

## Les indicateurs de réussite

---

Une fois le plan d'action minutieusement réalisé grâce au modèle logique, il devient beaucoup plus simple d'en faire le suivi et faire le bilan des actions réalisées. Et aussi, puisque les résultats attendus sont clairement définis et les responsables bien identifiés, l'étape d'autoévaluation n'est plus aussi intimidante puisque tous les acteurs savent à quoi s'attendre.

L'autoévaluation des effets est possible uniquement si les résultats attendus du projet sont clairement définis, entre autres par des **indicateurs** clairs et précis. Ceux-ci sont des données observables qui permettent d'appréhender la présence ou l'absence d'un phénomène que l'on ne peut saisir directement. Le choix des indicateurs est essentiel parce que ces derniers déterminent les résultats sur lesquels sera jugé l'objet de l'évaluation, soit l'organisme ou le programme.

*Des indicateurs pertinents, formulés en fonction des objectifs qu'on se donne, permettront de juger du succès ou de l'échec d'un projet*

Les indicateurs peuvent être définis comme ce que nous voulons savoir à propos des diverses actions entreprises. En fait, il s'agit d'opérationnalisation d'un concept qui, sans cette démarche, resterait trop abstrait ou trop flou (cf. la cohésion sociale). Les indicateurs peuvent être soit de nature **quantitative** (ex. nombre de participants), soit de nature **qualitative** (ex. motivation à participer). Ils doivent être précis et adaptés en fonction des étapes de la démarche.

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont complémentaires. En effet, aucun d'eux ne peut mesurer ou décrire entièrement une réalité ou un phénomène. Prenons un exemple. Je veux évaluer l'activité « formation *Lutter contre l'âgisme* » que j'aurais offerte au centre d'action bénévole de la municipalité. Pour ce faire, je dois me baser

sur des critères observables, donc des indicateurs. Un indicateur comme « nombre de bénévoles ayant assistés à une formation » semble être un bon point de départ. L'utilisation de cet indicateur quantitatif est tout désignée en fin de projet pour faire un bilan de participation. Par contre, il peut être judicieux de l'utiliser à d'autres moments du projet pour se réajuster. Ainsi, si à mi-parcours notre indicateur nous permet de constater que zéro bénévoles ont assistés à la formation ou bien qu'après une première formation de 10 bénévoles, aucun autre ne s'est montré intéressé, on peut faire des ajustements nécessaires.

Les indicateurs qualitatifs permettent d'offrir un espace pour les expériences des gens, ce qui est essentiel pour saisir les points de vue et les priorités sur les projets auxquels ils participent à divers niveaux (direction, gestion, intervenants, participants). Ainsi, à l'indicateur quantitatif (nombre de bénévoles) on peut ajouter un indicateur qualitatif tel que « satisfaction des participants et des intervenants » qui vient enrichir le premier indicateur. Il devient finalement possible de constater qu'après une première formation où l'ensemble des participants n'ont pas été satisfaits de celle-ci, la formation a fait l'objet d'une mauvaise presse auprès de leur réseau respectif et qu'aucun autre bénévole n'a voulu s'inscrire à la deuxième formation offerte. En se donnant des indicateurs adaptés et utilisés en temps opportuns, on peut suivre l'implantation de notre projet et se réajuster afin de le mener à terme dans les meilleures conditions.

Voici des exemples d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

### **Indicateurs quantitatifs**

- Nombre de personnes
- Taux de participation
- Degré de satisfaction
- Nombre d'espaces de repos
- Moyenne d'âge
- Nombre d'abribus

### **Indicateurs qualitatifs**

- Nature de l'engagement social
- Nature de l'insécurité
- Satisfaction du personnel par rapport à sa relation avec les clients
- Satisfaction des clients par rapport au personnel

- Nombre d'utilisateurs
- Vitesse moyenne
- Durée moyenne des feux de circulation/traverses pour piétons
- Etc.
- Représentation du projet par les aînés
- Perception de l'accessibilité aux activités du projet
- Motifs de participation assidue
- Motifs d'abandon
- Etc.

Pour vous aider à identifier si vos indicateurs sont pertinents, nous vous suggérons de vous poser les questions suivantes :

- ✓ Sont-ils axés sur les **résultats** (c'est-à-dire se rapportent-ils aux résultats ou aux effets engendrés par l'activité);
- ✓ Sont-ils **mesurables** (en quantité) ou **observables** (en qualité);
- ✓ Se rattachent-ils à un résultat ou un effet qui peut **être imputé** avec assez de certitude au projet;
- ✓ Représentent-ils un **défi** (tout en restant dans les limites du faisable);
- ✓ Sont-ils aussi **valides** (directement reliés à une activité menée dans le cadre du programme et non attribuable à d'autres facteurs) et aussi **fiables** (susceptibles d'être répétés) que possible;
- ✓ Impliquent-ils une **comparaison significative** (comparaison dans le temps, avec d'autres activités du même genre, par rapport à une norme crédible, etc.).

Il est possible d'identifier différents types d'indicateurs. Ils sont couramment utilisés pour capter les changements à grande échelle dans une société. Certains se mesurent bien, d'autres moins :

- ✓ **Indicateurs démographiques** (population, rural/urbain, habitat...);
- ✓ **Indicateurs économiques et matériels** (niveau de vie, revenus, coût de la vie, valeur des propriétés, taux d'activité, économie diversifiée, création d'emplois, etc.);

- ✓ **Indicateurs géographiques** (expansion urbaine en zone rurale, mobilité et transport, utilisation du territoire, gentrification);
- ✓ **Indicateurs institutionnels** (globalisation, perte d'autonomie décisionnelle au niveau local, bureaucratisation, accès à l'éducation, à la justice, à sa religion, au loisir, politique familiale, nombre d'org. communautaires et capacité, accès aux services publics de base, capacité des services publics, etc.);
- ✓ **Indicateurs politiques** (concentration du pouvoir vs décentralisation vers le local, démocratisation, participation aux décisions, droits humains, atteintes à la liberté de la personne, exercice du leadership, intégrité, équité, etc.);
- ✓ **Indicateurs socioculturels** (valeurs culturelles et acculturation, populations désavantagées, marginalisation de groupes sociaux, ségrégation raciale, stigmatisation, normes, valeurs et croyances, langue, traditions, etc...);
- ✓ **Indicateurs de criminalité** (niveau de sécurité, cambriolages, augmentation du crime, de la violence et des tensions, victimes, morts et blessés);
- ✓ **Indicateurs environnementaux** (infrastructures adéquates, bruit, poussières, pollution, qualité de l'eau, état des ressources, accès aux ressources naturelles, aspects esthétiques de l'environnement, autoroute urbaine, équilibre et diversité écologique, qualité de l'habitat – perçue vs objective -, etc.);
- ✓ **Indicateurs de santé et bien-être** (état de santé perçu, nutrition, prévalence d'asthme, d'hypertension, d'hypercholestérolémie, de problèmes cardiaques, de diabète, habitudes de vie, sentiments d'insatisfaction, etc.);
- ✓ **Indicateurs psychosociaux** (individu, famille, communauté) (cohésion de la communauté, stabilité – des familles, de la communauté -, réseaux sociaux, rapports hommes-femmes, sentiment de sécurité, sentiment d'appartenance à sa communauté, capital social, etc.).

Il ne faut pas seulement identifier les indicateurs de réussite, il faut aussi collecter les informations nécessaires afin de les évaluer. Voici des suggestions afin de recueillir les informations :

- ✓ Des **listes de vérification** (checklists) où l'on retrouve une série de tâches associées à chaque étape (logistique, coordination, etc.);
- ✓ Des **feuilles pré-imprimées** pour y inscrire des statistiques;
- ✓ Des **grilles de monitoring de projet** (voir *Fiches d'actions* – dans la section *Plan d'action* de l'intranet);
- ✓ Des **questionnaires** ou des **sondages** sur la satisfaction ainsi que sur les forces et les faiblesses d'une activité ou du projet;
- ✓ Des **observations participantes** en participant à une activité à l'aide d'une grille d'observation;
- ✓ De la **rétroaction informelle** d'un échantillon des participants de vive voix ou par téléphone;
- ✓ Des **entrevues téléphoniques** avec des gens ayant abandonné une activité;
- ✓ Des **entrevues individuelles** en face à face avec des participants après une formation;
- ✓ Des **entrevues de groupes** avec les intervenants et/ou les participants d'une activité.