Excellente

- | | | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 10. Aptitude à prendre des décisions éclairées par rapport à la gestion de ma santé, suite à cette séance | <input type="checkbox"/>
Mauvaise | <input type="checkbox"/>
Passable | <input type="checkbox"/>
Bonne | <input type="checkbox"/>
Excellente |
| 11. Aptitude à aider les personnes vivant avec le VIH suite à cette séance | <input type="checkbox"/>
Mauvaise | <input type="checkbox"/>
Passable | <input type="checkbox"/>
Bonne | <input type="checkbox"/>
Excellente |
| 12. Satisfaction générale de la séance | <input type="checkbox"/>
Mauvaise | <input type="checkbox"/>
Passable | <input type="checkbox"/>
Bonne | <input type="checkbox"/>
Excellente |

13. Quelles parties de la séance avez-vous trouver les plus utiles? Pour quelles raisons?

14. Comment pourrait-on améliorer la séance?

15. Avez-vous d'autres commentaires au sujet de la séance?

16. GAP-VIES pourrait-il vous offrir d'autres ateliers qui vous seraient utiles?

17. Recommanderiez-vous cette séance à des collègues ou amis?

Oui

Non

GAP-VIES vous remercie pour avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Ces réponses serviront à améliorer les services offerts à sa clientèle.

PROGRAMME SMT - CENTRE SIDA AMITIÉ LAURENTIDES

Initiales ou nom intervenant

Services

-
- 1 Fiche contact
-
-
- 2 Appel/Courriel

-
- 3 Intervention Crise
-
-
- 4 Information/Éducation

-
- 5 Formation
-
-
- 6 Politiques SMT

-
- 5 Formation
-
-
- 6 Politiques SMT

Date de la demande : _____

Date du service : _____

Premier contact : oui non

Heure: De _____ à _____

Durée: _____ h _____ min

Usager

#Dossier : _____ Âge : _____

 Homme Femme

Ville de résidence : _____

Coordonnées

Établissement : _____

Personne ressource : _____ Titre : _____

Tél. : _____ # poste : _____ Fax : _____

FormationFormateur : _____ # Participants : _____ Hommes Femmes

Types de formation

-
- 4 Info/Éducation
-
- A Kiosque
-
- B Causerie
-
- C Témoignage
-
-
- 5 Formation
-
- D Conférence
-
- E Atelier
-
-
- 6 Politique SMT

Matériel utilisé : _____

Sujets traités : _____

Parutions et articles aux médias

Date : _____

-
- 7 Parution
-
- 8 Médias
-
-
- F Télé
-
- G Radio
-
- H Journal

Auteur/Journaliste : _____

Sujet du texte : _____

Matériel utilisé aux fins de rédaction : _____

Observations particulières : _____

Suivis à effectuer : _____

Particularités de la demande

OBJET DE LA DEMANDE: COCHER LES DOMAINES PERTINENTS

9 Contexte

10 Questions posées

11 Demarches effectuées

12 Éléments de réponse

13 Objectifs poursuivis

14 Observations particulières

15 Résultats de l'évaluation

16 Suivis à effectuer

17 Besoins en matière de formation

18 Adoptions de la politique SMT

CONFIDENTIEL

SECTEUR SOUTIEN VIII

INTERVENTIONS	SAGUENAY	LAC ST-JEAN	TOTAL
ASPS			
Interventions téléphoniques			
Consultations			
Total			
Nombre de bénéficiaires			
DG			
Interventions téléphoniques			
Consultations			
Total			
Nombre de bénéficiaires			
Grand Total			

Une analyse plus approfondie des données recueillies soulève cependant des préoccupations majeures : sont-elles révélatrices quant aux démarches entreprises et aux approches privilégiées par l'organisme dans l'accomplissement des tâches? Reflètent-elles le vécu et les expériences acquises? Expriment-elles réellement le bien-fondé de l'intervention menée et l'atteinte des objectifs de départ? Fournissent-elles cette évaluation qualitative de l'action qui éclairerait la culture même de l'organisme, ses expertises, ses faiblesses, ses obstacles, le travail de ses facilitateurs, ses apprentissages, ses réajustements et les changements réels constatés? Ces données recueillies documenteraient et alimenteraient mieux les réflexions sur l'action communautaire.

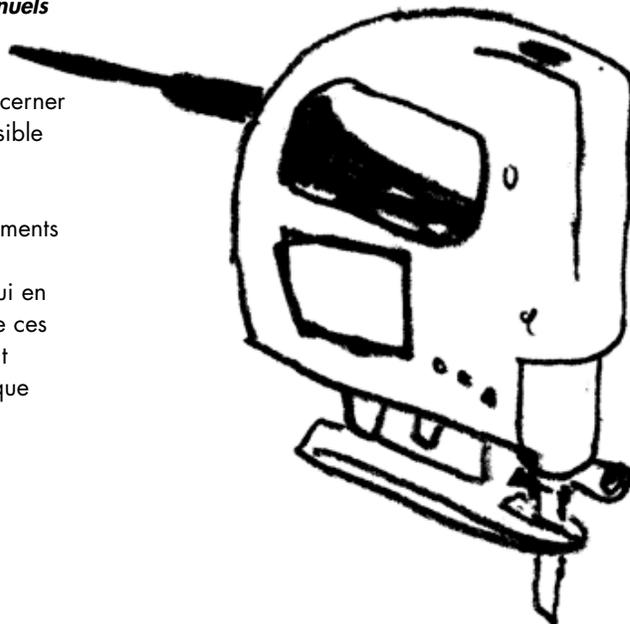
Pour mener à bien ce véritable défi, nous avons pris soin d'analyser d'autres documents produits par les organismes participants et plus révélateurs de leurs actions et interventions réelles.

L'ANALYSE DES DOCUMENTS PRODUITS PAR LES ORGANISMES PARTICIPANTS

Soucieux de vouloir mettre davantage à contribution l'écrit dans la construction, l'évaluation et la transmission de l'expérience communautaire, nous avons d'abord dressé la liste des documents et du matériel produits par les organismes participants. En nous basant sur cette liste, nous avons choisi de concentrer notre attention sur trois types de documents que l'on retrouve dans tous les organismes communautaires et dont la production est régulière : **les procès-verbaux des réunions, les rapports annuels d'activités et les plans d'action.**

Chacun de ces documents, provenant des organismes participants, a été analysé afin d'en cerner les forces et les faiblesses par rapport à leur possible contribution au partage de l'information et à la consolidation de l'action. Une telle manière de procéder nous a conduits, pour chacun des documents analysés, à présenter d'abord une définition du document, puis une série de recommandations qui en découlent, et qui sont relatives à la production de ces documents. Ces recommandations sont finalement converties en outils de vérification des éléments que l'on devrait retrouver dans le document.

CERTES, LES PROCÈS-VERBAUX SONT HABITUELLEMENT ACCESSIBLES À CEUX ET CELLES QUI VOUDRAIENT LES CONSULTER; LE RAPPORT D'ACTIVITÉS ET LE PLAN D'ACTION SONT PUBLICS, MAIS LEUR IMPORTANCE POUR UNE ACTION COLLECTIVE INCITE À PENSER QU'IL Y AURAIT UN GRAND INTÉRÊT À CE QUE LEUR CONTENU SOIT EFFECTIVEMENT CONNU PAR L'ENSEMBLE DES MEMBRES QU CONCOURENT À L'ACTION COLLECTIVE. ET À CET ÉGARD, IL NOUS SEMBLE QUE LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DEVRAIENT SE GARDER D'UTILISER DES CATÉGORIES QUI VIENNENT AMOINDRIR LE SENS DE LA PARTICIPATION, COMME CELLES D'« EMPLOYÉS » ET CELLE DES « USAGERS ». LE SENS DE « PARTICIPANTS » EST BEAUCOUP PLUS RICHE, ET BEAUCOUP PLUS RÉALISTE, SI L'ON CONSIDÈRE LA MISSION COLLECTIVE ET LE CARACTÈRE PARTICIPATIF D'UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE. LES PROCÈS-VERBAUX ET LES COMPTES-RENDUS.





Le procès-verbal constitue un instrument de travail qui, combiné à d'autres outils, peut contribuer d'abord à assurer une communication continue entre tous les membres de l'organisme et, par la suite, à la préparation des rapports et à préparer l'évaluation d'un organisme.

LE PROCÈS-VERBAL : UN OUTIL DE COMMUNICATION

Au premier abord, il pourra sembler surprenant d'attirer l'attention des organismes sur les procès-verbaux de réunions comme celles du conseil d'administration, de l'assemblée générale et des rencontres de comités et d'équipes. La rédaction de ces procès-verbaux apparaît comme une tâche qui ne joue pas de véritable rôle dans la vie quotidienne des membres, et qui n'est qu'un rituel administratif.

Le procès-verbal constitue un instrument de travail qui, combiné à d'autres outils, peut contribuer d'abord à assurer une communication continue entre tous les membres de l'organisme et, par la suite, à la préparation des rapports et de l'évaluation d'un organisme. Les procès-verbaux des réunions constituent une forme de **mémoire écrite de l'organisme**. Ils sont le **reflet accessible pour tous du travail, des débats, des questions et des orientations issues du conseil d'administration**. Ils permettent ainsi de suivre une partie importante des débats qui animent la vie de l'organisme. Les procès-verbaux rappellent également les décisions et engagements pris par les membres du comité et favorisent la poursuite d'actions pertinentes, réfléchies et adaptées à la mission de l'organisme et aux besoins de la communauté, dans une dynamique d'évaluation et de réajustement continu.

LES ÉLÉMENTS DES PROCÈS-VERBAUX

Pour qu'ils remplissent adéquatement leur **rôle de mémoire, d'évaluation continue et de communication ouverte**, les procès-verbaux devraient contenir les éléments suivants :

1. Présentation des participants

Les procès-verbaux devraient toujours faire mention des personnes présentes, excusées ou absentes, de même que les fonctions de ces dernières. Une telle mention permet de rendre compte des personnes qui ont participé au débat, au questionnement et aux décisions.

2. Contenu et matière traités

La rédaction d'un procès-verbal devrait avoir comme guide d'élaboration la proposition d'ordre du jour, adoptée unanimement le jour de la rencontre par les participants présents. Les réunions du conseil d'administration sont généralement alimentées par un contenu dont on peut distinguer les points suivants :

- des informations relatives à la vie de l'organisation;
- le suivi des dossiers et des secteurs d'activités;
- des décisions sur les actions à venir.

Pour faciliter la tâche d'évaluation qui lui incombe en vertu de la loi, le conseil d'administration doit se pencher régulièrement sur les différents secteurs d'activités et programmes de l'organisme. Il ne s'agit pas ici de se doter d'une structure lourde, mais plutôt de se donner les moyens de faire le point régulièrement sur la vie d'une organisation dont nous sommes responsables.

3. ORGANISATION ET PRÉSENTATION

Il importe que le procès-verbal reflète les discussions et le climat de ces réunions. Il ne s'agit pas de produire une transcription littérale, mais bien une synthèse. Il est préférable d'éviter le style télégraphique qui, dans ce contexte, s'avère trop sommaire en plus d'être sujet à diverses interprétations. Les procès-verbaux n'ont pas à comporter de nombreuses pages.

Dans le souci d'en faire un instrument de travail plus efficace qui consolide l'évaluation continue, les procès-verbaux devraient clairement distinguer **la discussion** et les éléments autour desquels elle s'organise, **les actions futures** découlant éventuellement de cette discussion et **les décisions et engagements pris**. Il s'agit encore une fois d'ordonner l'information de telle sorte qu'elle facilite le travail du conseil d'administration et lui permette de jouer plus adéquatement le rôle qui est le sien.

À cet égard, **le suivi constitue un élément important du procès-verbal, assurant l'ajustement continu de l'action**. Les suivis de procès-verbaux assurent la continuité du travail. Par exemple, le conseil d'administration peut, au fil de la discussion, juger qu'il lui manque des éléments d'information et souhaiter qu'un de ses membres explore davantage le dossier. Lors de sa réunion suivante, le conseil d'administration devra se pencher sur les actions à entreprendre à la lumière des informations obtenues et en fonction de ses orientations. Quant aux décisions prises, il serait utile de mentionner les personnes à qui ces décisions devraient être communiquées, parce qu'elles affectent leurs actions. Ces personnes devraient ultérieurement faire un rapport de leurs démarches, assurant ainsi un contrôle des suivis effectués relativement à une décision.



*Les suites à donner
constituent un élément
important du procès-verbal
qui assure l'ajustement continu
de l'action.*





LE CONTENU DES PROCÈS-VERBAUX

Le contenu des procès-verbaux inclut habituellement :

- le rappel des tâches assignées dans la réunion précédente;
- la mise en commun des activités réalisées depuis;
- l'appréciation partagée des déroulements : acquis, difficultés éprouvées, opportunités envisagées, pistes d'action future;
- la définition des tâches à venir, en indiquant les responsables, les objectifs à atteindre, et les moyens pour les atteindre.

Il faut mentionner que beaucoup de groupes, surtout ceux issus de mouvements de femmes, précèdent les points ci-haut mentionnés par un tour de table dans des termes très larges tels que : « Comment a été cette semaine pour toi? Quelles activités, quelles réactions personnelles aux réactions et résultats observés? » Loin de se réduire à un processus thérapeutique ou de consolidation groupale, il permet d'aller beaucoup plus loin dans la compréhension de la réalité du travail quotidien et, ainsi, de mieux ancrer les plans dans les conditions de réalité dans lesquelles ils doivent se réaliser.

LE FORMAT HABITUEL DES PROCÈS-VERBAUX

Les différents contenus sont présentés dans un format relativement standard, qui a l'avantage de permettre aux lecteurs de s'y retrouver rapidement.

Procès-verbal de la réunion du (nom du groupe), tenue le... (date), au... (lieu), à... (heure);

- présences, personnes excusées, absences, invités; noms des participants avec leur titre ou fonction;
- lecture et adoption de l'ordre du jour;
- lecture et adoption du procès-verbal de la réunion précédente;
- actions subséquentes à la réunion précédente telles que consignées dans le procès-verbal de la dernière réunion;
- rubriques : les différentes rubriques sont le cœur du procès-verbal et doivent être rédigées de manière à faire ressortir les grandes lignes de la discussion, les raisons qui ont conduit à la décision, ainsi que le suivi à assurer :
 - affaires administratives
 - rapport financier
 - rapport du directeur général
 - dossiers : activités, projets, médias, plaintes et revendications des usagers, comités de travail, dossiers politiques, correspondances, etc.
 - points particuliers et points qui requièrent une résolution votée
 - divers;
 - date de la prochaine réunion;
 - heure de levée de la séance;
 - signatures du président et du secrétaire.

Outil 2. Grille d'évaluation des procès-verbaux

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS	PRÉSENCE/ ABSENCE	COMMENTAIRES	RECOMMANDATIONS
Identification			
Date, lieu			
Participants			
Ordre du jour			
Suivis des décisions précédentes			
Points traités : échanges, décisions, assignation des tâches			
Date de la prochaine réunion			
Levée de la rencontre			

Points traités : clarté des informations, stratégie d'allocation du temps (importance relative concrète des sujets traités).

Prises de décision : explicites, avec des résultats précis à atteindre, des responsables, des échéanciers.

Mécanismes prévus de diffusion du procès-verbal, des prises de décision.

Signalons que les différents points mentionnés ci-haut s'appliquent à la rédaction de n'importe quel autre procès-verbal de rencontres de comité, et on peut y apporter des ajustements au besoin.

Le compte-rendu conserve les grandes lignes de la forme du procès-verbal, mais constitue pour certains groupes un outil de travail plus exhaustif quant aux différents points abordés en réunion. Il apporte des explications plus fines, mentionne des détails plus élaborés de l'action communautaire et des décisions prises. Parce qu'il joue également le rôle de mémoire interne de l'organisme, il permet un suivi plus serré des dossiers et représente un moyen de communication souvent utilisé à l'interne, entre les intervenants. Son contenu est donc plus élaboré que celui du procès-verbal qui demeure un outil administratif. Les deux assurent toutefois le maintien de la mémoire collective de l'organisme.



LES RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITÉS

LES RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITÉS : EN FAIRE UN INSTRUMENT DE DYNAMISATION

Voilà un autre document que doivent produire les organismes communautaires. Ils y sont tenus en raison de la loi qui les oblige à présenter un rapport annuel de leurs activités, accompagné d'un rapport financier. **S'il y a obligation de produire ce rapport, la loi ne précise cependant rien quant à son contenu.** Le rapport est souvent rédigé pour satisfaire les exigences des bailleurs de fonds quant à l'utilisation des subventions reçues par les organismes.

Le rapport annuel d'activités sert également à présenter à l'assemblée générale le **bilan des réalisations de l'année écoulée**. De même, il peut servir, à l'occasion, de présentation de l'organisme à ses divers partenaires. Il arrive ainsi que des organismes s'échangent leur rapport annuel pour entretenir leur partenariat.

Ce document représente, pourrait-on dire, le « portrait de famille annuel », mais le photographe semble souvent manquer d'imagination pour **rendre compte de la dynamique de la famille, de ses débats, de ses émois, de ses questionnements**, de ce qui la caractérise fondamentalement. Le cliché donne l'impression d'une tâche que l'on doit remplir une fois l'an, avec la préoccupation de satisfaire les exigences de ceux qui y ont investi de l'argent, et sans que la famille ne cherche à leur transmettre une idée de la vie qui l'anime. Le rapport annuel d'activités est dressé davantage en fonction des chiffres que l'organisme peut présenter. Afin d'illustrer cette situation, prenons l'exemple du bénévolat, dont les organismes sont habituellement si fiers, et qui se traduit souvent en un simple nombre de personnes engagées et en nombre d'heures prodiguées par ces personnes dans les différents secteurs d'activités où elles œuvrent.

On sent bien que le véritable défi du rapport annuel d'activités dépasse ce simple alignement de chiffres, qu'il doit davantage servir comme instrument du processus d'évaluation continue de l'organisme, non pas en fonction de critères extérieurs, mais sur la base même des critères qui guident fondamentalement l'action. Il s'agit donc d'en faire un **exercice de communication** avec divers publics où se reflète davantage l'action de la collectivité que représente un organisme communautaire.

En somme, plutôt que d'en offrir un portrait statique, il convient d'en faire un instrument dynamique qui reflète la vie de l'organisation. Et puisque la spécificité des organismes communautaires tient à leur action collective qui engage une communauté, le rapport annuel d'activités devrait constituer davantage en une production collective destinée à **refléter la vie communautaire et à l'alimenter**.

Le rapport d'activités ne saurait être détaché de son pendant, que constitue souvent le plan d'action. Ces deux documents devraient, en fait, être davantage liés. L'on traitera plus loin du plan d'action. Pour l'instant, disons simplement que le rapport entre ces deux documents n'est pas évident. Pourtant, ils devraient jaillir d'un même mouvement, c'est-à-dire qu'ils devraient tirer leur origine du même exercice de réflexion. En effet, le rapport d'activités énonce ce qui **a été réalisé**, tandis que le plan d'action doit énoncer ce que l'on **compte faire**. C'est à partir de ces réalisations qu'on évalue généralement vers quoi on compte s'orienter dans l'année à venir.

Rapport d'activités et plan d'action constituent deux pivots de la conscience partagée d'une action collective vouée à la production de changements

Le véritable défi que représente le rapport annuel d'activités, c'est d'en faire autre chose, c'est de s'en servir davantage comme instrument du processus d'évaluation continue de l'organisme.



*Rapport d'activités et plan d'action
constituent deux pivots de la
conscience partagée d'une action
collective vouée à la production de
changements sociaux et ils
mériteraient davantage de se soutenir
l'un l'autre.*

sociaux et ils mériteraient davantage de se soutenir l'un et l'autre. Ainsi, un plan d'action devrait être une annonce d'intention, qui peut se transformer en cours de route, de sorte que le rapport d'activités suivant ce plan d'action devrait faire état des éléments, ou critères, qui ont conduit à une réorientation. Et ce même rapport devrait, en conséquence, être la base sur laquelle fonder le prochain plan d'action.

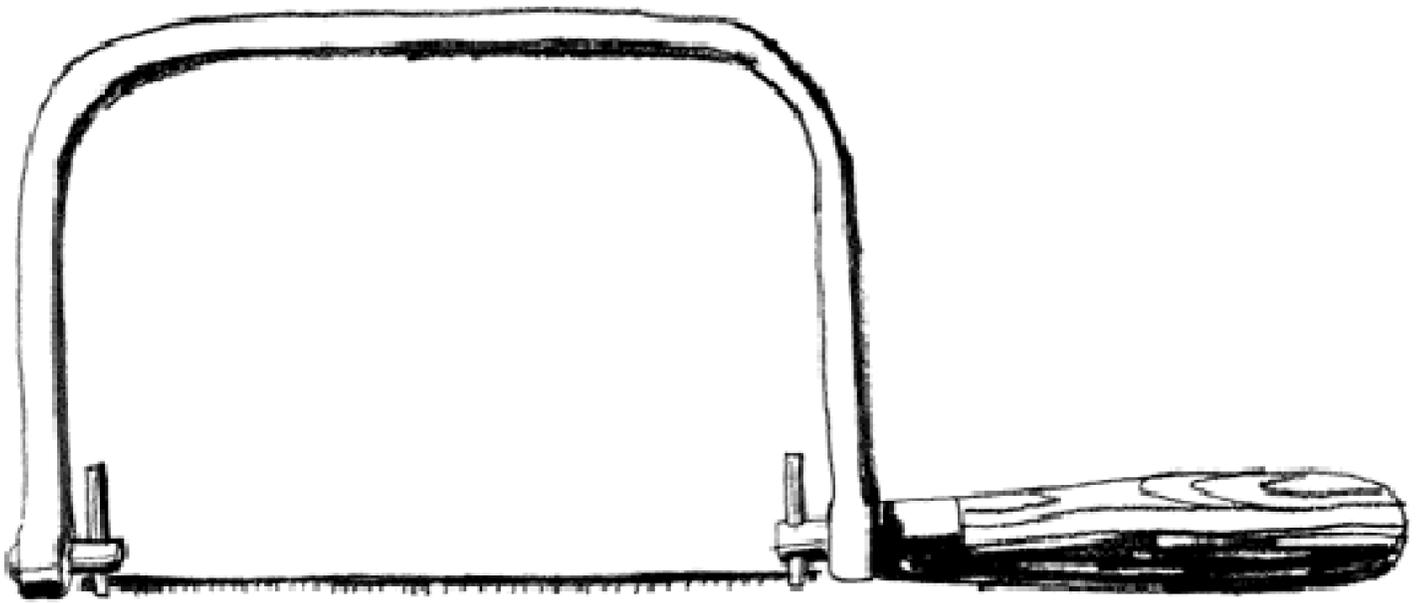
Plutôt que d'être un exercice annuel de comptabilisation effectué principalement par le directeur général, en association avec le conseil d'administration, l'exercice de rédaction du rapport d'activités et du plan d'action devrait être l'occasion de nourrir la continuité de la vie d'un organisme qui procède à son évaluation continue.

RECOMMANDATIONS

Puisque le défi principal concernant les rapports d'activités réside dans la production collective d'un document qui dresse un portrait dynamique de la vie de l'organisation, il importe d'abord de faire participer le plus de personnes possible, non pas dans sa rédaction, mais surtout dans la recherche des éléments qui serviront à cette rédaction. C'est pourquoi nous proposons que le rapport d'activités fasse appel, autant que faire se peut, à un ensemble plus large

d'acteurs. Chaque organisme devrait ainsi trouver la voie de cette participation. À cet égard, on peut penser, par exemple, que chaque secteur d'activités ou programme peut faire l'objet d'un rapport intégré au rapport annuel où transparaissent les questionnements, les débats et les perspectives qui l'ont animé. La rédaction de ces éléments pourrait ainsi se fonder sur des rencontres d'échanges, de mises en commun, de réflexions auxquelles procéderaient les responsables de ces secteurs. Ainsi, la voix des usagers pourrait davantage se faire entendre dans les rapports d'activités. Tandis qu'ils sont, dans le discours des organismes, le souci premier qui les anime, ils finissent pourtant par n'être dans les rapports que des statistiques de personnes ou d'heures. Certes, pour toute personne engagée dans les organismes communautaires, les statistiques renvoient à des personnes bien réelles et ce sont ces personnes qui soutiennent l'action. Mais dans la mesure où l'on cherche à **communiquer à divers publics le sens de son action**, ce sont aussi ces personnes – par-delà les chiffres – qu'il faut faire entendre.

C'est dans cette perspective qu'il convient de rappeler aux organismes communautaires qu'ils cherchent parfois trop à se conformer aux attentes de l'efficacité mesurée en fonction de critères et de



valeurs qui ne sont pas d'emblée les leurs, en oubliant que la **vie ne se résume pas en chiffres** et que l'on peut faire la démonstration de son efficacité à partir **d'indicateurs plus variés**, que l'on peut regrouper en trois catégories :

- **Des indicateurs quantitatifs** traduisent le **nombre** des personnes engagées dans la vie de l'organisme, des heures consacrées à ses services, des sommes qui y sont investies;

- **des indicateurs qualitatifs** permettent de **saisir des dimensions importantes**, souvent **difficiles à mesurer**, mais qui sont néanmoins **essentiels** pour la compréhension d'une dynamique et d'une vitalité échappant trop facilement à la quantification : l'enthousiasme et l'engagement des membres, le bien-être des personnes, la perception publique de l'action et de ses résultats. Ces indicateurs traduisent davantage la **réflexion** qui s'opère, **l'expérience** qui se construit. Ils condensent la mise en commun des **points de vue**, des **commentaires** que des permanents, des usagers, des bénévoles font à propos d'un programme, des vérifications que l'on cherche à obtenir de manière souvent informelle à propos des actions qui sont menées;

- **des indicateurs narratifs** permettent de saisir les moments importants constitués par les **événements**, les **incidents singuliers**, les **moments critiques** qui viennent ponctuer la vie d'un organisme et qui l'amènent à s'ancrer plus solidement dans ses orientations ou à opérer des changements.

Il ne s'agit donc pas d'ignorer les statistiques, mais de les **moduler par d'autres indicateurs** reflétant davantage **l'ensemble des critères qui orientent l'action et la réflexion** que l'on fait. On a parfois l'impression que les rapports annuels dressent une liste d'activités sans chercher à en faire ressortir d'autres éléments que leur mesure quantitative. Pourtant, par expérience, chacun sait que l'organisme oriente son action également à partir d'autres critères qui permettent de comprendre les choix qui sont faits. Il nous semble ainsi que les rapports d'activités devraient mieux **refléter l'ensemble de ce processus**.

L'objectif fondamental de la précédente recommandation vise donc à **dynamiser** la production du rapport annuel d'activités afin de l'amener à mieux refléter le processus de réflexion — et d'évaluation — continue qui oriente l'action. À cette recommandation visant à modifier la teneur du



Entre le plan d'action et le rapport d'activités existe un lien de parenté. L'un énonce ce que l'on compte faire, l'autre, les réalisations effectuées.

rapport d'activités s'ajoute un autre ensemble de recommandations qui visent également à **mieux faire ressortir le travail** que l'on retrouve dans les organismes communautaires.

Il nous semble, à cet égard, que l'on devrait **retrouver dans le rapport d'activités les éléments fondamentaux du plan d'action antérieur**. C'est ainsi que l'on pourrait mieux alimenter le **sens** du mouvement et le sentiment d'une **continuité** de l'action. En se reportant au plan d'action antérieur, on peut ainsi se doter d'un point de repère qui permet de **rendre compte du travail effectué en fonction de ce qui a été proposé**. Entre le plan d'action et le rapport d'activités existe un lien de parenté : l'un énonce ce que l'on compte faire, l'autre, les réalisations effectuées. Le résultat obtenu ne reflète pas nécessairement les objectifs que l'on s'est initialement fixés, parce qu'**en cours de route**, il arrive que l'on rencontre des éléments que l'on n'avait pas prévus et qui forcent à **l'ajustement**. Mais en se reportant ainsi au plan d'action, on se donne la possibilité de **préciser les « critères », les éléments qui ont conduit aux résultats obtenus**. Et par la même occasion, on nourrit le sentiment de la continuité du travail accompli.

Dans cette perspective de continuité, il serait également souhaitable que les rapports d'activités présentent des comparaisons, sous forme de tableaux par exemple, d'une année à l'autre. Chaque personne qui prendrait connaissance de ce rapport pourrait ainsi mieux percevoir le sens du mouvement et la consolidation de l'expérience acquise.

Comme les états financiers sont indissociables du rapport d'activités, **il serait bon de retrouver dans ce rapport une introduction à la lecture des états financiers**. On sait, en effet, que ces états financiers sont produits par des experts-comptables qui évoluent dans un univers où la comptabilité se présente comme un exercice inaccessible au commun des mortels. À l'instar de toutes les professions, la comptabilité se fonde sur la maîtrise d'une procédure technique qu'il est souvent

malaisé de décoder. Conformément à leur vocation, les organismes communautaires devraient **favoriser la démystification de cet exercice et en faciliter la lecture pour leurs membres**. C'est pourquoi le rapport d'activités devrait comporter une section dans laquelle le rapport financier pourrait être simplifié. C'est dans cette section que pourraient notamment se retrouver les explications relatives à des postes budgétaires présentant un écart élevé en regard des années antérieures.

Afin de faciliter la communication avec l'ensemble du public auquel devrait être destiné le rapport d'activités, ce dernier devrait **contenir un organigramme** qui permet, en un coup d'œil, d'avoir le **profil de l'organisme**. De même, ce rapport devrait **présenter le conseil d'administration** pour que l'on puisse, d'une année à l'autre, repérer les changements qui y adviennent. Il serait aussi bon de **présenter les employés permanents** de l'organisme. De même, le rapport pourrait **faire mention des partenaires** qui soutiennent l'action de l'organisme, tout comme les partenaires avec qui sont noués des liens étroits, dans le cadre de lutte contre le sida et du soutien aux personnes affectées par le VIH. L'on fera ainsi mieux ressortir que l'action menée par l'organisme s'inscrit dans un cadre plus global d'actions.

Pour mieux alimenter les relations avec les partenaires qui soutiennent l'action de l'organisme, il serait également souhaitable que le rapport contienne des remerciements envers tous ceux, des bénévoles aux bailleurs de fonds, qui contribuent à la réalisation de la mission de l'organisme.

Finalement, le rapport d'activités devant refléter l'ensemble des actions menées, il y aurait avantage à ce que les organismes se dotent d'un système qui permet de répertorier plus facilement l'ensemble de ces activités, comme, entre autres, les articles de journaux parus, les émissions télévisées ou radiodiffusées auxquelles a été convié l'organisme, les entrevues que l'on a pu donner, les documents que l'on a produits. Il appert qu'en l'absence d'un tel système, la mémoire fait défaut et l'on risque de perdre des éléments importants qui rendent compte des retombées de l'action de l'organisme.

Bien entendu, il revient à chaque organisme d'adapter ces recommandations en vue de rendre plus vivant et, de ce fait, plus intéressant, un rapport d'activités. En reflétant davantage l'expérience acquise, ce rapport ne devrait pas se reproduire de façon identique d'année en année, mais devrait davantage montrer la vie en action.

LES ÉLÉMENTS À RETROUVER DANS UN RAPPORT D'ACTIVITÉS

- Présentation de l'organisme : nom, date de fondation, adresse et numéros de téléphone et de télécopieur;
- Table des matières;
- Mot du président et du directeur général ou témoignage reflétant le travail accompli;
- Présentation de la structure de l'organisme et des responsables : mission de l'organisme, organigramme, présentation des membres du conseil d'administration et de la permanence (directeur général et responsables des secteurs d'activités);
- Rappel des principaux éléments du plan d'action de l'année précédente et description des activités prioritaires;
- Présentation par secteur d'activités (indicateurs narratifs, qualitatifs et quantitatifs) avec mention du nom des responsables;
- Tableau comparatif/évolutif des changements dans le temps par secteurs;
- Explication/réflexion sur les écarts entre le plan d'action et les réalisations (facteurs qui ont contribué à la réalisation des objectifs ou qui leur ont nu);
- Répertoire des documents produits et des diverses activités extérieures auxquelles on a participé;
- Évaluation globale donnant lieu aux orientations du plan d'action;
- Présentation des collaborateurs et des partenaires;
- Remerciements aux bailleurs de fonds, aux bénévoles et usagers.



Outil 3. Grille d'évaluation du rapport annuel

1. Éléments à figurer

ÉLÉMENTS	PRÉSENCE/ ABSENCE	COMMENTAIRES, ÉVALUATION POUR COMPRENDRE L'INFORMATION APPORTÉE	RECOMMANDATIONS : FAIRE DE L'INFORMATION UN GUIDE POUR L'ACTION FUTURE
Identification de l'organisme			
Table de matières			
Mot du président du conseil d'administration et du d. g.			
Structure de l'organisme : mission, organigramme, membres du conseil d'administration, permanence			
Plan d'action actuel			
Présentations par secteurs			
Tableaux comparatifs/évolutifs			
Écarts plans/réalisations			
Documents produits, activités extérieures			
Collaborateurs et partenaires			
Bénévoles et usagers			

- 2. Évaluation de la participation à l'élaboration du rapport : degrés d'engagement des divers secteurs
- 3. Stratégies de diffusion (totale ou partielle) du rapport



LES PLANS D'ACTION

LE PLAN D'ACTION : L'ANNONCE DES ORIENTATIONS

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, les plans d'action sont intimement liés aux rapports d'activités. En principe et en toute logique, l'un doit découler de l'autre, puisque le rapport constitue un exercice sous forme de bilan qui se répercute inévitablement sur les suites que l'on entend donner au bilan produit. Tandis que le rapport présente les résultats atteints et les voies qui ont conduit à ces résultats, le plan énonce les points auxquels nous avons décidé de donner priorité, à la suite de cette évaluation. Le plan d'action constitue donc un moment d'ajustement découlant du rapport d'activités et la formulation des orientations et priorités qui seront celles de l'organisme durant l'année qui vient ou, à plus long terme, des orientations quinquennales, en déterminant les objectifs des programmes à venir ou en constituant des propositions d'interventions futures.

En fait, le plan d'action devrait également refléter l'action collective du groupe et émerger, en quelque sorte, du même processus que celui qui préside à l'élaboration du rapport d'activités. De concert avec les différents acteurs participant à la production du rapport, le conseil d'administration, en collaboration avec la direction générale, peut ainsi procéder à l'élaboration d'un plan d'action. Il s'agit, en définitive, de rompre avec la production en vase clos des orientations de l'action collective pour en faire davantage un travail collectif plus conforme à la vocation des organismes communautaires.

Le plan d'action émane donc du conseil d'administration qui, de concert avec la direction générale, propose à l'assemblée générale des perspectives d'action, une orientation à donner à des activités, qu'il faudra maintenir, développer ou abandonner. En ce sens, le plan d'action s'inscrit dans

la perspective d'évaluation interne et continue qu'un organisme fait de son action globale et de ses secteurs d'activités déterminés. Il est le produit de la réflexion du conseil d'administration en regard du déroulement des activités, des réalisations de l'organisme. Il découle ainsi de l'évaluation que fait le groupe de l'état actuel de l'organisme, de la situation sociale à laquelle ce dernier est confronté, des problèmes nouveaux qui surgissent. C'est à cette toile de fond qu'il s'agit de donner forme, et cette réflexion devrait ainsi constituer une sorte d'évaluation que le conseil soumet à l'assemblée générale qui doit, en quelque sorte, en débattre et se l'approprier.

Il s'agit donc, en définitive, de penser le plan d'action comme un document qui, se basant sur l'évaluation de la situation, permet à l'assemblée générale de prendre connaissance, de débattre et de **fixer les objectifs et les priorités** d'action pour l'année qui vient. Suivant cette logique, le plan d'action sert ainsi à **orienter et déterminer les activités** que l'organisme entend réaliser au cours de l'année qui vient. Il constitue un premier **exercice de planification** de l'année, exercice qui servira ultérieurement de guide pour la rédaction du rapport d'activités.

La situation diffère toutefois lorsqu'un organisme a procédé à **l'élaboration d'une planification stratégique**. Dans ce cas, il est évident que le plan d'action doit être **relié à cette planification**, à laquelle il doit inévitablement faire référence. Le plan d'action devient alors **l'occasion de réanimer la réflexion autour de cette planification et de procéder aux ajustements de l'action**, en fonction des réalisations. La planification stratégique résulte d'un effort de réflexion de l'organisme pour planifier à plus ou moins long terme ses orientations et son développement. Dès lors, la **production du plan d'action vient s'intercaler régulièrement dans la planification comme un processus d'évaluation interne et continue** donnant lieu aux ajustements requis par l'évolution de la situation.

Tandis que le rapport d'activités présente les résultats atteints et les voies qui ont conduit à ces résultats, le plan énonce ce à quoi on a décidé de donner la priorité à la suite de cette évaluation.

RECOMMANDATIONS

Les **différents acteurs pourraient être plus sollicités** dans l'élaboration du plan d'action. Ainsi, les **participants** pourraient, par exemple, concourir davantage à la détermination des priorités de l'action, si l'on se dotait d'un mécanisme assurant leur participation effective à la réflexion de l'organisme. De même, les **bénévoles** représentent un autre groupe d'acteurs qui pourraient donner plus de poids à l'orientation de l'action, à partir de leur expérience et de leur contribution particulière à la vie de l'organisme.

Il conviendrait que les plans d'action contiennent un **rappel de la mission de l'organisme**, mission qui constitue le pivot fondamental de l'action du groupe. On pourrait souhaiter que ce rappel soit l'**occasion**, pour l'équipe qui a présidé au fonctionnement de l'organisme durant l'année écoulée, de **présenter une analyse sommaire de la situation présente, et à venir, du contexte social** à l'intérieur duquel l'organisme devra poursuivre sa mission. En somme, il s'agit de dégager les éléments globaux de la situation sociale ou du contexte global dans lequel se situe l'action du groupe et qui ne manque pas d'influencer ses orientations.

De même, puisqu'il s'agit d'un processus continu, le plan d'action devrait dégager les grandes lignes de l'évaluation contenue dans le rapport d'activités pour faire ressortir, dans chaque domaine d'activité, la **logique qui sous-tend la proposition d'orientation** pour l'avenir.

Ainsi conçu, le plan d'action pourra servir davantage d'**instrument d'élaboration d'une planification qui s'enracine dans l'expérience du groupe**. Il devrait également permettre de **consolider la justification des propositions** présentées : proposition d'activités à entreprendre, de secteurs d'activités à délaisser ou à développer, d'alternatives à explorer et de prévisions budgétaires.

Si le plan d'action représente la formulation des orientations et des rêves que l'on souhaite réaliser, **il ne peut faire totalement abstraction de la réalité financière** du groupe. Certes, il doit contribuer à entretenir la « flamme » du groupe, mais il doit aussi tenir compte des conditions financières qui viennent assurer sa réalisation. C'est pourquoi le plan d'action est forcément **lié aux prévisions budgétaires**. Il vient, en quelque sorte, justifier l'affectation des ressources budgétaires. Il conviendrait que chaque organisme présente à l'assemblée générale annuelle les prévisions budgétaires découlant du plan d'action soumis.



Il est bien évident qu'au fur et à mesure de l'implantation et de la consolidation d'un tel processus, **les organismes seront à même de préciser les critères pertinents de leur propre culture et à partir desquels ils fixent leurs objectifs et procèdent à l'ajustement continu de leur action.**

Par ailleurs, puisque le plan d'action se présente comme un premier exercice de planification entériné par l'assemblée générale, qui s'en remet au conseil d'administration pour la mise en œuvre de ses volontés, **il appartient au conseil d'administration (élu par l'assemblée générale qui adopte le plan d'action) de mettre en vigueur ce plan d'action.** C'est pourquoi une des premières tâches qui incombe au conseil d'administration est **l'élaboration d'une programmation des activités découlant du plan d'action.** Bien sûr, ce plan d'activités ne peut être figé, dans la mesure où l'action appelle des ajustements continus, mais il permet de fixer des repères à cette action et de préciser les éléments qui conduisent à des ajustements. Il facilite l'évaluation en permettant de préciser les éléments qui ont conduit à l'ajustement des activités.

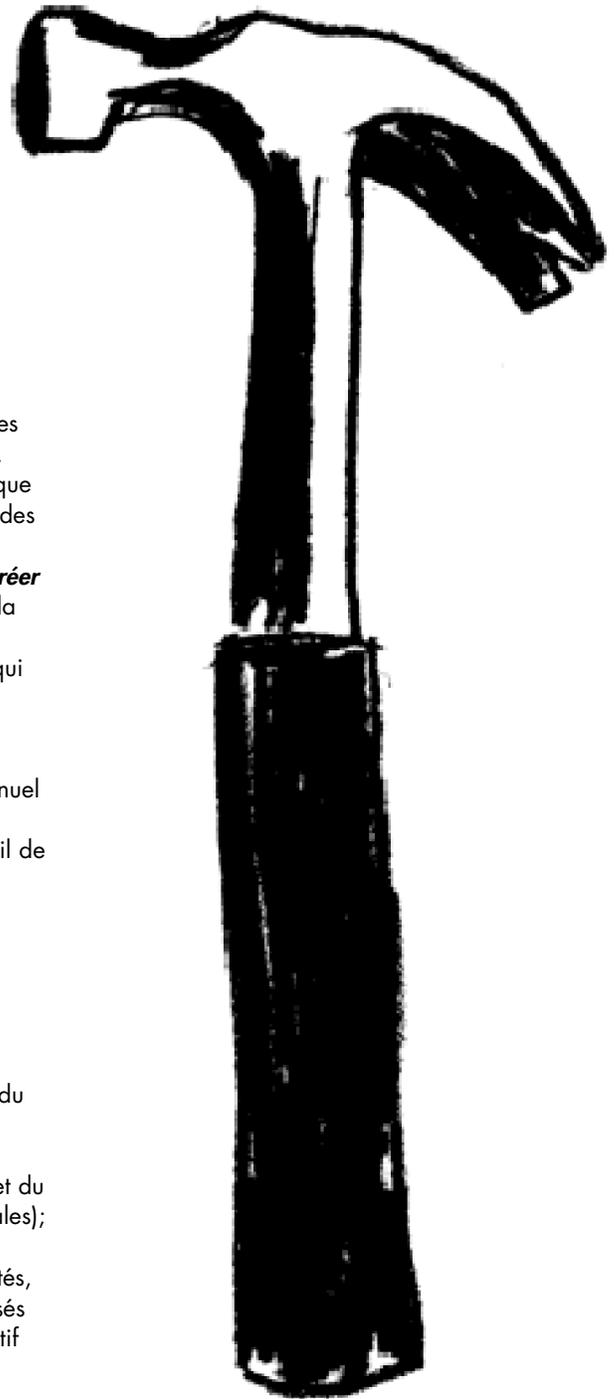


Ainsi conçu, le plan d'action s'inscrit dans la **production constante d'instruments de travail** qui permettent à l'action collective de procéder à son **évaluation continue, celle-ci étant fondée sur la réflexion de tous les acteurs** qui participent à son élaboration. Encore une fois, soulignons qu'il appartient à chaque organisme de s'approprier ces perspectives. En soumettant ces recommandations, l'objectif n'est pas d'assurer la conformité de chaque plans d'action et des rapports d'activités; il s'agit plutôt de **permettre à chacun des organismes de créer sa propre culture organisationnelle** en y facilitant la genèse d'une perspective d'évaluation interne et continue à partir de la production de documents qui entrent déjà dans la culture de l'organisme.

LES ÉLÉMENTS DU PLAN D'ACTION

Lorsque le plan d'action est distinct du rapport annuel d'activités, afin d'être diffusé à l'ensemble des membres et des personnes concernées comme outil de concertation des actions à entreprendre, il devrait inclure :

- Présentation de l'organisme;
- Table des matières;
- Introduction : rappel de la mission et analyse du contexte social;
- Mot du président du conseil d'administration et du directeur général (bilan et perspectives générales);
- Présentation des objectifs par secteurs d'activités, de même que des moyens et activités préconisés pour les atteindre, préciser un échéancier relatif aux activités et objectifs prévus;
- Propositions éventuelles de développement, d'ajustement du fonctionnement de l'organisme;
- Présentation des collaborateurs et partenaires;
- Prévisions budgétaires (intégrées ou non au plan d'action, mais justifiées par le plan);
- Signature du document par le président du conseil d'administration.



Outil 4. Grille d'évaluation du plan d'action

1. Éléments à retrouver

ÉLÉMENTS	PRÉSENCE/ ABSENCE	COMMENTAIRES, ÉVALUATION	RECOMMANDATIONS
Présentation de l'organisme			
Table de matières			
Introduction : rappel de la mission de l'organisme et du contexte présent			
Mot du président du conseil d'administration et du d. g.			
Rappel de la structure de l'organisme : - organigramme, membres du conseil d'administration - permanence			
Rappel du plan d'action actuel			
Présentations des activités par secteurs avec échéancier			
Prévisions budgétaires			
Tableaux comparatifs/évolutifs			
Écarts constatés du plan et des réalisations			
Documents produits, activités extérieures			
Présentation des collaborateurs et partenaires			
Bénévoles et usagers			
Propositions de développement et de réajustement des activités			

2. Évaluation de la participation à l'élaboration du rapport : degrés d'engagement des divers secteurs

3. Stratégies de diffusion (totale ou partielle) du rapport

Procès-verbaux, rapport d'activités et plans d'action contribuent tous au processus d'évaluation communautaire continue de la mission et des interventions de l'organisme. Ils servent tous à faire ressortir les différents aspects de l'action communautaire afin d'améliorer la portée et l'efficacité, mais, avant tout, servent à optimiser la réponse adéquate aux besoins de la communauté. Ils constituent la mémoire écrite de cet organigramme complexe et en traduisent le passionnant vécu.

Les groupes de la coalition sont habitués de recourir aux programmes d'action communautaire sur le sida (PAC), qui sont un exemple de la logique de l'organisation des activités en fonction des objectifs de changement. Ils utilisent les formulaires proposés pour préparer les rapports annuels. Il est néanmoins utile de rappeler certains aspects de cette façon d'organiser l'action.

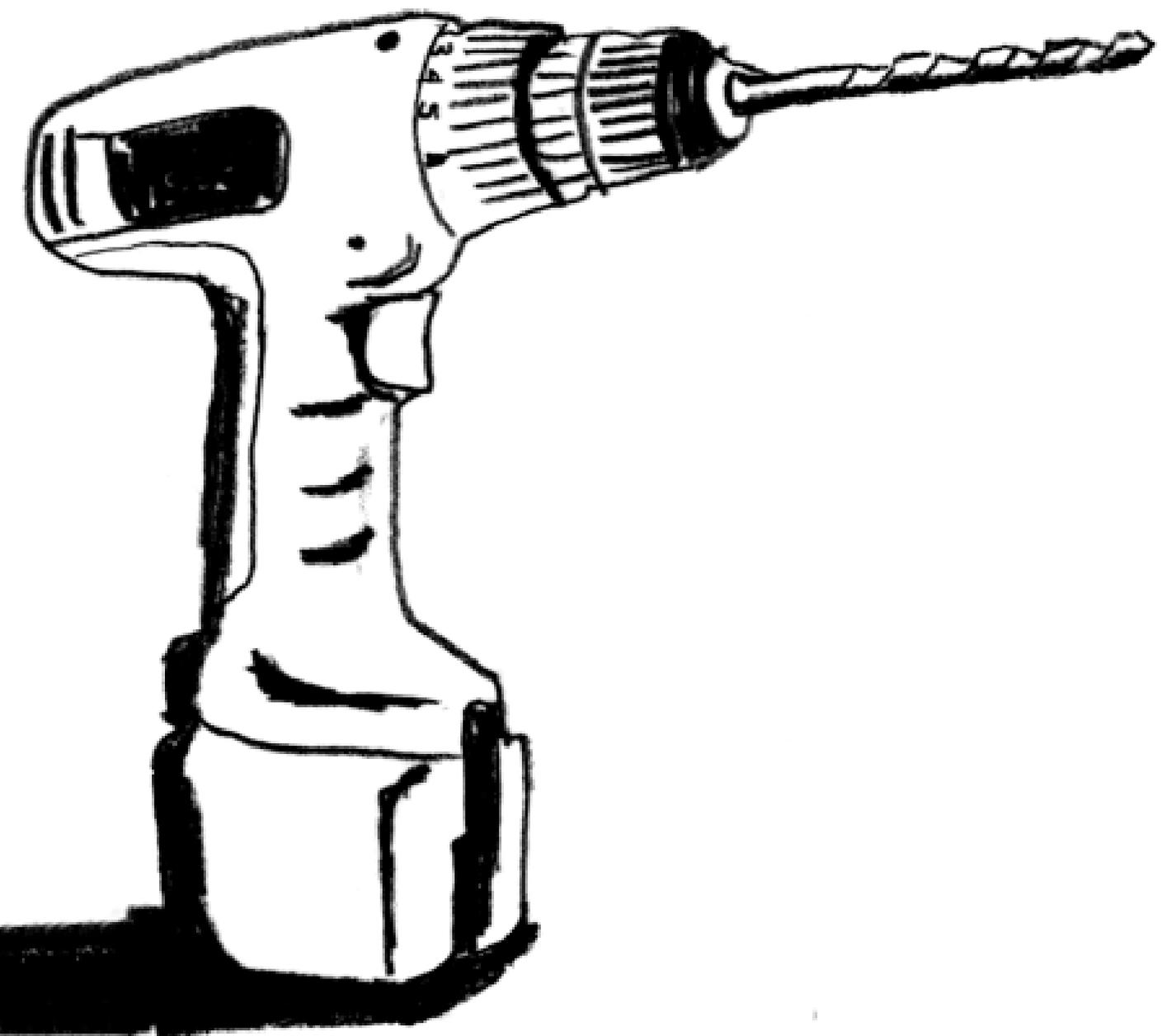
L'organisation par objectifs déplace l'attention de « **Ce que nous avons fait** » à « **Ce que nous avons réussi à changer** ». C'est un changement radical dans l'organisation du travail. Les rapports d'activités classiques peuvent se contenter de démontrer que « Nous avons beaucoup fait » — **tout en oubliant** que le « beaucoup fait » doit toujours pouvoir être confronté au « Oui, d'accord; mais qu'est-ce que ça a changé? ».

La logique centrée sur la vérification des changements atteints a une double justification. D'abord, **un programme d'action est un plan conçu pour produire ou faciliter un changement donné**, pour surmonter une situation difficile, pour résoudre un problème. Un programme de prévention du VIH-sida est un engagement social visant à améliorer la situation de vie des personnes à risque d'infection et des personnes déjà infectées. Les objectifs énoncent l'engagement de réussir à améliorer leur situation. En plus, **les programmes subventionnés par un bailleur de fonds ou par une cueillette de fonds sont un engagement contractuel, celui d'assurer l'amélioration d'une situation; ils sont un pari de changement qui doit justifier l'investissement de -ressources.**

Un objectif est ainsi un pari et un engagement. Il n'exprime pas une volonté de faire de son mieux. Il va plus loin : il manifeste l'engagement d'influencer positivement la vie des personnes qui font l'objet de cet investissement de société.



Les plans organisés par leurs objectifs



Un programme est axé sur un changement particulier qui lui dicte sa mission : amélioration de la prévention des risques d'infection, programmes de maintien à domicile, d'employabilité et de logement social expriment dans leur dénomination le critère premier avec lequel ils seront évalués : y a-t-il moins de risques d'infections, plus de maintien à domicile, plus de gens employés, plus de logements sociaux? Mais, un programme peut avoir un **objectif global** et d'autres objectifs secondaires. La terminologie peut varier, on peut parler des objectifs reliés, des sous-objectifs, des variables accessoires, de conditions nécessaires. Un organisme communautaire se limite rarement à un programme unique. Il s'engage dans une variété d'actions de changement. Établir des relations de confiance, créer des réseaux pour briser la solitude, assurer une aide dans l'atteinte des conditions minimales socioéconomiques de vie, contrer les effets des exclusions, appuyer les efforts de lutte contre les dépendances, de la recherche d'emploi : tâches multiples, différentes mais pas nécessairement disparates. Pour un programme donné, le défi est néanmoins toujours présent : **il faut montrer quelles activités contribuent, et dans quelle mesure, à son objectif prioritaire** dans le cas de ces programmes, à la prévention des risques d'infection du VIH-sida.

Il y a une pression constante engendrée par cette logique souvent mal comprise parce que mal formulée : cette logique « ne veut que des chiffres », elle ne veut pas « de la littérature ». La vérité ne se réduit pas à ce débat caricaturé : une guerre entre quantitatif et qualitatif. La nécessité première est de **présenter des faits à l'appui des affirmations**. Il est très important de saisir cette différence. **Les chiffres ne représentent pas nécessairement des indicateurs valides. PLUS** ne veut pas nécessairement dire **MIEUX** : il n'est que **PLUS**. Le nombre des personnes contactées n'est pas un bon indicateur des personnes aidées. Le nombre de condoms distribués n'est pas un indicateur fiable du nombre de condoms utilisés, et moins encore des comportements modifiés. Le pourcentage de satisfaction exprimé dans un questionnaire n'explique pas les sources de cette satisfaction ni, en conséquence, l'efficacité de l'activité évaluée.

Et, en changeant de camp, **les chiffres disent toujours quelque chose**. Les nombres « meilleurs » indiquent certes un « plus », et ils **peuvent** indiquer un

« mieux ». Mais le problème reste mal résolu dans tous les dialogues entre gestionnaires et professionnels et intervenants de première ligne : diminuer le temps d'attention par personne, augmenter le nombre de participants par activité peuvent être des indicateurs d'une **perte** de qualité et d'efficacité. Le conflit est présent dans toutes les activités qui sont confiées à des professionnels reconnus par leurs diplômes ou leur expérience.

On ne reconnaît pas le professionnalisme par les salaires ou le statut social. Une réflexion de longue date sur les organisations et la place des professionnels (Schön, Mintzberg) a tracé un portrait plus riche et nuancé. On parle de professionnel quand on confie à une personne une tâche complexe, très variable qui ne peut être réduite en une série d'opérations standardisées. On se fie à la compétence du professionnel pour qu'il adapte une ligne générale d'action aux personnes avec lesquelles il a à travailler; on lui laisse la marge d'initiative et d'autonomie nécessaire à un travail qui ne peut pas être programmé.

Cela est très important dans l'action communautaire. Si les personnes qui interviennent auprès des participants n'ont pas nécessairement des diplômes professionnels, elles ont cependant acquis cet espace d'autonomie par leur expérience, par le soutien de leur équipe et la supervision des coordinateurs.

UN SCHÉMA EN GUISE D'ILLUSTRATION, NON PAS DE RECETTE!

La logique de la planification par objectifs utilise souvent des schémas qui soulignent les enchaînements des éléments. Il y en a une grande variété. Nous pourrions souligner quelques-uns des points présentés en les situant dans un schéma. Celui-ci présente :

- Une rupture avec un langage trop global ou trop vague, un désir de faire quelque chose. La logique de la planification par objectifs est plus exigeante. Elle incite à circonscrire un problème précis, sur lequel on a des possibilités réelles d'agir pour le régler.
- Une formulation du travail à faire en termes de rapport entre problème et changement, grâce au projet qu'on veut mettre de l'avant. Cet état changé, ou **objectif global**, prend la forme **d'un résultat prévu, de la visualisation d'une situation changée**, décrite de façon concrète, pour établir les paramètres qui permettront de constater le changement. Souvent, cet objectif global est énoncé dans le titre du programme en question.

La logique de planification par objectifs est plus exigeante. Elle incite à circonscrire un problème précis, sur lequel on a des possibilités réelles de faire quelque chose pour le changer.

- Cette situation changée, unique, contient néanmoins différents aspects qui peuvent être des cibles à atteindre à leur tour, qu'on les appelle objectifs, sous-objectifs, variables accessoires ou conditions nécessaires. Il faut souligner qu'ils ne sont pas des actions, mais bel et bien des objectifs, c'est-à-dire des changements visés qui feront objet de vérifications et de constatations.
- Pour chacun de ces objectifs, il faut postuler quelles **actions** sont susceptibles de nous permettre de les réaliser. Pour chacune de ces activités, il faut également préciser les **ressources**, les moyens nécessaires à leur réalisation (personnel, moyens de fonctionnement collectif, personnel de soutien, dépenses de locaux, de matériaux, de transport, etc.).
- Le plan ne peut pas se limiter aux sous-objectifs. Ces derniers n'ont de pertinence dans le programme global que dans la mesure où ils démontrent qu'ils sont des facteurs influençant le résultat global visé.

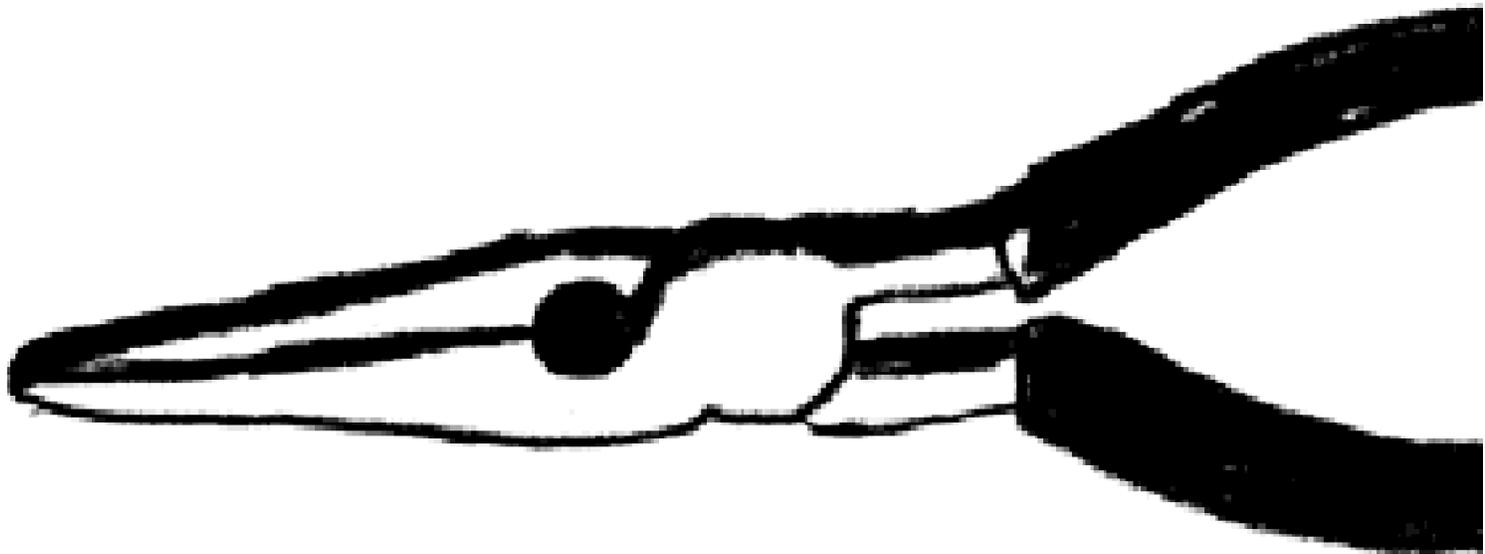
Ce schéma a été conçu pour des projets collectifs d'une certaine envergure, avec une attention particulière à la dimension des coûts et des rendements des investissements. Il faut souligner que ce schéma situe l'évaluation comme étant la dernière étape d'un processus de planification de programme.

Dans toute action collective, le schéma doit inclure l'intervention, soit-elle communautaire, psychosociale ou éducative, dans la même **logique**, mais non pas nécessairement dans le même **schéma**. Nous verrons

les rapports entre ces deux paliers de l'action dans la description et l'analyse des interventions. Chaque intervention est une composante d'un programme plus global de changements et doit répondre à la même question que celle adressée au programme : comment cette action a-t-elle contribué à atteindre les objectifs du programme duquel elle fait partie?

Les modèles de planification par objectifs sont variés. La version la plus classique, héritière directe de l'utilisation administrative, est très centrée sur des indicateurs quantitatifs de synthèse — les plus faciles à transformer en indicateurs de rendement économique dans une logique intrant/extrant, la plus apte à établir des budgets globaux pour des services différents. Le modèle a néanmoins suivi des évolutions, qui tiennent compte de la variété de contextes dans lesquels le modèle est utilisé :

L'accessibilité au matériel stérile d'injection et aux condoms, accompagnée d'activités d'information sur les modes de transmission du VIH et de promotion et d'utilisation du matériel de protection, ont [sic] pour effet de réduire considérablement les comportements à risque [...] Toutefois, d'autres études montrent que les principales limites des programmes de prévention du VIH sont liées au fait qu'ils ont surtout ciblé les changements d'attitudes et de comportement individuels, alors que **les conditions sociales dans lesquelles les UDI font usage de drogue et ont des relations sexuelles peuvent avoir des effets déterminants sur l'exposition au risque d'infection par le VIH** (Laperrière et al., 2004; italiques ajoutés).



Nous partons de l'importance qu'ont, à ce moment-ci, les directives des rapports exigés par les PAC, et nous croyons nécessaire que la logique sous-jacente aux formulaires actuels soit comprise en tant que façon de penser. Par contre, notre intention n'est pas de préparer un guide sur « comment remplir les formulaires actuels ». Le champ de la planification n'est pas figé, et des changements peuvent entraîner les débats que la littérature a déjà bien recensés :

Que cherche-t-on à prévenir et quels moyens est-on prêt à consentir pour atteindre les objectifs fixés? Les tiraillements existants entre ces deux orientations divisent les praticiens comme les théoriciens autour d'un enjeu politique de taille : ***mettre l'accent sur l'environnement ou sur les comportements individuels entraîne une responsabilité sociétale bien différente.*** Par ailleurs, se posent les questions relatives à la contrainte et aux mesures de contrôle social que nécessite une politique globale de prévention (Fragnière, J.-P., Girod, R., 2002; italiques ajoutés).

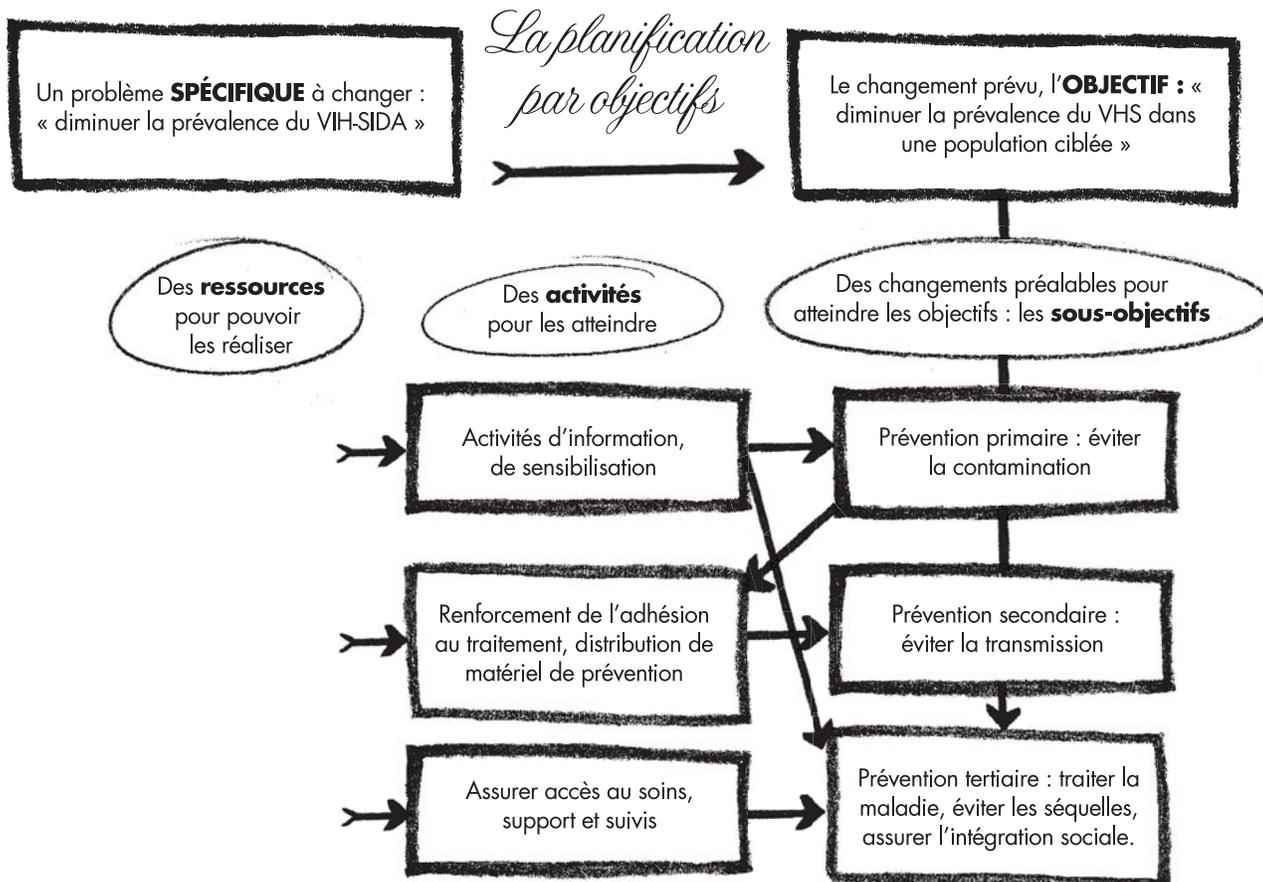
Compte tenu de sa complexité, nous ne pouvons que donner un exemple très générique de la logique la plus classique, parce qu'elle rappelle les éléments nécessaires dans une évaluation. Elle est centrée sur **la**

réalisation d'un changement concret, pouvant être constaté, communiqué et vérifié. Un programme d'action communautaire est un engagement de produire un changement réel dans les conditions de vie des participants, conditions considérées comme des limitations et des atteintes indues à leurs droits et à leurs aspirations légitimes.

Chaque intervention est une composante d'un programme plus global de changements, et doit répondre à la même question adressée au programme : comment cette action a contribué à atteindre les objectifs du programme duquel elle fait partie?

Outil 5. La planification par objectifs : un exemple

Une transition à une autre façon de penser :
 « On voudrait diminuer la prévalence du VIH-SIDA ». D'accord avec le problème et la finalité,
 MAIS qu'est-ce qu'on va FAIRE, concrètement ?
 QUI va le faire, COMMENT, QUAND avec QUELLES RESSOURCES ?
 Il s'agit de faire le CHOIX d'UN problème prioritaire,
 pour lequel on veut apporter un CHANGEMENT SPÉCIFIQUE,
 qui créerait un espace de vie plus satisfaisant, plus digne, moins dangereux... :



- La logique est celle de **viser un changement concret, réaliste**, et suivre un « compte à rebours » : si on veut ce changement, qu'est-ce que ça prendrait pour l'atteindre ?
- Un **résultat global** demande des **résultats contributeurs**, qui demandent des activités pour les réaliser. Des activités qui demandent, à leur tour, les **ressources** nécessaires pour les réaliser.
- Les activités nécessaires pour atteindre un sous-objectif peuvent servir pour atteindre plus d'un des sous-objectifs.
- L'arrière-plan : **la promotion de la santé** – agir sur les conditions de vie, qui contribueront à faciliter les différentes formes de prévention.
- Il ne faut pas oublier que l'évaluation est présente tout au long de l'action... !

Un organisme communautaire ne saurait être réduit simplement à ce que peuvent nous transmettre les documents écrits, si bien rédigés soient-ils. La réalité de ces organismes et leur fonctionnement nous apprennent que **la parole elle aussi occupe une fonction importante** dans l'évaluation que l'on fait d'une action, d'un projet, ou dans les ajustements que l'on apporte à une activité. Cependant, **cette parole s'échange régulièrement de manière informelle, laissant peu de traces.**

Dans le but de consolider l'action communautaire et ce qui la fonde — la conscience d'une mission commune et la participation de tous les membres à l'action collective —, nous avons expérimenté une formule que nous avons baptisée **groupe d'appréciation partagée**, ou GAP, qui permet, d'une part, une consolidation du sentiment de participation et qui assure, d'autre part, l'expression du plus grand nombre possible de membres quant à la réflexion et donc à l'évaluation de l'action.

Des groupes d'appréciation partagée ont été tenus dans tous les organismes participants au projet Epsilon, au cours de l'étape d'élaboration d'outils. Au fur et à mesure qu'ils se sont déroulés, la formule s'est raffinée sur la base même de l'expérimentation. Il s'agit, à travers cet exercice, d'**amener différents acteurs**, en tant que membres (participants ou partenaires), **à partager leur analyse de l'action** que mène l'organisme et à contribuer ainsi à la construction de cette action collective.

Il nous est apparu qu'il s'agissait là d'une formule originale qui pourrait alimenter la réflexion des organismes et leur autoévaluation. Il importe toutefois de bien en **comprendre le sens et la portée**. Dans les pages qui suivent, nous allons tenter de préciser ce que constituent ces groupes d'appréciation partagée et nous présenterons par la suite la grille d'animation qui a été mise au point pour chacun des secteurs visés par ces groupes.

Un organisme communautaire ne saurait être réduit qu'à ce que peuvent nous transmettre les documents écrits, si bien rédigés soient-ils.



Les groupes d'appréciation partagée

4.1 LES GROUPES D'APPRÉCIATION PARTAGÉE

Nous avons déjà insisté sur le fait qu'une réappropriation de l'évaluation par les organismes communautaires ne peut s'opérer sans un travail sur la conception et la définition de l'évaluation. En tentant précisément de redéfinir l'évaluation à partir des spécificités propres à l'action communautaire, nous avons déjà signalé que l'évaluation doit d'abord être interne et continue et que, dans cette perspective, il faut rompre avec l'image prévalant d'une évaluation externe.

La formule des groupes d'appréciation partagée (GAP) tente précisément de **mieux enraciner l'évaluation dans la vie des organismes**. Ils rassemblent des participants, c'est-à-dire des acteurs, qui concourent à la réalisation de l'action, afin de les amener à **partager leurs points de vue sur l'expérience et de s'interroger sur le suivi à effectuer** de cet exercice d'appréciation.

Le **responsable de l'évaluation** est alors **le groupe** et non pas un évaluateur externe qui viendrait poser son regard sur l'organisme ou sur un secteur d'activité. Il faut donc **rompre avec le rôle passif de fournisseur de l'information** sur lequel se fonde une évaluation externe. En fait, on est habitué à répondre aux questions de l'évaluateur qui se charge, par la suite, d'interpréter les informations obtenues et de proposer des recommandations. Des réactions, maintes fois entendues, du type : « Que vous voulez savoir? Est-ce que cela répond à la question? Quand aurons-nous un feedback? Aurons-nous accès au rapport final? », reflètent cette compréhension de l'évaluation qui limite le rôle des membres d'un organisme à celui d'un répondant passif et qui, par conséquent, ne montre pas que **les membres-acteurs d'un organisme sont les producteurs d'une expérience qu'ils sont en mesure de juger et de modifier éventuellement, à partir même de la connaissance qu'ils acquièrent au fil de l'action**.

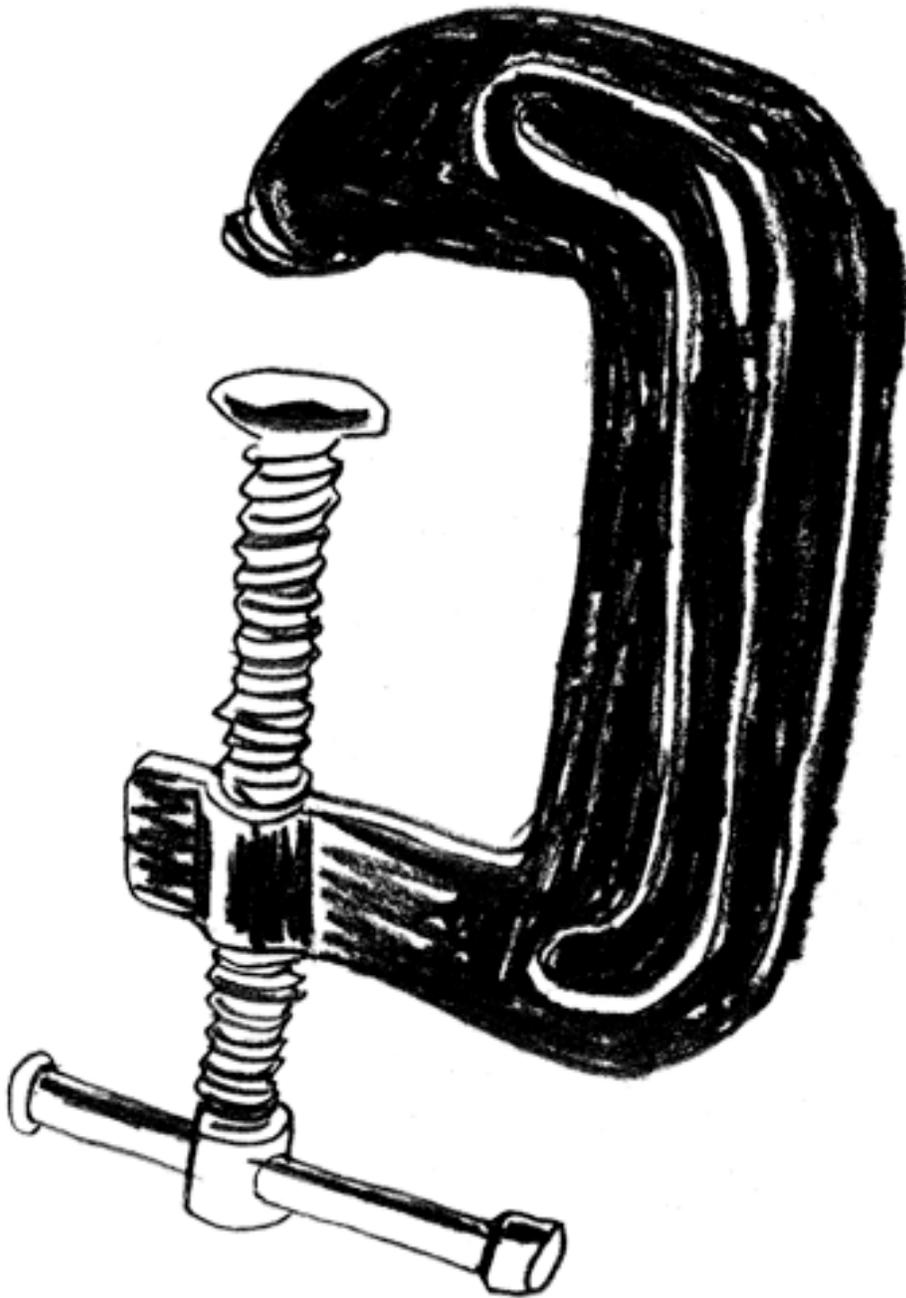
La visée d'un groupe d'appréciation partagée est précisément d'**amener le groupe à se constituer comme évaluateur**, à contribuer à l'élaboration collective, c'est-à-dire au regard que l'organisme porte sur lui-même, sur son action, son expérience et sur les résultats de cette construction. Nous reviendrons plus loin sur la tâche de l'animateur de ces GAP, mais on peut déjà avancer que la tâche la plus difficile à laquelle cet animateur doit faire face est de transmettre aux participants ce sens de l'exercice et d'assurer le maintien du groupe dans cette orientation. Le groupe doit en fait se sentir responsable de la démarche qu'il effectue et des résultats que l'exercice va produire. On se **regroupe pour partager l'information que l'on possède, pour réfléchir ensemble, pour exprimer et partager son analyse**. C'est ainsi que les GAP peuvent favoriser la consolidation d'une conscience commune.

L'on vise, bien entendu, à travers cela, à **dégager une perspective**, une action à venir qui s'enracine dans la connaissance du groupe. L'appréciation partagée devrait ainsi conduire à **dégager une sorte de jugement sur l'action et à concevoir éventuellement des ajustements**, c'est-à-dire des formes alternatives d'action, des modifications possibles, des améliorations souhaitées, des actions complémentaires.

Conformément à la perspective sous-jacente au projet Epsilon, les GAP constituent des **moments d'échanges** qui visent la clarification de la tâche commune et du rôle qu'y jouent les participants. Ces échanges mènent à une appréciation partagée et commune qu'il revient au groupe de partager et de communiquer aux autres secteurs de l'organisme.



Le responsable de l'évaluation, peut-on dire, c'est alors le groupe et non pas un évaluateur externe qui viendrait poser son regard sur l'organisme ou sur un secteur d'activité.



4.2 REGROUPER LES VOIX ET LES FAIRE ENTENDRE

Les voix qu'il faut regrouper sont celles des acteurs, *c'est-à-dire de l'ensemble des membres qui accomplissent l'action*. Dans la figure 1 (page 23) où l'on a tenté de cerner schématiquement le processus informel et spontané d'évaluation des organismes communautaires, nous avons déjà souligné le rôle que jouent les perceptions de différents acteurs : usagers, conseil d'administration, permanents, bénévoles, partenaires, bailleurs de fonds. *Ces différents acteurs constituent, en quelque sorte, la communauté de membres qui mettent en œuvre l'action*. Chacun de

ces acteurs contribue d'une *manière différente* à la réalisation de l'action. Ces acteurs exercent *diverses fonctions et activités*. C'est à partir de ces positions multiples qu'ils développent des points *de vue qui varient en fonction de la position occupée*. Une vision d'ensemble exige donc de *mettre en commun ces points de vue*. Les usagers, les personnes qui œuvrent auprès d'eux comme bénévoles, ceux qui travaillent de façon régulière ainsi que le conseil d'administration, constituent ainsi autant de points de vue, de regards différents, mais complémentaires, tous nécessaires à l'action commune. Ce sont donc ces voix et ces points de vue qu'il convient d'entendre et de regrouper.

4.3 L'ORGANISATION DES GROUPES

Étant donné le rôle et la fonction de la *direction générale* et du *conseil d'administration* (rappelons ici qu'en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, le conseil d'administration est responsable de l'évaluation de l'organisme), la *décision* de mettre en œuvre un processus d'appréciation partagée *leur incombe*. En principe cependant, ce processus une fois enclenché devrait se répéter de manière régulière et continue. La direction générale et le conseil d'administration devraient en quelque sorte en fixer les moments importants.

La direction générale et le conseil d'administration dirigent ainsi l'opération et il leur appartient de déterminer, à partir de leur connaissance de l'organisme, un certain nombre de modalités relatives à l'organisation des GAP. D'abord, quels sont les groupes à organiser? Conformément à la

dynamique communautaire qui a servi à orienter le présent projet, il est évident qu'il convient d'aller chercher le point de vue de tous les acteurs accomplissant l'action, des bénévoles aux partenaires. Toutefois, certaines situations particulières peuvent amener la direction et le conseil d'administration à opter à un moment donné pour la mise en activité d'un GAP précis ou de certains d'entre eux. Par exemple, dans un organisme, le responsable des bénévoles et la direction générale, remarquant un fort roulement des bénévoles et le désintéressement de ceux-ci, pourraient alors juger opportun de mettre en activité un GAP de bénévoles et un GAP d'usagers pour tenter de cerner la situation et de lui apporter les correctifs souhaitables.

Il appartient donc aux instances dirigeantes de déterminer, dans la situation où se trouve l'organisme, quels groupes doivent être mis en activité. De même, ils doivent déterminer s'il n'y aurait pas avantage à organiser plus d'un groupe par catégorie d'acteurs. Cette situation peut se produire pour les usagers et les bénévoles que l'on peut vouloir regrouper selon un secteur d'activités ou selon la situation particulière qui est la leur.

Il incombe également aux responsables de décider à quel groupe devront se joindre les personnes qui, comme cela se produit souvent dans les organismes communautaires, peuvent être à la fois usagers et bénévoles, ou encore bénévoles et membres du conseil d'administration. Pour toutes ces questions, auxquelles d'autres pourraient s'ajouter, il n'y a pas de réponse qui soit la meilleure : le choix relève de l'organisme et de la connaissance qu'on en a. En la matière, **ce qui est d'abord déterminant** et ce qui doit, par conséquent, présider à la mise en œuvre d'un processus d'appréciation partagée, c'est le **souci d'aller chercher et de faire entendre le point de vue des acteurs de l'action**.

Reste à déterminer comment doivent être composés les groupes d'appréciation partagée. Autrement dit, et cela concerne les usagers et les bénévoles, il faut décider qui on doit inviter à participer à cet exercice? On peut donner trois réponses à cette question : on peut d'abord lancer une invitation ouverte à tous ceux qui pourraient être intéressés par l'échange; on peut aussi procéder à une invitation « orientée », c'est-à-dire qu'on jugera préférable de convier des personnes représentatives de différents secteurs d'activités; finalement, on peut inviter personnellement des personnes en particulier. Au risque de nous répéter, il n'y a pas non plus dans ce cas de modalité précise à mettre en œuvre. Ce qui importe, c'est de déterminer ce que l'on veut savoir et de se donner les moyens les plus adéquats pour le trouver.

En définitive, il faut se rappeler que le présent projet s'inscrit dans une nécessaire adaptation de l'évaluation à la spécificité des organismes communautaires et au fonctionnement propre à chacun de ces derniers. **C'est pourquoi on ne peut arriver à une formule générale et uniforme d'évaluation. Seul peut être dégagé un état d'esprit qui oriente le processus d'évaluation continue et interne.** Cette perspective conduit à une **expérimentation sans cesse renouvelée, dont la visée est la consolidation de l'action collective à partir de la réflexion commune qui en émerge.** Il ne s'agit donc pas d'appliquer à la lettre une série de directives, mais bien de les adapter en faisant sienne cette perspective d'expérimentation qui appelle une **souplesse d'application** et dont la rigueur relève du maintien de ce qui est visé.



4.4 L'ANIMATION DES GROUPES

Pour bien se dérouler, il est évident qu'un groupe d'appréciation partagée requiert d'être animé. Cette **animation doit**, de manière évidente, **s'enraciner dans la compréhension des objectifs de l'exercice**. C'est la première règle que doit intégrer l'animateur. Il ne saurait donc, en aucun cas, être question de définir le rôle de l'animateur comme celui d'une personne responsable d'adresser au groupe une série de questions auxquelles doivent répondre les participants. **Ce sont ces derniers qui sont les maîtres du jeu et l'animateur doit faciliter l'échange.**

Le rôle de l'animateur n'est donc pas un rôle d'expert qui requiert des connaissances techniques d'animation, auquel cas les organismes devraient recourir aux services d'un animateur professionnel. L'animateur, que les organismes devraient pouvoir recruter dans leurs propres ressources), devrait donc être une **personne qui, comprenant le sens de l'exercice, se sent à l'aise de faciliter les échanges, de rappeler les règles du jeu, d'assurer la cohérence des échanges et de maintenir le groupe dans sa visée**. En facilitant les échanges et en faisant respecter les règles, l'animateur doit faire en sorte que le groupe en arrive à dégager une appréciation partagée de l'action, c'est-à-dire une analyse commune de la situation et l'émergence d'une perspective future.

Par ailleurs, **il appartient au groupe de déterminer ce qu'il fera du résultat de ses échanges, ce qu'il souhaite communiquer aux responsables du processus mis en œuvre et des initiatives qu'il entend lancer**. En aucun cas, il ne saurait être question que l'animateur fasse un rapport, à moins que le groupe en décide



L'animateur devrait être une personne qui, comprenant le sens de l'exercice, se sent à l'aise pour faciliter les échanges, rappeler les règles du jeu, assurer la cohérence des échanges et maintenir le groupe dans sa visée.

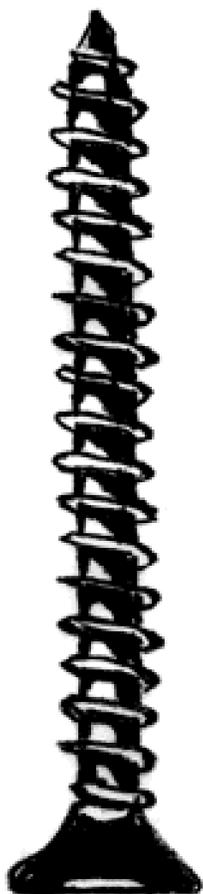
autrement et qu'il ait fixé avec l'animateur ce qu'il doit transmettre de l'échange. Le travail de l'animateur devrait en fait se terminer avec la rencontre, **sa seule obligation étant alors celle de garder confidentiel** ce qui s'est dit dans le groupe.

4.5 LE DÉROULEMENT DES RENCONTRES

Les groupes d'appréciation partagée ne peuvent atteindre leurs objectifs et produire les meilleurs résultats qu'à la **condition que les participants en comprennent le sens**. C'est pourquoi l'animateur doit **préciser dès le départ le sens ainsi que les objectifs** qui sont visés par la rencontre. Il doit alors également préciser le déroulement de la rencontre et faire **connaître les thèmes** qui seront abordés au cours de la réunion, soit en les affichant ou en les révisant à partir d'une feuille distribuée à chacun des participants. Si le plan de la rencontre est bien connu de tous, la distribution du temps risque d'en être facilitée.

Nous allons préciser ultérieurement les avenues qui méritent d'être explorées pour chacun des groupes d'appréciation partagée. Mais d'abord, nous voudrions dégager les **caractéristiques communes** à l'ensemble de ces groupes.

D'abord, chaque rencontre devrait s'amorcer par une étape de **présentation des participants** qui variera, bien entendu, selon la connaissance que les membres ont déjà d'eux-mêmes. Cette étape sert à établir le climat de la rencontre. Il faut alors garder en tête, que la **raison d'être du groupe est d'aider à comprendre, à apprécier et à évaluer** la démarche de l'organisme, à travers l'expérience des participants. Cette présentation doit, en fait, permettre de **mieux comprendre deux volets du fonctionnement** de l'organisme : d'une part, selon les groupes, comprendre la manière dont les participants ont pris contact avec l'organisme, ou comment ils ont été amenés à exercer la fonction qu'ils exercent; d'autre



part, comment les participants ont été intégrés à leur fonction et la formation qu'ils ont reçue?

À la suite de cette présentation, **différents thèmes sont proposés pour chacun des groupes**. Même si ces thèmes peuvent différer d'un groupe à l'autre dans leur formulation, ils **visent toujours à éclairer** :

- **la perception que les participants ont du rôle qu'ils occupent dans l'organisme** et de la tâche qui leur est assignée;
- **les contacts qu'ils ont avec d'autres catégories de membres**;
- **l'appréciation et évaluation qu'ils font de l'action collective** à partir des responsabilités qui sont les leurs;
- **les améliorations** potentielles.

Ces thèmes **visent tous à faire comprendre le fonctionnement de l'organisme et à l'améliorer à partir de l'expérience qu'en font ses membres**. Les groupes doivent ainsi **parvenir à un double résultat** : la production d'une **synthèse de leur perception collective** et une **interrogation sur les actions possibles** qui pourraient améliorer l'agir de l'organisme (actions qui ne doivent pas nécessairement être entreprises par eux). Partager une appréciation, c'est **aller plus loin qu'échanger des impressions, car elle doit permettre de dégager une évaluation qui conduise vers des actions susceptibles d'améliorer la vie de l'organisme**.

Nous allons maintenant présenter pour chacun des GAP une grille d'animation où sont précisés différents thèmes qui sont ensuite déployés sous forme de questions. Il est important de comprendre que ce qui préside au déroulement de la rencontre, ce sont les thèmes qui peuvent être discutés sans nécessairement reprendre les questions suggérées. En fait, **il ne s'agit en aucune façon d'un questionnaire auquel les participants doivent répondre**. Il doivent réfléchir à leur expérience pour mieux comprendre l'organisme et contribuer à son développement.



4.6 LES GRILLES D'ANIMATION DES GAP



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rencontre avec le conseil d'administration a une portée particulière, d'abord parce que le conseil d'administration constitue un groupe bien délimité et circonscrit. En outre, le conseil a des responsabilités définies par la loi et par la charte de l'organisme. Il est élu par l'assemblée générale pour veiller au bon fonctionnement de l'organisme et il est tenu de faire un rapport à cette assemblée. Étant donné cette charge, il est légitime d'attendre du conseil qu'il connaisse bien l'ensemble de l'organisme, et ce, d'autant plus qu'en vertu de la loi, le conseil est responsable de l'évaluation de ce dernier.

La rencontre avec le conseil prend de la sorte une importance fondamentale. Pour bien illustrer ce fait, disons que le conseil est l'âme de l'organisme, le pivot qui focalise l'essence communautaire de celui-ci. La rencontre avec le conseil devrait, en conséquence, être plus élaborée, systématique, et faire appel à l'ensemble de l'organisme. Il faudra peut-être plus d'une rencontre, à moins que le conseil ne décide de concentrer davantage son appréciation sur certains points qu'il pourra déterminer.

Nous suggérons ainsi pour cette rencontre les thèmes suivants :

1. PRÉSENTATION

Comment avez-vous pris connaissance de l'organisme ? Qu'aviez-vous entendu dire sur ses activités ? Pourquoi vous êtes-vous impliqué ? Quelle a été votre impression ? Pourquoi avez-vous eu envie de vous engager davantage ?

2. L'INTÉGRATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comment s'est passée votre intégration comme nouveau membre au sein du conseil d'administration (documents fournis, personnes présentées, initiation au travail, etc.) ? Une formation vous a-t-elle été offerte ?

3. LA PLACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comment définissez-vous le rôle du conseil d'administration ? Quelle place doit-il occuper dans la vie de l'organisme ?

4. LES CONTACTS AVEC LES AUTRES MEMBRES DE L'ORGANISME

Avez-vous des contacts avec d'autres membres de l'organisme ? Ces contacts vous aident-ils à accomplir votre fonction ?

5. FONCTIONS CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL COLLECTIF

Quel est le fonctionnement de votre conseil d'administration ? Quel est votre fonctionnement relativement à la préparation de vos réunions, à l'obtention des informations nécessaires pour accomplir votre tâche ? Comment les décisions sont-elles prises au conseil d'administration ? Comment s'effectue le suivi des dossiers ?

6. LES DOSSIERS SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Comment procédez-vous pour la rédaction du rapport annuel et du plan d'action que vous devez présenter à l'assemblée générale ? Quels éléments importants doivent s'y retrouver ? Les documents donnent-ils une vision claire de la vie de l'organisme ?

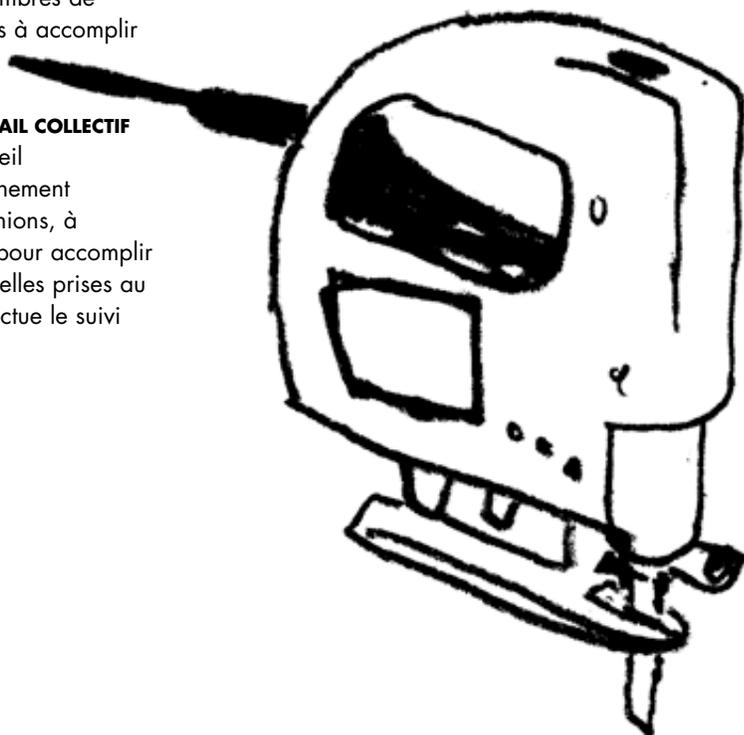
7. LES CHANGEMENTS À VENIR

Quelle est la perception des changements à venir dans le domaine du sida ? Cela touche-t-il la mission de l'organisme ? Quelles seront les conséquences de ces changements pour votre organisme ?

8. LES RAPPORTS AVEC LES PARTENAIRES

Quels sont vos partenaires et quel rôle jouent-ils par rapport à l'organisme ? Quels sont vos rapports avec la COCQ-Sida et qu'attendez-vous d'elle ? Êtes-vous membres d'autres regroupements d'organismes ?

9. SUITES À DONNER



Outil 6. Grille d'évaluation des gaps du conseil d'administration

(Cette évaluation doit être faite à la toute fin de la rencontre : l'animateur agit comme secrétaire, proposant des formulations succinctes faisant consensus.)

1. Nom du groupe

2. Résumé et évaluation des échanges

Comment êtes-vous arrivé à vous engager dans le conseil?	
De quelle manière s'est effectuée votre intégration à l'organisme ?	
Comment définissez-vous le rôle du conseil ?	
Quels sont vos contacts avec les autres membres de l'organisme ?	
Comment fonctionnez-vous comme conseil?	
Comment procédez-vous à la rédaction du rapport annuel et du plan d'action?	
Quels sont les changements que vous entrevoyez dans le domaine du sida.	
Quels sont vos partenaires et quels rôles jouent-ils dans la vie de l'organisme ?	
Y a-t-il un suivi à effectuer sur cet échange ?	

3. Commentaires sur l'expérience : recommandations et modifications suggérées



LE GROUPE DES PERMANENTS

Le groupe des permanents est un groupe bien délimité. Il est constitué de toutes les personnes dont le rôle et la fonction appellent une présence régulière et continue dans l'organisme, qu'ils soient salariés ou non. L'échange avec ces personnes doit cependant, conformément à la spécificité de l'action communautaire, être basé sur le fait qu'ils sont des membres de l'organisme. Il ne s'agit donc aucunement d'une réunion des employés.

1. PRÉSENTATION

Comment avez-vous connu l'organisme? Comment en êtes-vous arrivé à votre poste? Décrivez-nous les tâches que vous avez à réaliser dans votre poste.

2. L'INTÉGRATION À L'ORGANISME

Quelle a été votre intégration à l'organisme? Avez-vous reçu une formation? Quel encadrement recevez-vous au sein de l'équipe?

3. LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Vous sentez-vous membre d'une équipe de travail? Comment fonctionne cette équipe?

4. LA PLACE DES PERMANENTS DANS L'ORGANISME

Comment percevez-vous la place des permanents dans l'organisme? Vous sentez-vous partenaire dans la mission de l'organisme? Vous sentez-vous membre à part entière ou avez-vous davantage l'impression d'être un simple employé? Sentez-vous que ce que vous pensez est important et que l'organisme en tient compte? Percevez-vous que votre engagement dans la mission de l'organisme est encouragé? Sentez-vous que vous avez une influence sur les décisions fondamentales qui sont prises concernant l'organisme?

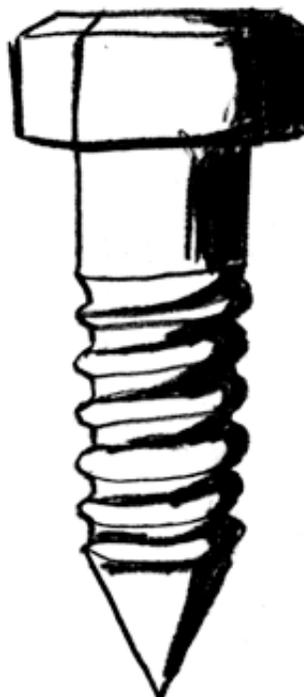
5. LES CONTACTS AVEC LES AUTRES MEMBRES

Avez-vous des contacts avec d'autres membres de l'organisme? Ces contacts jouent-ils un rôle dans votre travail?

6. LA CONTRIBUTION À L'ORGANISME

Comment percevez-vous votre contribution à l'organisme? Sentez-vous que vous pouvez contribuer aux changements que vous jugez nécessaires à l'évolution de l'organisme? Y a-t-il des améliorations que vous souhaitez voir apportées?

7. SUIVI À EFFECTUER SUR L'ÉCHANGE



Outil 7. Grille d'évaluation des gaps de permanents

(Cette évaluation doit être faite à la toute fin de la rencontre. L'animateur agit comme secrétaire, proposant des formulations succinctes faisant consensus.)

1. Nom du groupe

2. Résumé des échanges

Comment êtes-vous arrivé à votre poste? Décrivez vos tâches et vos activités quotidiennes.	
Quelle a été votre intégration à l'organisme? (formations, encadrements)	
Vous sentez-vous membre d'une équipe? Comment fonctionne-t-elle?	
Quels est, d'après vous la place des permanents dans l'organisme?	
Quels sont vos contacts habituels dans l'organisme?	
Comment percevez-vous votre contribution à l'organisme?	
Y a-t-il un suivi à effectuer sur ces échanges?	

3. Commentaires sur l'expérience : recommandations et modifications suggérées



LES PARTICIPANTS DANS NOS ACTIONS

En ce qui concerne les usagers, la rencontre doit se fonder sur l'importance qu'ils ont dans la vie d'un organisme communautaire. Conformément aux projets du mouvement communautaire, ils en sont le fondement et ce sont eux qui définissent principalement l'action. C'est pourquoi ils constituent des membres irremplaçables de la catégorie de consommateurs de services. À cet égard, les organismes communautaires, comme nous l'avons déjà précisé, se définissent comme des dispensateurs de services dont la mission est de favoriser, à partir de cette offre de service, une action qui intègre la population desservie à la définition de ses besoins et des réponses qui sont apportées. L'échange avec les usagers doit, en conséquence, être fondé sur cette perspective communautaire qui implique que les usagers constituent la base à partir de laquelle interagissent les autres membres de la communauté d'action.

En rencontrant les usagers, on veut mieux comprendre et mettre en lumière la place qu'occupe l'organisme dans leur vie et dans la vie des autres personnes qui pourraient avoir recours à l'organisme. Mais cette position de récepteur passif de services doit être modulée par l'exploration de la place qu'ils perçoivent occuper dans la détermination et la définition de l'action.

1. PRÉSENTATION

Comment avez-vous pris contact avec cet organisme?
Qu'est-ce qui vous a amené à contacter cet organisme? Comment en avez-vous entendu parler?
Quels services correspondaient à vos besoins?
Comment vous êtes-vous senti lorsque vous êtes entrés en contact avec l'organisme pour la première fois?
Que veniez-vous y chercher?

2. LES SERVICES OFFERTS

Quels sont les services, les ressources et les activités qui vous sont offerts? Est-ce qu'ils répondent à vos attentes et à vos besoins?

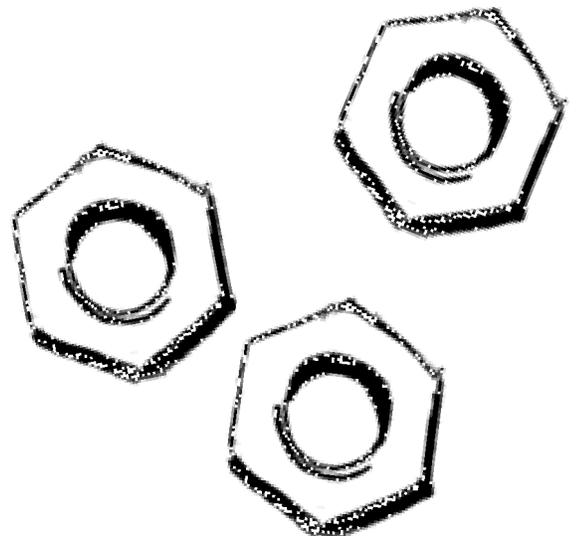
3. LA PLACE DANS L'ORGANISME

Quelle place sentez-vous que vous occupez dans l'organisme? Sentez-vous que vous appartenez à un organisme où vous avez un rôle important à jouer? De quelle façon? Vous sentez-vous associé comme membre de l'organisme? Quelle influence avez-vous auprès de la direction, des permanents, des bénévoles ou des membres du conseil d'administration? Quel rôle jouez-vous dans les prises de décision de l'organisme? Sentez-vous que l'on tient compte de votre point de vue?

4. LA CONTRIBUTION À L'ORGANISME

Pensez-vous que vous pouvez contribuer à améliorer les services et la vie de l'organisme? Pourriez-vous contribuer à l'ajustement de la mission de l'organisme avec l'évolution de votre situation et de celle des autres personnes qui vivent une situation semblable à la vôtre? S'il y avait des changements à apporter, lesquels seraient importants pour vous et comment les feriez-vous valoir et vous assureriez-vous que tous les autres membres s'en préoccupent?

5. SUIVI À EFFECTUER SUR L'ÉCHANGE



Outil 8. Grille d'évaluation des gaps de participants

(Cette évaluation doit être faite à la toute fin de la rencontre : l'animateur agit comme secrétaire, proposant des formulations succinctes faisant consensus.)

1. Nom du groupe

2. Résumé des échanges

Comment avez-vous pris contact avec cet organisme?	
Quels sont les services dont vous profitez?	
Quelle place sentez-vous que vous occupez dans l'organisme?	
Pensez-vous que vous pouvez contribuer à améliorer les services et la vie de l'organisme?	
Croyez-vous qu'il pourrait y avoir un suivi à effectuer sur cet échange?	

3. Commentaires sur l'expérience : recommandations et modifications suggérées



LES BÉNÉVOLES

En ce qui concerne le groupe des bénévoles, il faudrait s'assurer que ceux-ci sont engagés dans la vie de l'organisme autrement que d'une manière ponctuelle, et n'apportant qu'une aide déterminée et occasionnelle. Ce type de bénévoles ne se pose pas de questions sur l'orientation de l'organisme et ne voit généralement pas la contribution qui leur revient dans cette orientation.

1. PRÉSENTATION

Comment avez-vous connu l'organisme? Comment avez-vous pris contact avec l'organisme? Qu'est-ce qui vous a amené à y faire du bénévolat? Depuis combien de temps êtes-vous bénévole dans cet organisme? Quelles tâches accomplissez-vous?

2. L'INTÉGRATION À L'ORGANISME

Comment s'est passée votre intégration à l'organisme? Avez-vous reçu une formation? Vous sentez-vous comme faisant partie d'une équipe? Sentez-vous que vous recevez un encadrement qui vous aide dans l'accomplissement de vos tâches?

3. LA PLACE DANS L'ORGANISME

Comment définissez-vous la place et le rôle des bénévoles dans l'organisme? Vous sentez-vous partenaire de la mission de l'organisme? Sentez-vous que vous êtes membre d'un organisme où vous pouvez contribuer aux décisions et à l'orientation de celui-ci? Sentez-vous que vous avez de l'influence auprès des autres membres de l'organisme? Existe-t-il des réunions de bénévoles? Quel rôle jouent ces réunions dans la vie de l'organisme?

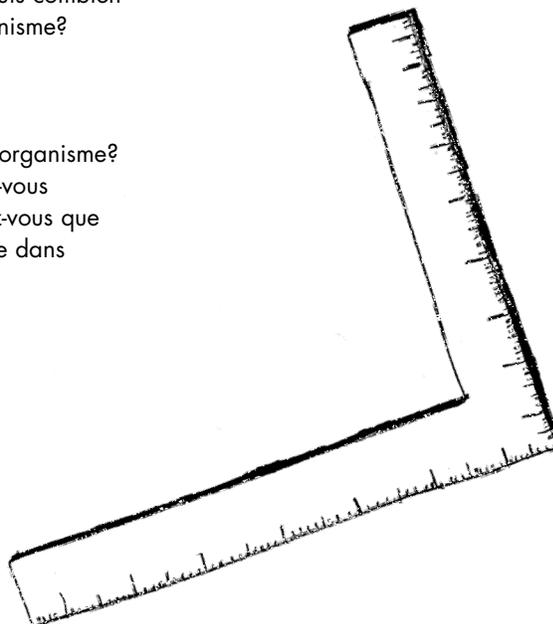
4. LES CONTACTS AVEC LES AUTRES MEMBRES DE L'ORGANISME

Avez-vous des contacts avec d'autres membres de l'organisme? Quel rôle jouent ces contacts dans votre bénévolat?

5. LA CONTRIBUTION À L'ORGANISME

Comment définiriez-vous votre engagement dans l'organisme? Sentez-vous que votre contribution dans l'organisme est reconnue? Avez-vous le sentiment de participer à un travail collectif au sein duquel vous pouvez contribuer à modifier l'orientation, les activités, les services de l'organisme? S'il y avait des changements à apporter, lesquels seraient les plus importants? Comment vous y prendriez-vous pour les faire valoir?

7. SUIVI À EFFECTUER SUR L'ÉCHANGE



Outil 9. Grille d'évaluation des gaps de bénévoles

(Cette évaluation doit être faite à la toute fin de la rencontre : l'animateur agit comme secrétaire, proposant des formulations succinctes faisant consensus.)

1. Nom du groupe

2. Résumé des échanges

Comment êtes-vous entré en contact avec cet organisme?	
Comment avez-vous vécu votre intégration à l'organisme?	
Comment percevez-vous la place qu'occupent les bénévoles dans l'organisme?	
Votre travail comme bénévole vous a-t-il permis d'entretenir des contacts avec les autres membres de l'organisme?	
Comment vivez-vous votre engagement et votre contribution à l'organisme?	
Selon vous, y a-t-il un suivi à effectuer sur cet échange?	

3. Commentaires sur l'expérience : recommandations et modifications suggérées



LES PARTENAIRES

Jusqu'à maintenant, nous avons abordé le sujet des groupes internes de l'organisme. Cependant, dans le cadre de la construction de leur expérience et de la mise en valeur de cette expérience, les organismes communautaires ne peuvent ignorer l'image qu'ils transmettent auprès de leurs principaux partenaires, qu'il s'agisse d'autres organismes avec qui sont entretenus des liens, ou des bailleurs de fonds. C'est pourquoi nous proposons une rencontre avec ces partenaires qui servira à jauger l'image publique que l'organisme transmet, afin de l'aider à évaluer les retombées de son action.

1. PRÉSENTATION

Que représente pour vous l'organisme? Comment est-il perçu par votre entourage?

2. LES SERVICES

Selon votre perception, les services de l'organisme sont-ils adéquats et répondent-ils aux besoins de la population visée? Souhaiteriez-vous une réorientation de l'organisme?

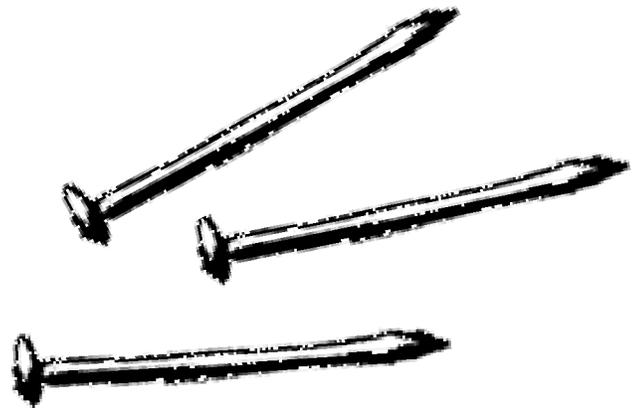
3. L'ACTION COLLECTIVE

Quel rôle joue l'action communautaire dans la société? L'organisme joue-t-il ce rôle? Pourrait-il mieux y contribuer?

4. L'INFLUENCE SUR LA SOCIÉTÉ

L'organisme contribue-t-il, par son action, à transformer les réactions sociales à l'égard de la population qu'il sert? A-t-il un rôle à jouer à cet effet? Pourrait-il mieux y contribuer?

5. SUIVI À EFFECTUER SUR L'ÉCHANGE



Outil 10. Grille d'évaluation des gaps de partenaires

(Cette évaluation doit être faite à la toute fin de la rencontre. L'animateur agit alors comme secrétaire, proposant des formulations succinctes faisant consensus.)

1. Nom du groupe

2. Résumé des échanges

Que représente pour vous l'organisme?	
Pense - les services qu'il offre sont adéquats et qu'ils répondent aux besoins de la population visée?	
Quel rôle joue selon vous l'action des groupes communautaires dans la société? L'organisme, jou -il ce rôle?	
L'organisme, réussi -il à modifier les attitudes de la société à l'égard de la population desservie?	
Es - il aurait un suivi à effectuer sur cet échange?	

3. Commentaires sur l'expérience : recommandations et modifications suggérées

1. LA LOGIQUE GÉNÉRALE DE L'INTERVENTION

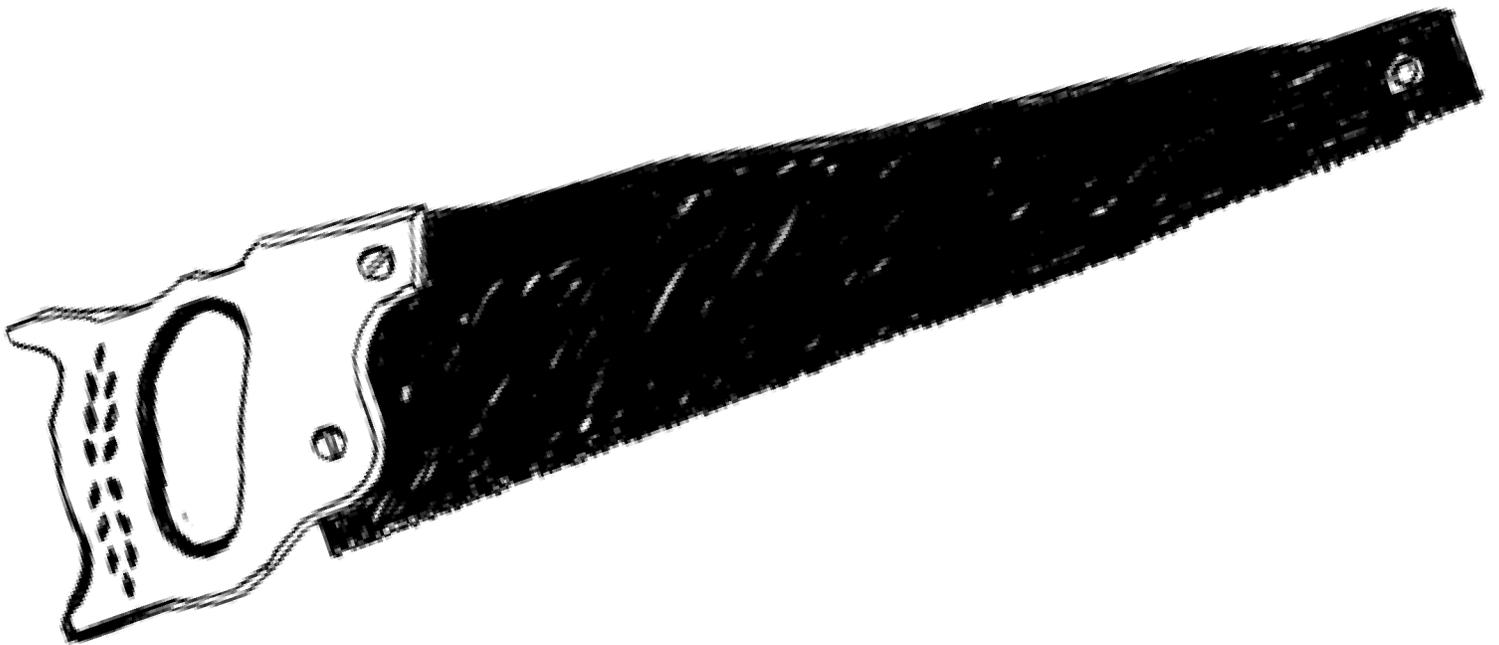
L'évaluation est un facteur important dans le développement des perspectives d'intervention et dans l'analyse de leurs retombées. C'est elle qui peut orienter l'intervention selon les logiques les plus fréquentes : celle de la recherche des changements de comportements (voir par exemple Godin et al., s.d.), ou celle qui vise les changements dans les facteurs en jeu, en tant que conditions déterminantes (voir Green et Kreuter, 1999). Une évaluation communautaire sur les interventions souligne différentes dimensions d'une approche globale de présentation :

La prévention n'est pas conçue uniquement selon une logique comportementaliste axée sur l'injection à risque réduit ou sur le port du condom. Même si les interventions visent le changement au plan individuel, la prévention se réalise selon une logique de soutien social axée sur l'amélioration des « conditions de vie » comme élément de base à la réduction de la vulnérabilité au risque.

Cette logique générale s'actualise dans la complémentarité des différentes dimensions prévues dans le programme de prévention, que ce soit lors des interventions réalisées pour la dimension instrumentale (échange de seringues, distribution de matériel de protection pour les relations sexuelles, etc.), la sensibilisation et l'éducation (promotion de l'injection à risque réduit, promotion du port du condom) ainsi que le soutien des démarches de socialisation et d'adaptation sociale en lien avec l'usage de



Nos interventions



drogue, la santé, la défense des droits de la personne et les « conditions sociales d'existence ».

Plus précisément, les données d'observation et les propos recueillis lors de l'atelier de réflexion sur les pratiques montrent que cette approche de soutien social s'actualise dans la pratique selon cinq grandes dimensions interreliées entre elles, soit :

1. l'établissement d'un lien de confiance avec les usagers-ères,
2. le développement de l'estime de soi,
3. l'intervention axée sur la socialisation et l'adaptation sociale,
4. L'approche par objectif au plan individuel et
5. des interventions flexibles adaptées aux situations de vie des usagers-ères et au contexte de la pratique (Laperrière et al., 2004).

2. REQUEILLIR DES INFORMATIONS AUPRÈS DES PARTICIPANTS : LES INTERVENTIONS

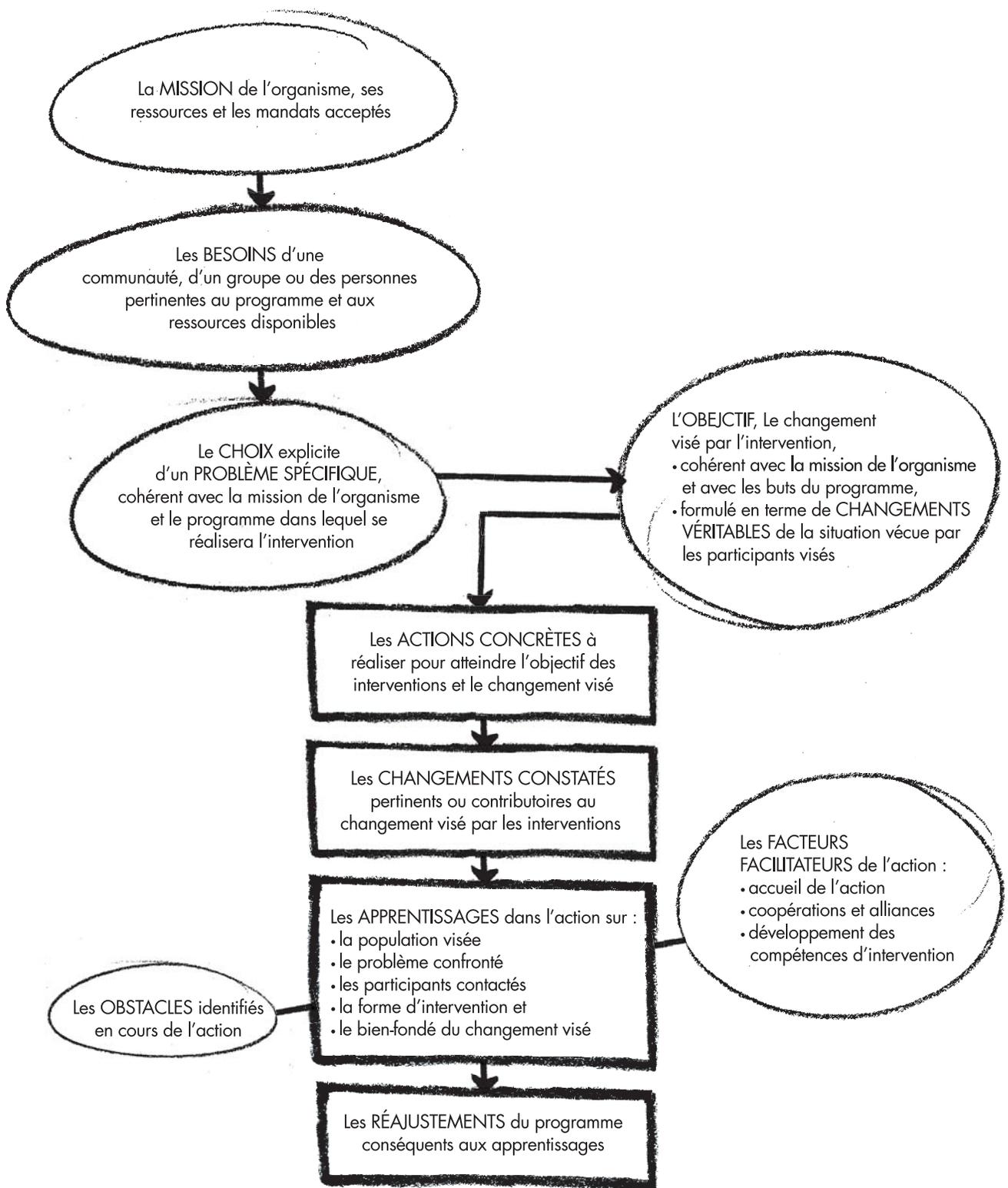
Notre expérience consistait à proposer à deux groupes d'une soixantaine d'intervenants chacun une procédure de démarrage : les entrevues mutuelles. Les participants ont été invités à se poser des questions sur leurs interventions, en choisissant un cas précis auquel ancrer leur réflexion. Les points suggérés étaient les suivants :

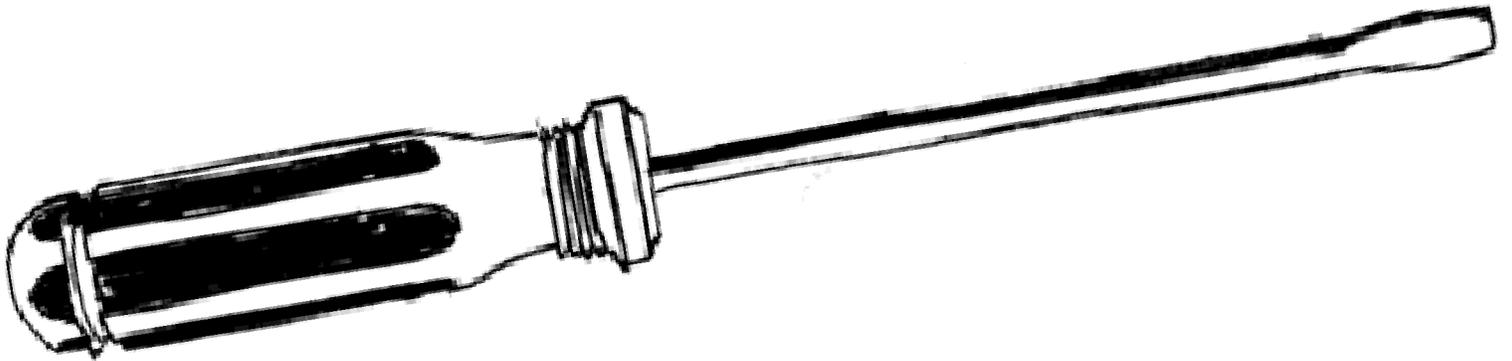
Même si les interventions visent le changement au plan individuel, la prévention se réalise selon une logique de soutien social axée sur l'amélioration des « conditions de vie » comme élément de base à la réduction de la vulnérabilité au risque.

- **LA MISSION DE L'ORGANISME** et son rôle d'orientation des actions des programmes qui définissent son action.
- **LA DÉFINITION DES BESOINS DES PERSONNES QUI CHERCHENT LE SOUTIEN, LES SERVICES ET L'AIDE DE L'ORGANISME.**
On soulignera que même si l'intervention considère toujours l'ensemble des demandes et des besoins des personnes, la mission de l'organisme permet de mieux choisir le type de contribution qu'il cherchera à apporter.
- **QUELS SONT LES OBJECTIFS QU'ON SE DONNE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS?**
- **QUELLES ACTIVITÉS STRUCTURENT LE PROGRÈS VERS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS?** Notre façon d'agir pour atteindre nos buts.
- **QUELS SONT LES CHANGEMENTS CONSTATÉS, LES RÉSULTATS DE NOS INTERVENTIONS?** Est-ce que quelque chose a changé? Est-ce que ces changements peuvent être considérés comme résultant de nos actions?
- **QUELS ONT ÉTÉ LES FACILITATEURS OU LES OBSTACLES AUX CHANGEMENTS SOUHAITÉS?** Parmi les obstacles, il faut recenser les difficultés provenant de facteurs comme l'acceptation des défaites personnelles, la précarité, la pauvreté, l'isolement et les exclusions. Parmi les facilitateurs, il faut déceler les forces de la personne, déterminer les réseaux de soutien, les ressources complémentaires, l'éducation, le vécu, l'histoire personnelle, avec ses réussites et ces difficultés.
- **NOS APPRENTISSAGES : QU'APPRENONS-NOUS, COMMENT L'APPRENONS-NOUS ET COMMENT PARTAGEONS-NOUS ET DIFFUSONS-NOUS NOS APPRENTISSAGES?** Point toujours difficile, la réalité précaire des groupes communautaires exige une capacité de développer des compétences transmissibles, une mise en commun des expériences et une continuité, malgré les changements de personnel.
- **COMMENT S'ADAPTE-T-ON À DES SITUATIONS CONCRÈTES?** Les modèles de planification stratégique nous ont enseigné à reconnaître nos forces et nos faiblesses, et à les utiliser dans les situations et les obstacles qui se présentent de nos milieux de travail.

Une autre façon de présenter les mêmes catégories figure dans un schéma qui souligne les relations entre elles :

Outil 11. La planification des interventions : Le schéma d'organisation





Il est important de noter que *la logique n'est pas si différente de celle de la planification par objectifs*. L'intervention reste un pari de combiner le respect de l'autonomie du participant avec la raison d'être de l'intervention choisie en fonction du résultat visé par le programme. Une intervention de prévention de l'infection du VIH-sida doit prendre en considération les besoins de la personne et se doit de travailler à créer les conditions nécessaires à une vie mieux protégée des limitations qui la rendent inhumaine. La prévention n'est pas qu'un objectif vague. La raison qui guide une intervention de prévention, c'est la prévention. On fait tout le nécessaire pour rendre cette prévention possible, mais on accepte que la question qui l'attend soit de savoir si l'on peut constater une amélioration des possibilités de prévention, et si l'on a des indices qui montrent un progrès vers ce changement.

La tâche première pour réfléchir à nos actions consiste à trouver les mots pour l'expliquer, pour trouver le contenu, d'abord et avant tout pour soi-même, mais aussi pour le partager avec les membres

de l'équipe, avec l'organisme tout entier, avec les personnes intéressées, bailleurs de fonds et public. *Une action de prévention est aussi une activité de communication, de sensibilisation, d'explication et de démonstration*. L'intervention n'est pas un discours, mais sans cette parole, ces mots, elle ne peut pas faire sa place, défendre adéquatement les personnes qui attendent son appui.

Les procédures possibles : les entrevues mutuelles, l'autoentrevue, semblable à un questionnaire, ou la rencontre d'équipe.

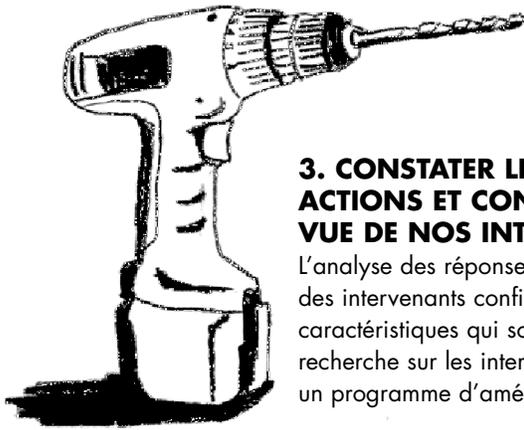
Les résultats sont aussi intéressants que représentatifs de la difficulté qu'il y a à saisir le sens des échanges dans une intervention. Nous montrons, seulement à titre d'exemple, une feuille que nous avons utilisée pour analyser les réponses, en montrant de façon résumée l'analyse des deux entrevues :



Une action de prévention est aussi une activité de communication, de sensibilisation, d'explication et de démonstration.

Outil 12. L'analyse des entrevues sur l'intervention : un exemple

THÈMES SUGGÉRÉS	Réponse 1	Réponse 2	Éléments soulignés	Interprétation	Conclusion exploratoire
Projet ou service	Prévention	Ateliers de prévention			
Population rejointe	Gais – bars et saunas	Clientèles vulnérables : détenus, TXM, jeunes en difficulté	Vulnérable, en difficulté.	On établit une relation inégale, d'aide.	Est-ce une intervention directive?
Besoins et ressources	Pas de demande – il s'agit d'une offre de services, de prévention, d'éducation et de sensibilisation.	Ateliers – adaptés aux groupes. Les commentaires recueillis permettent de s'ajuster.	Pas de demande. S'ajuster.	Sans demande, qu'est-ce qu'on décide si on est en train d'offrir le service le plus pertinent?	Intervenir exige un mandat et un projet : quelles VALEURS prône-t-on? quelles VISÉES veut-on favoriser?
Décisions et actions	Je n'impose jamais rien. Je m'adapte aux demandes et je suggère.	Les personnes nous disent ce qu'elles veulent et on s'ajuste.	Je n'impose rien. Les personnes disent ce qu'elles veulent. Je suggère.	Je n'impose pas, je ne propose pas. Est-ce que ce je leur suggère correspond à ce qu'elles veulent?	L'intervenant caché... mais comment passes-tu à l'action? Mais qu'est-ce qu'ELLES VEULENT, qu'est-ce que JE VISE?
Changements et effets	Les clients viennent me parler beaucoup plus facilement et plus souvent. Augmentation du nombre de condoms distribués, des appels pour de l'information.	Évaluation avant/après, demandes d'ateliers, commentaires des intervenants à la suite des ateliers.	Viennent me parler. Distribution accrue. Augmentation des demandes d'information.	Un indicateur indirect utile (à préciser), –illustrer : parler de quoi, quand? Deux indicateurs quantitatifs à enrichir : • Quelle INTERACTION dans la distribution? • Appels au sujet de quoi?	Un travail à faire : apprendre à parler concrètement de • CE QU'ON PENSE, • CE QU'ON FAIT, • CE QUE ÇA DONNE.
Apprentissages et expériences	La chose principale qu'il faut pour faire son travail c'est d'avoir du plaisir.	Mieux comprendre la clientèle, son milieu de vie. Comment s'adapter au langage des diverses clientèles?	Comprendre une clientèle. Adapter le langage à des clientèles différentes.	Du travail à faire : un langage qui évoque, mais qui ne dit pas : • QU'EST-CE QU'ON A COMPRIS? • Comment a-t-on appris à s'adapter? À QUOI?	Apprendre exige QU'ON SE CONNAISSE – tranquillement, critiqueusement, si possible aidé par les échanges avec d'autres collègues et amis. Un intervenant n'est jamais ANONYME, NEUTRE, etc.



3. CONSTATER LES RETOMBÉES DE NOS ACTIONS ET CONNAÎTRE LE POINT DE VUE DE NOS INTERLOCUTEURS

L'analyse des réponses des entrevues réalisées auprès des intervenants confirme également plusieurs caractéristiques qui sont déjà décrites dans la recherche sur les interventions et qui peuvent orienter un programme d'améliorations nécessaires :

Il est intéressant de noter le degré élevé des scores obtenus par l'auto-évaluation [...] Un biais de désirabilité sociale est probablement lié à ces résultats et il semble difficile pour les promoteurs de poser un regard critique et objectif quant à la qualité de leur projet...

L'élaboration du canevas de l'intervention est la phase qui atteint le moins haut degré de réalisation dans les projets à l'étude. En fait, **les canevas d'intervention dépassent rarement la description de l'objectif global du projet**. Bien que certaines précisions soient apportées au regard des changements souhaités, **on ne peut observer si ces objectifs, dits de performance, sont élaborés sur des assises théoriques, des données empiriques ou une connaissance approfondie du phénomène [...] Les stratégies d'intervention sont le plus souvent choisies intuitivement ou imposées par une certaine popularité**.

... l'évaluation des projets : Le degré d'atteinte est relativement faible principalement parce que **très peu des projets ont fait l'objet d'une évaluation d'impact ou ont tenté de mesurer l'atteinte des objectifs**.

En résumé, les faiblesses des projets se situent principalement aux plans de l'identification des déterminants des problèmes, de la spécification des changements souhaités, de la réunion de la théorie et la pratique. Aussi, **l'évaluation des projets ne permet pas suffisamment de mesurer le degré d'atteinte des objectifs** et les résultats obtenus sont

rarement diffusés aux partenaires. QUANT AUX PRINCIPALES FORCES ELLES SE SITUENT AUX PLANS DE L'IDENTIFICATION DES POPULATIONS CIBLES ET DE L'OBJECTIF GLOBAL, DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'APPUI DES DÉCIDEURS ET DE LA COMMUNAUTÉ AINSI QUE DE L'ATTENTION PORTÉE À L'ÉVALUATION DU PROCESSUS (Godin et al., s.d.; italiques ajoutés).

Dans une logique qui tend à obtenir des changements qui éloignent la personne des risques de l'infection, la dynamique fondamentale en est souvent une peu développée dans l'intervention, soit-elle individuelle ou groupale. Il faut se demander **en quoi on peut constater les signes d'un changement allant dans le sens recherché**. Trop souvent cette question est simplifiée et réduite à : « Quels chiffres a-t-on à l'appui de l'affirmation disant qu'il y a eu un changement? ». Les chiffres peuvent certes compléter une information, mais il est faux de penser qu'ils sont une mesure toujours valable du changement. Trop souvent, ils sont le reflet de ce qu'on a pu mesurer facilement, plutôt que de ce qu'il fallait vérifier. Le nombre de personnes qui ont assisté à une assemblée générale ne reflète pas nécessairement la vitalité et l'importance de la rencontre dans l'orientation de l'organisme, mais le nombre de personnes qui demandent des informations est un indicateur sûr de l'influence d'un programme.

La première tâche consiste ainsi à déterminer quelles sont les évidences que les intervenants ont remarquées, la deuxième tâche consistant, évidemment, à déterminer l'importance de ces indices pour mesurer les retombées des facteurs ayant contribué au changement.

Les principales forces des groupes communautaires sont la détermination des populations cibles et de l'objectif global, l'analyse de l'environnement, l'appui des décideurs et de la communauté ainsi que l'attention portée à l'évaluation du processus.

QUEL EST LE CHANGEMENT GLOBAL VISÉ PAR LE PROGRAMME?	Q'EST-CE QUI NOUS INDIQUE QUE CE CHANGEMENT A EU LIEU?
QUELS SONT LES FACTEURS AYANT CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT QUI APPUIENT L'OBJECTIF DE CHANGEMENT DU PROGRAMME?	
FACTEURS AYANT CONTRIBUÉ AU CHANGEMENT	INDICATEURS DE LEUR CONTRIBUTION
Participation aux activités proposées.	Pourcentage de participation, participation croissante ou décroissante avec le temps.
Développement d'une relation de confiance avec l'intervenant.	Établissement d'une meilleure communication, meilleure connaissance du vécu du participant, confidences plus fréquentes du participant.
Changements perçus dans les attitudes : <ul style="list-style-type: none"> • valeurs exprimées plus compatibles avec le changement visé; • meilleure connaissance du problème et de sa dynamique; • changements dans les comportements individuels et sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'estime de soi; • Prise en charge adéquate de sa personne, meilleure adhésion au traitement; • Prise de décision éclairée par rapport à ses comportements sexuels, par exemple.
Incorporation à des réseaux qui favorisent le changement et sa persévérance.	<ul style="list-style-type: none"> • Participation plus assidue aux groupes de soutien; • Réinsertion dans le milieu du travail; • Participation plus fréquente à des activités de loisirs par exemple.
Diminution des comportements à risque associés au problème.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation plus fréquente du condom; • Utilisation systématique de seringues stériles pour les injections à par exemple.
Participation à la vie de l'organisme et à sa mission.	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention bénévole dans les campagnes d'éducation populaire; • Participation active au comité de loisirs de l'organisme.
	• Autres facteurs

(La liste précédente est, évidemment, suggérée seulement à titre d'exemple. C'est à chaque programme de déterminer des facteurs contribuant au changement — toujours en se rappelant que la question finale pour chacun est : « *En quoi ont-ils contribué au changement global visé par le programme?* »)

4. RÉFLÉCHIR ET METTRE EN

COMMUN NOS APPRENTISSAGES

- La connaissance et la compréhension de la situation vécue par une personne ou un groupe;
- Une image d'ensemble des besoins et des attitudes d'un groupe de participants;
- Un sens des caractéristiques particulières de l'intervention auprès d'eux;
- Un sens des compétences nécessaires à rendre efficace ce type d'intervention (l'éthique et les attitudes facilitantes dans une relation d'aide par exemple);
- Une assurance minimale que l'action posée apportera les changements attendus ou favorisera un progrès vers une attitude plus responsable et éclairée de la population visée, en se basant sur des interventions antérieures similaires qui ont porté leurs fruits.

5. UNE RÉFLEXION SUR LES ENJEUX ÉTHIQUES

La réflexion collective a permis de mettre en lumière un autre défi majeur auquel doit faire face l'intervenant : la question des conflits de valeurs et les problèmes pouvant survenir dans les relations interpersonnelles. La description d'une intervention doit faire ressortir la dynamique des valeurs en cause dans un organisme communautaire et les moyens pris par les uns et les autres pour éviter les conflits ou pour surmonter les difficultés éprouvées. Cette épineuse préoccupation soulève des réflexions sur le concept de morale et d'éthique. La morale, telle que définie, est de l'ordre du devoir, c'est l'ensemble des règles qui guident les êtres humains dans leur appréhension du bien et du mal et qui régissent leurs conduites individuelles et collectives. La détermination de ces règles est fortement empreinte d'un ensemble de valeurs, des critères permettant de juger les actions à poser et les personnes qui les accomplissent, des



La description d'une intervention doit faire ressortir la dynamique des valeurs en cause dans un organisme communautaire et les moyens pris par les uns et les autres pour éviter les conflits ou pour surmonter les difficultés éprouvées.

prescriptions formulées afin d'atteindre la fin qui s'impose. Elle est transmise par la famille, l'éducation et la tradition. L'éthique, quant à elle, peut être définie comme étant la réflexion, l'analyse et la critique des règles et des fins qui guident l'action humaine, c'est-à-dire des jugements d'appréciation sur les actes qualifiés de bons ou mauvais. La morale répond à la question « que dois-je faire? », tandis que l'éthique répond plutôt à la question « comment vivre? ».

« La morale et l'éthique sont donc toutes les deux nécessaires dans la conduite de la vie. La première est « éthiquement justifiée et la seconde moralement légitime ». La morale nous indique ce que l'on doit faire, c'est-à-dire quelles sont les règles à suivre afin d'atteindre une fin particulière. Quant à elle, l'éthique comme démarche réflexive nous incite à rechercher quelle est la meilleure fin à atteindre et à apprécier la pertinence des règles qui s'imposent à nous en vue d'atteindre cette fin. » (*Guide de déontologie en milieu communautaire, Pierre Fortin, 1995*).

Pourquoi aborder une telle réflexion dans un outil d'évaluation communautaire? Souvent, les administrateurs, directeurs, intervenants, bénévoles et participants sont confrontés à ces conflits de valeurs qui régissent leurs comportements et leurs approches dans le cadre des interventions et services offerts par l'organisme. En effet, il arrive fréquemment dans les relations interpersonnelles que les personnes concernées ne partagent pas les mêmes idées, les mêmes valeurs, qu'elles ne se comprennent pas, qu'elles s'éloignent et soient même portées à intervenir à l'encontre du participant. Ces réalités vécues par de nombreux intervenants peuvent entraver la portée de l'action communautaire. Il est donc important de pouvoir évaluer une approche, une intervention, suivant qu'elle réponde éthiquement ou non aux besoins réels des participants.

Les enjeux éthiques du travail communautaire résident dans le fait que :

- la clientèle visée vit généralement dans un contexte de vulnérabilité, le statut social et les modes de vies étant souvent flous (parfois même contradictoires);
- il existe un pouvoir d'intervenir dont on ne précise pas nécessairement les limites éthiques;
- on doit tenir compte d'une grande diversité de parcours individuels et professionnels;
- on répond souvent à une nécessité d'intervenir dans l'urgence;
- on fait face à des problèmes difficiles sur le plan émotionnel;
- la proximité avec les participants comporte des avantages et des inconvénients.

La question de la proximité se pose également sur le plan de l'éthique professionnelle, particulièrement en éducation ou dans une relation d'aide. Elle peut favoriser le lien de confiance, permettre la communication de renseignements importants et nécessaires pour pouvoir aider, mais peut aussi conduire à un abus de pouvoir, à du harcèlement sexuel, à une intrusion, une intimidation et même à une violation de la confidentialité.

Tous les intervenants s'accordent toutefois sur un point essentiel de l'intervention communautaire : il faut assurer un plus grand respect et une meilleure protection, autant pour ceux et celles qui font appel au service d'un organisme que pour celles et ceux qui dispensent ces services. Il est important de mentionner les responsabilités des intervenants et bénévoles à l'égard de leurs collègues et des participants, mais aussi celles des participants à l'égard de l'organisme et des dispensateurs de services. Ce respect de l'autre doit en tout temps être réciproque et favoriser une meilleure communication, l'établissement d'un milieu de confiance propice à l'intervention.

Le respect de principes de base dans une relation d'aide s'impose donc. Ces principes laissent toutefois place à la créativité et à la responsabilité de l'intervenant et des participants au-delà des exigences de la morale. L'éthique étant un exercice de jugement, il est nécessaire que ce soit un jugement sur des valeurs explicites, un jugement différencié selon les cas particuliers, une prise de position argumentée, une décision, un choix menant à une action, à une intervention. Notons qu'en éthique, ce qui compte est d'abord et avant tout la ou les personnes pour lesquelles et avec lesquelles on travaille. Et pour chacune des interventions, il convient de se questionner sur les principes ayant guidé l'approche, l'action accomplie, en gardant toujours en tête la mission première de l'organisme. Une intervention communautaire, ou une relation d'aide doit avant tout favoriser chez l'autre la croissance, le développement, la maturité, le respect, la dignité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie. Il s'agit donc de mettre des ressources complémentaires à la disposition d'une personne ou d'une cause. Et c'est la personne aidée qui décide de la marche à suivre. Une relation d'aide, pour être efficace, doit répondre à des attitudes facilitantes et éthiquement correctes, telles que celles-ci :

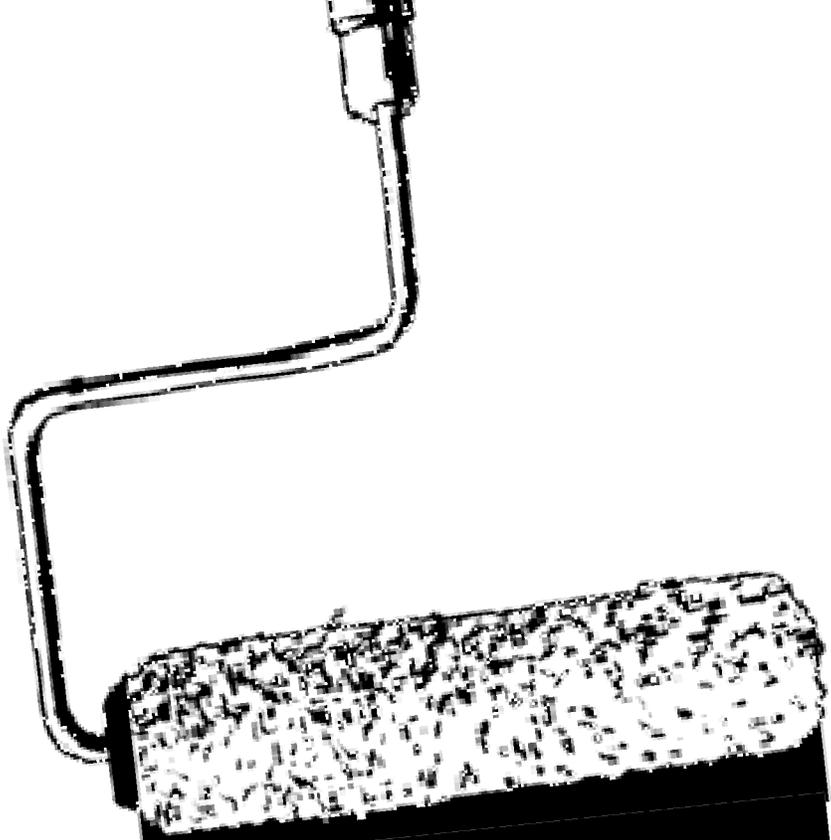
- l'ouverture : cette attitude d'accueil à l'égard de la personne aidée, de ses paroles, ses pensées et ses états d'âme. Il faut manifester une écoute attentive et une attitude réceptive;
- la présence : une présence simple, de qualité, ayant un pouvoir relationnel immense, sans jugement;

- l'authenticité : rester vrai et en contact avec soi-même, ne pas surestimer son rôle et miser sur la sincérité et l'honnêteté;
- le respect : point de départ de toute relation. Il faut reconnaître l'unicité et la capacité de l'autre à faire des choix, lui reconnaître ses droits à ses propres désirs, opinions, valeurs; respecter son rythme et son cheminement;
- l'empathie : savoir se mettre à la place de l'autre, arriver à comprendre comment il se sent et exprimer cette compréhension;
- la responsabilité : la capacité à reconnaître ses propres limites.

Ces différentes qualités de la relation d'aide doivent être liées à la question de la proximité que pose l'éthique dans l'action. Cette action, qui a des répercussions sur la vie d'autrui, doit reposer sur des moyens qui ne contredisent pas les objectifs louables. Ce doit être en tout temps une action dont on peut répondre, dont on est responsable. La proximité que crée cette action doit donc obéir aux règles de la



Une intervention communautaire ou une relation d'aide doit avant tout favoriser chez l'autre la croissance, le développement, la maturité, le respect, la dignité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie.



« bonne distance » selon laquelle l'intervenant n'est pas un ami. Cette bonne distance permet d'intervenir sans nuire à autrui et sans se nuire personnellement et professionnellement. Elle évite une fusion qui peut amener à la confusion des identités et à la projection, au transfert par une trop grande proximité. La fusion entrave l'esprit critique, conduit à l'épuisement de l'intervenant et ne favorise pas le développement de l'autonomie du client. Cependant, une trop grande distance entrave l'empathie et la confiance. Il est donc nécessaire d'ajuster en tout temps cette distance avec le participant, dans un souci d'éthique professionnelle, mais aussi d'évaluation continue d'une action efficace.

Enfin, ce guide suggère quelques pistes favorables pour le développement d'une éthique commune, d'une habitude de réflexion sur l'action;

- un lieu de partage de la parole, de l'émotion;
- du temps pour réfléchir ensemble sur le sens des interventions et l'identité du groupe;
- des valeurs explicites; des lignes directrices communes basées sur ces valeurs;
- un mécanisme d'entraide en cas de crise.

6. RÉVISER NOS PLANS D'INTERVENTION

Cette démarche nécessite toujours que l'on revienne au point de départ, à la toute première réflexion qui a suscité la mise en œuvre de l'action. Il est important de s'interroger sur le caractère éthique de l'intervention que l'on s'apprête à faire.

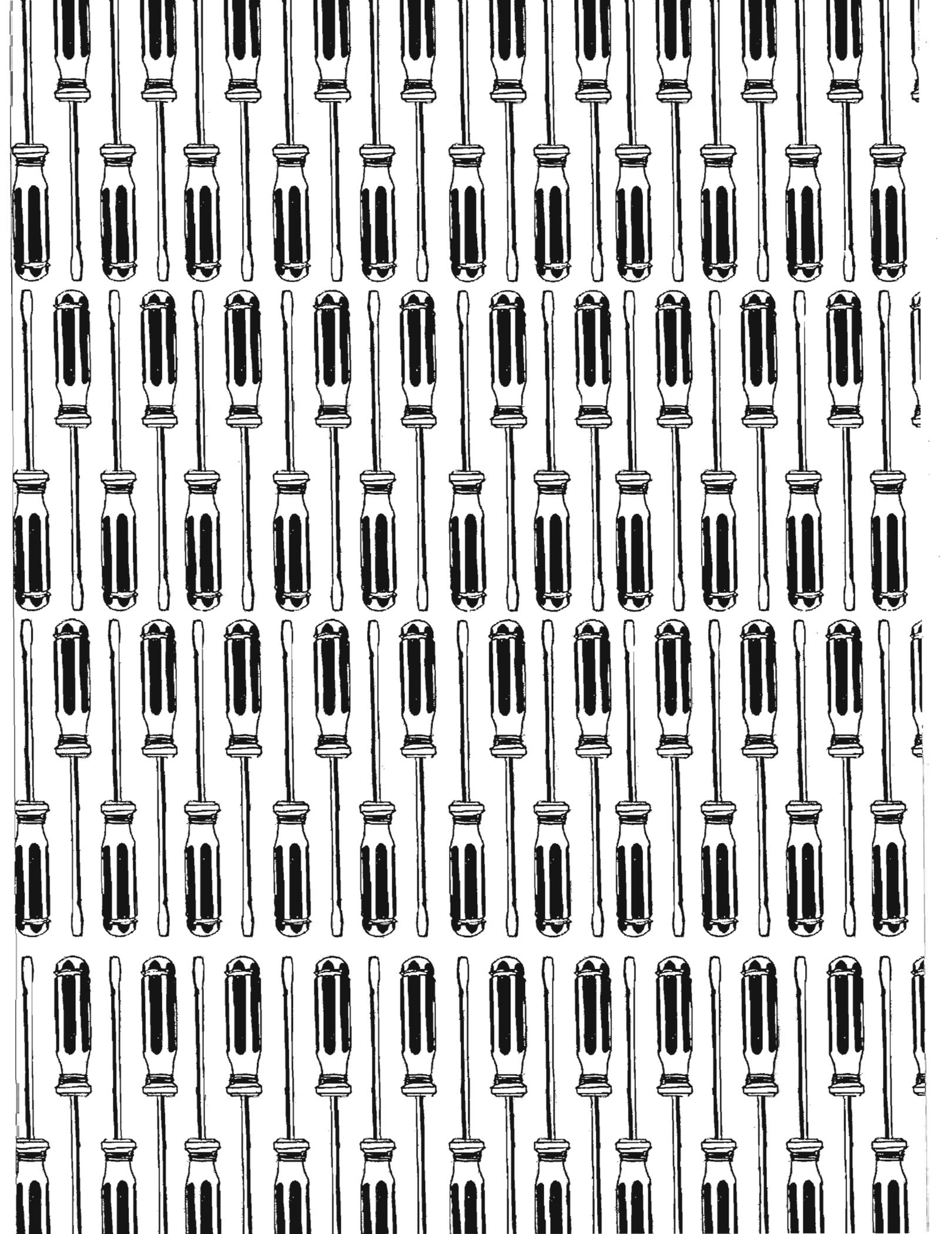
- Est-elle au cœur d'un besoin d'une personne ou d'un groupe de personnes?
- Tient-elle vraiment compte des priorités et préoccupations des personnes visées?
- Qu'est-ce qui en prouve le bien-fondé?
- Quelles sont les valeurs que véhiculent ces interventions? Contribuent-elles au développement humain et au bien-être physique, mental et social des personnes visées?
- À quel niveau de prévention correspond-elle?
- Comment favorise-t-elle la promotion de la santé de ces personnes et de la population en général?

Ensuite, on peut s'attarder aux détails essentiels et propres à l'intervention, selon le modèle de pensée de la planification stratégique. À savoir :

- Le bien fondé du choix du projet (documentation qualitative et quantitative statistique à l'appui);
- Objectif du programme;
- Détermination de sous objectifs réalistes et applicables;
- Choisir des activités compatibles avec sous objectifs visés;
- Choisir les moyens pour y parvenir;
- Assurer les ressources et compétences à utiliser;
- Préciser les changements attendus;
- Déterminer les indicateurs et mesures qui serviront à vérifier ces changements;
- Choisir la méthode adéquate pour en évaluer les retombées.

En partant de ces réflexions, on est mieux outillé pour effectuer une analyse comparative entre les résultats réels et les prévisions émises au moment de rédiger le projet. On peut alors mieux faire ressortir les forces et les faiblesses de cette initiative. Les constats **documentés** (journal de bord, rapports d'activités, notes prises dans le feu de l'action, réunion d'équipe, groupe d'appréciation partage, etc.) effectués tout au long de l'exécution du programme serviront à mieux évaluer les retombées. Ils permettront d'optimiser les actions futures, en s'appuyant sur les compétences acquises et en apprenant à contourner les obstacles majeurs, par des réajustements que l'organisme communautaire est habilité à faire dans le cadre de ses interventions.

Cela permettra de se rappeler que l'évaluation est, en tout et pour tout, un processus essentiel au bon fonctionnement de l'organisme et au bien-être de la population desservie. L'utiliser dans cette optique ne peut qu'optimiser les résultats de la prévention, quel qu'en soit le stade.





VERS UNE STRATÉGIE DE PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE

LA LOGIQUE DE L'ÉVALUATION D'UN PROGRAMME
La logique de l'évaluation d'un programme reflète une double démarche, déjà décrite : *celle de la cohérence de la démarche vers l'action*, celle de *la confrontation des résultats aux choix qui les ont précédés*. La transition de la définition de la mission vers celle de ses buts, et de ceux-ci vers ses objectifs, activités et résultats, peut être interpellée des points de vue de sa cohérence et de sa justification. Le choix entre diverses options est censé être justifié de façon explicite.

C'est au nom de la cohérence que les résultats peuvent être confrontés aux objectifs de l'action, selon une logique coûts/avantages. Cette remise en question peut se poursuivre en remontant jusqu'à la mission invoquée, dans la recherche d'un cheminement parmi tant d'autres qui est, en conséquence, susceptible d'amélioration.

LA DÉMARCHE DE L'ÉVALUATION DANS UN PROGRAMME D'ACTION

C'est au nom de différents critères qu'une évaluation de pro-programme peut adopter différentes stratégies. On ne peut pas insister assez : *il n'y a pas « une seule façon » de « faire une évaluation »*.

La décision de choisir un modèle quelconque et de traiter ce programme comme membre d'un type de programme, de l'évaluer d'un point de vue donné, avec les buts déjà spécifiés, peut être guidée exclusivement par des critères de commodité et de respectabilité. On choisit le premier modèle qui semble assez détaillé, assez « pratique » et assez respectable. On cherche à trouver un « questionnaire », un instrument déjà disponible, déjà légitimé et acceptable aux yeux du commanditaire.

Nous pourrions rappeler brièvement les éléments qui définissent une démarche évaluative et les critères qui l'orientent (voir schéma suivant).

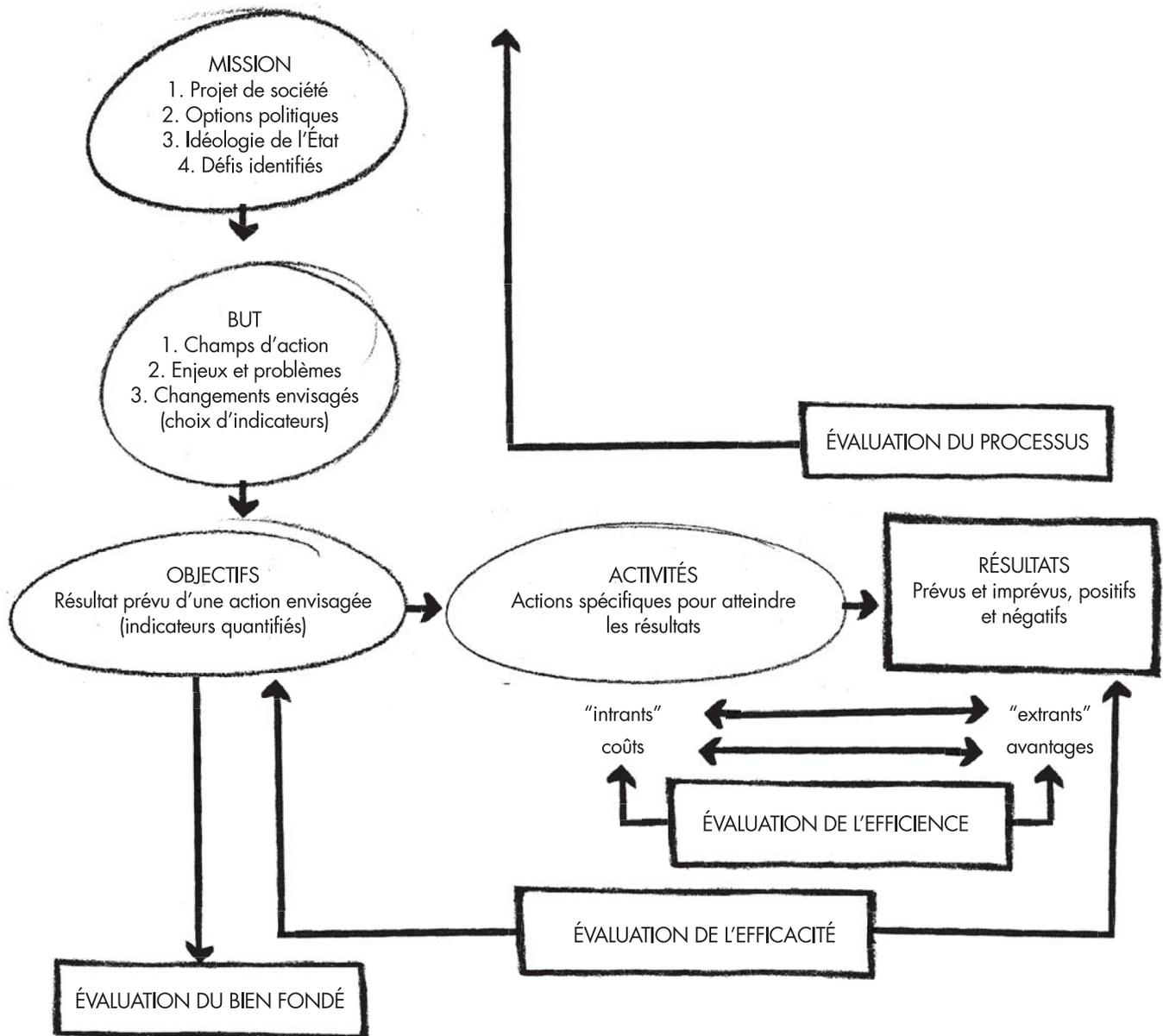
Un groupe communautaire est d'abord et avant tout un groupe. À la différence des organismes de services, il détermine lui-même ses propres orientations, fait ses plans et révise son propre travail. PLANIFIER c'est, tout simplement, travailler ensemble. Même si les termes usuels parlent de « direction », d'« employés » et d'« usagers », l'action implique dans un groupe communautaire tous les participants, du conseil d'administration aux personnes participant aux programmes et aux activités. C'est l'assemblée générale qui est l'autorité, sans oublier qu'elle agit comme une entité groupale. C'est le « nous » qui définit le communautaire, non pas le « je ».

La planification dispose de quelques outils qui peuvent aider à mieux visualiser le chemin. En Amérique latine, on a utilisé la systématisation de l'expérience comme technique pour faire l'évaluation communautaire dans les perspectives de l'action sociale.



La planification communautaire

Outil 13. Les critères de base de l'évaluation



LE PLAN DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES

L'analyse et l'évaluation d'un programme exigent habituellement des informations sur six points :

- 1. l'analyse du problème social qui justifie le programme;**
- 2. la révision des politiques sociales pertinentes, qui sont les balises des actions proposées;**
- 3. les informations sur l'institution ou l'organisme dans lequel a lieu le programme,** qui inclut :

- l'évaluation du passage de la population cible à la clientèle desservie : l'échantillon étudié représente une partie de la population cible, et il s'agit d'une partie importante pour mieux comprendre les limites du programme. Un programme peut se leurrer s'il attribue une représentativité à la clientèle qu'il dessert s'il ne pose pas la question complémentaire : quels sont les secteurs de la population que le programme n'a pas atteints? Des tranches de la population, comme celles qui vivent en régions éloignées, celles de certains secteurs socio-économiques, d'un certain sexe ou d'un certain âge, peuvent être sous-représentées, ce qui peut indiquer des biais à corriger;

- les objectifs du programme tel qu'il a été approuvé et diffusé;

- les objectifs de l'intervention : il est à souligner que cette différence entre les objectifs du programme et ceux des interventions peut devenir centrale dans l'évaluation. Si les gestionnaires et les intervenants définissent ou privilégient différemment les objectifs de leurs actions, cela ne peut que provoquer des mésententes et des conflits dans l'évaluation des résultats ;

- l'analyse de l'encadrement institutionnel de l'intervention : il faudrait rappeler la discussion sur la relation d'aide comme relation interpersonnelle dans un réseau de rapports sociaux. Le rapport de l'intervention à l'institution est essentiel pour évaluer les relations souvent conflictuelles entre les pratiques d'intervention et les normes et procédures d'une organisation formelle, surtout quand elle prend la forme d'une bureaucratie;

4. l'analyse des activités des intervenants, des clients et du personnel d'encadrement : cette analyse inclut les activités d'intervention directe et celles de soutien;

5. la budgétisation des ressources : le budget d'un programme n'est que l'interprétation financière des coûts des investissements nécessaires pour toutes les activités du programme. Il importe donc que les activités soient définies avec assez de précision pour que la traduction en budget soit justifiable et adéquate;

6. l'analyse des résultats : un programme peut avoir des résultats directs, comme ceux qui étaient spécifiés par les objectifs, mais aussi des résultats indirects, comme l'acquisition de compétences en intervention par le

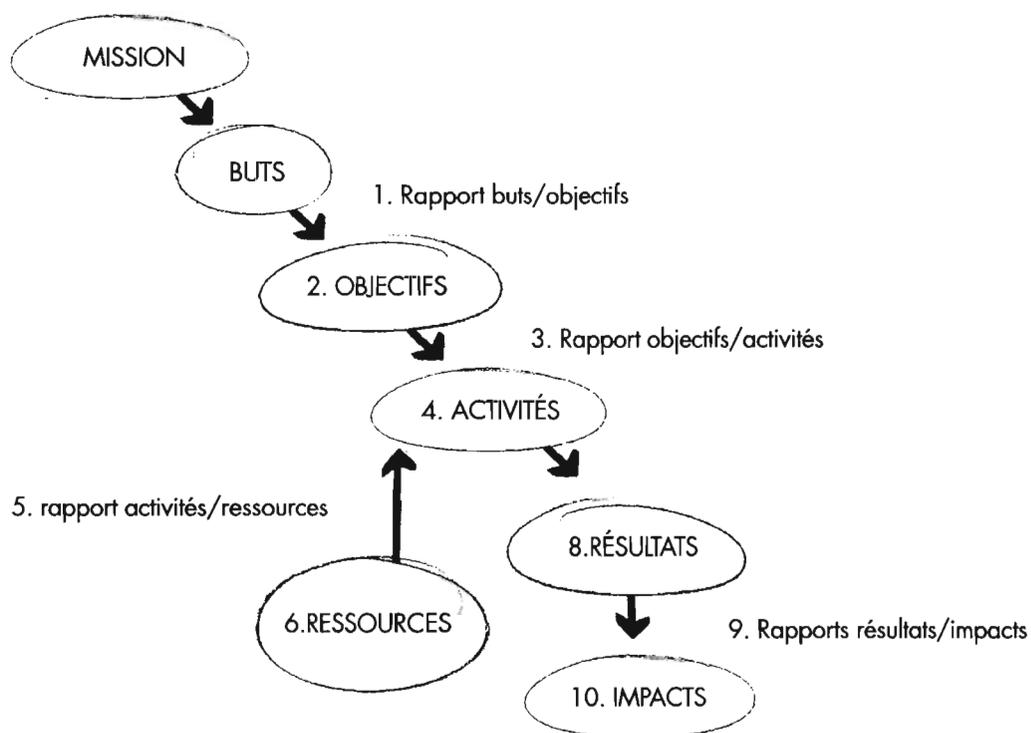
personnel ; il peut avoir des résultats attendus, mais aussi inattendus et, parmi eux, des résultats positifs et d'autres négatifs. L'exemple le plus classique des résultats inattendus, d'« effets pervers », est la création de dépendances produites par des interventions qui prennent en charge la vie d'un client ou d'un groupe en leur dispensant un service, tout en leur enlevant simultanément leur autonomie.

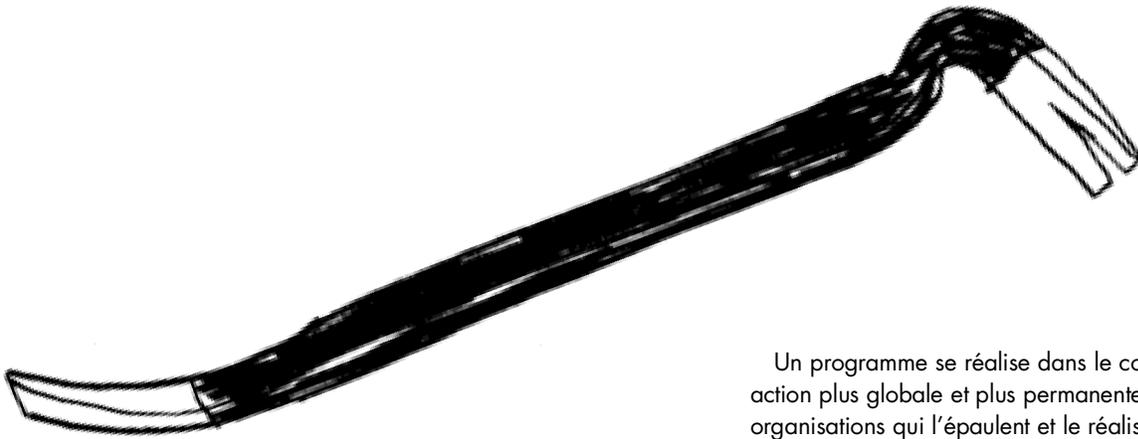
Si l'évaluation des résultats prévus (« évaluation sommative ») peut se limiter à une vérification, l'évaluation des processus (« évaluation formative ») se donne souvent la tâche ingrate de produire un récit factuel qui est encore absent, une histoire des faits, des visées stratégiques et des événements qui permettent de comprendre l'évolution adaptative d'une action. Ce récit doit chercher l'identité et la continuité du projet, à partir du plan originellement approuvé jusqu'à sa réalité présente. La vie des projets sociaux est souvent assez mouvementée pour que l'action ait suivi des transformations qui vont plus loin que de simples adaptations de l'idée initiale. L'action s'est transformée, elle est devenue autre, et cette évolution peut être plus fidèle à la finalité initiale qu'à la rationalité première telle que proposée. Mais elle peut être incompréhensible pour le nouveau venu et être comprise de l'extérieur comme une rupture de contrat : on n'a pas fait ce qu'on avait proposé de faire.

L'évaluateur externe travaille avec le double handicap de se joindre à un projet dont les initiateurs ont déjà quitté et, même si le projet d'origine tenait compte de facteurs très réels, l'évaluateur externe doit composer avec un historique du projet qu'il doit recomposer à partir de documents incomplets et d'ententes jamais détaillées par écrit. Il est arrivé trop tard pour rendre justice à une action dont la cohérence n'apparaît qu'à condition de connaître et comprendre son histoire tortueuse.

« l'évaluabilité » d'un programme. On appelle « évaluabilité » d'un programme ou d'un projet de programme le jugement que l'évaluation peut réaliser, parce que l'existence et l'accès à l'information, les ressources en personnel, le financement ainsi que le temps permettant de mener à terme une évaluation telle que planifiée. La démarche critique identifie les étapes du projet, évalue la mission de l'organisme par rapport aux buts qu'il s'était donnés, aux objectifs du programme et à l'opérationnalisation du cheminement des objectifs jusqu'aux résultats qu'on pense atteindre, ainsi que jusqu'aux impacts qu'on prévoit obtenir. L'analyse évalue la clarté de chacune des étapes et, aussi, les liens entre elles. Si on souhaite que les activités qu'on entend réaliser dans le projet et que les résultats escomptés apparaissent clairement, la question qui s'impose est : est-ce réaliste de considérer que de telles activités produisent les résultats attendus, compte tenu des échéanciers et des ressources disponibles?

Outil 14. L'«évaluabilité» d'un programme





LA PLACE DU PROJET DANS L'ÉVALUATION.

Nous avons dit que l'évaluation formative pouvait porter sur un programme en cours, qui n'a pas encore atteint les résultats visés par les objectifs. L'évaluation peut aussi porter sur un programme qui se trouve encore au stade de projet. Il n'y a pas encore de résultats, ni même d'activités, mais il y a déjà une réalité au niveau de l'idée et du plan pour la réaliser : c'est le projet de programme.

Un projet de programme assez détaillé et assez précis permet de porter un jugement sur la possibilité réelle, sur la probabilité que l'action soit menée à terme conformément au plan. Les critères d'évaluation peuvent encore être les mêmes : pertinence sociale, cohérence, satisfaction des participants, efficacité et efficience.

Le projet de programme ajoute un élément nouveau à l'évaluation de programme. C'est la négociation du projet avec une source de financement. Si le programme rend explicites les conditions matérielles de réalisation des interventions, le projet de programme ajoute la logique des budgets dans l'action sociale planifiée, parce qu'ils sont accordés d'avance. Un projet de programme est ainsi une proposition d'action accompagnée d'une demande de financement, ce qui implique une négociation de contrat.

Un programme se réalise dans le contexte d'une action plus globale et plus permanente, qui est celui des organisations qui l'épaulent et le réalisent. Le budget d'un programme fait toujours partie du budget plus global d'un organisme, qu'il soit gouvernemental ou privé, commercial ou à but non lucratif, ou encore de recherche. Dans tous les cas, le projet s'adresse à une entité de contrôle hiérarchique (organisme, fondation ou fonds de recherche) et lui fait une offre de résultats conditionnée par l'octroi de fonds pour leur production.

Une telle négociation implique des programmes limités dans le temps et qui sont proposés à des organismes qui ont déjà démontré une certaine stabilité par le maintien continu de leurs activités. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce qu'on découvre que ces organismes créent leur propre continuité et cohérence par le développement des formes d'encadrement et d'évaluation des projets de programme. Il en résulte qu'ils peuvent prescrire des formes dans leurs orientations pour la sélection des projets qui leur sont proposés.



LA RECOMPOSITION DE L'ORDRE : LES LOGIQUES DES PROJETS D'INTERVENTION

Les logiques d'analyse et d'évaluation proposées par la systématisation d'expériences et par l'analyse stratégique ont plusieurs traits en commun. En tant qu'héritiers de la planification par objectifs, tous les deux combinent la description systématique des actions avec leur évaluation de parcours, et le font en situant les actions dans la chronologie de leur déroulement.

Ce moment de mise en commun des « appréciations partagées » (voir Jalbert et coll., 1997) permet aux acteurs impliqués dans une action en cours de vérifier son progrès et de faire les rajustements nécessaires. Ils peuvent, ainsi, mettre en commun et profiter des apprentissages acquis dans l'action. Comme dans toute

évaluation, la prise de conscience collective permet à l'ensemble des participants de contribuer avec des informations et avec des appréciations, pour que l'action en cours devienne un facteur de cohésion groupale.

L'examen des évaluations positives et négatives distingue les contributions de l'activité et du contexte, et situe les moments qui caractérisent l'analyse : la situation qui a mené à la décision d'agir, le projet qui a découlé de cette décision, l'état actuel de l'action, et la révision de son futur afin de profiter des apprentissages déjà acquis par tous les acteurs impliqués.

C'est ce schéma structurant qui est à la base des systèmes plus détaillés d'évaluation des projets :

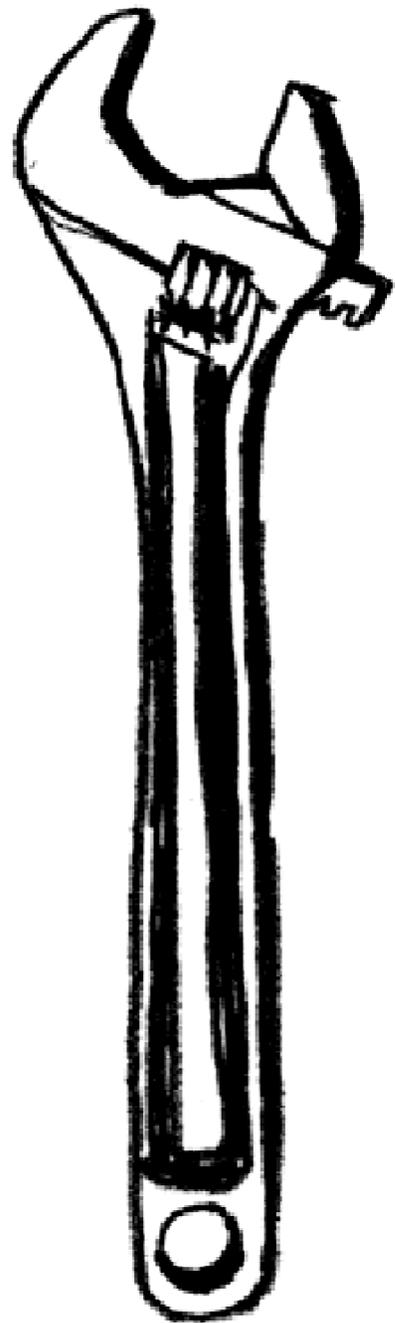
Le diagnostic d'un problème	La proposition d'une solution	Le bilan évaluatif en cours de route	La révision de la stratégie
<p>Comparer la situation actuelle avec une situation possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les difficultés, - les faiblesses, - les carences, 	<p>Proposer une action pour produire un changement ciblé (« objectif ») et un cheminement pour s'y rendre (« plan »)</p>	<p>Le bilan de l'action entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> + comprendre et profiter des réussites accomplies, - comprendre et corriger les erreurs de l'action 	<p>Réviser l'action entreprise pour maximiser les forces dont on dispose, pour surmonter les erreurs de parcours</p>
		<p>Le bilan des effets du contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> + les facilitateurs, + les opportunités entrevues, - les obstacles rencontrés, - les menaces à l'horizon 	<p>Réviser les relations à la situation pour contourner les obstacles rencontrés et se préparer pour contrer les menaces à l'horizon</p>

La logique d'une action évaluée et d'une stratégie révisée

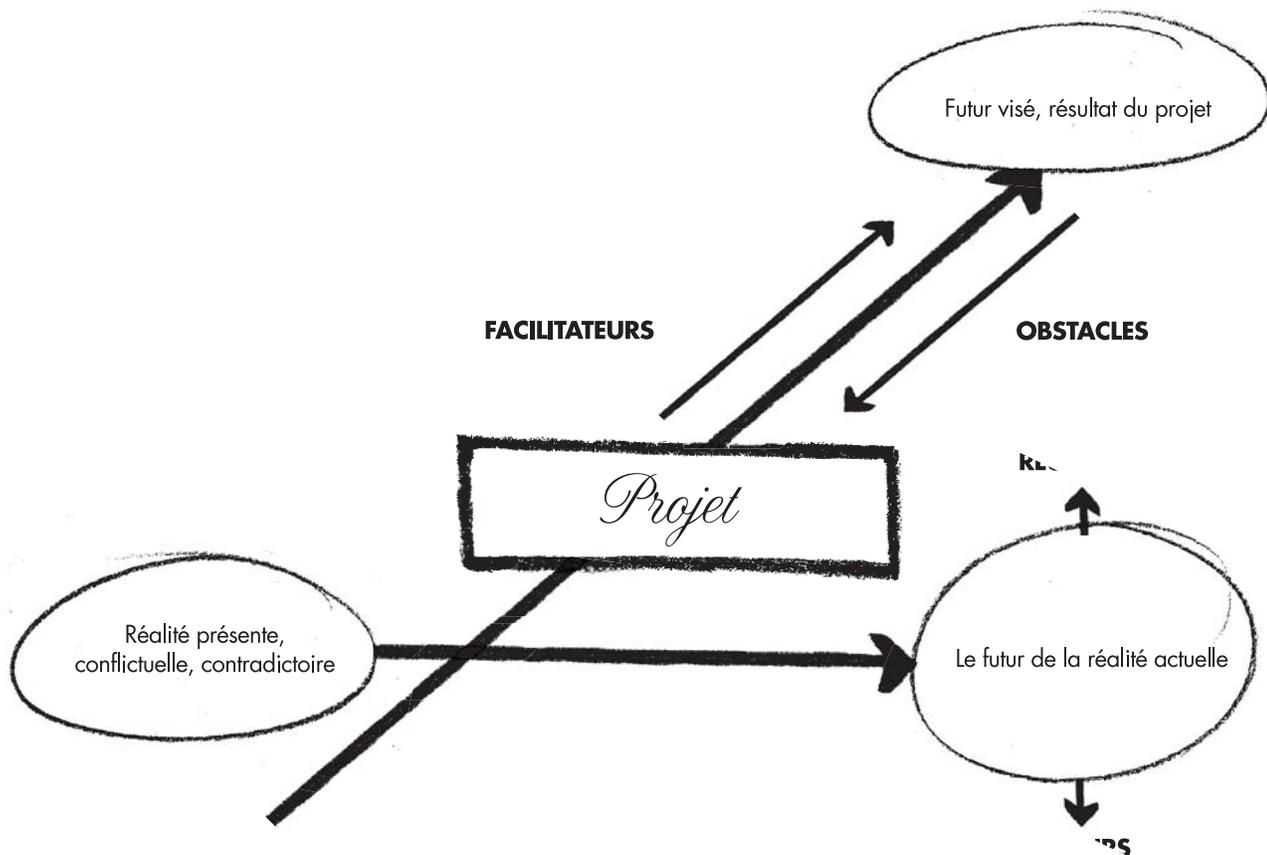


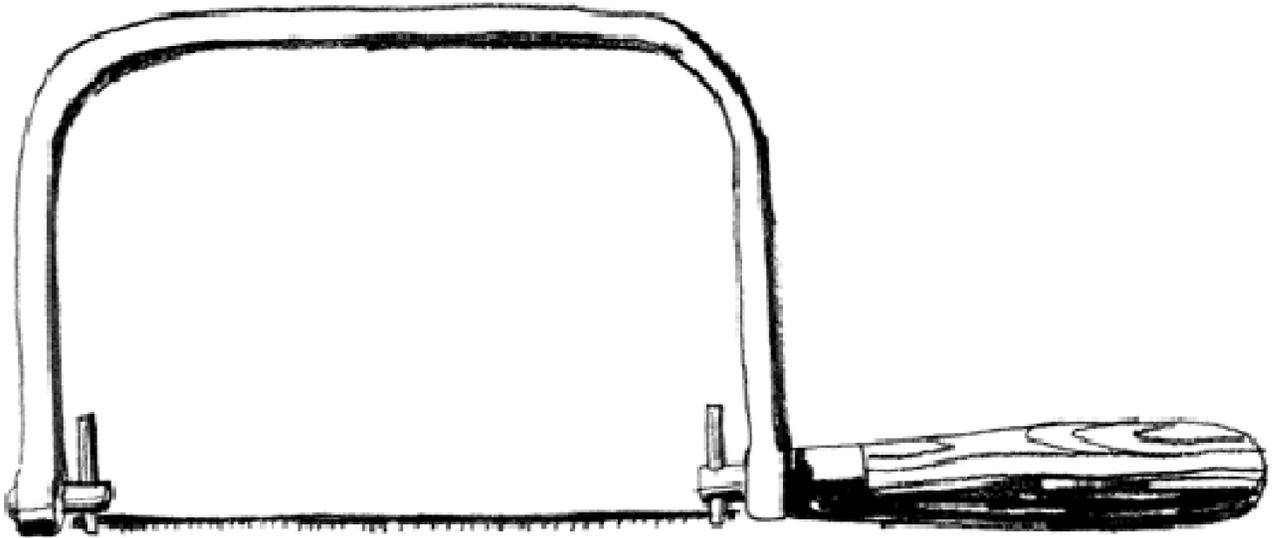
LA SYSTÉMISATION D'EXPÉRIENCES

Le schéma développé dans le contexte de l'éducation populaire latino-américaine (García-Huidobro et Piña, 1984) travaille avec une structure heuristique simple (voir aussi Zúñiga, 1986). Il essaie d'illustrer une logique par laquelle le changement social serait le résultat d'une intention explicite de se séparer d'un ordre social qui constitue une inertie imposée. Les acteurs et leurs actions peuvent être évalués sur le plan de leur contribution à la transformation visée.



Outil 15. Le schéma de la systématisation d'expériences



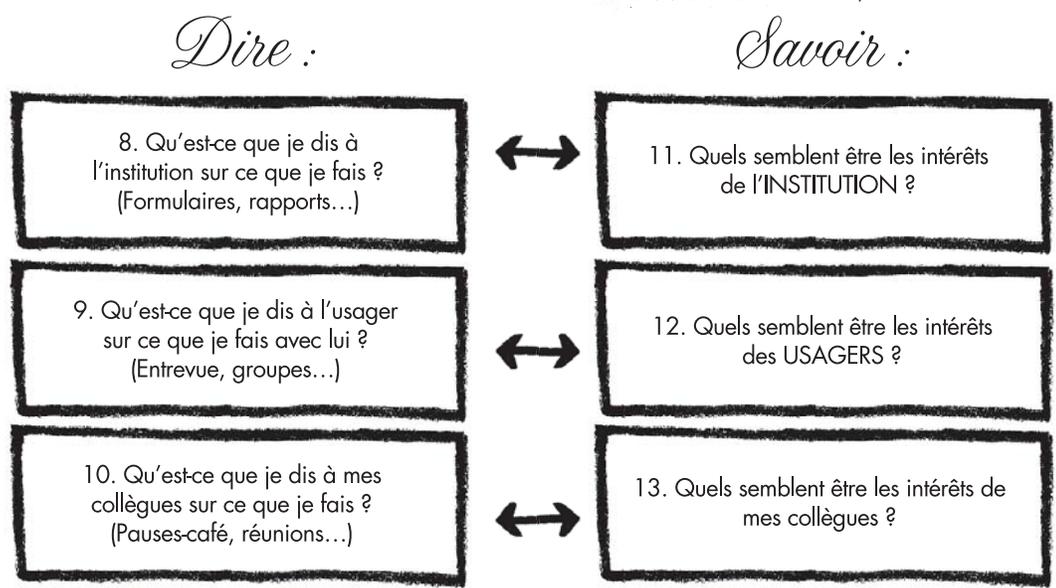
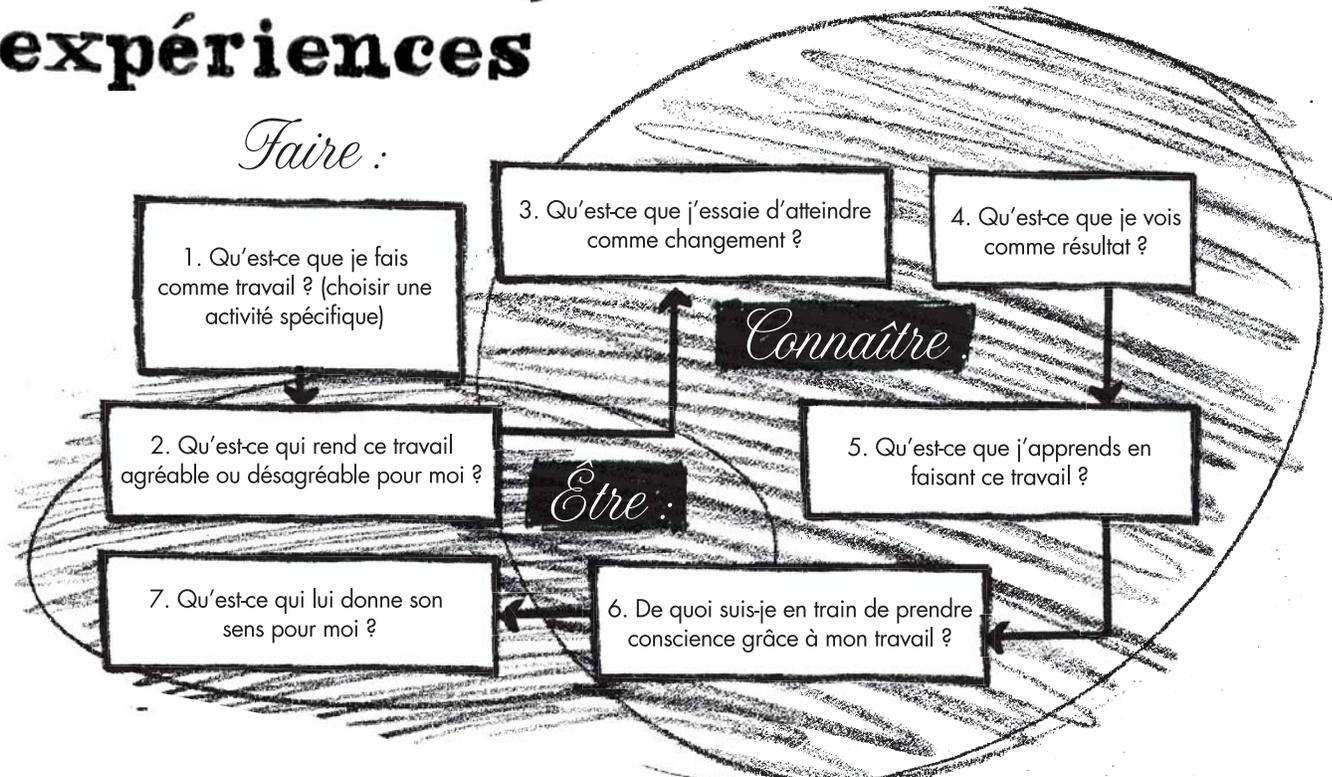


Le schéma de l'outil 13 montre de façon synthétique les catégories qui sont utilisées dans la systématisation d'expériences, ainsi que les contenus auxquels elles font référence :

- Les groupes prennent collectivement conscience des aspects qui définissent leur réalité présente, laquelle risque de rester figée dans une société qui investit lourdement dans le maintien du statu quo (projection à l'horizontale).
- L'analyse collective permet de dégager le projet et les actions qui pourraient modifier les problèmes les plus pressants, et ce, dans une optique de transformation profonde de la société, dans un mouvement vers une société autre, meilleure.
- L'action se situe dans le concret, d'une part par l'identification des obstacles à surmonter (les entraves dérivées des rapports sociaux existants, des limitations matérielles et des restrictions politiques) et, d'autre part, par l'identification des facilitateurs, leurs équivalents positifs.
- L'action s'auto-évalue en termes de progrès vers la réalisation du projet : les erreurs et les réussites de l'action dans les choix des objectifs, des moyens, et des stratégies d'actualisation.

Le schéma suivant, celui de l'entrevue de systématisation ne fait que répéter cet effort de saisir une mouvance en l'arrêtant dans ses « moments », qui sont plus des images conceptuelles que des découpages dans le temps réel.

Outil 16. Une entrevue pour présenter la systématisation d'expériences



Systématiser :

14. Comment puis-je DÉCRIRE ce que je fais, EXPLIQUER comment je le fais, JUSTIFIER pourquoi je le fais ainsi, pour pouvoir DÉFENDRE ce que je fais et comment je le fais et pouvoir ainsi REVENDIQUER ce qu'il faudrait pouvoir faire ?

Le déroulement d'un processus de systématisation concerne des tâches précises.

A) LE MOMENT DE L'ORIENTATION comprend quatre tâches :

1. connaître en profondeur une réalité sociale : cibler un aspect prioritaire, identifier les acteurs qui en font partie (et ceux qui la contrôlent ou qu'elle affecte). Il s'agit aussi d'identifier les dynamiques qui traversent la situation, les enjeux qui la définissent et les interprétations que les divers acteurs donnent à ces enjeux, de même que les structures normatives (institutionnelles, politiques, économiques) qui balisent la situation. Une fois cette connaissance acquise, il est déjà possible de saisir la conjoncture dans laquelle se déroule l'action et qui expliquera son accueil, son déroulement et son impact;

2. comparer cette réalité avec une réalité prévue, différente et plus satisfaisante, qui dirigerait l'action dans ses finalités, cohérentes avec un projet de société, et avec son choix des moyens, lui-même cohérent avec les options et les ressources des acteurs;

3. définir les buts, qu'il s'agisse :

- de produire un changement (créer ou supprimer, augmenter ou diminuer des caractéristiques de la situation);
- de maintenir un état malgré les forces d'instabilité ou de changement (assurer une continuité, protéger un acquis fragile);
- de prévenir un changement possible, d'empêcher ou de diminuer les probabilités d'un changement prévu);

4. postuler une stratégie d'action, le pari (l'hypothèse) de ce que serait une action efficace.

B) LE DEUXIÈME MOMENT, CELUI DE LA RÉALISATION, de la mise en œuvre, implique :

5. transformer la stratégie dans un plan d'action : une stratégie reste une approche globale, un « angle d'approche ». Celui-ci doit se transformer dans une action planifiée, qui spécifie de façon opérationnelle qui seront les personnes ciblées par l'action, quels sont les objectifs auxquels les participants adhèrent, ainsi que les activités à réaliser, les responsabilités qui leur incombent et les ressources qui seront disponibles pour cette réalisation;

6. mettre le plan à exécution : cette étape implique le contrôle de la réalisation des activités, du calendrier de réalisation et de l'utilisation des ressources.

C) LE TROISIÈME MOMENT, CELUI DE L'AJUSTEMENT ET DE L'AUTOCRITIQUE, dont la synthèse comprend deux opérations :

7. évaluer : implique constater les changements en cours, les comparer avec les objectifs fixés, les confronter aux buts du projet et adapter la réalisation des activités aux nouvelles informations;

8. systématiser : dans ce processus, « systématiser » prend un sens assez précis : il s'agit de rendre le processus explicite et de le faire partager par tous ceux qui y participent ou qui en sont affectés. Son but est de décrire le processus comme une totalité dynamique complexe, dans une stratégie globale pour modifier et pour infléchir les tendances existantes selon les finalités et les objectifs de l'action.

Les guides d'analyse se retrouvent chaque fois plus fréquemment dans tous les milieux dans lesquels la participation incorpore des acteurs qui peuvent comprendre les enjeux, partager des analyses et proposer des voies d'action si seulement elles sont rendues plus visibles.

Le processus me permet de démontrer clairement que ce que je fais s'inscrit dans un processus ultime et une mission communautaire élargie de prévention. L'exercice peut être l'objet d'une mise en commun dans l'équipe et dans l'ensemble de l'organisme, mais il n'a pas besoin d'être remis pas écrit : c'est d'abord et avant tout, UNE PRISE DE CONSCIENCE SUR NOTRE AGIR.



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

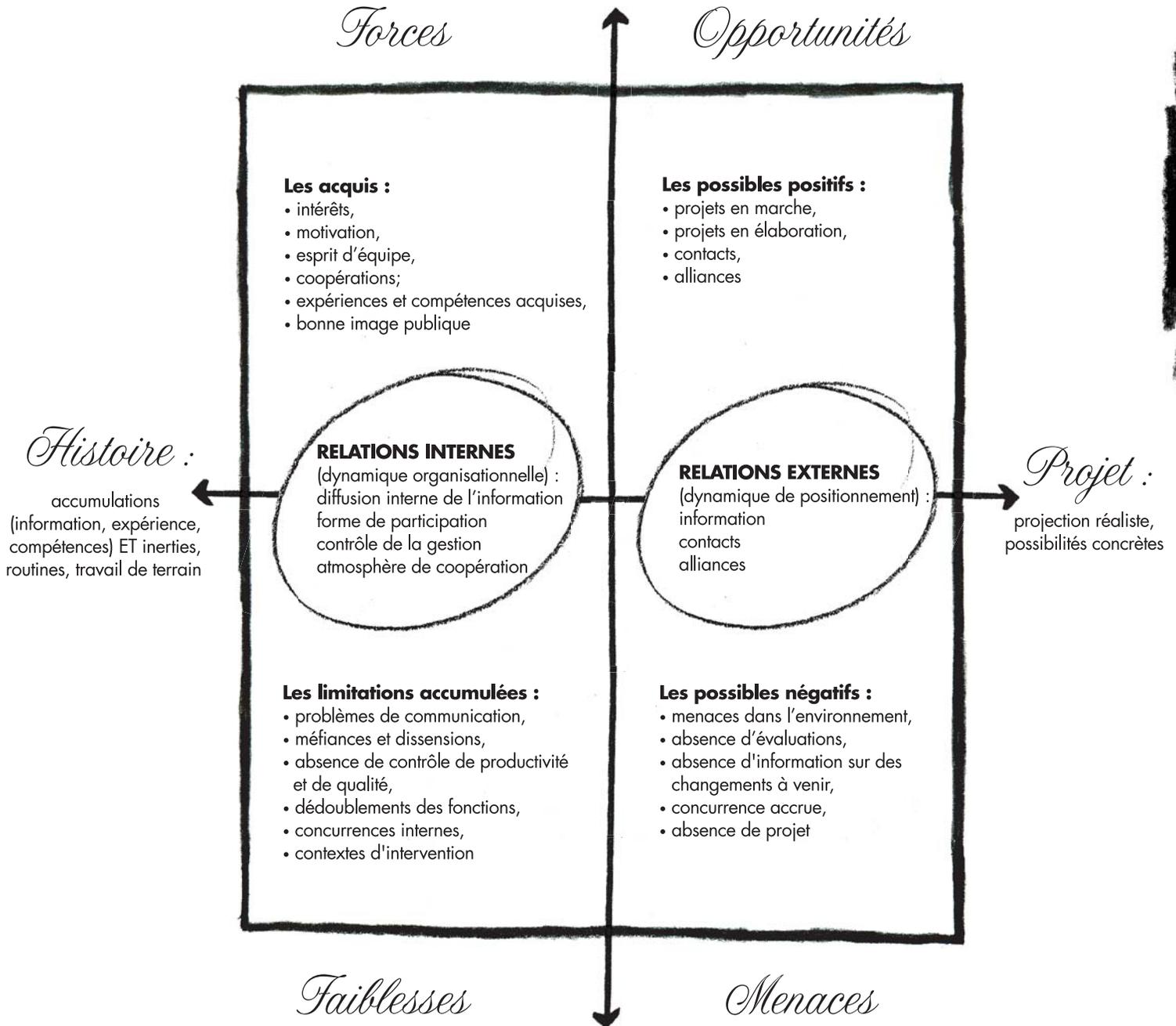
Une autre tradition, très populaire dans la gestion des projets, est celle développée en administration par des auteurs comme Mintzberg (1999, 1994) et Porter (1999). La planification stratégique peut adopter différents modèles qui reflètent les intérêts des personnes. Notre choix est celui d'une planification qui implique tous les participants dans les actions de l'organisme. Après tout, on aura besoin de tous pour la réaliser avec succès!

Un modèle populaire dérive de la stratégie de Michael Porter : le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats); en Amérique latine, FODA (forces, faiblesses, opportunités, menaces) :

L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES FORCES ET DES FAIBLESSES

Le schéma de la systématisation se retrouve plus fréquemment dans les milieux de la gestion en se réclamant de Michael Porter et de ses analyses de stratégie (Porter, 1999, 1980) :

Outil 17. L'analyse stratégique des forces et des faiblesses

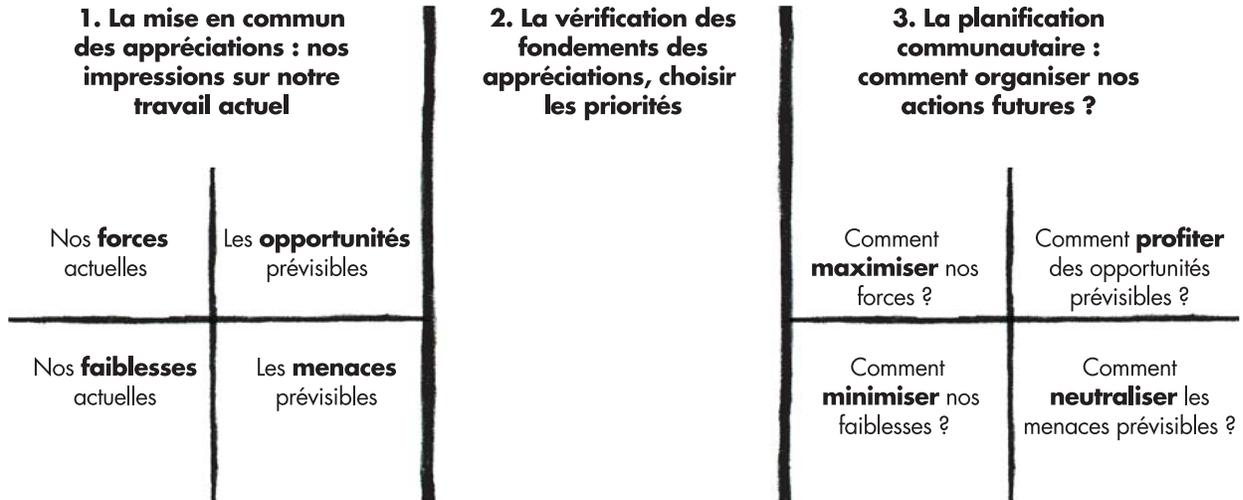


ET DES FAIBLESSES

La STRATÉGIE : penser évaluativement une situation en termes de facteurs internes et externes, positifs et négatifs, présents (passé inclus) et futurs, pour développer les forces, neutraliser les faiblesses, profiter des opportunités et surmonter les menaces.

Outil 18. La mise en commun de nos appréciations

Le travail se fait en trois étapes :



1. MISE EN COMMUN, AVEC UN ANIMATEUR-SECRÉTAIRE AU TABLEAU

Quelles sont nos forces actuelles : ce qui marche bien, ce qui rend notre travail efficace, agréable, bien reçu	Qu'est-ce qu'on entrevoit comme des opportunités pour l'avenir (contacts, moyens additionnels pour nos activités) ?
Quelles sont nos faiblesses actuelles : les difficultés que nous avons éprouvées, les approches qui n'ont pas fonctionné comme on s'attendait ?	Quelles sont les difficultés, les menaces potentielles (financement, réglementations, conflits internes, difficultés de contact avec les participants) ?

[Attention : se limiter à 6 à 8 éléments. S'il y a plus de participants, constituer un premier groupe en s'assurant d'abord que cela constitue le nombre optimal pour la majorité des individus.]

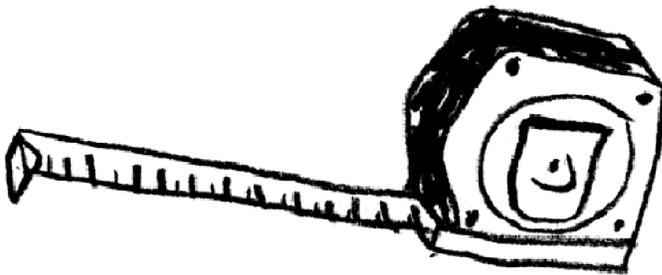
2. LA VÉRIFICATION DES FONDEMENTS DES APPRÉCIATIONS, LE CHOIX DES PRIORITÉS

Pour chacun des quatre éléments (forces, faiblesses, opportunités, menaces), vérifier s'il y a un accord sur leur importance. Ensuite, en vérifier le fondement, par exemple, 1) « Les gens préfèrent que les réunions aient lieu le matin. » Quelles sont les personnes ayant exprimé ce souhait? Est-ce que cela convient à d'autres? 2) « Il faudrait faire des groupes séparés de filles et de garçons. » Quels sont les avantages, les coûts? Comment ces choix pourraient-ils contribuer à optimiser, dans l'organisme, les trois paliers de prévention : primaire, secondaires et tertiaire? Refaire les listes en ordre de priorité, décider quelles cibles sont les plus prometteuses.

3. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : COMMENT ORGANISER NOS ACTIONS FUTURES?

Comment pourrions-nous profiter davantage de nos forces ?	Quelles initiatives ou changements pourraient nous aider à profiter des nouvelles XXX (à compléter)
Comment pouvons-nous diminuer les limitations de nos faiblesses actuelles ?	Qu'est-ce que nous pouvons faire pour neutraliser les menaces potentielles?

[NOTER LES CONCLUSIONS — RÉDIGEZ-LES EN SÉANCE, DE FAÇON CONSENSUELLE].



Le schéma est organisé pour montrer quatre forces qui orientent la compréhension d'un groupe organisé : la tension entre son passé et son futur, et celle entre ses possibilités et ses limitations, toutes les deux traversées par l'équilibre, toujours instable, entre son fonctionnement interne et ses capacités d'établir des liens avec son milieu.

Les forces et les faiblesses réfèrent aux acquis, produits de l'histoire du groupe. Elles traitent des RELATIONS INTERNES, elles se basent sur une réflexion critique sur leur fonctionnement. Les forces et les faiblesses réfèrent aux acquis, à l'histoire des efforts du groupe; elles se concentrent sur « notre » action, et demandent des acteurs impliqués une analyse fine et une capacité d'auto-évaluation honnête et franche.

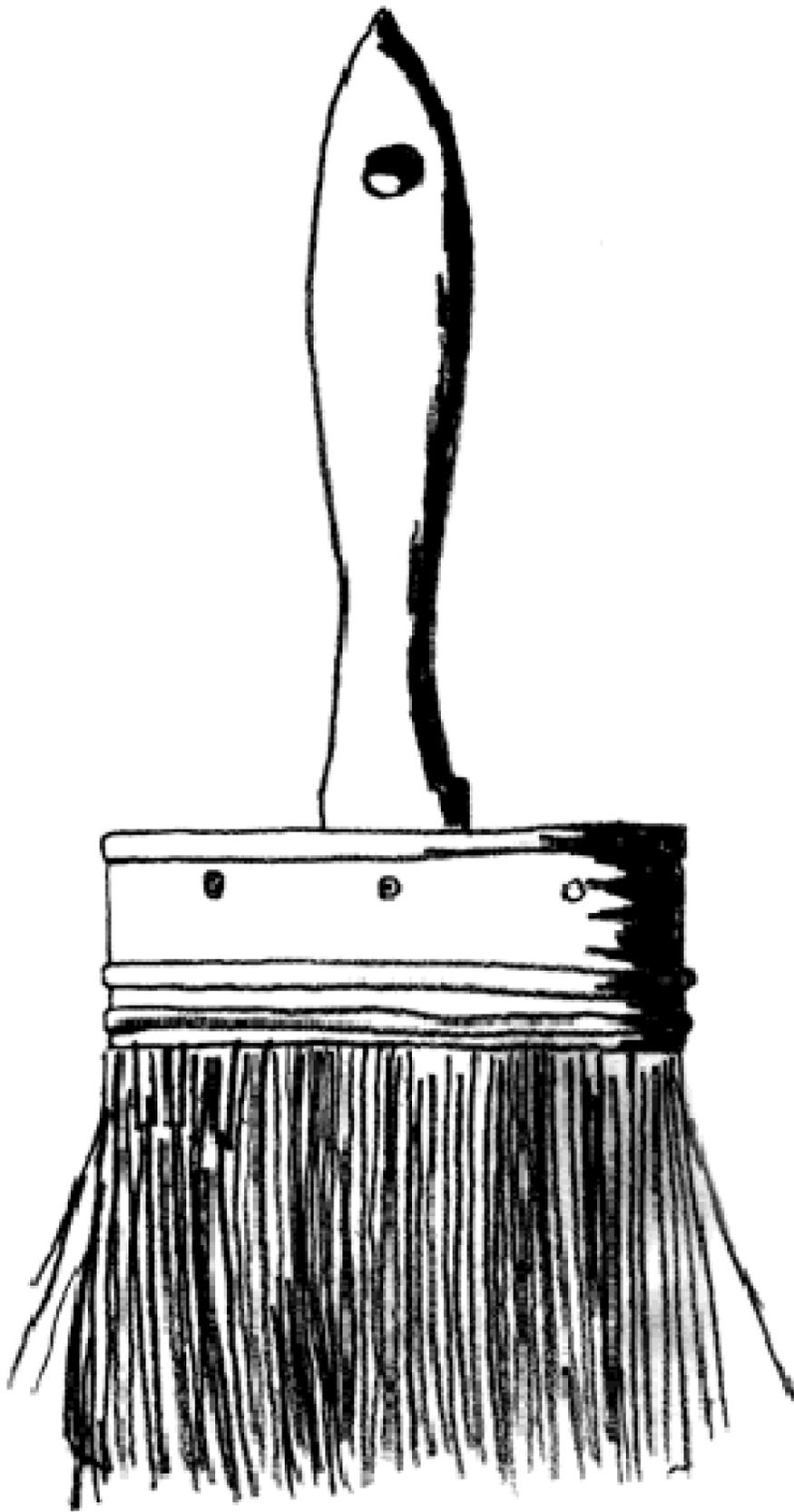
Les opportunités et les menaces réfèrent aux anticipations du futur, qui justifient ce qu'on a décidé de faire comme projet d'action. Toutes les deux illuminent les relations qu'on établit avec leur environnement, les

RELATIONS EXTERNES que l'organisation a établies ou cherche à établir.

Les contenus énumérés veulent suggérer qu'une première « pluie d'idées » génère un point de départ de perceptions spontanées, utiles, certes, mais qui exigent un travail sur celles-ci. Elles sont, d'abord, des appels d'attention sur différents points qui ne constituent pas des ensembles homogènes : le premier travail est celui de les organiser de façon thématique. Les contenus suggérés montrent comment les contenus peuvent être à la base d'un travail plus analytique, qui cherche un ordre : **quelles sont les dimensions, les aspects sur lesquels se concentre l'attention des participants?** (Il devient nécessaire d'avoir un tel schéma pour poser la question complémentaire : **quels sont les aspects sur lesquels on NE S'EST PAS penchés?**).

Une fois que les contenus sont identifiés et organisés, ils restent deux questions également fondamentales :

LA RÉPRESENTATIVITÉ des opinions : sont-elles isolées, partagées, majoritaires? Y a-t-il des « minorités silencieuses », qui sont en désaccord, mais qui préfèrent de ne pas défendre leur point de vue, pour protéger une atmosphère conviviale, sans conflits?



LES FONDEMENTS DES OPINIONS. Toute opinion n'est pas nécessairement bien ancrée dans des faits. Dans un groupe mixte, l'information de chacun est partielle et il est facile de critiquer ce qu'on ne connaît pas. Il faut donner au groupe un sens de RESPONSABILITÉ AU SUJET DE LEURS OPINIONS. L'analyse n'est valide que dans la mesure où elle se base sur une connaissance adéquate d'une réalité organisationnelle complexe. Réalité dans laquelle chaque individu est l'objet de déficiences informationnelles typiques vis-à-vis ces organisations complexes et compartimentées.

Le schéma, quoique complexe, renferme une faiblesse dont il faut être très conscient : **il suppose que c'est facile de décider pour toute circonstance et pour toute caractéristique, si elle est « bonne » ou « mauvaise »**. Probablement que pour la très grande majorité des affirmations on pourrait démontrer qu'elles contiennent des **aspects** qui peuvent être jugés comme étant bons ou mauvais. Mais ce serait une erreur stratégique que de rester dans la simplification unidimensionnelle. « Il y a trop de vieux chez nous » peut apparaître en surface comme « mauvais » : un grand travail de déblayage reste à faire pour définir qui sont ces « vieux », quelles

sont leurs limitations perçues et si ces « vieux » ne détiennent des forces organisationnelles qu'on n'a pas encore identifiées. « Nous avons un personnel jeune » peut apparaître comme une force qui mériterait, elle aussi, une analyse plus complexe. En d'autres termes, les vieux et les jeunes attirent l'attention non pas simplement sur deux catégories, l'une de faiblesse, l'autre de force. Il y a tout un défi à mieux comprendre les qualités organisationnelles qui présupposent qu'elles sont affectées par l'âge ou la séniorité de son personnel. C'est cette analyse qui peut transformer la première identification des forces et faiblesses en opportunités et qui peut contrer les menaces contenues dans les faiblesses.

La conscience qui doit orienter le processus, en est une qui insuffle une responsabilité stratégique : on décrit pour planifier, on recueille nos jugements de valeurs pour les traiter en hypothèses à vérifier, on analyse le passé pour prévoir un futur. La matrice est, ainsi, un instrument heuristique qui peut guider un groupe vers une perception commune et vers une planification participative d'une action future collective qui profite des acquis de l'expérience, des succès et des faiblesses, pour s'adapter le mieux possible à un monde externe que l'on ne peut pas maîtriser complètement.

1. PHASE DE L'ÉVALUATION SUCCINCTE DE L'ÉTAT ACTUEL DU PROJET	
FORCES (internes)	OPPORTUNITÉS (externes)
FAIBLESSES (internes)	MENACES (externes)
2. PHASE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	
STRATÉGIES F + O — stratégies à court terme pour profiter des opportunités actuelles	STRATÉGIES D <<< O — stratégies à court terme pour profiter des opportunités en vue de contrer les faiblesses
STRATÉGIES F >>> A — stratégies à moyen et à long terme pour utiliser les forces actuelles en vue de prévenir les menaces à l'horizon	STRATÉGIES --- D, A — stratégies à moyen et à long terme pour minimiser les risques internes et externes

Les dimensions possibles pour l'utilisation de la matrice :

- Clarification des buts et des objectifs
- Analyse des ressources financières et du personnel
- Analyse des clientèles
- Analyse des activités
- Analyse des résultats

L'évaluation est toujours un défi de l'écriture. On a vécu l'expérience de faire quelque chose pour tenter d'aider d'autres personnes. On « sait » et l'on « ressent » ce que cette expérience a apporté pour les autres, du moins, on croit le savoir de façon confuse, globale... L'évaluation confronte cette conscience avec un double défi : elle doit devenir un dialogue avec des interlocuteurs externes à l'expérience, qui ne l'ont pas vécu dans ce qu'elle implique : perceptions des détails, de sentiments, liens émotionnels, impact et portée de l'intervention menée.... Ces interlocuteurs veulent savoir et ils ont le droit de connaître ce qui s'est passé. Qu'est-ce que l'expérience apporte comme transformation dans la vie de ceux et celles qu'on voulait « aider » à changer pour le mieux, à « s'en sortir » de situations jugées comme appauvrissantes, affaiblissantes et risquées ?

Le premier interlocuteur est interne : c'est l'organisme par lequel l'intervention a pu avoir lieu.

L'intervention ne se limite pas à une rencontre entre une personne demandant un soutien et celle qui est en contact avec elle pour lui fournir un service. Cette relation directe entre l'intervenant et le participant (l'utilisateur) est la « première ligne » d'une équipe complexe : l'équipe des intervenants, les coordinateurs et le personnel de soutien, qui va de la cuisinière au président du Conseil d'administration. Parce qu'ils sont tous impliqués dans l'action directe ou indirecte, travaillant pour une même mission, ils veulent avoir une idée globale des résultats de leurs efforts.

Le deuxième est externe : ce sont les sources d'appui à la légitimation et au financement des interventions. L'action collective se réalise seulement grâce à un appui des entités qui l'incorporent à leurs propres efforts : un organisme communautaire doit être reconnu comme une personne juridique et une entité responsable en tant qu'organisme « de charité », à but non lucratif, dans le soutien d'activités sociosanitaires de certains programmes subventionnés.

Les institutions subventionnaires ont développé une logique qui s'exprime par l'établissement de priorités et de modes de fonctionnement et par la planification de toutes les activités qu'elles financent. On est alors confronté à ***la première contrainte de l'écriture : il y a un langage institutionnel qui est revendiqué par ces interlocuteurs.*** S'il s'appuie sur des modèles

administratifs ou de recherche sociale, il est, aussi, propre aux normes et habitudes de l'institution. Les groupes communautaires doivent donc apprendre à parler dans le langage administratif de l'institution subventionnaire. Cette exigence n'est cependant pas la seule contrainte de l'écriture.

Les groupes communautaires ne sont pas des institutions « du système » et du « réseau des services sociosanitaires ». Ils ne sont pas des organismes d'État qui « fonctionnent » selon les normes communes de la fonction publique de laquelle provient la majorité des fonds au Québec. Les caractéristiques des groupes communautaires les éloignent des modèles de fonctionnement organisationnel bureaucratique. D'une part, les organismes d'État fonctionnent avec des modèles de gestion basés sur la prévisibilité et la stabilité des missions, des buts, des financements et des ressources humaines. D'autre part, les groupes communautaires doivent fonctionner en tenant compte des imprévisibilités sur ces quatre fronts de la gestion. À propos des « imprévisibles », les groupes communautaires en savent quelque chose...

Le financement des groupes communautaires n'a pas plus de stabilité que celle des politiques d'État. Ils vivent l'instabilité du personnel et des clientèles qui survivent en grande partie dans des conditions de précarité. La rotation du personnel est inévitable dans la précarité des financements. Ils savent que définir un objectif un an et demi à l'avance, aide à orienter l'action. Ils savent également qu'un objectif ne sera atteint que dans la mesure où les conditions le permettront. Plusieurs défis rendent les tâches de planification, de recrutement et de formation du personnel vulnérable à des situations jamais stabilisées : (1) le caractère non concurrentiel des conditions de travail qu'ils peuvent offrir à son personnel, (2) le nombre très limité des personnes pouvant être financées, (3) les limites de disponibilité des personnes agissant comme bénévoles et (4) le court terme des projets et programmes dont le processus de transformation sociale engendrée requiert une plus longue échéance.

Le caractère variable des clientèles s'ajoute au fait que les organismes communautaires sont confrontés à **un deuxième défi d'écriture : celui de trouver un langage pour exprimer le mouvement dans le social et de laisser comme héritage aux organismes communautaires une mémoire collective**. Ils se heurtent à des difficultés qu'ils arrivent à surmonter de façon inégale afin de maintenir le cap dans des mers agitées. Par exemple, on n'a qu'à penser aux vagues successives d'immigrants, de langues et de besoins variés qui ont modelé la société québécoise.

Ces défis rendent l'écriture plus difficile, mais pas impossible. Le langage des institutions subventionnaires constitue une contrainte, mais elle sert également de guide. Il n'est pas difficile de comprendre leur façon de penser. Cette façon de penser commande des changements significatifs quant aux intentions et aux buts de l'action proposée. Le défi additionnel est de réussir à exprimer la vitalité de l'action communautaire afin de démontrer les efforts soutenus, tout en tenant compte du contexte des adaptations et des rajustements réalisés tout au long d'un projet ou d'un programme.

Ce deuxième défi d'écriture contient un présupposé : on ne peut faire une évaluation de programme en se limitant à une vision **externe** produite **après** l'action. Elle doit exprimer l'histoire vivante de l'action, avec ses aléas, ses accidents, ses succès et ses ratées. Elle demande **une histoire écrite du déroulement du projet et de ses résultats...**

Les contraintes de temps, les priorités de l'intervention et les changements du personnel entraînent un manque de communication écrite de cette histoire vécue au jour le jour. Elle devient le talon d'Achille de l'évaluation communautaire. Après tout, il faut penser que l'évaluation a toujours reposé sur une comparaison historique entre un « avant » et un « après ». L'« avant » est formulé en termes de problème qu'un objectif d'intervention souhaite modifier. Dans l'« après », les résultats doivent démontrer qu'une situation a changé positivement grâce au programme d'action réalisé. Sans histoire écrite, cette comparaison ne compare plus une situation précédente avec une situation en évolution : elle se limite à comparer un objectif abstrait avec un résultat ponctuel. Pour les groupes communautaires, le défi est d'expliquer pourquoi les résultats sont si fréquemment différents des objectifs visés (attention : différents non pas décevants). Il ne s'agit pas d'une dérive collective ou d'un détournement de l'action. Il s'agit d'une adaptation et d'une mise en contexte, d'un réajustement quotidien riche d'enseignements. La

situation n'est que rarement stable comme celle des conditions prévues avant son déclenchement. Les objectifs d'un programme ne peuvent pas ignorer la mission globale de l'organisme. Cette mission exige des mutations pour répondre à un problème ciblé, mais également pour améliorer **les conditions préalables à la santé tel qu'énoncées par l'Organisation mondiale de la santé : la paix, un abri, de la nourriture et un revenu**.

Cette approche globale amplifie la tâche d'un organisme communautaire. Il ne peut pas oublier ces conditions préalables sans mettre en danger l'atteinte des objectifs ciblés des programmes. Il ne peut pas, non plus, prendre les préalables comme des conditions à atteindre avant même de s'attaquer à un problème comme le Sida, qui a un impact sur toute la population, et qui symbolise un facteur de destruction vitale qui ne peut qu'aggraver des conditions inadéquates de vie. Sa tâche est celle de répondre aux objectifs ciblés tout en cherchant une amélioration de conditions de possibilité de les atteindre. L'évaluation doit dépasser l'équation, aussi injuste que mal fondée, de la théorie traditionnelle en évaluation : « résultats inférieurs aux objectifs = jugement de défaillance du programme ». Un changement de personnel, un changement brusque des clientèles, de multiples situations de précarité et de fragilité vécues par les participants (usagers), une modification organisationnelle du réseau des services publics, pour ne citer que ceux-là, obligent une redéfinition des tâches et des activités ayant des répercussions sur la portée des résultats. Si ces activités étaient explicitement décrites, elles révéleraient la vitalité collective des réajustements qui maximisent l'efficacité collective en direction d'un but global. Devant les difficultés d'expression écrite de ces actions d'ajustements continuels en réponse aux besoins changeant de la communauté locale, les groupes communautaires projettent une image externe incomplète, voir un discours qui les dévalorise par omission.

Pour un rapport d'évaluation de projet et de programme, une grille peut aider à baliser la tâche à accomplir. La grille que nous proposons adresse l'expression de « la vraie vie », de l'expérience palpitante des projets communautaires et de leur participation réelle à la société. Leur contribution globale incorpore l'atteinte des objectifs préalables d'un programme sociosanitaire, mais également les conditions préalables faisant que « **toute amélioration du niveau de santé est solidement ancrée dans ces éléments de base** » (OMS, 1986).

Points essentiels à la rédaction d'un rapport d'évaluation

1. RAPPEL SYNTHÉTIQUE DU PROGRAMME OU PROJET TEL QUE PRÉSENTÉ

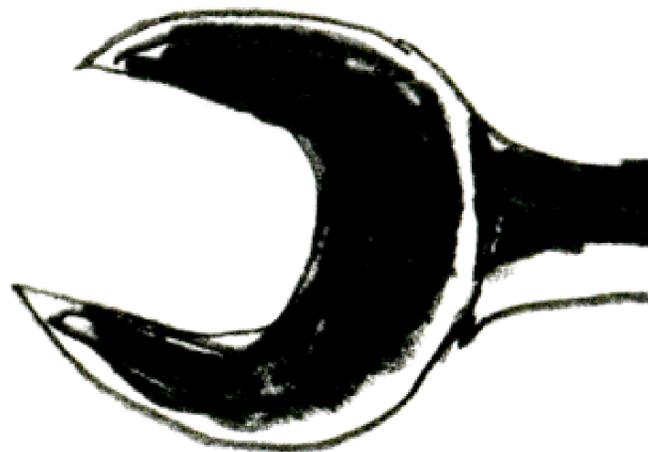
Les premières lignes d'un rapport d'évaluation doivent plonger le lecteur dans le contexte du programme ou de l'intervention qu'il faut évaluer. En effet, il est important de faire un bref rappel du problème, de la population visée, des constats sur le terrain, des objectifs, des activités prévues, des ressources dont on dispose et de l'urgence d'intervenir.

EXEMPLE : campagne d'information sida 103 auprès des jeunes écoliers des secondaires IV et V pour promouvoir les comportements sexuels à moindre risque. Problématique : les derniers chiffres de l'ONUSIDA montrent que le sida affecte de plus en plus les jeunes, et cette réalité est répandue à travers

le monde. Les jeunes connaissent très peu de choses sur le mode de transmission du VIH et des autres MTS. Ils exercent de fortes pressions sexuelles sur leurs partenaires. Leur éducation sexuelle se fait essentiellement à partir de la pornographie (revue, film, internet, etc.) où le port du condom n'y est pas privilégié. Les objectifs du programme sont : augmenter les connaissances des jeunes sur le VIH et les MTS. Les activités prévues au plan d'action sont : des séances d'information dans 3 écoles secondaires où des taux élevés de grossesse non désirée et de MTS furent recensés chez les jeunes.



Le rapport d'évaluation



2. CONFIRMATION DU PROBLÈME : VÉRIFICATION DE LA PERTINENCE ET DU BIEN-FONDÉ DU PROGRAMME

Les interventions mises sur pied à partir d'un plan d'analyse et de travail doivent confirmer que le problème existe vraiment; l'expérience de terrain doit en faire la démonstration et justifier l'action entreprise. L'action communautaire est réaliste et répond à un besoin réel. Elle considère des points prioritaires dans l'intervention entreprise. Les activités prévues peuvent permettre d'atteindre les objectifs. Il est donc important de mettre cela en évidence.

EXEMPLE : les intervenants de même que les enseignants en milieu scolaire ont constaté que les jeunes en savaient très peu sur la sexualité en général et sur les ITSS en particulier. Ce manque de connaissances entretenait chez eux la prise de risque important dans leurs relations sexuelles de plus en plus précoces. En améliorant leurs connaissances sur la question, les intervenants les sensibiliseront davantage aux risques encourus et leur donneront des outils pour leur permettre de mieux vivre leur sexualité, de privilégier le port du condom et même l'abstinence lorsqu'ils ne se sentent pas prêts.

3. POPULATION REJOINTE PAR RAPPORT À POPULATION VISÉE

Un ensemble d'objectifs ont été déterminés dans la description du programme mis sur pied. Il faut pouvoir démontrer que la population visée dans le cadre de ce projet a été vraiment rejointe. Le cas échéant, décrire les obstacles qui se sont dressés et ont empêché l'atteinte des objectifs. D'autres populations ont pu être rejointes dans le cadre du programme. Il est essentiel d'en faire mention et de faire ressortir les apprentissages tirés de cette expérience.

EXEMPLE : les adolescents fréquentant les écoles rejointes dans le cadre de cette campagne d'information vivent une problématique socioéconomique particulière qui augmente leur vulnérabilité à la transmission du VIH. Cependant, un taux élevé de décrochage scolaire nous a été rapporté, ce qui a diminué le nombre de jeunes que nous comptons joindre dans les écoles. Néanmoins, de nombreux centres de jeunes bénéficièrent de ces séances. Il s'est avéré que ces programmes de connexion compétence s'adressaient principalement à de jeunes décrocheurs scolaires. Ce qui nous a permis de rejoindre ces jeunes dans des milieux de fréquentation plus appropriés.

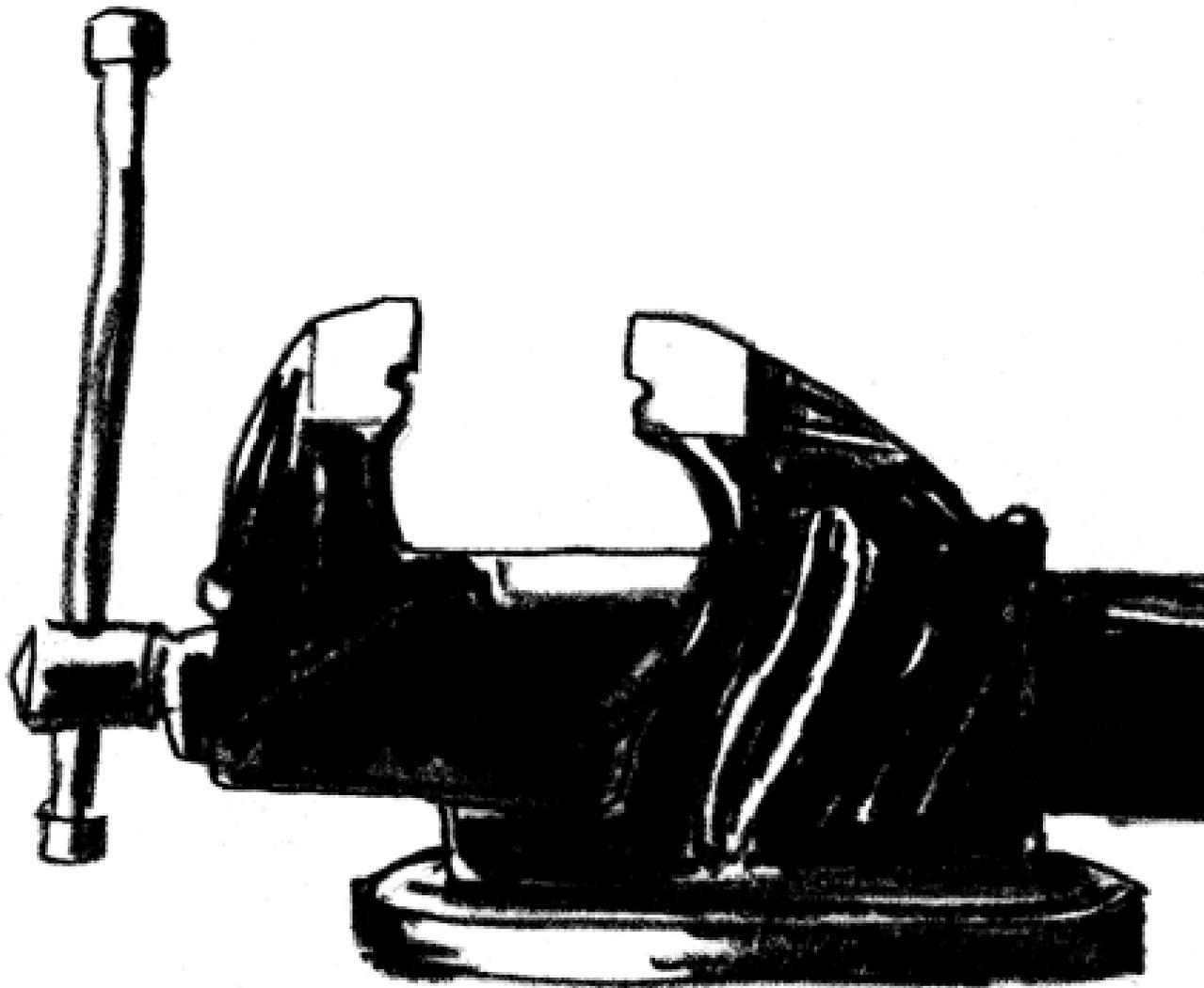


Les interventions mises sur pied à partir d'un plan d'analyse et de travail doivent confirmer que le problème existe vraiment: l'expérience de terrain doit en faire la démonstration et justifier l'action entreprise.

4. ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR RAPPORT AUX ACTIVITÉS PRÉVUES AU PLAN D'ACTION

Il s'agit d'établir un tableau comparatif entre les activités envisagées et celles qui furent effectivement réalisées, et de mettre en évidence les forces qui ont permis d'accomplir les tâches fixées et d'expliquer les événements qui ont constitué un obstacle à la réalisation d'autres activités prévues dans le plan d'action. C'est l'espace idéal pour exprimer les forces et faiblesses, les apprentissages ainsi que les obstacles rencontrés dans l'exécution du projet.

EXEMPLE : dans le plan d'action, il était prévu que les intervenants offrent 10 séances d'information dans les 3 écoles recensées. Cependant, ils ne purent réaliser que 7 séances. L'infirmière contactée dans l'une des écoles quitta précipitamment son poste, ce qui constitua un obstacle à la réalisation des 3 autres séances. Les intervenants approchèrent un responsable de jeunes qui accepta d'organiser ces séances au cours de la 2^e année de la campagne. Dans les centres de jeunes contactés, la demande fut plus forte que prévu. Les intervenants parvinrent à leur offrir jusqu'à 12 séances d'information en deux mois, ce qui montre que les centres de jeunes constituent un milieu propice au déploiement d'activités continues d'information et de sensibilisation. Une école de la même région fit également appel à nos services. Et elle bénéficia de 5 séances d'information.



5. DES OUTILS D'ÉVALUATION ÉPROUVÉS UTILISÉS DANS LE CADRE DE CETTE INTERVENTION COMMUNAUTAIRE

Des outils d'évaluation éprouvés ont été présentés dans le plan d'analyse et de travail, tout au long de l'exécution du projet. Il faut mettre en lumière les raisons pour lesquelles ils ont été appropriés ou non et de quelle façon leur utilisation a été facilitée ou non par un événement ou une réalité de terrain non prévue. Par la suite, il importe de préciser les dispositions à prendre pour contourner ou pour maximiser les forces acquises et le réalisme de leur application.

EXEMPLE : des questionnaires sur les mythes et réalités furent distribués au début de chaque séance d'information, afin d'évaluer le niveau de connaissances des adolescents. On a pu constater que certaines questions étaient très claires, mais que d'autres revêtaient un caractère trop professionnel. À la lumière de ces constatations, les questionnaires furent adaptés au vocabulaire usuel de ces jeunes. De plus, le temps alloué à d'autres séances ne permettait pas de remplir de ces formulaires. Dans ce cas-ci, les questions furent donc posées oralement et les réponses notées par les intervenants. Ce qui permit d'adapter les questionnaires au public en question et au temps alloué à l'intervention.

6. ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS VISÉS : EXPLICATION DES ÉCARTS ET VARIATIONS

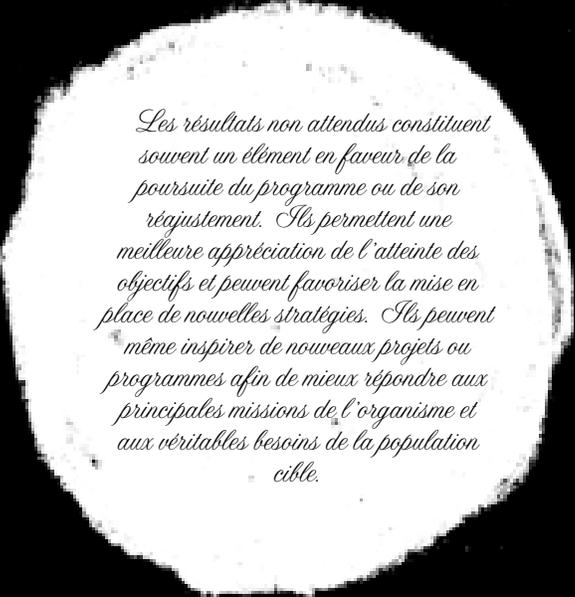
Cette comparaison met en évidence la réalité du programme, sa pertinence, son bien-fondé. Elle permet de reconnaître les variations non prévues, les écarts constatés et les réalisations grâce aux efforts déployés. Ce point reprend de façon générale les limites et facilitateurs observés, les forces acquises et les obstacles rencontrés.

EXEMPLE : Les écarts observés entre le plan d'action et les activités réalisées sont dus à de nombreux imprévus, tels les départs précipités de personnes-ressources, le manque de coordination de certains établissements rejoints, les limites financières de l'organisme pour la production d'outils d'information et de sensibilisation plus adaptés.

7. RÉSULTATS NON ATTENDUS POSITIFS ET NÉGATIFS

Les résultats non attendus sont fréquemment négligés. Pourtant, ils constituent souvent un élément jouant en faveur de la poursuite du programme ou de son réajustement. Ils permettent une meilleure appréciation de l'atteinte des objectifs et peuvent favoriser la mise en place de nouvelles stratégies. Ils peuvent même inspirer de nouveaux projets ou programmes afin de mieux répondre aux principales missions de l'organisme et aux véritables besoins de la population cible. Notons que les activités sur le terrain constituent des milieux d'apprentissage et de formation continue, au sein desquels on augmente son expertise et sa connaissance de la communauté servie. De nouvelles notions s'ajoutent souvent à celles qui étaient déjà connues et nécessitent des réajustements. En les exprimant et en les décrivant, on ouvre la porte à de nouveaux paliers de réflexion, de discussion et à de nouvelles perspectives et interventions.

EXEMPLE : la participation des centres de jeunes dans la réalisation de cette campagne représente un vaste champ d'intervention. Rejoignant des personnes vivant dans un contexte de vulnérabilité, les centres organisent différents types d'activités, entre autres des séances cinématographiques et des pièces de théâtre. Ces divers champs d'intérêt peuvent suggérer la production d'autres outils d'éducation, comme la sensibilisation par des courts métrages ou des pièces de théâtre qui influenceront davantage ces jeunes.



Les résultats non attendus constituent souvent un élément en faveur de la poursuite du programme ou de son réajustement. Ils permettent une meilleure appréciation de l'atteinte des objectifs et peuvent favoriser la mise en place de nouvelles stratégies. Ils peuvent même inspirer de nouveaux projets ou programmes afin de mieux répondre aux principales missions de l'organisme et aux véritables besoins de la population cible.

8. DISCUSSION

La discussion fait ressortir des constatations dans une vision communautaire. Elle alimente la pensée communautaire, ses prises de décision dans l'action afin d'optimiser et de mieux accomplir sa mission. On doit tenir compte en tout temps de l'opinion des participants à la discussion. En effet, le milieu communautaire ne se limite pas à la prestation de services, il véhicule des valeurs qui lui sont propres et dont s'imprègne son action.

EXEMPLE : pour mieux toucher les jeunes, les intervenants ont su les faire participer à l'action communautaire. Ils ont appris à les connaître, à découvrir leur vécu, et, surtout, leur grande capacité d'apprentissage et leur précieuse contribution dans le changement de comportement. Ils leur ont laissé le pouvoir de choisir de façon éclairée les voies à emprunter, en les outillant de manière à ce qu'ils comprennent les risques encourus dans chacune des situations de leur vie et des décisions prises par rapport à leur sexualité. Ils ont également tenu compte de leurs suggestions pour accroître les retombées de leurs interventions.

9. RECOMMANDATIONS

Modifications du programme en ce qui a trait aux nouvelles activités et aux stratégies d'amélioration d'activités déjà mises en œuvre.

Les recommandations sont formulées dans une perspective d'interventions, d'approches, ou de poursuite d'actions qui ont été très profitables. Elles expriment le cheminement d'une pensée collective qui acquiert, par ses multiples expériences, une grande maturité et une meilleure connaissance de son milieu. Elles constituent l'élément qui encourage les ajustements apportés par un organisme ou un groupe communautaire. Elles alimentent son action et le fortifient dans la poursuite de sa mission, avec des activités toujours plus appropriées aux communautés rejointes.

EXEMPLE : compte tenu du problème des jeunes à l'égard de leur sexualité, il faut aussi intervenir dans leurs sphères d'activités et de loisirs pour les rejoindre. Il est également important d'intervenir auprès de leurs parents pour tenter d'établir un lien de confiance et une meilleure communication entre eux. Les enseignants, les intervenants d'autres institutions partenaires doivent aussi bénéficier de ces séances d'information pour mieux encadrer les jeunes qu'ils côtoient et servent.



Les recommandations sont formulées dans une perspective d'interventions, d'approches, ou de poursuite d'actions qui ont été très profitables.

10. CONCLUSION (SYNTHÈSE DU RAPPORT)

La synthèse de ce document rappelle les éléments clés en rapport avec les constatations, les réalisations de terrains, les obstacles rencontrés et les forces observées, les réajustements effectués et les apprentissages tirés de ces expériences. Elle donne une idée d'ensemble des résultats, forces et limites, de l'action entreprise. Elle fournit la perspective d'une action optimisée, plus adaptée à la réalité terrain et à la poursuite de la mission communautaire.

EXEMPLE : les résultats obtenus lors de cette première année de campagne d'information qui a touché un large public (jeunes, enseignants, intervenants, adultes, etc.), de nouvelles institutions (centres de jeunes, ateliers de théâtre et de musique pour les jeunes, etc.), constituent des résultats non attendus, mais soulignent également un besoin et un nouveau défi à relever pour la poursuite du programme.

11. RÉFÉRENCES (DOCUMENTS UTILISÉS ET PERSONNES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION) ET BIBLIOGRAPHIE (OUVRAGES CONSULTÉS)

Il est important de mentionner les personnes contactées, interviewées, les documents, ouvrages, outils et archives consultés pour la production de ce rapport.

EXEMPLE : entrevue semi-dirigée avec quelques jeunes ayant participé aux séances d'information, entrevue avec la personne responsable de la campagne, consultation des questionnaires sur les mythes et réalités, consultation des questionnaires d'évaluation de « Savoir-faire et Savoir-dire », guide d'évaluation de l'action communautaire, etc.

12. ANNEXES (RAPPORT D'ACTIVÉS, INSTRUMENTS OU OUTILS UTILISÉS)

À titre d'exemple ou d'illustration, vous pouvez annexer le rapport d'activités, les plans d'analyse et de travail, les outils de cueillette de données et d'évaluation utilisés tout au long du projet (formulaires, questionnaires ou autres). Des documents pertinents produits dans le cadre de ce programme peuvent aussi figurer en annexe. L'analyse et les résultats tirés de ces documents seront déjà décrits dans le rapport d'évaluation.

Ce rapport constitue un regard évaluatif, quantitatif et qualitatif, de l'action communautaire menée. Il est essentiel de faire ressortir des données reflétant la réalité des interventions et le l'expérience des acteurs directement engagés dans l'action. Il doit pouvoir relater la complexité et le dynamisme du milieu communautaire, dans le respect des valeurs véhiculées dans sa mission.

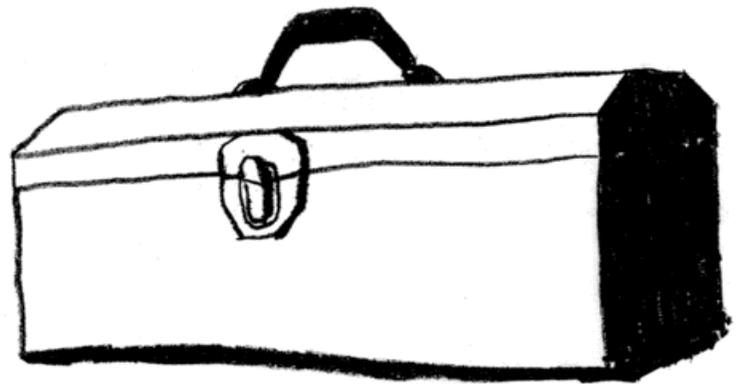
Les résultats rapportés dans ce document favorisent une valorisation collective du travail accompli dans le domaine communautaire. Ils conscientisent les intervenants et les participants sur leur pouvoir décisionnel dans l'amélioration des conditions de vie, et leur remettent en mémoire les bénéfices tirés de ce pouvoir et des actions accomplies. Ils pourront alors mieux défendre la raison d'être du milieu communautaire et de sa mission, dont la portée de l'action démontre des retombées louables.

Ce rapport confère également au milieu communautaire une plus grande visibilité auprès de la population, des membres de la collectivité. Ces derniers, plus conscients de cette mission, s'engageront davantage dans l'action et deviendront ainsi des acteurs à part entière; ils seront partie prenante de cette action. Ils auront alors compris la logique, les valeurs véhiculées qui représentent le poumon de cette grande initiative.

Intervenants comme participants tireront une profonde satisfaction de l'utilisation de cet outil qui exprimera l'essentiel d'une pensée collective et l'expérience tirée d'une action complexe, réaliste, riche, douée d'une grande créativité : l'intervention communautaire.

Outil 19. Le rapport d'évaluation

	Information sollicitée par les bailleurs de fonds	Explication des réponses quant à l'action de l'organisme	Commentaires et suggestions
1. Rappel synthétique du programme ou projet			
2. Confirmation du problème cerné			
3. Population visée et rejointe			
4. Description des activités prévues et réalisées			
5. Outils d'évaluation utilisés			
6. Résultats visés et obtenus			
7. Résultats non attendus positifs et négatifs			
8. Interprétation et discussion des résultats			
9. Recommandations – modifications au programme			
10. Synthèse			
11. Références			
12. Annexes			



L'évaluation est un champ riche en expériences, riche en manuels et guides d'utilisation adaptés à des pratiques et des contextes particuliers, mais relativement pauvres en réflexion théorique. L'ensemble des travaux est néanmoins impressionnant, et il dépasse de loin les possibilités de lecture des personnes autres que des étudiants à plein temps.

Notre intention est de donner quelques pistes, quelques fils conducteurs qui reflètent la base sur laquelle nous avons bâti cet outil, tout en étant des balises qui pourraient enrichir la personne intéressée. Nous distinguons quatre types de références sur **l'évaluation** : 1. références sur l'évaluation en général, 2. évaluation des particularités communautaires, 3. évaluation des pratiques sociales et 4. évaluation des programmes de lutte au sida. Il est à souligner que toutes ces références ont été choisies selon le strict critère de pertinence directe au travail d'évaluation.



Références utiles

8.1 L'ÉVALUATION

FONTAN, J.-M., (dir.) (2001). L'évaluation sociale : un enjeu politique. *Cahiers de recherche sociologique*, 2001, 35, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Santé et services sociaux (2003). *Évaluer pour s'améliorer. Politique d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux*, Direction de l'évaluation, de la recherche et de l'innovation, Direction générale de la planification stratégique, de l'évaluation et de la gestion de l'information.

MIDY, F. (2001). L'évaluation aujourd'hui au Québec : déplacement des enjeux et redéfinition du champ, *Cahiers de recherche sociologique*, 35, 55-79.

ZÚÑIGA, R. (2004). *L'évaluation dans l'action sociale. Autonomies et solidarités*. <<http://homepage.mac.com/ricardo.b.zuniga>>[Ce texte est une introduction à l'évaluation sociale. Il a été organisé comme un parcours du champ du point de vue de l'intervention sociale.]

ZÚÑIGA, R. (2001). L'évaluation sur la place publique : Science, éthique et politique, *Cahiers de recherche sociologique*, 35, 15-30.

8.2 L'ÉVALUATION COMMUNAUTAIRE

[Au Québec, l'évaluation sociale communautaire est fortement encadrée par des documents très explicites du gouvernement sur le contexte politique, l'organisation et l'administration des services publics, et la forme très précise qu'il donne à l'évaluation.]

AUBIN, A. (1983). *Passons à l'action*, Secrétariat d'État, Programme de promotion de la femme, région du Québec, Ottawa.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE (1992). *L'évaluation d'un organisme social et communautaire. Guide pour la réalisation d'un bilan annuel*.

ELLIS, D., G. REID et J. BARNESLEY (1990). *Maintenir le cap. Guide d'évaluation pour les groupes communautaires*, Montréal, The Women's Research Centre/Relais-femmes.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Santé et Services sociaux (2003). *Programme de soutien aux organismes communautaires*, 2004-2005, La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2005). *Loi sur l'administration publique L. R. Q., chapitre A-6.01*, Québec, Éditeur officiel.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2001a). *L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, Québec, Direction des communications.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Comité ministériel sur l'évaluation (1995). *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles. Une évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique un processus de négociation*.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Comité ministériel sur l'évaluation (1992). *L'évaluation appliquée aux organismes communautaires*, Première partie : énoncé de principes.

SANTÉ Canada, Direction de la santé de la population (1996). Guide d'évaluation de projet : une démarche participative. *La direction de la santé de la population*.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (SACA) (1996). *Recommandation d'ensemble « Pour la reconnaissance et le financement de l'action communautaire autonome »*. Montréal, SACA.

8.3 L'ÉVALUATION DES PRATIQUES SOCIALES

GAUDREAU, L., et al. (2000). *L'impact du programme « Pour le maintien des pratiques novatrices en milieu communautaire* (NOVA), Services aux collectivités, Université du Québec à Montréal.

RACINE, G. (2000). *La production de savoirs d'expérience chez les intervenantes. Le rapport entre l'expérience individuelle et collective*, Collection Action et savoir, Paris, L'Harmattan.

ROOTMAN, I., M. GOODSTADT, B. HYNDMAN, D. V. MCQUEEN, L. POTVIN, J. SPRINGETT et E. ZIGLIO (dir.) (2001). *Evaluation in health promotion. Principles and perspectives*, WHO Regional Publications, European Series, no 92,2001, xxvi + 533 pages.

SCHÖN, D. A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans un agir professionnel* (trad. de *The reflective practitioner. How professionals think in action*, 1983), Montréal, Éditions Logiques.

SCHÖN, D. A. (1996). *Le tournant réflexif* (trad. de *Educating the Reflective Practitioner*, 1987), Montréal, Éditions Logiques.

ZAPATA, A. (2004). *L'épistémologie des pratiques. Pour l'unité du savoir*, Paris, L'Harmattan.

[Schön est un planificateur qui a marqué profondément l'analyse des pratiques professionnelles, en soulignant que les praticiens « savent plus que ce qu'ils savent dire ». Son idée d'étudier « la réflexion dans l'action » a marqué l'analyse des pratiques professionnelles en éducation, sciences sociales et science de l'intervention ». Zapata fait une analyse très approfondie du rapport entre la théorie et la pratique, pour resituer les deux comme mutuellement interdépendantes plutôt qu'en opposition.]

8.4 L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LE SIDA

GODIN, G., M. ALARY, J. LEVY et J. OTIS (s.d.) *Bilan analytique des initiatives de prévention primaire des ITS et du VIH*, Rapport de recherche, Groupe de recherche sur les comportements dans le domaine de la santé, Université Laval.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Santé et services sociaux (2003). *Programme national de santé publique 2003-2012*.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Santé et services sociaux (2003). *Programme national de santé publique 2003-2012*. Document complémentaire. Stratégie québécoise de lutte contre l'infection par le VIH et le sida, l'infection par le VHC et les infections transmissibles sexuellement.

LAPERRIÈRE, H., P-A LÉVESQUE, I. BILLETTE, M. PERREAULT, B. VAN CALOEN et C. MORISSETTE (2004). *Évaluation des pratiques de prévention du VIH auprès des usagers-ères*, Rapport de recherche, Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP), Université de Montréal.

LAPERRIÈRE, H. (2004). *L'évaluation de l'action préventive en contexte d'imprévisibilité. Les enjeux d'un projet de prévention des MTS/VIH/sida par les pairs, Amazonas, Brésil*, mémoire de maîtrise, Faculté des Sciences infirmières, Université de Montréal.

LÉVESQUE, P-A, I. BILLETTE, M. PERREAULT, B. VAN CALOEN et C. MORISSETTE (2004). *Évaluation des pratiques de prévention du VIH auprès des usagers-ères*. Rapport de recherche, Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP), Université de Montréal.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, Bureau régional d'Europe (1986). Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé. <http://www.euro.who.int/aboutwho/policy/20010827_2?language=french>

WONG-RIEGER, D. et L. DAVID (1992?). *Guide pratique de planification et d'évaluation. Comment planifier et évaluer les programmes dans des organismes communautaires*, Société canadienne de l'hémophilie, Centre national de documentation sur le sida.

RECONNAISSANCE

“La production de ce document a été rendue possible grâce à une contribution financière provenant du Programme d’action communautaire sur le sida, Agence de santé publique du Canada et du Service de lutte contre les infections transmissibles sexuellement et par le sang du Ministère de la Santé et des Services sociaux.”

AVERTISSEMENT

“Les vues exprimées ici ne représentent pas nécessairement la position officielle de l’Agence de santé publique du Canada et du Ministère de la Santé et des Services sociaux.”



**Coalition des organismes communitaires
québécois de lutte contre le sida**