

L'effet *de* ricochet



Partir des
résultats
pour planifier et diriger
le travail communautaire

L'effet de ricochet

Partir des résultats pour
planifier et diriger le
travail communautaire



Comment utiliser ce guide

Commencez par lire le guide en entier. Les principaux termes utilisés sont présentés selon une suite logique, ce qui vous aidera à vous faire une image mentale de la méthode de la mesure des résultats. Toutefois, lorsque vous utilisez cette méthode, il est préférable de rassembler vos idées comme vous le feriez avec les pièces d'un casse-tête – une activité ici, un impact là, et ce, jusqu'à ce que toutes les pièces du casse-tête s'assemblent logiquement.

Après avoir lu tout le guide, revenez à la page 22. Vous y trouverez un mode d'emploi dont vous pourrez vous inspirer pour utiliser la méthode de la mesure des résultats au sein de votre organisme. Revenez également à l'annexe où nous vous donnons un exemple de cadre pour la mesure des résultats et une liste d'indicateurs.

PRODUIT ET ÉCRIT PAR :

PLAN:NET LIMITED, Calgary
Philip Cox, Sherry Kozak,
Louise Griep et Lisa Moffat

Table des matières



INTRODUCTION

Qu'entend-on par mesure des résultats? Comment la méthode de la mesure des résultats peut-elle aider votre organisme?



LA MESURE DES RÉSULTATS

Principes de base



L'EFFET DE RICOCHET

Métaphore de la méthode de la mesure des résultats

Éléments essentiels d'un cadre pour la mesure des résultats



ÉVALUATION DE LA SITUATION

Définir des priorités pour votre organisme



INTRANTS

Les ressources dont vous avez besoin pour obtenir les effets souhaités



ACTIVITÉS

Les tâches à accomplir pour obtenir les effets souhaités



EXTRANTS

Créer des conditions propices pour obtenir les effets souhaités



RÉSULTATS

Opérer les changements souhaités pour les personnes, les organismes et les collectivités



IMPACT

Vers un changement à plus long terme



CATALYSEURS ET CONTRAINTES

Facteurs qui favorisent ou qui entravent votre projet



INDICATEURS

Comment savoir si vous obtenez les effets souhaités



CADRE POUR LA MESURE DES RÉSULTATS

Comment mettre en œuvre la méthode de la mesure des résultats



DÉMARRAGE



RESSOURCES SUR LE WEB

concernant la mesure des résultats



ANNEXE

Introduction

Qu'entend-on par mesure des résultats?

Il s'agit d'une méthode de planification et de gestion des projets qui nous incite à clarifier ce que nos projets FONT et ce qu'ils CHANGENT. La mesure des résultats est en grande partie issue d'un changement mondial dans la façon de travailler des gouvernements.

Au Canada et dans la plupart des pays industrialisés, les organismes gouvernementaux réorganisent la prestation des services sociaux et les organismes non gouvernementaux qui fournissent ces services de sorte à démontrer et à mesurer les résultats. Maintenant plus que jamais, on demande à ces organismes – nos bailleurs de fonds – de prouver la valeur des dépenses engagées avec les fonds publics.

Cette tendance qui privilégie une reddition accrue des comptes n'est qu'un début et elle s'étend à toute la fonction publique et à d'autres secteurs.

Comment la méthode de la mesure des résultats peut-elle aider votre organisme?

La méthode de la mesure des résultats ne constitue pas seulement un moyen de renforcer la reddition des comptes en ce qui concerne l'utilisation des ressources.

Utilisée à bon escient, elle peut aider les organismes à prendre des décisions éclairées en matière de planification et de gestion. Elle aidera votre organisme à :

- savoir à quoi s'attendre des *activités du projet*;
- déterminer qui bénéficiera des effets attendus;
- recueillir les renseignements appropriés pour déterminer si le projet répond à vos attentes;
- déterminer comment améliorer les activités du projet en fonction de ces renseignements;
- déterminer comment maximiser les facteurs positifs (*catalyseurs*) et éviter ou contrer les facteurs négatifs (*contraintes*);
- communiquer les plans et les réalisations plus clairement aux intéressés et à d'autres organismes;
- tirer profit des connaissances, de l'expérience et des idées des participants;
- fournir des renseignements précis et convaincants pour soutenir les demandes de financement.

Petite mise en garde...

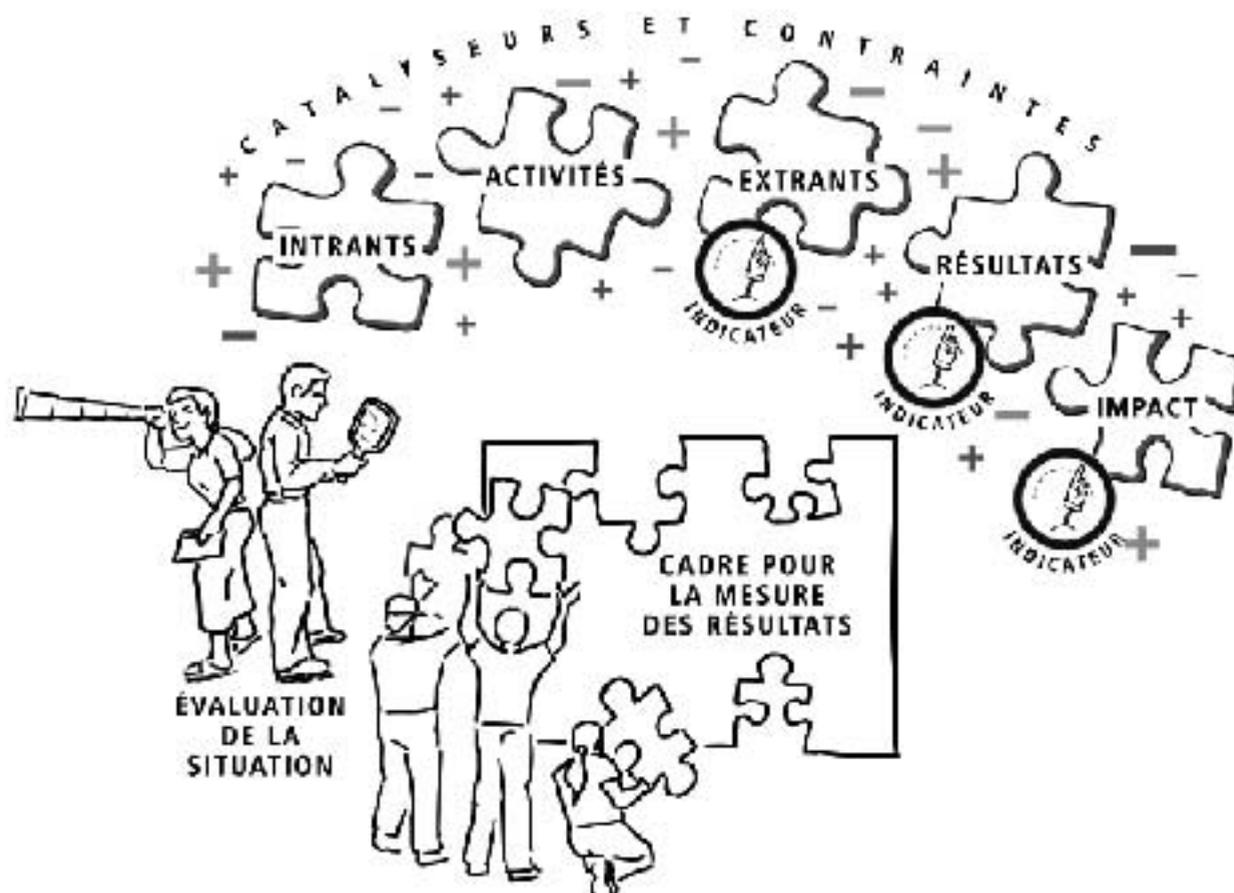
Premièrement, la terminologie de la mesure des résultats peut varier légèrement d'un organisme de financement à un autre. Ne vous inquiétez pas toutefois puisque les méthodes actuelles de gestion et de planification axées sur les résultats sont centrées autour d'une « suite logique » qui associe les ressources (*intrants*) et les *activités aux effets souhaités* : changements touchant les personnes, les familles, les organismes ou les collectivités. *Extrants, résultats et impacts* sont les termes utilisés dans ce guide pour parler des effets et changements.

Deuxièmement, les organismes de financement ont chacun leur propre méthode pour mesurer les résultats. Certains bailleurs de fonds définissent plus précisément les résultats qu'ils recherchent et financent généralement les projets à leurs propres conditions. D'autres sont davantage ouverts aux négociations.

La meilleure façon de se préparer à adopter la méthode de la mesure des résultats est de très bien maîtriser la terminologie et les concepts connexes ainsi que la façon de les utiliser dans votre organisme.

La mesure des résultats

Principes de base



Ce guide s'articule autour de ces neuf termes. Il explique la terminologie et les concepts utilisés, en plus de fournir des exemples pour vous aider à utiliser la méthode de la mesure des résultats au sein de votre propre organisme.

Évaluation de la situation

Définir des priorités pour votre organisme *(page 6)*

Intrants

Ressources dont vous avez besoin pour obtenir les effets souhaités *(page 8)*

Activités

Tâches à accomplir pour obtenir les effets souhaités *(page 9)*

Extrants

Créer des conditions propices pour obtenir les effets souhaités *(page 10)*

Résultats

Opérer des changements souhaitables pour les personnes, les organismes et les collectivités *(page 12)*

Impact

Vers un changement à plus long terme *(page 14)*

Catalyseurs et contraintes

Facteurs qui favorisent ou qui entravent votre projet *(page 16)*

Indicateurs

Comment savoir si vous obtenez les effets souhaités *(page 18)*

Cadre pour la mesure des résultats

Comment mettre en œuvre la méthode de la mesure des résultats *(page 21)*

L'effet de ricochet

Métaphore de la méthode de la mesure des résultats

Pour chaque idée de projet, tout le monde aura son opinion sur ce qu'il faudrait faire et ce qui peut être changé. Plus vous intégrerez de points de vue différents au niveau de la planification, plus votre projet sera étoffé. Malheureusement, la terminologie de la *méthode de la mesure des résultats* constitue souvent un obstacle à la participation. C'est ici que les images ou les métaphores peuvent s'avérer utiles. Voici une image qui vous aidera à comprendre et à utiliser la méthode de la mesure des résultats.

Le caillou représente un *intrant* matériel et la personne qui le tient, est un *intrant* humain. L'action de laisser tomber le caillou constitue une *activité*. Lorsque le caillou frappe la surface de l'eau, il produit un *RICOCHET*. Il s'agit de vos *extrants*. Les *ONDES* produites par le ricochet représentent vos *résultats* et, à plus long terme, votre *impact*. Le bord de l'étang désigne les limites géographiques et démographiques de votre projet.



Cette métaphore comporte cinq idées directrices :

Durée

Les *ricochets* (*extrants*) deviennent des *ondes* (*résultats*) qui se déplacent vers l'extérieur avec le temps. On peut en déduire que les *extrants* sont immédiats et résultent directement des *activités*. Les *résultats*, qui ne sont perceptibles qu'à la fin de votre projet, sont le contrecoup des *activités*. Les *impacts* ne se manifesteront qu'après la fin de votre projet; ils sont les répercussions indirectes des *activités*.

Effet de propagation ou Portée

Les *ricochets* courent une plus petite zone que les *ondes*. Cela suppose qu'une activité et ses *extrants* font appel à relativement peu de personnes. Toutefois, de même qu'un *ricochet* entraîne des *ondes* de plus en plus grandes, les avantages de l'activité et ses répercussions se ressentent bien au-delà du groupe initial de participants.

C'est dans la zone couverte par les *ondes* qu'un projet suscite d'importants changements sociaux.

Contrôle

Au fur et à mesure que les *ricochets* se transforment en *ondes*, le contrôle diminue. Vous exercez un grand contrôle sur les *intrants*, les *activités* et même sur les *extrants* jusqu'au moment où le caillou frappe la surface de l'étang, mais ensuite, vous exercerez de moins en moins de contrôle.

Contexte

Les *ondes* (*résultats*) suivent leur propre trajectoire et sont influencées par les autres éléments perturbateurs dans l'étang. Vous avez une influence sur les *ondes*, du moins sur celles qui se trouvent à proximité du point où le caillou a frappé la surface. Pour exploiter cette influence, vous devez

savoir comment gérer les perturbations, c.-à-d. les contraintes et les catalyseurs. Sur les bords extérieurs de l'étang, là où les *ondes* sont grandes et éloignées du point de *ricochet*, votre influence est encore moins grande. Au niveau de l'impact, vous ne pouvez que contribuer au portrait global et au changement à long terme que vous souhaitez obtenir.

Apprentissage et Amélioration

Chaque séquence de *ricochet* et d'*ondes* représente une expérience. Plus vous disposez de renseignements sur l'effet de *ricochet* de votre projet, mieux vous serez en mesure d'augmenter ou de modifier vos *intrants* et vos *activités* afin d'obtenir de meilleurs effets. Selon notre métaphore, vous pouvez lancer vos cailloux de plusieurs façons, lancer de plus gros cailloux, en lancer davantage ou en lancer moins.

Évaluation de la situation

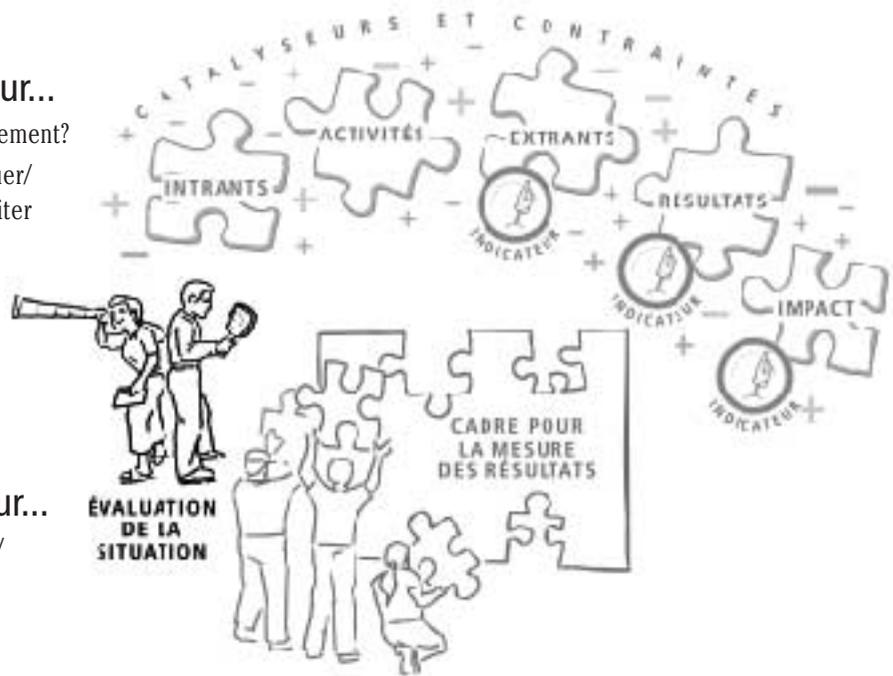
Définir des priorités pour votre organisme

En regardant vers l'extérieur...

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

En regardant vers l'intérieur...

- Quelle est la nature de notre mission/ notre mandat?
- Quelles sont nos compétences/nos ressources les plus précieuses?



Il est question dans ce guide de « votre projet », mais vous pouvez appliquer la méthode de la mesure des résultats à une description d'emploi, à un projet, programme ou service, ou encore à l'ensemble de votre organisme. Vous devez décider quelle échelle vous convient le mieux. Il semble logique d'utiliser cette méthode pour divers projets individuels puisqu'ils sont habituellement gérés séparément.

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

- Les enjeux/occasions prioritaires qui existent et ceux qui correspondent à la mission et au mandat de votre organisme ainsi qu'à ses moyens, *exemple - vous constaterez peut-être que votre organisme est bien placé pour aborder les préoccupations de la collectivité concernant « l'usage du tabac chez les adolescents. La question est « d'actualité », vous avez les contacts et elle correspond à votre mandat.*
- Limites spatiales ou géographiques du projet (le cas échéant), comme une municipalité, un quartier de la ville ou une

région, exemple - dans le cadre d'un projet visant « l'usage du tabac chez les adolescents », les limites peuvent être restreintes à une école en particulier et à son aire de recrutement.

- Limites démographiques (le cas échéant), comme une communauté ethnique donnée ou un groupe composé d'adolescentes; *exemple - dans le même projet, les limites peuvent s'appliquer à une population scolaire donnée.*
- Groupes particuliers (personnes, autres organismes/établissements) pouvant avoir un rôle à jouer sur le plan des extrants, des résultats ou de l'impact; *exemple - les élèves, les dirigeants locaux, les enseignants, les administrateurs scolaires ou certains grands organismes de services sociaux.*
- Le temps dont vous pourriez avoir besoin pour aborder ces enjeux/exploiter ces possibilités prioritaires; *exemple - six mois pour participer à l'étude sur l'usage du tabac chez les adolescents, deux mois pour permettre au public de discuter des conclusions de l'étude, pour un total de huit mois.*



Voici Nouveau début, notre projet fictif d'appui aux réfugiés. Dans ce guide, vous trouverez des exemples de la façon dont le travail de l'équipe Nouveau début serait décrit au moyen de la terminologie de la mesure des résultats.

Chaque étape est reprise à la fin du guide dans un cadre pour la mesure des résultats. Cette expression, qui reviendra souvent, renvoie au plan général.

Vous trouverez le **Cadre pour la mesure des résultats de Nouveau début dans l'annexe**.

Tout au long de ce guide, lorsque vous voyez ce symbole, le projet Nouveau début sera utilisé pour illustrer un concept.



ÉVALUATION DE LA SITUATION pour le Projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »

Une crise politique dans leur pays a forcé de nombreuses personnes à demander le statut de réfugié. Vingt mille citoyens de ce pays sont arrivés au Canada au cours des six derniers mois. Deux cents ménages vivent actuellement dans notre région (population : 500 000).

Les ménages sont isolés et ignorent les services et les appuis dont ils peuvent bénéficier. La langue constitue un obstacle pour la majorité d'entre eux. Les organismes communautaires les aident dans la mesure du possible, mais il faut adopter une approche plus intensive et mieux coordonnée pour aider les nouveaux arrivants à s'intégrer dans leur nouvelle terre d'accueil.

À titre de principal organisme fournissant des services d'établissement dans la région, Nouveau début est bien placé pour y entrer en jeu. Notre décision de proposer ce projet résulte de consultations avec les groupes communautaires et des représentants informels de la collectivité des nouveaux arrivants.

Échéancier : 2001-2003



Avant de passer aux activités, aux extrants, aux résultats, etc., déterminez selon quel point de vue le cadre sera établi. Un plan reposant sur des résultats doit être rédigé du point de vue des personnes entreprenant les activités - par exemple, un organisme désigne un animateur au développement économique communautaire et prévoit 100 heures de bénévolat de la part des membres de la collectivité pour lancer un collectif de restauration; dans ce cas-ci, pour établir le cadre, on adopterait le point de vue de cette équipe.

Intrants

Les ressources dont vous avez besoin pour obtenir les effets souhaités

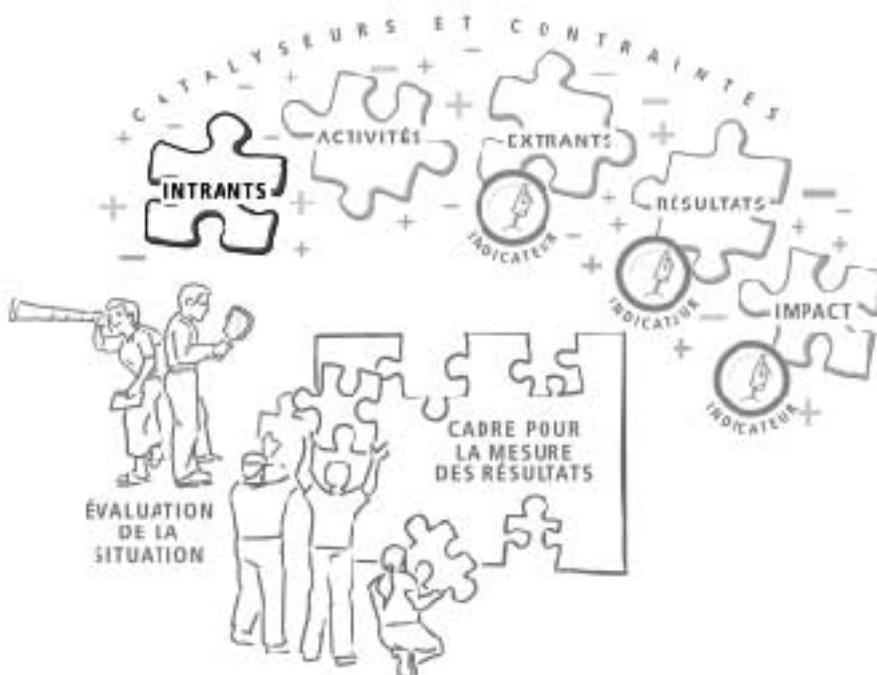
Les intrants comprennent :

Les ressources humaines

Par exemple : personnel, bénévoles, temps d'un consultant, etc.

Les ressources matérielles

Par exemple : fournitures, location de salles, matériel, etc.



Bien que les suites logiques débutent par les intrants, ne commencez pas tout de suite à préparer votre cadre pour la mesure des résultats. Pensez à des activités, essayez de rédiger votre énoncé d'impact le plus tôt possible, rédigez les énoncés des intrants et des extrants. Les intrants sont plus faciles à déterminer lorsque vous avez déterminé les autres éléments. En effet, il est plus facile de définir vos besoins lorsque vous avez décidé ce que vous souhaitez accomplir et comment vous y prenez.

C'est à cette étape que vous dressez une liste des ressources requises pour mener le projet à bien. À titre d'exemple :

Personnel - Quelles compétences? Combien d'équivalents temps plein (ETP), combien d'heures de bénévoles?

Locaux pour bureaux ou réunions - Taille? Emplacement?

Équipement - Ordinateurs? Chaises? etc.

Matériel - Papeterie? Manuels de formation? Billets d'autobus?

Établissement du budget -

Il vous sera plus facile d'établir un budget si vous avez une bonne idée de vos besoins en matière d'*INTRANTS*. Souvenez-vous que vos *extrants*, *résultats* et votre *impact* dépendent des fonds que vous recevrez. Si vous recevez moins de financement, vous devrez modifier ces résultats.

INTRANTS

pour le projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »



L'équipe « Nouveau début » qui a mis sur pied ce projet d'aide aux réfugiés n'a pas encore établi une liste complète des intrants nécessaires, mais cette dernière pourrait inclure :

- employés ETP (équivalents temps plein);
- temps des bénévoles;
- temps d'un consultant pour les ateliers de formation du personnel;
- coût des installations, dont location et services publics;
- frais de réunion, par exemple pour le café et les tableaux de présentation;
- frais de matériel de bureau connexes, par exemple pour les téléphones, téléphones et photocopieurs;
- frais d'équipement, par exemple pour les bureaux, les chaises et un magnétoscope; et frais de matériel, par exemple pour les papiers et les livres.

Activités

Les tâches à accomplir pour obtenir les effets souhaités

Les activités sont les tâches que vous accomplissez à l'aide des intrants dont vous disposez.

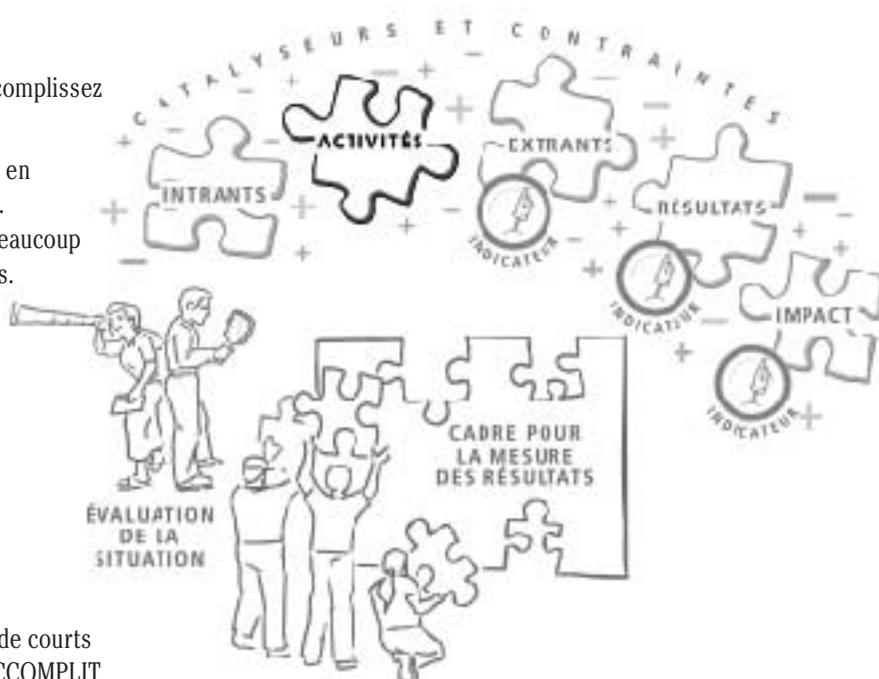
Le défi consiste à regrouper vos activités en cinq à huit « ensembles » ou « groupes ».

Si vous avez trop d'activités, vous aurez beaucoup de difficulté à faire le suivi de vos progrès.

Rubriques fréquemment utilisées :

- Promotion/relations publiques
- Counselling
- Création de groupe
- Réseautage
- Défense des intérêts
- Formation

Sous ces rubriques, vous pouvez rédiger de courts paragraphes décrivant ce que le projet ACCOMPLIT.



ACTIVITÉS

pour le projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »

Durant la phase d'évaluation de la situation, l'équipe du projet a rencontré des représentants de divers groupes communautaires ainsi que des représentants informels de la collectivité des nouveaux arrivants. La consultation initiale ne figure donc pas dans la liste des activités actuelles.

Voici les groupes d'activités établis par l'équipe du Projet « Nouveau début » :

- Communiquer avec les groupes communautaires
- Évaluer la situation
- Faire les premiers pas vers les nouveaux arrivants
- Offrir du counselling individuel/familial et un service d'aiguillage
- Établir des groupes d'entraide entre pairs
- Réseautage et défense des intérêts

Durant la séance de planification du projet **Nouveau début** selon la **méthode de la mesure des résultats...**



Extrants

Créer des conditions propices pour obtenir les effets souhaités

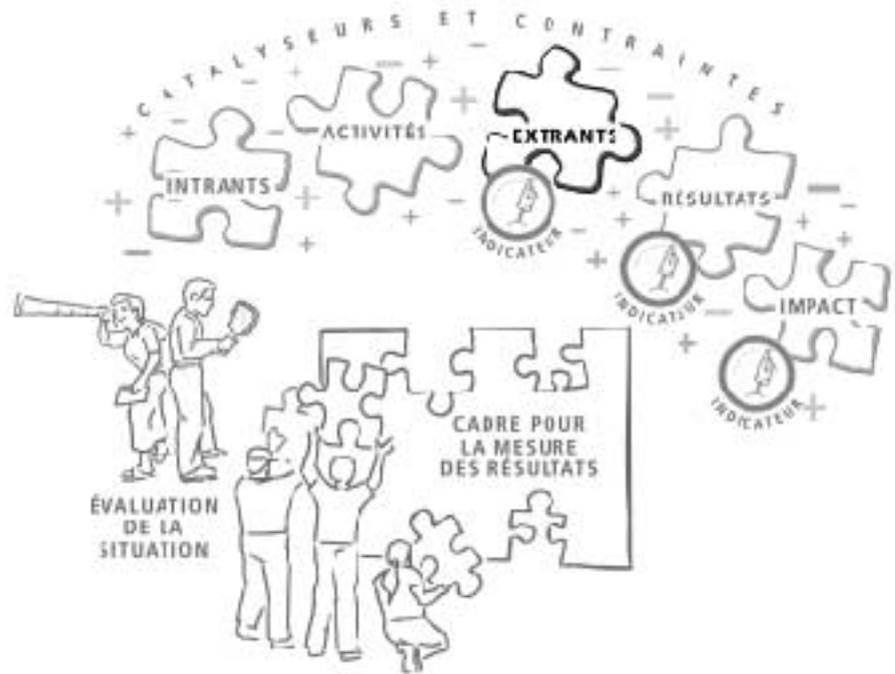
Généralement, chaque extrant découle d'une activité. Chaque extrant vous permet de créer des conditions propices à la réalisation de vos résultats.

Caractéristiques des extrants

Sphère d'influence – création de produits ou changements immédiats pour les participants à l'activité.

Échéancier – coïncide généralement avec la fin de l'activité.

Degré de contrôle - énorme.



- Les extrants sont les effets les plus immédiats de votre projet.
- Chaque extrant est directement associé à l'une de vos activités. Vous devriez donc avoir autant d'extrants que d'activités.
- De même qu'un ricochet entraîne des ondes, les extrants créent les conditions propices pour atteindre les résultats du projet. Les extrants décrivent le *potentiel* de changement créé grâce à vos activités.

Sphère d'influence

Un extrant est parfois simplement un produit – comme un énoncé de principe clairement argumenté ou une affiche qui attire l'oeil. Un extrant s'applique quelquefois davantage au comportement des personnes ou des groupes au centre de l'activité. Voici deux exemples :

1) *Votre collectif de restauration, muni d'une affiche attrayante et d'un menu, visite les entreprises locales pour promouvoir votre nouveau service de restauration du midi - il s'agit d'une de vos activités parmi beaucoup. Dans ce cas, l'extrant sera le suivant : « les personnes-ressources dans les entreprises acceptent de transmettre votre information à leur personnel ». Faire connaître vos nouveaux services est une condition importante pour assurer le succès de votre service de restauration du midi*

(résultat). Bien entendu, il y a d'autres conditions, mais elles sont associées à d'autres activités.

2) *Votre coalition pour un accès égal aux services publics organise des réunions mensuelles destinées aux particuliers et aux entreprises. Il s'agit d'une des nombreuses activités de votre coalition dont l'extrant est le suivant : « Les représentants estiment que les réunions mensuelles sont utiles ». Les réunions doivent être productives si la coalition souhaite acquérir une voix politique et une programmation coordonnée de grande qualité (résultats). Comme dans le premier exemple, d'autres conditions doivent être réunies pour atteindre les résultats, mais elles sont liées à d'autres activités.*

Les extrants se manifestent généralement à la fin des activités. À cette étape du processus, vous exercez beaucoup de contrôle. Par exemple : *Un conjoint violent suit un cours de gestion de la colère. Il a appris à se distancer lorsqu'une situation s'envenime et à cerner ce type de situations. Le participant a acquis cette aptitude lors d'ateliers que vous avez offerts. Il s'agit de l'extrant. Que le participant puisse ou non mettre cette aptitude en pratique de retour chez lui n'est pas assuré, mais c'est un élément très important pour garantir le succès du projet. Il s'agit du résultat.*



EXTRANTS

pour le projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »



L'équipe du projet a établi les extrants pour chaque groupe d'activités.
Notez qu'ils sont formulés au présent et à la voix active.
Ils représentent un potentiel qui se concrétisera dans les résultats.

Activité : Communiquer avec les groupes communautaires

Extrant : La confiance mutuelle est renforcée; il existe une entente de collaboration entre l'équipe « Nouveau début », d'autres organismes participants et les leaders de la collectivité des nouveaux arrivants, et tous poursuivent un même objectif.

Activité : Évaluer la situation

Extrant : Tout le monde comprend en gros le profil des nouveaux arrivants du point de vue des caractéristiques démographiques, de la scolarité, des habiletés et de la langue; on s'entend sur les priorités et les enjeux les plus pressants.

Activité : Faire les premiers pas vers les nouveaux arrivants

Extrant : Chaque ménage reçoit une brochure, l'initiative d'extension est discutée lors de réunions communautaires et des affiches sont apposées dans des endroits stratégiques fréquentés par les membres de ces familles, *p. ex., cabinets de médecins, organismes religieux ou épiceries*

Activité : Fournir du counselling individuel/familial et un service d'aiguillage

Extrant : Les nouveaux arrivants obtiennent des réponses à leurs questions les plus pressantes, ils sont aiguillés (au besoin) vers d'autres organismes et ils comprennent bien les étapes à suivre pour régler les problèmes discutés au cours de la séance, *p. ex. s'inscrire à des cours de langue, aller chez un médecin, rencontrer l'enseignant de leurs enfants.*

Activité : Établir des groupes d'entraide entre pairs

Extrant : Les nouveaux arrivants partagent leurs expériences de vie, acquièrent de nouvelles habiletés et assument des tâches journalières avec plus d'assurance.

Activité : Réseautage et défense des intérêts

Extrant : Des messages pertinents et bien argumentés sont transmis dans le cadre d'exposés devant des groupes de travail ou des bailleurs de fonds, aux médias régionaux, lors de réunions individuelles ou par correspondance directe avec les décideurs.

Utilisez la voie active. L'utilisation de la voix active aide le lecteur à visualiser le type de changement que le projet cherche à encourager. Mettez l'accent sur le produit de l'activité ou sur les changements attendus chez les participants. Utilisez le présent. Par exemple : *Des messages pertinents et bien argumentés sont transmis aux groupes de travail dans le cadre d'exposés.*

Les nouveaux arrivants partagent leurs expériences de vie, acquièrent de nouvelles habiletés et assument des tâches journalières avec plus d'assurance.

Nouveau début
exécute l'une de ses **activités**.

Le potentiel se concrétise
à l'étape des **Extrants**



Résultats

Opérer les changements souhaités pour les personnes, les organismes et les collectivités

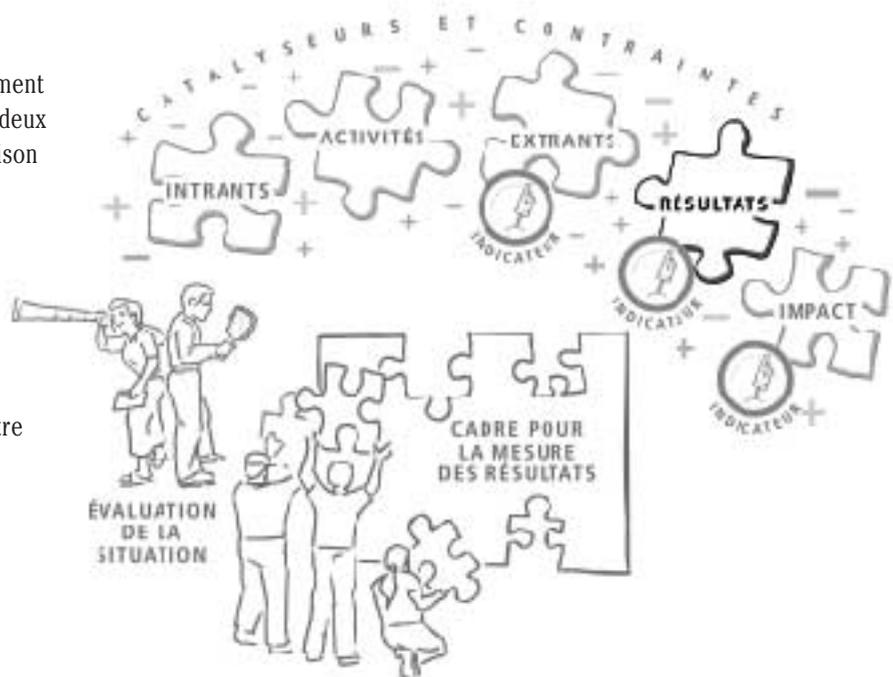
Les résultats ne découlent qu'indirectement des activités; ils sont moins nombreux (deux à quatre) et proviennent d'une combinaison de plusieurs extrants immédiats.

Caractéristiques des Résultats

Sphère d'influence – Expansion sur une plus grande échelle

Échéancier – Les résultats devraient être observables à la fin du projet ou peu de temps après.

Degré de contrôle – Bien moindre que sur les extrants, mais influence directe tout de même.



- Chaque résultat découle naturellement de plusieurs extrants immédiats – il y aura donc moins de résultats que d'extrants.
- Les extrants renvoient aux changements essentiels directement associés à votre projet.
- Chaque changement représente la libération du potentiel créé par vos activités et leurs extrants, à savoir « l'effet de ricochet ».

Les résultats sont liés aux personnes qui participent directement aux activités, mais comme les ondes à la surface d'un étang, ils ne se limitent pas à ces personnes et incluent, par exemple, les familles ou les organismes entourant ces personnes.

Pour les projets de counselling, les résultats peuvent être liés à ce que les clients font après avoir reçu des conseils ou avoir été aiguillés (l'activité et son extrant ou le ricochet). Ils peuvent également être associés aux changements souhaités dans les relations entre le client et sa famille ou ses collègues. En combinant ces résultats individuels, vous pouvez démontrer la portée de votre projet au sein d'une communauté ou d'un groupe

cible en particulier. C'est le cas dans notre exemple Nouveau début; nous connaissons le nombre approximatif de ménages de réfugiés auxquels le projet doit offrir du soutien.

Pour les projets de type coalition, les résultats peuvent être liés à l'efficacité accrue du travail de chaque membre de la coalition; à la manière dont chacun travaille avec ses pairs – en collaborant davantage; ou à la façon dont ils influencent les décideurs - avec davantage de conviction.

Pour les projets visant à établir des organismes plus solides et plus équitables, les résultats peuvent être liés aux modifications que chaque participant opère dans sa façon de travailler grâce aux connaissances, aux stratégies ou aux outils acquis lors des activités de formation; ou aux changements attendus dans l'entourage de ces participants – chez leurs pairs dans les politiques ou la prestation de services, ou encore rechercher des changements moins concrets, mais tout aussi importants, comme un milieu de travail inclusif et accueillant.

Pour les projets visant à bâtir des communautés plus solides, vous pourriez rechercher des résultats tels un nombre accru de participants actifs, de meilleures relations et communications avec les services sociaux et groupes de soutien, des initiatives



Les termes « buts » et « objectifs » sont vagues; leur signification varie d'une personne à une autre. Ils sont souvent associés à la terminologie des résultats : les résultats sont liés aux « objectifs » et l'impact aux « buts » (et parfois à « l'énoncé de vision »).

de groupe innovatrices, p.ex., petites entreprises, garderies coopératives ou programmes de prêts, qui permettent de résoudre des problèmes et de susciter de nouvelles idées et de nouvelles mesures d'adaptation.

Ces changements ne sont souvent pas perceptibles immédiatement, mais devraient être réalisables avant la fin de votre projet.

Vous n'exercez pas de contrôle intégral sur les résultats car ils ne découlent pas directement de vos activités; les influences extérieures peuvent donc facilement présenter un obstacle. Néanmoins, il est très important de gérer votre projet afin d'atteindre ces résultats parce qu'ils représentent les changements concrets que vous cherchez à mettre en œuvre grâce à votre travail.



Nous sommes nombreux à avoir appris à rédiger des énoncés de buts et d'objectifs en décrivant ce qui doit être accompli plutôt que ce qui sera différent. Selon la méthode de la mesure des résultats, vous souhaitez saisir les effets de vos activités – ce que vous avez changé, ce qui est différent. Un énoncé traditionnel d'objectif serait : «...sensibiliser la population étudiante aux réalisations des familles d'immigrants...» Votre énoncé de résultat pourrait être reformulé comme suit : «...la population étudiante se montre plus accueillante envers les étudiants immigrants et leurs familles... »

RÉSULTATS

pour le projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »



Voici trois résultats que l'équipe Nouveau début a cernés.

Vous remarquerez que leur nombre ne correspond pas exactement au nombre d'extrants, alors que le nombre d'extrants correspond pour sa part au nombre d'activités. Il y a en fait trois résultats qui découlent de six extrants.

Deux choses à noter :

- Le potentiel suscité par les activités se transforme en changements souhaitables et réalisables.
- Comme des ondes, les avantages résultant des activités et des autres ricochets se dispersent vers l'extérieur et incluent progressivement d'autres personnes.

Résultats

- 1) De nouveaux arrivants et arrivantes s'inscrivent à des programmes locaux d'apprentissage de l'anglais et de perfectionnement professionnel; obtiennent de l'aide médicale, dentaire et juridique le cas échéant; et font appel à d'autres services et groupes de soutien communautaires.
- 2) De nouveaux arrivants et arrivantes établissent de nouvelles relations de confiance qui se renforcent mutuellement au sein de leur propre communauté de nouveaux arrivants et ailleurs; ils mettent sur pied leurs propres organismes communautaires.
- 3) Les organismes locaux ciblés déterminent les changements à opérer pour faciliter l'accès aux services et aux groupes de soutien pour les nouveaux arrivants, et apportent ces changements.

Après la séance de counselling dans le cadre du projet Nouveau début

De retour chez lui après la séance de counselling.



Plus tard... Un résultat du projet Nouveau début : après le cours d'anglais...



Un autre résultat du projet « Nouveau début »

Impact

Vers un changement à plus long terme

L'impact décrit votre vision d'un avenir souhaité et souligne l'importance du projet.

De par lui-même, votre projet ne peut pas amener ce changement, mais il devrait contribuer à sa réalisation.

Caractéristiques de l'impact

Sphère d'influence :

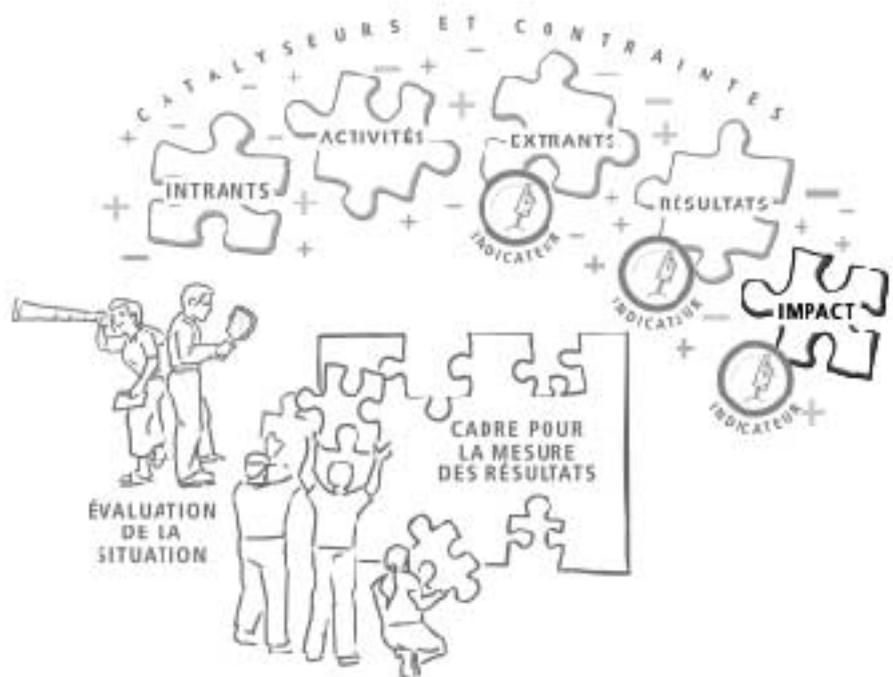
Expansion à une échelle encore plus grande

Échéancier :

Après la fin de votre projet

Degré de contrôle :

Très minime; influence indirecte seulement



- L'impact représente la vision ou le but ultime que vous cherchez à concrétiser avec ce projet; il donne une vue d'ensemble et décrit les changements à long terme que votre organisme cherche à apporter.
- L'impact répond à la question « Pourquoi ce travail est-il important? »
- Efforcez-vous de rédiger un énoncé d'impact qui décrit cet avenir souhaité.

L'impact est en quelque sorte représenté par les dernières ondes d'un ricochet. Comme une onde lointaine, un impact ne se réalise pas dans l'immédiat et touche généralement davantage de personnes.

À cette étape, les ondes ont perdu de leur force et ne sont plus dominantes, mais elles exercent encore une certaine influence sur l'eau. De même, les projets ne peuvent pas créer d'impacts par eux-mêmes, mais ils peuvent toutefois y contribuer.





IMPACT

du projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »

Voici l'énoncé d'impact rédigé par l'équipe :

Les ménages de nouveaux arrivants apportent une contribution autonome à la collectivité dans laquelle ils ont choisi de vivre.

Cet énoncé contient deux mots déterminants qui constituent un point de départ :

« **autonome** » - suggère que les nouveaux arrivants mettent en pratique leurs habiletés et leurs connaissances afin de pouvoir se prendre en charge;

« **contribution** » - signifie que les nouveaux arrivants sont actifs dans leur collectivité, leur école, etc.



Rédigez votre énoncé d'impact au début du projet – vous en aurez besoin pour rédiger les énoncés de vos intrants et extrants.

Perspective

Le point de vue du gouvernement canadien quant à la mesure des résultats

Vous êtes sans doute maintenant enthousiasmés par les avantages que présente la méthode de la mesure des résultats qui permettra à votre organisme de se concentrer sur la gestion des effets à long terme (résultats) plutôt que sur leur gestion à court terme (extrants). Il est également utile d'établir ensemble un plan afin d'engager un dialogue avec les personnes qui mettent le projet en œuvre quant aux changements que vous souhaitez apporter et aux moyens à prendre pour y arriver.

Toutefois, dans la réalité, la plupart des initiatives communautaires ont besoin d'un financement extérieur pour atteindre les résultats voulus. Si vous maîtrisez la terminologie propre à la mesure des résultats et si vous disposez d'un cadre solide, vous aurez des atouts qui vous aideront à obtenir le financement requis. De nombreux bailleurs de fonds ont des sites Web que vous pouvez consulter pour comprendre « leur langage ». Pour en savoir plus sur le point de vue du gouvernement canadien en matière de mesure des résultats, allez sur le site

www.tbs-sct.gc.ca et cliquez sur *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Il s'agit du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, organisme gouvernemental chargé d'aider toutes les entités fédérales à mettre l'accent sur les résultats. Vous y constaterez combien une orientation axée sur les résultats fait partie intégrante de la vision du gouvernement pour la fonction publique. Il est important de s'attacher aux résultats pour continuer : 1) de mettre l'accent sur les citoyens; 2) de mettre en pratique un ensemble clair de valeurs pour la fonction publique comprenant l'autonomie, la compassion et le respect de la démocratie; et 3) de faire des dépenses judicieuses.

Le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* comporte trois messages très importants pour les organismes sans but lucratif :

1. La détermination du gouvernement à obtenir des résultats concerne autant la fonction publique que les organismes qui travaillent en partenariat avec le gouvernement et qui utilisent des fonds

publics, y compris les organismes sans but lucratif.

2. La mise en œuvre d'une méthode de gestion axée sur les résultats doit se faire de manière souple; « il n'est plus possible de pratiquer une gestion de type unique imposée par un organisme central ».

Il est crucial d'établir des « partenariats favorisant l'échange de connaissances » entre les institutions publiques et leurs partenaires du secteur privé et du secteur des organismes sans but lucratif pour arriver à un système de gestion efficace pour le secteur public, axé sur les citoyens. « Les institutions publiques n'ont plus le monopole du savoir. »

3. Le défi pour l'avenir consiste à favoriser une culture du rendement à l'échelle du système qui reconnaît « l'apprentissage par l'action » et « l'amélioration continue » comme modes de travail tant au sein du gouvernement qu'à l'extérieur.

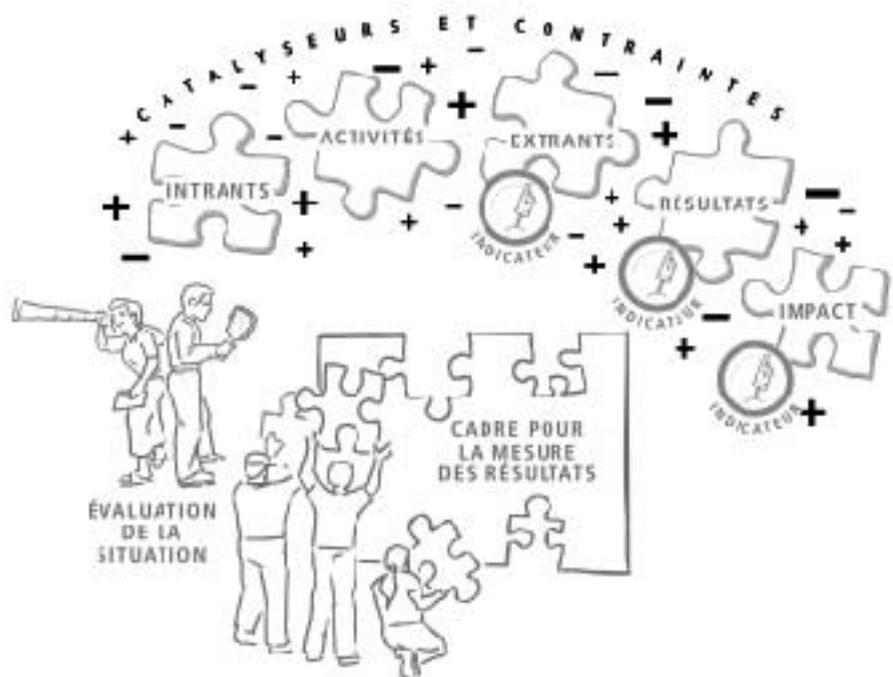
Catalyseurs et contraintes

Facteurs qui favorisent ou qui entravent votre projet

Ces facteurs peuvent exercer une influence sur chaque élément de votre projet – (intrants/activités/extrants/résultats/impact)

Ils sont à l'œuvre à tous les niveaux (familial, communautaire, national, international) et tant au sein de votre organisme qu'à l'extérieur.

Il peut s'agir de facteurs humains ou de facteurs naturels, comme le temps qu'il fait par exemple.



Mieux vous les connaissez, mieux vous serez capables d'y faire face en exécutant les activités différemment.

Vous pouvez utiliser les *catalyseurs* pour accroître l'effet des changements que vous apportez. Par exemple :

Votre mairesse s'est faite la « championne » des habitations à loyer modéré; invitez-la à présider un groupe de travail sur le phénomène des sans-abri et à animer un panel lors d'un forum sur le développement immobilier.

Vous pourrez peut-être réviser vos plans pour minimiser l'effet des *contraintes*. Par exemple :

Modifier les dates des ateliers pour éviter les fêtes religieuses.

Dressez la liste des *catalyseurs* et des *contraintes*. Décidez ensuite s'il est possible de modifier vos plans pour maximiser l'effet des *catalyseurs* et minimiser celui des *contraintes*. Vous constaterez que vous n'exercez aucun contrôle sur certains de ces facteurs, vu leur importance. Si tel est le cas, définissez-les comme étant des conditions indispensables à la réussite de votre projet. Appelez-les des *HYPOTHÈSES*.



HYPOTHÈSES

pour le projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »

- Les cours de langue et les programmes de formation professionnelle financés par les autorités fédérales et provinciales se maintiendront. **Risque : Faible**
 - Le marché du travail régional continue à rechercher les compétences que possèdent les nouveaux arrivants. **Risque : Moyen**
-

Hypothèses et risques

Il s'agit des conditions indispensables à la réussite.

Par « hypothèses », on entend les influences sur lesquelles vous n'exercez guère de contrôle, vu leur portée.

Il s'agit des conditions qui doivent être réunies pour que votre projet produise les effets attendus. Par exemple :

La révision des règlements municipaux de zonage ne changera pas le statut de votre entente pour la construction de nouvelles unités de logement dans le cadre de votre projet de coopérative d'habitation.

Le marché du travail local continuera à rechercher de nouveaux travailleurs comme ceux qui sont inscrits à votre projet de formation professionnelle (techniciens de télévision, tôliers).

Vous pouvez établir qu'il y a un grand risque, un risque moyen ou un faible risque que ces conditions ne se manifestent pas.

Pour évaluer le risque, vous devez faire appel à vos connaissances collectives sur le projet et son contexte. Les organismes de financement exigeront parfois une analyse des risques plus formelle pour les projets plus complexes et de plus grande envergure.

Indicateurs

Comment savoir si vous obtenez les effets souhaités

Les indicateurs vous permettent de cerner l'information que vous devez recueillir pour déterminer si le projet a un impact.

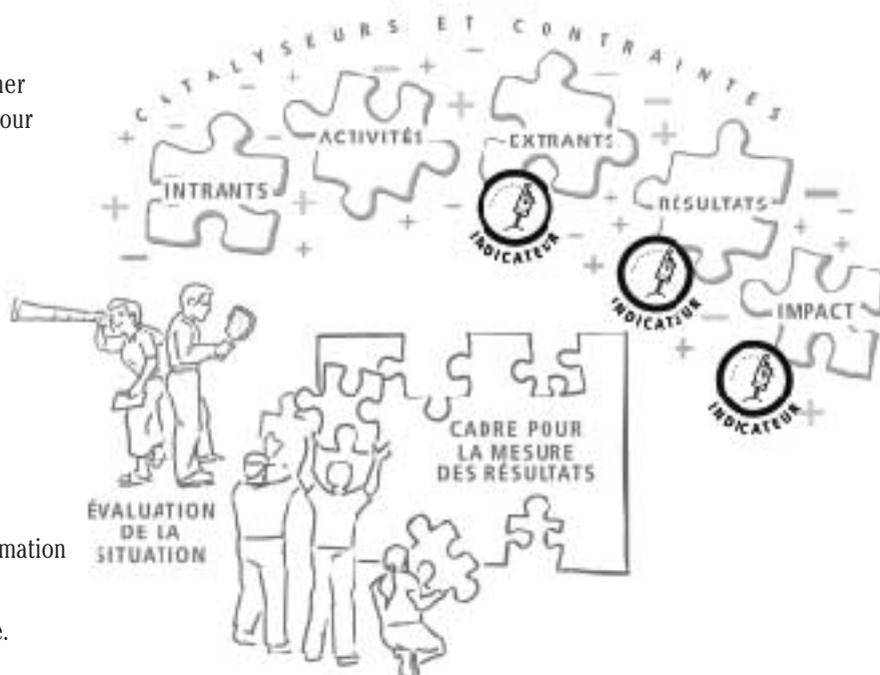
Il faut préciser ces indicateurs pour *les extrants, les résultats et les impacts*.

Chacun doit être étalonné pour mesurer un *extrant*, un *résultat* ou un *impact* donné.

L'information, qui doit comporter une combinaison de données qualitatives et quantitatives, peut être recueillie de plusieurs façons.

Chaque indicateur doit fournir une information qui permettra d'améliorer le projet.

L'utilisation de chacun doit être rentable.



C'est comme le poste de pilotage d'un avion...

Imaginez les cadrans et les écrans qu'on y trouve et qui fournissent des renseignements importants aux pilotes au sujet de l'avion – sa position par rapport à sa destination, la vitesse du vent, l'altitude, le niveau de carburant, etc. Sans ces indicateurs, les pilotes ont peu de repères pour se guider tout au long de leur voyage. Les pilotes ne consultent pas tous les cadrans simultanément et ils combinent parfois les données de plusieurs cadrans et écrans pour recueillir l'information requise à un moment donné. Pour les gestionnaires de projet comme pour les pilotes, les *indicateurs sont importants pour la navigation*.

Il existe plusieurs méthodes de collecte des données (voir la page suivante pour une explication plus approfondie des méthodes).

Établir une base de référence

On parle souvent de pré-tests et de post-tests (le pré-test établit votre base de référence)

Vous devez recueillir l'information avant de commencer, pour avoir des données auxquelles comparer vos résultats. C'est ainsi que vous démontrerez qu'il y a eu un changement.

Indicateurs quantitatifs

Exprimez les indicateurs sous forme de ratio, pourcentage, comparaison ou chiffre. Par exemple :

Le ratio des nouveaux arrivants et arrivantes qui s'inscriront aux cours de langue et aux programmes de formation professionnelle par rapport à la population totale.

Indicateurs qualitatifs

Exprimez les indicateurs en termes de changement ou de comparaison entre deux états ou situations. Par exemple :

Les changements dans les niveaux perçus de confiance en soi chez les nouveaux arrivants et arrivantes dans le groupe de couture.



La collecte des données ne devrait pas constituer une activité à part dont chacun a horreur. Intégrez la tâche aux activités que vous faites déjà.

Indicateurs qualitatifs

Exprimez les indicateurs en termes de changement ou de comparaison entre deux états ou situations. Par exemple :

Les changements dans les niveaux perçus de confiance en soi chez les nouveaux arrivants et arrivantes dans le groupe de couture.

Indicateurs cibles

Un indicateur cible (ou indicateur de succès) comprend un niveau que vous cherchez à atteindre. Il vous sera difficile de fixer des objectifs réalisables à moins d'avoir recueilli des données depuis plusieurs années et de répéter les activités dans un cadre familier. Par exemple :

75 % des clients en counselling ne viendront pas recevoir d'autre counselling pour le même problème dans les 6 mois suivant la dernière session.

Échantillonnage

Lorsqu'il est difficile de faire un recensement auprès de toute la population, un chercheur peut sélectionner une partie de cette population, appelée échantillon, qui est jugée représentative de la population. L'échantillonnage est une méthode courante de

collecte de données qualitatives et quantitatives. Elle ne demande pas beaucoup de personnel ni de temps de bénévolat, mais peut néanmoins fournir des données fiables.

En principe, un échantillon doit représenter fidèlement (à plus petite échelle) la population que vous souhaitez sonder. Plus votre échantillon est grand, plus fiable sera votre information. Par exemple :

Les réponses de trois personnes risquent de vous donner une impression faussée du sentiment de 100 personnes, tandis que les réponses de 25 personnes vous en donneront une image plus exacte.

L'échantillonnage peut être utilisé pour la plupart des méthodes de collecte des données :

Au lieu d'interroger chaque client, votre réceptionniste doit interroger un client sur cent afin de déterminer si les séances de counselling/les aiguillages sont efficaces.

De nombreuses techniques d'échantillonnage ont été mises au point et il est important de trouver celle qui convient le mieux à votre organisme. Vous trouverez tous les renseignements utiles sur les techniques et les outils d'échantillonnage dans le glossaire de statistique de l'Université Lancaster, à l'adresse www.cas.lancs.ac.uk/glossary_v1.1/main.html.

Méthodes de collecte des données

Vous pouvez combiner plusieurs méthodes et faire preuve de créativité. Recueillez des données qui seront significatives pour votre organisme et n'oubliez pas de colliger vos résultats en tableau.

Entrevues

- Des conversations informelles, p. ex. à la halte-accueil, dans le jardin communautaire lorsque tous travaillent.
- Entrevues dirigées, pour lesquelles vos questions sont préétablies (cela vous aide à recueillir des données comparables, ce qui est particulièrement important si plusieurs personnes effectuent les entrevues); p. ex. : *Quels sont vos projets d'avenir? Prévoyez-vous suivre un cours de formation professionnelle?*
- Questions fermées, à choix déterminé, où vous lisez un énoncé partiel et demandez aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord ou non; p. ex. : *Mon appartenance ethnique a une influence sur la façon dont les commerçants locaux me servent (Fortement d'accord, D'accord, En désaccord, Fortement en désaccord).*
- Questions ouvertes standard; p. ex. : *Avez-vous des commentaires personnels à faire sur la situation des réfugiés dans votre collectivité?*

Observation

Aucune question directe. Vous recueillez simplement des données ou des histoires; p. ex. : *listes de contrôle ou comptages de fréquence par un travailleur ou une travailleuse sur le terrain ou encore par un agent ou une agente de traitement des cas, histoires*

orales ou information anecdotique.

Documents/Dossiers

Recueillez l'information dont vous avez besoin dans les documents existants comme le journal personnel des participants, les registres de l'organisme, les résultats de test, les recherches documentaires, les comptes rendus de réunions, les statistiques des ministères et les rapports gouvernementaux.

Groupes de consultation

Un petit groupe de participants est réuni pour une discussion. Vous n'essayez pas d'obtenir un consensus. Vous tentez seulement de comprendre la variété et la profondeur des opinions à partir de quelques questions données. Assurez-vous de désigner une personne qui notera les propos de chacun.

Enquêtes

Qu'elles soient écrites ou menées au téléphone, les enquêtes sont efficaces lorsque vous devez demander l'opinion de nombreuses personnes. Cependant, le taux de réponse n'est généralement pas aussi élevé qu'avec les méthodes de collecte de données en personne.



Ne vous découragez pas – vous devrez vous y reprendre à plusieurs reprises avant de trouver les indicateurs appropriés pour votre projet.

Indicateurs

Comment savoir si vous obtenez les effets souhaités



INDICATEURS

pour le projet d'appui aux réfugiés « Nouveau début »

L'équipe du projet a défini de nombreux indicateurs, à la fois qualitatifs et quantitatifs, pour mesurer les *extrants*, les *résultats* et les *impacts*. Leur nombre nous empêche de les répertorier tous ici, mais nous vous en donnons la liste dans l'annexe. L'équipe n'a pas encore choisi ceux qui s'adaptent le mieux à l'organisme. Pour ce faire, elle doit utiliser le « test de l'indicateur ».



Le test de l'indicateur

Vous pourriez utiliser de très nombreux indicateurs pour recueillir l'information voulue – tellement qu'il vous faudrait embaucher du personnel rien que pour recueillir les données et les résumer en tableau. Il est donc préférable de ne pas faire d'excès : choisissez les indicateurs qui vous donnent l'information la plus significative. Les indicateurs doivent être fidèles et utiles pour votre organisme, en plus de présenter un bon rapport coût-efficacité.

Dressez la liste des indicateurs que vous envisagez d'utiliser pour vos énoncés d'extrants, de résultats ou d'impact. Utilisez la liste de contrôle ci-dessous pour vous aider à choisir ceux qui seront les plus utiles.

Pour chaque indicateur envisagé, demandez-vous...

(Numérotez chaque indicateur que vous souhaitez tester et, ensuite, pour chaque question, inscrivez le numéro à l'endroit approprié sur la ligne.)

1. Exactitude – Mesure-t-il le résultat?	_____	NON
	OUI	
2. Présente-t-il un rapport coût-efficacité pour la collecte de l'information?	_____	NON
	OUI	
3. L'information peut-elle être obtenue sans empiéter sur la vie privée?	_____	NON
	OUI	
4. L'information aide-t-elle les chefs de projet à comprendre en quoi le projet aura des répercussions différentes sur les hommes et sur les femmes et/ou sur des sous-groupes particuliers?	_____	NON
	OUI	
5. Donne-t-il une information utile qui permettra de prendre des décisions de gestion?	_____	NON
	OUI	
6. L'information se communiquera-t-elle bien aux parties intéressées (y compris aux organismes de financement)?	_____	NON
	OUI	

À mesure que vous testez les indicateurs envisagés en vous posant ces questions, vous constaterez peut-être que vous pouvez :

- améliorer votre indicateur – le clarifier ou le rendre plus pertinent par rapport à l'extrant, au résultat ou à l'impact que vous voulez mesurer;
- améliorer l'énoncé de l'extrant, du résultat ou de l'impact.

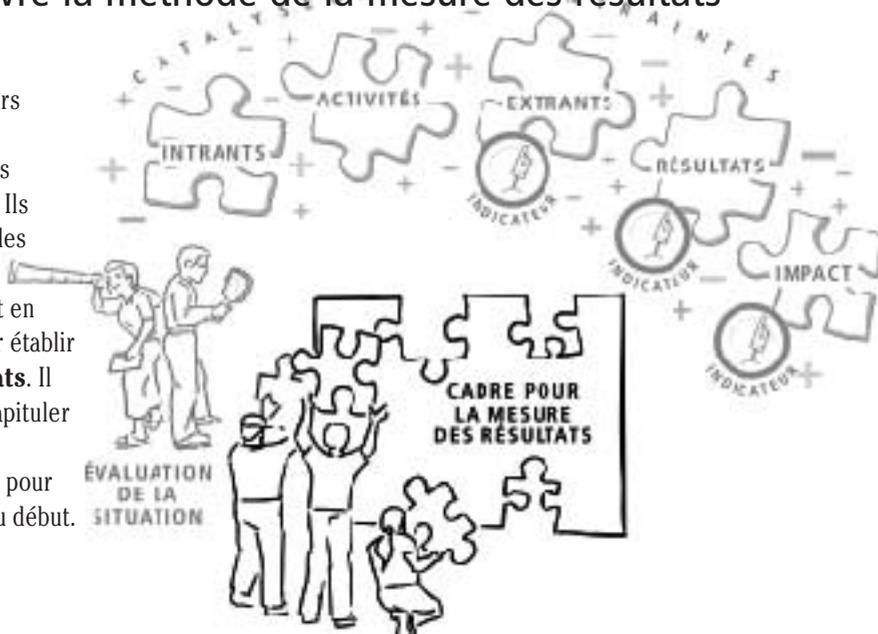
N'hésitez pas. Même alors, vous n'aurez peut-être pas encore le meilleur indicateur possible. Cherchez toujours à améliorer vos indicateurs lorsque vous les mettez en pratique.

Cadre pour la mesure des résultats

Comment mettre en œuvre la méthode de la mesure des résultats

Nous vous avons présenté les huit premiers termes de la méthode de la mesure des résultats, qui contribuent à bien définir les mesures à prendre et les effets attendus. Ils aident aussi à décider comment mesurer les progrès réalisés. Il reste une dernière expression à définir. Vous avez dorénavant en mains tous les éléments nécessaires pour établir un **cadre pour la mesure des résultats**. Il s'agit de l'outil que vous utilisez pour récapituler les divers éléments de votre projet. Vous trouverez en annexe un exemple de cadre pour la mesure des résultats du projet Nouveau début.

À quoi peut vous servir ce cadre?



À communiquer votre intention

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

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

À faire des suivis et des évaluations

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

Pour chaque indicateur, vous devez déterminer :

- Où vous prendrez l'information;
- Quelle méthode vous utiliserez;
- Qui recueillera l'information;
- Quand elle sera recueillie.

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

À modifier

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

- L'information peut être très importante pour **ceux qui participent directement aux activités, tels les membres de la collectivité ou les clients**. Demander l'apport des participants ou des groupes bénéficiaires peut leur permettre de

mieux comprendre le projet et accélérer les changements souhaités.

- Certaines données sont plus utiles à ceux qui **exécutent le projet – les gestionnaires, le personnel sur le terrain, les bénévoles**. L'examen de l'information vous amènera peut-être à modifier vos activités, à changer la répartition des intrants, ou à adopter de nouvelles stratégies pour les contraintes et les catalyseurs. Vous souhaitez peut-être aussi réviser l'un des éléments de votre cadre de la mesure des résultats en fonction de votre nouvelle façon d'envisager le projet.
- À un niveau plus général, il existe de l'information concernant à l'état du projet dans son ensemble et elle est particulièrement utile pour les **organismes de financement ou les donateurs privés**. À l'aide des énoncés d'activités, d'extrants, de résultats et d'impacts figurant dans votre cadre pour la mesure des résultats, vous pouvez produire des rapports décrivant les progrès réalisés par rapport aux ententes.

Démarrage

Comment établir un cadre pour la mesure des résultats



La mesure des résultats est un processus cyclique

Il est difficile d'établir un cadre pour la mesure des résultats en une seule séance. Il en faut généralement plusieurs.

Tirez profit des différents styles d'apprentissage dans votre groupe. Il y aura toujours des personnes qui privilégieront « le long terme » et « la vue d'ensemble » (impact). Elles remontent ensuite la chaîne pour définir des activités et des extraits plus concrets. Il y aura aussi des personnes qui préféreront commencer par le concret, soit avec les activités, pour en arriver finalement à une vue d'ensemble. Tenez compte des deux styles d'apprentissage en vous déplaçant dans la « suite logique ».

1. Effectuez des exercices de remue-méninges

Formez un groupe. Discutez librement du travail qu'accomplit votre organisme et de l'objectif de ce travail. Pensez aux questions suggérées dans la section *Évaluation de la situation* à la page 4. Prenez note de toutes vos idées.

2. Catégorisez

Essayez de classer les résultats des exercices de remue-méninges selon les catégories énumérées dans ce guide. Certains groupes préféreront commencer par les activités parce qu'ils ont l'habitude de parler de ce qu'ils font. Ne vous attardez pas ici. Établissez quelques catégories générales et passez à l'étape suivante. Vous souhaitez déterminer l'impact le plus vite possible afin de connaître l'orientation que prendra votre organisme.

3. Précisez

Précisez l'information fournie dans chaque catégorie; créez des groupes d'activités; vérifiez que les extraits se transforment en résultats puis en impacts et que tous les énoncés reflètent précisément ce que vous faites ainsi que ce que vous prévoyez changer. Dressez la liste des catalyseurs et des contraintes.

4. Établissez des indicateurs

Vous avez déjà probablement certains indicateurs. Ajoutez-en d'autres. Demandez-vous quelles méthodes vous permettront de recueillir l'information nécessaire. Testez chaque indicateur à l'aide de la liste de contrôle de la page 17 et choisissez ceux qui conviennent le mieux à votre organisme, ou à ce projet en particulier.

Il y a loin de la théorie à la pratique

Votre organisme ne pourra pas exercer de contrôle sur toutes les variables; elles sont tout simplement trop nombreuses. Même si vous pensez avoir un cadre solide (une suite logique unissant les intrants aux impacts, avec des indicateurs connexes et une liste des contraintes et catalyseurs éventuels), les projets se déroulent rarement comme prévu, pour ne pas dire jamais. Mais il n'y a pas lieu de paniquer : les cadres pour la mesure des résultats devraient être des documents évolutifs. Ils devraient vous guider dans votre travail, mais être adaptables au fur et à mesure que vous acquérez une plus grande expérience et que le contexte continue à changer. La mesure dans laquelle vous pourrez modifier votre cadre durant un projet est une question à débattre avec votre organisme de financement.

Ressources

Ressources sur le Web concernant la mesure des résultats

Gouvernement du Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor - « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes »
www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.html

Bureau du vérificateur général du Canada
www.oag-bvg.gc.ca

Accent sur les résultats dans le secteur bénévole au Canada

Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole - 1999, Ed Broadbent (président)
www.vsr-trsb.net/pagvs/index.htm

Évaluation axée sur les résultats

United Cerebral Palsy, Greater Utica (NY) Area
www.ucp-utica.org/uwlinks/outcomes.html

Université d'Ottawa, Faculté de médecine
www.uottawa.ca/academic/med/epid/toolkit.htm

Quelques fondations intéressées par la mesure des résultats

Benton Foundation
www.benton.org/Practice/Toolkit

Centre canadien de philanthropie
www.ccp.ca

Harvard Business School
www.hbsp.harvard.edu/products/hbr

The Centre for Accountability and Performance
www.aspanet.org/cap/weblinks.htm

United Way of America
www.unitedway.org
national.unitedway.org/outcomes/ndpaper.htm

Centraide Canada
www.unitedway.ca

W.K. Kellogg Foundation
www.wkkf.org

Planification et gestion générales pour les organismes

Free Management Library
www.mapnp.org/library/plan_dec/plan_dec.htm

Annexe

Cadre pour la mesure des résultats d'un service fictif d'établissement



CADRE POUR LA MESURE DES RÉSULTATS

ORGANISME : **Nouveau début**
NOM DU PROJET : **Projet d'appui aux réfugiés**
ÉCHÉANCIER : **2001 – 2003**

Comment?

INTRANTS

- Employés ETP
- Heures de bénévolat
- Consultant en formation
- Frais des installations (loyer, services publics)
- Frais de réunion (rafraîchissements)
- Fournitures de bureau (tableau-papier, papier et stylos, abonnements)
- Frais de bureau (télécopieur, téléphone)

ACTIVITÉS

Entrer en communication avec les groupes communautaires

Établir des rapports avec les leaders informels de la communauté des nouveaux arrivants, former un groupe comprenant des représentants de cette communauté et des organismes communautaires participants.

Évaluer la situation

En collaboration avec les dirigeants communautaires et d'autres membres du groupe de travail, recueillir des renseignements sur les conditions de vie actuelle de chaque famille et à partir de cette information, définir les mesures prioritaires qui s'imposent.

Faire les premiers pas vers les nouveaux arrivants

Préparer des affiches et brochures avec les leaders informels de la communauté des nouveaux arrivants dans la langue du groupe visé, organiser des rencontres communautaires et adopter d'autres méthodes pour informer le public cible de l'aide que peut lui fournir Nouveau début.

Services de counselling individuel/familial et aiguillage

Effectuer une évaluation initiale, donner du counselling et aiguiller les nouveaux arrivants vers les services et les groupes de soutien (p. ex. : évaluation des connaissances linguistiques, préparation à l'emploi, entraide entre pairs, aide juridique) offerts au sein de Nouveau début et dans la collectivité en général.

Établir des groupes d'entraide entre pairs

Créer et animer des groupes de concertation autour d'intérêts communs (p. ex. : sports pour les jeunes, rôle parental, couture, cuisine), organiser des activités sociales, faire des excursions, inviter des personnes-ressources pour discuter de sujets d'intérêt.

Établir des réseaux et promouvoir les intérêts – Définir les contraintes au sein des institutions locales qui freinent l'intégration des nouveaux arrivants (p. ex. : incidents racistes dans des centres de loisirs, cours d'anglais et orientation culturelle dans les écoles, manque de soutien pour la traduction); collaborer avec d'autres groupes d'intérêt pour élaborer des stratégies de promotion et de défense des intérêts.

Situation (p. ex.: problème, besoin, occasion, mandat, objectif)

Une crise politique dans leur pays a forcé de nombreuses personnes à demander le statut de réfugié. Vingt mille citoyens de ce pays sont arrivés au Canada au cours des six derniers mois. Deux cent ménages vivent actuellement dans notre région (population : 500 000). Les ménages sont isolés et ignorent les services et les appuis dont ils

peuvent bénéficier. La langue constitue un obstacle pour la majorité d'entre eux. Les organismes communautaires les aident dans la mesure du possible, mais il faut adopter une approche plus soutenue et mieux coordonnée pour aider ces ménages de nouveaux arrivants à s'intégrer dans leur nouvelle terre d'accueil. À titre de principal

organisme fournissant des services d'établissement dans la région, Nouveau début est bien placé pour entrer en jeu. Notre décision de soumettre ce projet résulte de consultations avec les groupes communautaires et des représentants informels de la collectivité des nouveaux arrivants.

Ce que nous voulons

Pourquoi?

EXTRANTS

La confiance mutuelle est renforcée; il existe une entente de collaboration entre l'équipe « Nouveau début », d'autres organismes participants et les leaders de la collectivité des nouveaux arrivants, et tous poursuivent un même objectif.

Tout le monde comprend en gros le profil des nouveaux arrivants du point de vue des caractéristiques démographiques, de la scolarité, des habiletés et de la langue; on s'entend sur les priorités et les enjeux les plus pressants.

Chaque ménage reçoit une brochure, l'initiative d'extension est discutée lors de réunions communautaires et des affiches sont apposées dans des endroits stratégiques fréquentés par les membres de ces familles, p. ex., *cabinets de médecins, organismes religieux ou épiceries*.

Les nouveaux arrivants obtiennent des réponses à leurs questions les plus pressantes, ils sont aiguillés (au besoin) vers d'autres organismes et ils comprennent bien les étapes à suivre pour régler les problèmes discutés au cours de la séance, p. ex. *s'inscrire à des cours de langue, aller chez un médecin, rencontrer l'enseignant de leurs enfants*.

Les nouveaux arrivants partagent leurs expériences de vie, acquièrent de nouvelles habiletés et assument des tâches journalières avec plus d'assurance.

Des messages pertinents et bien argumentés sont transmis dans le cadre d'exposés devant des groupes de travail ou des bailleurs de fonds, aux médias régionaux, lors de réunions individuelles ou par correspondance directe avec les décideurs.

RÉSULTATS

Les nouveaux arrivants, hommes et femmes s'inscrivent à des programmes d'apprentissage de l'anglais ou du français selon le cas et de perfectionnement professionnel; ils obtiennent des services médicaux, et dentaires et de l'aide juridique au besoin; ils font appel à d'autres services et groupes de soutien communautaires.
(Extrants 1, 2, 4, 5)

Les nouveaux arrivants, hommes et femmes établissent des relations de confiance et d'entraide au sein de leur propre communauté et de la collectivité en général; ils mettent sur pied leur propre organisme communautaire.
(Extrants 3, 4, 5)

Les organismes locaux ciblés apportent des changements qui facilitent l'accès aux services et aux groupes de soutien pour nouveaux arrivants.
(Extrants 1, 2, 6)

IMPACT*

Les ménages de nouveaux arrivants apportent une contribution autonome dans la collectivité où ils ont choisi de vivre.

*ou résultats à long terme

Appendix

Travailler avec des indicateurs



INDICATEURS POSSIBLES

ORGANISME : **Nouveau début**
NOM DU PROJET : **Projet d'appui aux réfugiés**
ÉCHÉANCIER : **2001 – 2003**

EXTRANTS

Indicateurs possibles



- Degré d'entente mutuelle entre les intervenants quant au but de l'initiative, au rôle et à la contribution de chacun
- Correspondance entre l'intention énoncée et les actions de ceux qui participent au groupe de travail du projet
- Nombre de ménages ayant participé à l'enquête d'évaluation par rapport au nombre total de résidents dans la région
- Nombre de brochures distribuées par rapport au nombre total de ménages
- Niveau de satisfaction des clients par rapport aux séances de counselling
- Mesure dans laquelle les clients peuvent décrire les mesures qu'ils prendront après une séance
- Changements comparatifs dans la dynamique de groupe :
 - Participation individuelle
 - Profondeur/diversité des discussions
 - Rôle de l'animateur/animateur
- Changements dans les niveaux perçus de confiance en soi parmi les membres du groupe d'entraide
- Ratio des situations contraignantes définies par rapport à celles qui sont abordées dans le cadre de l'initiative
- Comparaison entre les reportages positifs et les reportages négatifs dans les médias : Temps d'antenne et colonnes dans les imprimés

Personnes/groupes/ collectivités participants

Hommes, femmes et enfants du pays « x », leaders de la communauté des nouveaux arrivants et autres organismes communautaires participants

Hypothèses et risques

- Les cours de langue et les programmes de formation professionnelle financés par les autorités fédérales et provinciales se maintiendront.
- Le marché du travail régional continue à rechercher les compétences que possèdent les nouveaux arrivants.

RÉSULTATS

- Ratio des nouveaux arrivants et arrivantes qui s'inscriront à des cours d'anglais et à des programmes de formation professionnelle par rapport à la population totale.
- Changement dans le ratio des ménages utilisant des services médicaux et dentaires et de l'aide juridique lorsque la situation le justifie.
- Ratio des ménages indiquant une utilisation accrue des équipements récréatifs locaux
- Ratio des nouveaux arrivants et arrivantes signalant une augmentation du nombre de personnes de la localité (dans la communauté des nouveaux arrivants comme à l'extérieur) auxquelles ils peuvent s'adresser régulièrement pour obtenir leur soutien
- Changement comparatif dans la nature et le nombre de décisions prises localement
 - Composition du leadership
 - Fréquence des rencontres
 - Types de décisions et d'actions
- Ratio des situations contraignantes abordées par rapport à celles qui ont donné lieu à des améliorations dans les politiques et les programmes et ou l'affectation des ressources

Ménages de nouveaux arrivants (hommes et femmes) et institutions locales offrant des services (p. ex., écoles, centres de loisirs, hôpitaux)

RÉSULTATS À LONG TERME ou IMPACTS

- Ratio des ménages signalant une augmentation de leur revenu au cours des trois années précédentes
- Ratio des ménages ayant des revenus supérieurs au seuil de faible revenu (SFR)
- Ratio des ménages dont au moins un adulte participe à :
 - des activités scolaires
 - des initiatives communautaires pour aider autrui
 - la vie politique locale et/ou régionale

La communauté des nouveaux arrivants et la collectivité élargie (p. ex., quartiers, municipalités)

L'effet *de* ricochet

Partir des résultats pour
planifier et diriger le
travail communautaire

PRODUIT PAR



AVEC L'APPUI FINANCIER ET LE SOUTIEN CONTINU DE



MARS 2002