



FICHE D'INFORMATION

INTRODUCTION A L'EVALUATION D'ORGANISATION A BUT NON LUCRATIF A L'INTENTION DES ASSOCIATIONS D'AGRICULTEURS

Sky V. Georges and Jennifer A. Jones¹

L'évaluation est le processus d'examen critique d'un programme ou d'une initiative. Il comprend la collecte et l'analyse systématiques des données relatives au programme. Ce que nous savons aujourd'hui comme l'évaluation des programmes a commencé après la Seconde Guerre mondiale, lorsqu'une augmentation du financement fédéral américain a conduit à un examen plus minutieux des résultats programmatiques (Rossi, Lipsey et Freeman, 2004). La science de l'évaluation a commencé à se développer dans les années 60 et 70. Il existe aujourd'hui de nombreuses revues scientifiques dédiées à la science de l'évaluation.

Le but de l'évaluation est d'examiner la valeur d'un programme et la manière de l'améliorer (Patton, 1987). L'évaluation est utilisée par les entreprises, les organisations à but non lucratif et les gouvernements pour accroître l'efficacité organisationnelle. Les résultats des évaluations sont également partagés avec les bailleurs de fonds et les membres de l'organisation comme preuve du succès de celle-ci. De plus, une évaluation régulière renforce les organisations car les employés et les bénévoles accordent plus d'attention à ce qu'ils font et comment ils le font.

Cet article décrit les deux principaux types d'évaluation et comment intégrer l'évaluation dans toutes vos activités clés.

Types d'évaluation

Il existe deux principaux types d'évaluation: l'évaluation formative et l'évaluation sommative. Voir le tableau I. Les évaluations formatives sont menées pendant le déroulement d'un processus, activité ou programme et fournissent un feedback immédiat qui peut être utilisée pour améliorer le processus. Par exemple, si une organisation a défini un objectif stratégique visant à améliorer ses revenus de 10% cette année, elle doit alors mesurer ses progrès vers cet objectif afin de savoir si elle atteindra son objectif ou non. S'ils ne sont pas en mesure d'atteindre leur objectif au milieu de l'année, ils peuvent alors ajuster leur stratégie. La question clé posée par une évaluation formative est la suivante: sommes-nous sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs et, sinon, comment pouvons-nous nous améliorer?

-
1. Sky V. Georges, assistant professor, Department of Agricultural and Environmental Sciences, Tennessee State University College of Agriculture; Jennifer A. Jones, assistant professor, Nonprofit Management and Leadership, Department of Family, Youth, and Community Sciences, University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences.

Une évaluation formative augmentera vos chances de succès car elle vous permettra d'identifier et de résoudre les problèmes durant le programme. Cette amélioration continue se traduira naturellement par un meilleur résultat global.

Les évaluations sommatives sont effectuées à la fin d'un processus, activités ou programme et fournissent des mesures finales de performance. Par exemple, si une organisation a défini un objectif stratégique pour améliorer ses revenus de 10% cette année, l'évaluation sommative aurait lieu à la fin de l'année et répondrait à la question: avons-nous atteint nos objectifs et, sinon, pourquoi?

Une évaluation sommative fournira des preuves pouvant appuyer la réplication d'une activité ou d'un programme ou justifiant des changements aux activités futures. Les résultats d'une évaluation sommative peuvent être utilisés pour démontrer aux bailleurs de fonds et aux membres de l'organisation que leurs investissements font une différence.

De nombreuses organisations et programmes incluront des processus d'évaluation formative et sommative dans le cadre de leur plan d'évaluation global. En fait, la plupart des données recueillies pour une évaluation formative tout au long d'un projet peuvent être utilisées pour l'évaluation sommative.

Tableau 1: Types d'évaluation

Type d'Evaluation	Quand	Questions Clés	Pourquoi c'est Important
Formative	Pendant le processus de mise en œuvre d'une activité ou d'un programme	Sommes-nous sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs et, sinon, comment pouvons-nous nous améliorer?	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente les chances de succès programmatique • Permet une amélioration continue de l'activité ou programme
Sommative	A la fin d'une activité ou d'un programme	Avons-nous atteint nos objectifs et, sinon, pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des preuves pour soutenir la réplication ou de modifications des activités futures • Démontrer aux membres et aux bailleurs de l'organisation qu'il y eu une rentabilité des investissements

Bien que les questions posées par chaque type d'évaluation soient assez simples, il faut une réflexion approfondie pour déterminer la meilleure façon de répondre à chaque question. Ce ne sont pas seulement des questions qu'il faut répondre par oui ou par non. Par exemple, pour déterminer si une organisation est en bonne voie d'atteindre ses objectifs et pourquoi, l'évaluateur doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs différents. Par exemple, en pensant à cette même organisation qui souhaite augmenter ses revenus de 10%, l'évaluateur doit examiner des facteurs tels que: l'efficacité de la production, le marketing, les ventes, les menaces externes

(telles que de vastes troubles civils et politiques ou la saison des ouragans imminente) et plus. Chacun de ces facteurs doit être pris en compte pour déterminer comment, le cas échéant, ils contribuent aux progrès de l'organisation et ce qui peut être fait pour s'améliorer dans chacun de ces domaines.

Quelles questions poser et quelles données collecter

La partie la plus importante de l'évaluation est de décider des questions à poser. Si la question est trop étroite ou trop difficile à répondre, l'évaluation sera inutile. Si la question est trop large ou si vous saisissez trop de données, il sera difficile d'identifier les recommandations. Il y a trois critères à utiliser pour déterminer si une question d'évaluation sera bonne ou non (adapté de Rossi, Lipsey et Freeman, 2004).

Premièrement, la question doit être raisonnable et appropriée. Cela signifie que la question doit correspondre à la portée et à la direction générales de votre travail. Par exemple, une association d'agriculteurs peut se demander si son travail a eu un impact sur l'apport nutritionnel de ses membres. Il existe un lien logique entre l'agriculture et la nutrition; cependant, si le programme n'a pas introduit de nouveaux aliments ou ne les a pas encouragés à modifier leur régime alimentaire, cette question n'est pas appropriée. Au lieu de cela, identifiez une question qui a un lien direct et logique avec les objectifs du projet ou du programme.

Deuxièmement, Il faut qu'on puisse répondre à la question. L'organisation doit être en mesure de collecter des données qui répondront à la question. S'ils ne peuvent pas collecter de données, il ne vaut pas la peine de mener une évaluation pour répondre à la question. Pour décider s'il est possible de collecter les données, il est préférable de prendre en compte les défis logistiques tels que qui collectera les données, comment elles seront stockées et qui les analysera. Il est important d'être précis ici en ce qui concerne le temps et la responsabilité. Si la collecte de données prend du temps ou n'est pas intégrée à la liste des tâches prioritaires quotidiennes d'un membre du personnel, elle ne sera probablement pas terminée.

Troisièmement, la question doit avoir une réponse utile. L'organisation doit être en mesure de prendre des mesures pour s'améliorer en fonction des résultats. La question clé ici est la suivante: lorsque nous aurons la réponse à cette question d'évaluation, saurons-nous comment nous améliorer? Si l'organisation peut utiliser les données d'évaluation pour s'améliorer, alors l'évaluation en valait la peine. S'il ne peut pas l'utiliser pour s'améliorer, l'évaluation a été une perte de temps et d'argent.

Chaque organisation a plusieurs domaines d'activité tels que l'adhésion de membres, le marketing, les ventes, les ressources humaines (personnel ou bénévoles), etc. Chacun de ces éléments peut et doit être évalué. Cependant, si une organisation est novice dans le domaine de l'évaluation, est-il sage de se concentrer d'abord sur un domaine pour acquérir une expertise en évaluation. Au fil du temps, une organisation peut intégrer l'évaluation dans ses opérations commerciales globales pour l'ensemble de l'organisation. Le tableau 2 présente les principaux domaines d'activité des associations d'agriculteurs et, pour chaque domaine, identifie les questions et stratégies d'évaluation possibles.

Tableau 2: Évaluation de divers domaines d'activité: questions et stratégies possibles

Champs d'affaires	Questions Possibles	Strategies d'Évaluation Possibles
--------------------------	----------------------------	--

Adhésion de membres	<ul style="list-style-type: none"> - Répondons-nous aux besoins de nos membres? - L'organisation retient-elle ses membres ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de membres qui ne renouvellent pas chaque année. - Enquête sur les non-renouvellements pour identifier pourquoi - Pourcentage de nouveaux membres - Sondage auprès des nouveaux membres pour identifier pourquoi ils ont décidé de s'impliquer dans l'organisation - Sondage auprès des membres actuels pour identifier le niveau de satisfaction, la connaissance des avantages et l'utilisation de ces avantages
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles stratégies marketing fonctionnent le mieux? - Comment, le cas échéant, le marketing devrait-il changer pour différents types de clients? 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des clients pour identifier comment ils ont entendu parler de nous - Enquête auprès des clients pour identifier comment ils nous perçoivent - Analyse de différents types de clients, en les classant éventuellement en 2 à 5 catégories (par exemple, acheteur à domicile, propriétaire d'entreprise, exportateur, etc.)
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Nos bénévoles et employés sont-ils satisfaits? - Leur fournissons-nous l'équipement, la formation et le soutien nécessaires? 	<ul style="list-style-type: none"> - Sondage ou entrevues des bénévoles et du personnel/employés - Revue des formations dispensées - Revue du support fourni
Transport	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est l'efficacité de notre processus de transport? 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût par mile pour transporter nos marchandises - Revue du processus d'entretien et / ou d'utilisation des véhicules
Profits et Pertes	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure fonctionnons-nous efficacement? - Produisons-nous suffisamment de bénéfices nets? 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des dépenses - Examen des revenus - Examen du profit net

Comment intégrer l'évaluation dans vos activités

L'évaluation est un processus continu qui devrait faire partie de toutes les conversations de planification clés. L'évaluation doit être intégrée aux opérations d'une organisation. Par exemple, le conseil d'administration ou la direction d'une organisation devrait régulièrement examiner les données pour déterminer comment améliorer l'organisation. Cela peut inclure l'examen d'une copie du budget à chaque réunion, une enquête par an auprès du personnel et des bénévoles, l'enregistrement et l'examen régulier des données sur les coûts liés au transport. Au début, cela peut sembler un travail compliqué. Mais, si l'organisation est cohérente dans la collecte et l'analyse des données, elle identifiera bientôt les domaines où elle peut s'améliorer. À mesure qu'elle s'améliorera, elle pourra identifier de nouveaux domaines supplémentaires. Au fil du temps, l'organisation renforcera sa capacité. Comme il s'agit d'un processus à long terme, il est normal de commencer petit. Si l'organisation peut régulièrement évaluer un de ses domaines, elle développera des capacités internes, qui pourront être utilisées pour évaluer un domaine différent.

Références

- American Evaluation Association. (n.d.). Home page. Retrieved from <https://www.eval.org/>
- Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. (2006). *Real world evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Center for Disease Control. (n.d.). *Types of evaluation*. Retrieved from <https://www.cdc.gov/std/Program/pupestd/Types%20of%20Evaluation.pdf>
- Center for Disease Control. (n.d.). Program performance and evaluation office. Retrieved from <https://www.cdc.gov/eval/index.htm>
- MEERA. (n.d.). Evaluation: What it is and why to do it? Retrieved from <http://meera.snre.umich.edu/evaluation-what-it-and-why-do-it>
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Patton, M.Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complex concepts to enhance innovation and use*. New York, NY: Guilford Press.
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Freeman, H.E. (2004). *Evaluation, a systematic approach (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- W.K. Kellogg Foundation (n.d.). Logic model development guide. Retrieved from <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>