



Trousse de ressources

**CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES**

# Modèles

pour l'établissement d'un plan d'action  
axé sur la collaboration



Planification globale du changement  
en éducation et dans les communautés

# Centre scolaire et communautaire



## Planification globale du changement en éducation et dans les communautés

Série de documents en faveur de la réussite scolaire et du développement de la communauté anglophone québécoise

*Trousse de ressources du CSC, Modèles pour l'établissement d'un plan d'action axé sur la collaboration* (version revue et corrigée, publiée antérieurement dans le *Guide de mise en œuvre d'un partenariat de collaboration entre l'école et la communauté*)

An English version of this document is available under the title *The CLC Resource Kit: Templates for Collaborative Action Planning*.

Document de travail (2007 09 25)

**Auteur :** William J. Smith, Services professionnels Talleyrand

### Coordonnatrice de la série

Paule Langevin, Leading English Education and Resource Network (LEARN)  
(Réseau des ressources pour l'éducation anglophone)

### Comité de coordination (LEARN)

Paule Langevin (présidente)  
Linton Garner  
Anne-Marie Livingstone

### Remerciements

Le Comité de coordination tient à remercier les coordonnateurs de CSC pour leurs commentaires, qui lui ont été très utiles dans la préparation de la présente version revue et corrigée.

© Gouvernement du Québec, 2011  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport  
Centres scolaires et communautaires – Trousse de ressources

ISBN 978-2-550-59743-8 (version imprimée)  
(Édition anglaise : ISBN 978-2-550-60913-1)

Modèles (PDF)  
ISBN 978-2-550-59751-3  
(Édition anglaise : ISBN 978-2-550-59750-6)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2011

10-00334

## SOMMAIRE

Comment utiliser le guide . . . . .	1
1 Explorer . . . . .	6
2 Amorcer . . . . .	13
3 Planifier . . . . .	29
4 Mettre en œuvre . . . . .	56
5 Évaluer . . . . .	57
Bibliographie . . . . .	73

Reprend les **étapes** décrites dans le cadre (p. III) ainsi que d'autres rubriques correspondant aux défis opérationnels inhérents à chaque étape.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Modèles</b> . . . . .	2
Liste de vérification des défis opérationnels . . . . .	3
<b>1 Explorer</b> . . . . .	6
<b>1.1 Voir comment sont les CSC dans d'autres communautés</b> . . . . .	6
Synthèse des observations sur les écoles communautaires . . . . .	6
<b>1.2 Établir le type de CSC adapté à sa communauté</b> . . . . .	7
Délimitation de la communauté . . . . .	7
Vision du CSC . . . . .	9
<b>1.3 Décider</b> . . . . .	11
Quotient de maturité . . . . .	11
<b>2 Amorcer</b> . . . . .	13
<b>2.1 Cartographier ses besoins et ses atouts</b> . . . . .	13
Carte des besoins et des atouts de la communauté . . . . .	13
<b>2.2 Formuler l'énoncé de mission</b> . . . . .	16
Énoncé de mission des partenaires . . . . .	16
Secteurs de résultats . . . . .	17
Principes directeurs . . . . .	18
Énoncés de mission harmonisés . . . . .	20
Ébauche de l'énoncé de mission du CSC . . . . .	21
<b>2.3 Répartir les responsabilités et les ressources</b> . . . . .	23
Établissement de la structure du CSC . . . . .	23
Répartition des rôles et des responsabilités . . . . .	24
Affectation des ressources . . . . .	26
<b>2.4 Conclure une entente de partenariat</b> . . . . .	27
Entente de partenariat . . . . .	27
<b>3 Planifier</b> . . . . .	29
<b>3.1 Définir les résultats escomptés</b> . . . . .	29
Points de convergence . . . . .	29
Énoncé des résultats escomptés . . . . .	30
<b>3.2 Déterminer les programmes et les services à offrir</b> . . . . .	32
Analyse des services proposés . . . . .	32
Activités de prestation de services . . . . .	33
Plan de travail pour les activités de prestation de services . . . . .	34
Suivi des services offerts . . . . .	35
<b>3.3 Déterminer la capacité d'offrir les services</b> . . . . .	36
Analyse des capacités actuelles . . . . .	36
Activités de renforcement des capacités . . . . .	38
Plan de travail pour les activités de renforcement des capacités . . . . .	38
Suivi du renforcement des capacités . . . . .	39

<b>3.4 Déterminer les moyens à employer pour évaluer les actions et les résultats</b>	40
Énoncé de l'éthique	40
Vérification de l'évaluation	42
Limites de l'évaluation	47
Plan d'évaluation	48
Grille d'évaluation	50
<b>3.5 Parachever le plan d'action</b>	52
Planification stratégique harmonisée	52
Plan d'action	54
<b>4 Mettre en œuvre</b>	56
<b>4.1 Répartir les ressources et commencer à offrir les services</b>	56
<b>4.2 Affecter les ressources et renforcer les capacités</b>	56
<b>4.3 Assurer le suivi de la prestation des services et du renforcement des capacités</b>	56
<b>5 Évaluer</b>	57
<b>5.1 Recueillir les données</b>	57
Échantillonnage	57
Formulaire de consentement type	59
Instruments types	61
<b>5.2 Analyser les données</b>	65
Analyse des données quantitatives	65
Analyse des données qualitatives	68
<b>5.3 Faire rapport aux différents acteurs</b>	70
Liste de vérification pour l'évaluation	70
Rapport aux différents acteurs	71
<b>Bibliographie</b>	73



## ■ COMMENT UTILISER LE GUIDE

En raison de l'importance que revêt la collaboration entre l'école et la communauté, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) a accordé son soutien à l'élaboration du **Cadre d'action pour la création d'un centre scolaire et communautaire (CSC)**. Ce cadre définit un ensemble d'étapes que les écoles, les centres de formation professionnelle et de formation des adultes et les groupes communautaires peuvent franchir pour créer un CSC.

Le cadre  
d'action

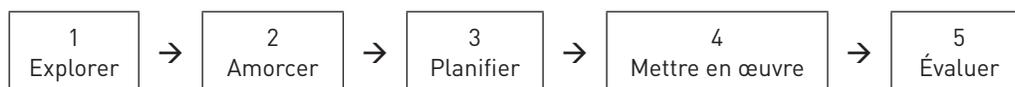


C'est ainsi que le MELS a confié au Réseau des ressources pour l'éducation anglophone (LEARN) le mandat de revoir et de publier le cadre en plus d'élaborer les documents connexes. Tous les documents publiés par LEARN à l'appui des CSC sont accessibles dans le site Web des **CSC** et regroupés sous le titre général de la série **Trousse de ressources du CSC (The CLC Resource Kit)** en anglais).

Afin d'aider les écoles, les centres et les groupes communautaires à instaurer le cadre, LEARN a préparé le **Guide de mise en œuvre d'un partenariat de collaboration entre l'école et la communauté**. Ce guide fournit des conseils *pratiques* et *conviviaux* sur la façon de franchir chaque étape et d'appliquer les mesures prévues pour chacune d'entre elles.



Par la suite, LEARN a élaboré un ensemble de **modèles**, regroupés dans le présent document intitulé **Modèles pour l'établissement d'un plan d'action axé sur la collaboration** et publié en format **PDF** (📄). À l'instar du guide, les modèles s'adressent aux personnes qui assument un rôle de leadership dans la coordination de chacune des **cinq étapes** du cadre.



Vous pouvez utiliser les **modèles** comme « outils » de collecte de données ou de mesure du rendement par exemple ou encore comme « formulaires » de saisie de renseignements, notamment pour dresser un plan de travail. Des directives accompagnent chaque modèle<sup>1</sup>. De plus, dans la marge de droite figurent des renvois (📄) aux étapes correspondantes dans le guide (voir exemple ci-contre).

📄 Guide, p. #

LEARN a également publié les modèles dans le **Cahier de planification individualisée**. Il s'agit d'un fichier en format **Word** (📄); vous pouvez ainsi adapter les modèles ou les formulaires à vos propres besoins.

1. Les références bibliographiques de toute publication utilisée dans la préparation des modèles inclus dans le présent cahier sont citées comme il se doit, puis fournies en détail dans la bibliographie.

## Modèles

Voici une liste des modèles proposés dans le cahier pour chacune des étapes du cadre.

<b>MODÈLES</b>	
<b>1 EXPLORER</b>	
1.1	Synthèse des observations sur les écoles communautaires
1.2	Délimitation de la communauté Vision du CSC
1.3	Quotient de maturité
<b>2 AMORCER</b>	
2.1	Carte des besoins et des atouts de la communauté
2.2	Énoncé de mission des partenaires Secteurs de résultats Principes directeurs Énoncés de mission harmonisés Ébauche de l'énoncé de mission du CSC
2.3	Établissement de la structure du CSC Répartition des rôles et des responsabilités Affectation des ressources
2.4	Entente de partenariat
<b>3 PLANIFIER</b>	
3.1	Points de convergence Énoncé des résultats escomptés
3.2	Analyse des services proposés Activités de prestation de services Plan de travail pour les activités de prestation de services Suivi des services offerts
3.3	Analyse des capacités actuelles Activités de renforcement des capacités Plan de travail pour les activités de renforcement des capacités Suivi du renforcement des capacités
3.4	Énoncé de l'éthique Vérification de l'évaluation Limites de l'évaluation Plan d'évaluation Grille d'évaluation
3.5	Planification stratégique harmonisée Plan d'action

MODÈLES	
<b>4 METTRE EN ŒUVRE</b>	
4.1	s. o.
4.2	s. o.
4.3	s. o.
<b>5 ÉVALUER</b>	
5.1	Échantillonnage Formulaires de consentement type Instruments types
5.2	Analyse des données quantitatives Analyse des données qualitatives
5.3	Liste de vérification pour l'évaluation Rapport aux différents acteurs

## Liste de vérification des défis opérationnels



Le présent modèle constitue un aide-mémoire que vous pouvez utiliser pour retracer les diverses étapes du processus à mesure que vous cheminez dans le guide. Vous pouvez également vous en servir comme liste de vérification et cocher (✓) chaque défi que vous relevez.

✓	ÉTAPES ET DÉFIS OPÉRATIONNELS	
<b>1 EXPLORER</b>		
	1.1	Voir comment sont les CSC dans d'autres communautés ➤ Recueillir de l'information utile sur les écoles communautaires ➤ Bâtir ses connaissances sur les écoles communautaires
	1.2	Établir le type de CSC adapté à sa communauté ➤ Élaborer une première carte de la communauté ➤ Discerner les conséquences d'un CSC sur sa communauté
	1.3	Décider ➤ Vérifier si les partenaires et leur organisation sont prêts à s'engager dans cette coentreprise ➤ Établir le produit prévu pour l'étape 1 : la décision
<b>2 AMORCER</b>		
	2.1	Cartographier ses besoins et ses atouts ➤ Définir les besoins de la communauté compte tenu de la forme de CSC envisagée ➤ Définir les atouts de la communauté permettant de répondre aux besoins définis

✓	<b>ÉTAPES ET DÉFIS OPÉRATIONNELS</b>	
	2.2	Formuler l'énoncé de mission <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Énoncer les valeurs et l'objectif du CSC</li> <li>➤ Définir la nature des résultats que les partenaires attendent du CSC</li> <li>➤ Établir un ensemble approprié de principes pour orienter le fonctionnement du CSC</li> <li>➤ Conjuguer les éléments qui précèdent pour formuler l'énoncé de mission</li> <li>➤ Définir les répercussions du CSC proposé sur l'énoncé de mission de chaque partenaire</li> </ul>
	2.3	Répartir les responsabilités et les ressources <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Structurer le CSC en fonction des besoins définis, compte tenu des réalités contextuelles</li> <li>➤ Selon la structure établie, répartir les rôles et les responsabilités appropriés aux partenaires</li> <li>➤ À partir de là, répartir les rôles et les responsabilités appropriés à l'équipe opérationnelle</li> <li>➤ À partir de là, définir les règles générales d'attribution des ressources du CSC</li> </ul>
	2.4	Conclure une entente de partenariat <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Établir un processus approprié pour conclure l'entente de partenariat</li> <li>➤ Rédiger l'entente de partenariat</li> <li>➤ Établir le produit prévu pour l'étape 2 : l'entente de partenariat signée</li> </ul>
<b>3 PLANIFIER</b>		
	3.1	Définir les résultats escomptés <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher les points de convergence entre les résultats visés par les divers partenaires</li> <li>➤ Établir une chaîne de résultats qui profite à tous</li> </ul>
	3.2	Déterminer les programmes et les services à offrir <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déterminer les activités susceptibles de produire les résultats définis à court terme à l'égard des services offerts</li> <li>➤ Établir un processus réalisable et efficace de suivi des services offerts</li> </ul>
	3.3	Déterminer la capacité d'offrir les services <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favoriser une compréhension globale de la capacité de rendement de son CSC</li> <li>➤ Déterminer les activités susceptibles de produire les résultats qui ont ou qui devraient avoir été définis à court terme à l'égard du renforcement des capacités</li> <li>➤ Établir un processus réalisable et efficace de suivi du renforcement des capacités</li> </ul>
	3.4	Déterminer les moyens à employer pour évaluer les actions et les résultats <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir la nature et les limites de l'évaluation</li> <li>➤ Décider de la façon de planifier l'évaluation</li> <li>➤ Déterminer précisément les éléments à évaluer</li> <li>➤ Adopter des normes d'évaluation pour chaque élément à évaluer</li> <li>➤ Choisir des indicateurs devant servir à mesurer les éléments à évaluer</li> <li>➤ Déterminer les sources de données et les méthodes de collecte et d'analyse à utiliser pour chaque indicateur retenu</li> </ul>

✓	<b>ÉTAPES ET DÉFIS OPÉRATIONNELS</b>	
	3.5	Parachever le plan d'action <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Établir un processus approprié pour terminer le plan d'action</li> <li>➤ Déterminer comment le plan d'action du CSC cadre dans le plan annuel de chaque partenaire</li> <li>➤ Rédiger le plan d'action</li> <li>➤ Établir le produit prévu pour l'étape 3 : le plan d'action approuvé</li> </ul>
<b>4 METTRE EN ŒUVRE</b>		
	4.1	Répartir les ressources et commencer à offrir les services <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exécuter le plan de prestation des services</li> <li>➤ Établir le premier ensemble de produits prévus pour l'étape 4 : les premiers résultats des services offerts aux élèves et à la communauté</li> </ul>
	4.2	Affecter les ressources et renforcer les capacités <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exécuter le plan de renforcement des capacités</li> <li>➤ Établir le second ensemble de produits prévus pour l'étape 4 : les premiers résultats du renforcement des capacités du CSC</li> </ul>
	4.3	Assurer le suivi de la prestation des services et du renforcement des capacités <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exécuter le plan de suivi de la prestation des services et du renforcement des capacités</li> </ul>
<b>5 ÉVALUER</b>		
	5.1	Recueillir les données <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trouver les données nécessaires pour fournir les indicateurs retenus</li> <li>➤ Recueillir les données retenues à l'aide des méthodes choisies à cette fin</li> </ul>
	5.2	Analyser les données <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Traiter les données recueillies à l'aide des méthodes retenues à cette fin</li> <li>➤ Interpréter les données traitées à l'aide des méthodes retenues à cette fin</li> </ul>
	5.3	Faire rapport aux différents acteurs <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consigner tout le processus d'évaluation</li> <li>➤ Rédiger un rapport d'évaluation complet faisant état du processus, des constatations et des recommandations</li> <li>➤ Prendre les moyens nécessaires pour informer les différents acteurs des résultats de l'évaluation</li> <li>➤ Donner suite aux résultats de l'évaluation, y compris aux leçons apprises</li> </ul>

# 1 EXPLORER



 Guide, p. 4

## 1.1 Voir comment sont les CSC dans d'autres communautés



### Synthèse des observations sur les écoles communautaires

Vous pouvez utiliser ce modèle pour transposer l'information que vous avez recueillie sur les écoles communautaires en connaissances utiles en vue de la création de votre CSC.

Questions d'orientation	Votre synthèse	Sources précieuses d'information
Quelles sont les principales caractéristiques d'un CSC ?		
Quels avantages un CSC procure-t-il aux différents acteurs ?		
Quels genres de services les CSC offrent-ils en général ?		
Quels sont les principaux facteurs qui favorisent la réussite ?		
Quels sont les principaux facteurs qui freinent la réussite ?		

Le modèle rempli constitue une « carte cognitive » des idées rassemblées, c'est-à-dire du chemin parcouru pendant votre voyage d'exploration.

- Ce modèle comporte cinq questions d'orientation qui peuvent, individuellement ou globalement, vous aider à faire la synthèse de vos observations.
- Examinez-les et voyez si elles vous permettent de tracer une « carte cognitive » des idées que vous avez rassemblées.
- Vous pouvez les modifier, en supprimer ou en ajouter, à votre guise, dans le **cahier** .
- Répondez aux questions d'orientation en faisant la **synthèse** de vos observations dans la deuxième colonne.
- Dans la troisième colonne, indiquez les **sources de renseignements** que vous jugez utiles et que vous recommanderiez à d'autres, y compris des liens vers les documents Web si possible.
- Insérez le ou les modèles remplis dans le **cahier** .

## 1.2 Établir le type de CSC adapté à sa communauté

 Guide, p. 12

### Délimitation de la communauté



Vous pouvez utiliser ce modèle pour délimiter la communauté de votre CSC, y compris pour y cerner les principaux acteurs.

- Vous pouvez le faire remplir par différentes personnes, puis compiler et comparer les résultats, ou le faire remplir par un groupe en table ronde. Le modèle se divise en trois parties (présentées séparément ci-dessous).

A. Caractéristiques de la communauté	
Caractéristiques	Description
Géographie	Zone géographique desservie par l'organisation ou le groupe, lieux où habite la grande majorité des élèves ou des clients ou région où se trouve l'organisation ou le groupe
Mission	Vocation particulière de l'organisation ou du groupe
Langue et culture	Segment ou segments linguistiques ou culturels de la population ciblés par l'organisation ou le groupe
Acteurs	Personnes, groupes ou organisations qui sont parties prenantes dans une organisation ou un groupe (voir définition)
Autre	

### Partie A

- La partie A constitue le point de départ de l'exercice, puisqu'il permet de définir plusieurs caractéristiques propres à la communauté desservie par une organisation ou un groupe (qu'il s'agisse d'une école ou d'un centre, d'un organisme communautaire ou du CSC même).
- Vous pouvez modifier les définitions ou fournir **d'autres** caractéristiques en ajoutant des lignes au besoin.

<b>B. Organisation ou groupe : [Nom]</b>		
<b>Caractéristique</b>	<b>Pertinence</b>	<b>Description</b>
Géographie		
Mission		
Langue et culture		
Acteurs		
Autre		
<b>Définition de la communauté :</b>		
<b>Particularités contextuelles</b>	<b>Description</b>	

### Partie B

- Dans cette partie, chaque partenaire (organisation ou groupe) éventuel examine chacune des caractéristiques indiquées dans le modèle et définies dans la partie A et peut ajouter des lignes pour fournir d'autres caractéristiques qui, selon lui, définit sa communauté.
  - Chaque nouvelle caractéristique doit être définie de sorte que tous en aient une compréhension commune.
- Dans la deuxième colonne, l'organisation ou le groupe doit indiquer brièvement la pertinence de chaque caractéristique par rapport à sa communauté.
- Dans la troisième colonne, il doit décrire la communauté par rapport à cette caractéristique.
  - Ce faisant, il pourrait s'avérer utile de s'attarder à la permanence d'une caractéristique donnée (ex. zone desservie par l'école ou facteurs démographiques).
- Sur la ligne suivante, il doit fournir une **définition** de sa communauté à la lumière de ce qui précède.
- Sur les lignes qui restent, il doit cerner le **contexte particulier** entourant sa participation dans le CSC et fournir une brève **description** dans chaque cas.
- Une fois que chaque partenaire éventuel a rempli la partie B, les résultats devraient être mis en commun et examinés.

C. CSC éventuel		
Caractéristique	Pertinence	Description
Géographie		
Mission		
Langue et culture		
Acteurs		
Autre		
<b>Définition de la communauté du CSC :</b>		
Particularités contextuelles	Description	

### Partie C

- À partir des renseignements fournis à la partie B, suivez le processus décrit plus haut pour remplir la présente partie sur le CSC.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** .

### Vision du CSC

Vous pouvez utiliser ce modèle pour engager les partenaires éventuels dans l'établissement d'une vision de ce que à quoi pourrait ressembler un CSC dans votre communauté.



A. Création d'un CSC en tant que « communauté d'apprentissage »				
Forces motrices ⇨		Pn	⇨ Forces de retenue	Pn

B. Création d'un CSC en tant que « carrefour » de services communautaires				
Forces motrices ⇨		Pn	⇨ Forces de retenue	Pn

**Pn** = poids (pondération des forces motrices ou des forces de retenue): 1 = faibles; 2 = moyennes; 3 = élevées.

C. Création d'un CSC suivant la définition proposée dans le cadre				
Forces motrices ⇨		Pn	⇨ Forces de retenue	Pn

D. Énoncé de la vision	
Vision	
Mesures	

Forces en faveur et à l'encontre du changement	
Motrices	De retenue



Ce modèle repose sur le principe des « **forces en présence** ». Ce principe est généralement représenté par des flèches opposées formant un ensemble dynamique de forces qui actionnent (« accélérateurs ») ou restreignent (« freins ») l'effort en question. « Appuyer sur l'accélérateur permettra d'avancer seulement si l'on relâche la pression sur les freins [traduction]<sup>2</sup>. »

### Parties A, B et C

Ces enjeux ne pourront peut-être pas être tous examinés en une seule rencontre. Vous pouvez donc discuter de la création d'un CSC comme communauté d'apprentissage et carrefour de services communautaires à la première rencontre et, si l'exercice est concluant, distribuer le cadre et l'examiner au cours d'une seconde rencontre.

#### Pondération :

1 = Faibles  
2 = Moyennes  
3 = Élevées

- Dans les trois premières parties du modèle, examinez les forces motrices et les forces de retenue à l'égard des enjeux découlant d'un CSC :
  - A** en tant que communauté d'apprentissage ;
  - B** en tant que carrefour de services communautaires ;
  - C** suivant la définition proposée dans le cadre.
- Reportez-vous aux enjeux décrits dans le guide (p. 9-14), ainsi qu'aux sources que vous avez relevées.
- Si l'exercice est effectué individuellement, demandez à chaque participant d'énumérer trois forces motrices et trois forces de retenue dans chaque partie, puis de mettre en commun et d'examiner les résultats.
- Comme autre façon de procéder, vous pouvez également utiliser une version étendue de ce modèle pour énumérer toutes les forces motrices et les forces de retenue pour chaque partie soulevée en table ronde.
- Ces forces n'ont pas toutes le même poids. Vous pouvez estimer leur importance relative en demandant aux participants de les pondérer (**Pn**) à l'aide de l'échelle ci-contre.
- Pendant la discussion, demandez aux participants :
  - d'expliquer pourquoi ils ont défini une force et une pondération données ;
  - si les forces de retenue peuvent être éliminées ou leur importance, réduite et, le cas échéant, comment.

2. MACBEATH, 2002, p. 10.

- Demandez aux participants si, compte tenu de l'ensemble des forces examinées, il est souhaitable et envisageable de créer un CSC :
  - en tant que communauté d'apprentissage ;
  - en tant que carrefour de services communautaires ;
  - suivant la définition proposée dans le cadre.

#### Partie D

- Indiquez à quel consensus en est arrivé le groupe concernant :
  - la **vision** du CSC ;
  - les **mesures** à prendre pour que cette vision se concrétise.
- Insérez le ou les modèles remplis dans le **cahier** .

 Guide, p. 17

## 1.3 Décider

### Quotient de maturité

Vous pouvez utiliser ce modèle pour établir le « quotient de maturité », ou QM, du partenariat qui se fait jour en vue de la création d'un CSC.



Indicateurs de maturité		Note		Remarques	Mesures
		Org.	Part.		
1	<b>Maturité juridique ou administrative :</b> mon organisation ou mon groupe est doté d'un cadre juridique ou administratif lui permettant de prendre part au CSC.				
2	<b>Maturité culturelle :</b> mon organisation ou mon groupe a une culture organisationnelle qui favorisera l'acceptation du CSC.				
3	<b>Maturité sur le plan du leadership :</b> le CSC bénéficie du soutien du leadership au sein de mon organisation ou de mon groupe et chez les partenaires.				
4	<b>Maturité sur le plan de la vision et de la stratégie :</b> mon organisation ou mon groupe et les partenaires ont une vision claire pour le CSC et des moyens à emprunter pour la concrétiser ou souhaitent manifester leur intérêt à définir cette vision.				
5	<b>Maturité sur le plan de la collaboration :</b> mon organisation ou mon groupe et les partenaires sont prêts à s'engager et à collaborer pour faire du CSC une réalité.				
6	<b>Maturité sur le plan des ressources :</b> les partenaires sont prêts à investir les ressources financières et d'autre nature nécessaires à la création du CSC.				
7	<b>Maturité systémique :</b> les partenaires disposent ou disposeront des systèmes nécessaires pour entreprendre la création du CSC.				

QM de mon organisation	
QM du partenariat	

**Échelle de notation**

du degré de maturité  
de 1 à 5, où :

1 = très faible,  
5 = très élevé,  
S = sans opinion.

**QM :**

QM minimal = 5  
QM maximal = 25

- Demandez aux participants chez chaque partenaire éventuel d'examiner les points 1 à 5 afin de déterminer dans quelle mesure, selon eux, leur organisation ou leur groupe est prêt à s'engager dans cette coentreprise.
- Demandez-leur ensuite d'examiner les points 3 à 7 afin de déterminer dans quelle mesure, selon eux, les partenaires dans leur ensemble sont prêts à s'engager dans cette coentreprise.
- Les participants devraient coter le degré de maturité de leur organisation ou de leur groupe à l'égard des cinq points pertinents du modèle (1 à 5) à l'aide de l'échelle de notation ci-contre, puis calculer leur QM en additionnant les cinq notes.
  - Le QM minimal peut être inférieur à 5 si la réponse est « Sans opinion » pour un ou plusieurs des points.
- Les participants devraient également coter le degré de maturité des partenaires dans leur ensemble à l'égard des cinq points pertinents du modèle (3 à 7) à l'aide de l'échelle de notation ci-contre, puis calculer leur QM en additionnant les cinq notes.
- Demandez à chacun de formuler brièvement ses **remarques** sur l'évaluation ou toute autre question à l'endroit prévu à cette fin.
- Enfin, chaque participant devrait indiquer brièvement les **mesures** que son organisation ou son groupe, ou encore que les partenaires pourraient prendre (ou prendront) pour accroître leur degré de maturité.
- Examinez les résultats en table ronde, particulièrement le degré de maturité de chaque organisation ou groupe et des partenaires dans leur ensemble ainsi que les mesures qui pourraient être (ou seront) prises pour l'accroître.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** ().

## 2 AMORCER



### 2.1 Cartographier ses besoins et ses atouts

 Guide, p. 22

#### Carte des besoins et des atouts de la communauté

Vous pouvez utiliser ce modèle pour définir : a) les besoins non satisfaits des divers groupes cibles ; b) les atouts inexploités qui pourraient être utilisés en réponse à ces besoins ; c) le rôle que pourrait jouer le CSC en réponse à ces besoins.



- En premier lieu, examinez et révissez, s'il y a lieu, la vision du CSC établie à l'étape 1.1 ( voir **VISION DU CSC** dans le **cahier**).
- Le modèle se divise en trois parties (présentées séparément ci-dessous).
  - A Besoins non satisfaits
  - B Atouts inexploités
  - C Rôle du CSC
- Ce modèle peut être rempli en groupe de discussion (ex. personnel) ou dans une tribune communautaire (ex. hôtel de ville). Choisissez comme participants des représentants d'un groupe d'acteurs en mesure de vous éclairer sur les besoins à l'étude.
- Expliquez aux participants que vous envisagez la création d'un CSC et souhaitez vous assurer que celui-ci répondra aux besoins de divers groupes cibles sans répéter les services déjà offerts.

A. Besoins non satisfaits							
Groupe cible							
Type de résultat							
Niveau du besoin	Situation souhaitée	Situation actuelle		Écart			
Bénéficiaires							
Services							
Ressources							
N <sup>bre</sup> prévu de bénéficiaires							
Urgence des besoins des bénéficiaires							
	Faible		Moyenne		Élevée		Total
Pourcentage prévu de bénéficiaires		+		+		=	100 %

## Partie A

- Dans la partie A du modèle, établissez les besoins d'un groupe cible donné. (Copiez la partie A pour chaque groupe cible.)
- Pour commencer, indiquez le nom du groupe (ex. élèves) et le type de résultat visé (ex. aptitudes sociales).
- Précisez que les besoins doivent être indiqués à trois niveaux :
  - les bénéficiaires ;
  - les services ;
  - les ressources.
- Utilisez les questions d'orientation qui suivent pour recueillir les commentaires auprès des participants et remplir la partie A.

**EXEMPLE.** – Un secteur industriel a défini un ensemble de compétences que doivent posséder les employés qui commencent. Certains candidats n'en possèdent qu'une partie. L'écart correspond aux compétences qu'il leur manque.

**EXEMPLE.** – Les services aux élèves souhaités incluent les services d'orientation professionnelle, d'orientation sociale et de counseling personnel. Les services réels ne comprennent que l'orientation professionnelle. L'écart correspond aux autres services non offerts.

**EXEMPLE.** – On a besoin de 30 000 \$ pour offrir tous les services d'orientation souhaités. Les services actuels coûtent 20 000 \$, et le budget comprend 4 000 \$ de dépenses imprévues. L'écart correspond à 6 000 \$.

## Bénéficiaires

- Comment décririez-vous la **situation souhaitée** concernant [type de résultat] pour [groupe cible], c'est-à-dire les résultats auxquels vous souhaiteriez parvenir ?
- Comment décririez-vous la **situation actuelle** concernant [type de résultat] pour [groupe cible], c'est-à-dire les résultats que vous récoltez actuellement ?
- Vous décririez donc l'**écart** ou les besoins non satisfaits des bénéficiaires comme étant [définition de l'écart par consensus].

## Services

- Comment décririez-vous la **situation souhaitée** concernant les services pour parvenir aux résultats indiqués ci-dessus pour ce groupe cible, c'est-à-dire les services que vous aimeriez voir offrir ?
- Comment décririez-vous la **situation actuelle** concernant les services offerts ?
- Vous décririez donc l'**écart** ou les besoins non satisfaits à l'égard des services comme étant [définition de l'écart par consensus].

## Ressources

- Comment décririez-vous la **situation souhaitée** concernant les ressources nécessaires pour offrir les services indiqués ci-dessus, c'est-à-dire les ressources que vous aimeriez voir allouer ?
- Comment décririez-vous la **situation actuelle** concernant les ressources allouées ?
- Vous décririez donc l'**écart** ou les besoins non satisfaits à l'égard des ressources comme étant [définition de l'écart par consensus].
- Par la suite, demandez aux participants de prévoir le plus précisément possible le **nombre** de bénéficiaires dont les besoins ne sont pas satisfaits, puis le **pourcentage** de ce nombre dont l'urgence pourrait être qualifiée de faible, de moyenne et d'élevée.



À l'issue de cet exercice, vous pourriez juger nécessaire d'élargir le partenariat du CSC.

### Partie C

- Dans la partie C du modèle, consignez les résultats des discussions de l'équipe sur les données recueillies.
- À partir des données recueillies dans la partie A, énumérez, dans les deux premières colonnes, les divers **groupes cibles** ayant des **besoins non satisfaits**.
- À partir des données recueillies dans la partie B, indiquez, dans la troisième colonne, le **rôle que pourrait jouer le CSC** en réponse aux besoins énumérés ci-dessus. Il pourrait s'agir :
  - de fournir de l'information aux bénéficiaires sur les services offerts ;
  - de les diriger vers divers organismes ;
  - de fournir les services.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** .

 Guide, p. 26

## 2.2 Formuler l'énoncé de mission



### Énoncé de mission des partenaires

Vous pouvez utiliser ce modèle pour décrire la mission de chaque partenaire et déterminer les valeurs et l'objectif du CSC.

A. Mission de [nom du partenaire]
<b>Principaux descripteurs</b>
Comment décririez-vous la <b>vision</b> qui sous-tend la mission de l'organisation ?
Quelles sont les <b>valeurs essentielles</b> rattachées à la mission ?
Quel est, brièvement, l' <b>objectif</b> de l'organisation ?
Quels <b>attributs</b> votre organisation doit-elle posséder en vertu de sa mission ?
Quelle est l' <b>orientation stratégique</b> de votre organisation en vertu de sa mission ?
<b>B. Valeurs et objectif du CSC</b>

## Partie A

- Demandez à chaque partenaire de vous remettre son énoncé de mission officiel, s'il en est, et remplissez la partie A à l'aide des questions d'orientation qui y sont fournies.
- Réviser le modèle rempli à l'aide des questions ci-dessous pour vous assurer que la mission de chaque partenaire cadre avec la vision et la mission du CSC.
  - Quels sont les points de concordance entre les valeurs essentielles de chaque partenaire ? Existe-t-il des valeurs incompatibles ?
  - Les partenaires ont-ils tous des buts complémentaires ? Certains buts semblent-ils contradictoires ?
  - Y a-t-il un aspect de la mission d'un partenaire qui risque de poser des difficultés au CSC ?
- Un examen de ces données examinées en table ronde et leur analyse plus approfondie peuvent servir de fondement à l'établissement de la mission du CSC.

## Partie B

- À partir des données recueillies, remplissez la partie B du modèle et rédigez l'énoncé des valeurs et de l'objectif du CSC.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** .

## Secteurs de résultats

Vous pouvez utiliser ce modèle pour énoncer dans les grandes lignes les types de résultats attendus de chacun des partenaires.



A. Commentaires des partenaires		
Secteurs de résultats	Priorité	Remarques

B. Consensus sur le CSC		
Secteurs de résultats	Priorité	Remarques

**Secteurs de résultats à examiner**

- Éducation préscolaire
- Qualité de l'éducation
- Développement des jeunes
- Engagement des familles
- Possibilités d'emploi
- Arts et sports
- Technologie de l'information

**Priorité :**

- 1 = Faible
- 2 = Moyenne
- 3 = Élevée

**Partie A**

- Demandez à chaque partenaire de se pencher sur les secteurs de résultats que l'on propose d'examiner dans le guide (voir encadré ci-contre).
- Demandez à chacun d'énumérer au plus cinq **secteurs de résultats** pour le CSC, puis :
  - d'indiquer la **priorité** de chaque secteur à l'aide de l'échelle ci-contre ;
  - de formuler toute **remarque** pertinente concernant les secteurs de résultats et leur priorité.
- Vous pouvez également vous servir d'une version étendue du présent modèle pour y énumérer tous les secteurs de résultats possibles soulevés en table ronde.

**Partie B**

- Votre analyse des commentaires présentés à la partie A sert d'amorce à l'établissement d'un consensus sur les secteurs de résultats souhaités pour le CSC. Suivez les directives données pour la partie A.
- Insérez le ou les modèles remplis dans le **cahier** .

**Principes directeurs**

Vous pouvez utiliser ce modèle pour élaborer les principes directeurs à examiner avec les partenaires.

Thème	Énoncé
...	

- Définissez les **thèmes** autour desquels doivent s'articuler vos principes directeurs (ex. les trois thèmes décrits à la page suivante : objectif, leadership et gestion axée sur les résultats)<sup>3</sup>.
  - Rédigez divers **énoncés** vis-à-vis de chaque thème aux fins d'examen avec les partenaires ou proposez-leur d'en formuler en table ronde.
  - On pourrait également établir un ensemble de principes directeurs à partir desquels on dégagera des thèmes. (Une personne pourrait du coup dégager les thèmes.)
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** .

3. SMITH, 2005, p. 47-48.

## THÈMES PROPOSÉS ET PRINCIPES DIRECTEURS

### Objectif – S'engager à :

- ◇ respecter les valeurs qui sous-tendent les écoles communautaires en général et les valeurs auxquelles souscrit le CSC en particulier ;
- ◇ mobiliser et à soutenir les élèves dans la réalisation de leur plein potentiel intellectuel, affectif, social et professionnel ;
- ◇ mobiliser et à soutenir les familles et les autres membres de la communauté dans l'atteinte de leurs propres buts ;
- ◇ contribuer à remplir la mission essentielle des écoles ou des centres, soit offrir aux élèves des services éducatifs de qualité ;
- ◇ contribuer au développement social, économique et d'autre nature de la communauté en conformité avec les buts du partenariat.

### Leadership dans la valorisation de la communauté – S'engager à :

- ◇ exercer un *leadership transformationnel*, soit à guider l'organisation pour assurer la mobilisation et les capacités de ses membres ;
- ◇ tenir compte de l'environnement du CSC, particulièrement la situation où se trouvent les intéressés par rapport à celle qui est visée ;
- ◇ promouvoir la sensibilisation par la collaboration auprès des membres et des groupes de la communauté en tant que partenaires ;
- ◇ promouvoir l'apprentissage individuel et organisationnel par la collaboration au sein du CSC ;
- ◇ mettre constamment l'accent sur les moyens à prendre pour renforcer les capacités du CSC et atteindre les résultats escomptés.

### Gestion axée sur les résultats – S'engager à :

- ◇ assurer une gestion stratégique, soit adopter une approche globale et intégrée de prestation des services soutenue par un suivi permanent ;
- ◇ viser constamment l'efficacité, soit atteindre les résultats à court, à moyen et à long terme poursuivis par le CSC ;
- ◇ viser constamment l'efficience, soit attribuer un niveau approprié de ressources pour parvenir aux résultats et optimiser ces ressources ;
- ◇ viser constamment l'équité, soit veiller à ce que tous les membres de la communauté scolaire bénéficient des mêmes chances de réussite ;
- ◇ appliquer les principes de redevabilité et d'amélioration, soit assumer la responsabilité de l'évaluation du rendement et de la communication des constatations aux différents acteurs et prendre les mesures qui s'imposent.



## Énoncés de mission harmonisés

Vous pouvez utiliser ce modèle pour vérifier les effets éventuels de l'énoncé de mission proposé du CSC sur le projet éducatif de l'école ou l'énoncé de mission d'un centre ou d'un autre partenaire.

- Le modèle se divise en trois parties (présentées séparément ci-dessous).

A. Énoncé de mission de [nom du partenaire]	
Questions à examiner	Remarques
Les valeurs du CSC proposé concordent-elles avec les valeurs de votre organisation ou de votre groupe ?	
Quels seront les effets, le cas échéant, du CSC proposé sur l'identité de votre organisation ou de votre groupe ?	
Le CSC proposé supplante-t-il ou sinon modifie-t-il les buts actuels de votre organisation ou de votre groupe ?	
...	

### Partie A

- Chaque partenaire peut se servir de la partie A pour examiner le nouvel énoncé de mission du CSC à la lumière de son propre énoncé de mission (☒ voir **ÉNONCÉ DE MISSION DES PARTENAIRES** dans le **cahier**).
- Faute d'énoncé de mission officiel, un partenaire pourra tout de même effectuer l'exercice à la lumière de ses valeurs, de son identité et de ses buts.
- Les questions d'orientation doivent servir d'amorce à la discussion. Ajoutez d'autres lignes (...) pour fournir d'autres questions que les participants jugent utiles à l'examen.

B. Examen des commentaires des partenaires	
Questions d'orientation	Remarques (de la partie A), conséquences et options
Valeurs	
Identité	
Buts	
...	

### Partie B

- Utilisez ensuite la partie B pour engager les participants dans une discussion ouverte sur les commentaires de chacun, puis pour dégager les conséquences à prévoir pour chaque partenaire et le CSC, de même les options permettant de remédier à ces conséquences.

C. Résolution		
Objet	Décisions	Mesures à prendre
Missions des partenaires		
Mission du CSC		

### Partie C

- Dans la partie C, inscrivez les décisions et les mesures à prendre à l'égard des missions, à commencer par celles de chaque partenaire.
- Indiquez le nom du **partenaire** dans la première colonne (ajoutez des lignes au besoin). Consignez les **décisions** et les **mesures** connexes à prendre dans les deux colonnes suivantes.
- Sur la dernière ligne, consignez les **décisions** et les **mesures** connexes qui doivent être prises à l'égard de l'énoncé de mission du **CSC**.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** .

### Ébauche de l'énoncé de mission du CSC

Vous pouvez utiliser ce modèle pour préparer une ébauche d'énoncé de mission du CSC.

- Le modèle se divise en deux parties (présentées séparément ci-dessous).



A. Ébauche d'énoncé de mission
Valeurs et objectif :
Secteurs de résultats :
Principes directeurs :

### Partie A

- La première partie du modèle comporte une case pour chacun des trois éléments de l'énoncé de mission présentés ci-dessous :
  - valeurs et objectifs ;
  - secteurs de résultats ;
  - principes directeurs.
- Vous pouvez organiser votre énoncé de mission autrement, mais celui-ci devrait comprendre ces trois éléments.

<b>B. Examen de l'énoncé de mission</b>		
<b>Questions à examiner</b>	<b>✓</b>	<b>Réserves, remarques et questions</b>
L'énoncé de mission a-t-il été élaboré suivant un processus ouvert, où chacun a pu exprimer son point de vue ?		
Le processus a-t-il permis d'établir un consensus sur la mission proposée ?		
À la suite de ce processus, votre organisation ou votre groupe souscrira-t-il à la mission proposée ?		
L'énoncé de mission traduit-il les valeurs auxquelles, selon vous, le CSC devrait souscrire ?		
Les éléments de l'énoncé de mission sont-ils importants pour vous ?		
Les éléments de l'énoncé de mission sont-ils bien harmonisés ?		
L'énoncé de mission est-il clair et bien compris par tous les acteurs ?		

### Partie B

- Une fois l'ébauche établie, demandez à chaque partenaire et à toute autre personne participant à l'élaboration de la mission d'examiner le processus suivi pour concevoir la mission et l'ébauche d'énoncé de mission du CSC même à l'aide des questions présentées dans la deuxième partie du modèle.
- Chaque participant doit lire les questions ; si la réponse est oui, il doit cocher la case ; si la réponse est non, il doit laisser la case vide. Il doit ensuite préciser toute réserve, remarque ou question qu'il a à cet égard.
- Utilisez le modèle rempli pour examiner le processus suivi pour concevoir la mission et l'énoncé de mission même en repassant le processus ou en révisant l'énoncé de mission au besoin.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** .

## 2.3 Répartir les responsabilités et les ressources

 Guide, p. 32

### Établissement de la structure du CSC

Vous pouvez utiliser ce modèle pour déterminer quel type de structure convient à votre situation.



A. Comparaison des types de structure	
Types	Avantages et inconvénients
Parallèle	
Intégré	
À un seul établissement	
À plusieurs établissements	

B. Classement	
Type	Classement
Parallèle, à un seul établissement	
Intégré, à un seul établissement	
Parallèle, à plusieurs établissements	
Intégré, à plusieurs établissements	

C. Structure de CSC proposée

#### Partie A

- Demandez à chaque partenaire et à toute autre personne participant à l'organisation du CSC d'examiner les quatre types de structure décrits dans le guide et de remplir la première partie du modèle.
- Décrivez brièvement les avantages et les inconvénients associés à l'un ou l'autre des types de structure proposés.

### Partie B

- Classez chacun des quatre types de structure en suivant les indications fournies ci-dessous.
  - Attribuez 4 à votre premier choix, 3 à votre deuxième choix, 2 à votre troisième choix, puis 1 à votre dernier choix.
  - Si, selon vous, l'une des structures devait être complètement écartée de la liste, attribuez-lui un 0 (par exemple, si vous estimez que deux types de structure méritent d'être envisagés, alors classez-les ainsi : 4-3-0-0).

### Partie C

- Après examen des commentaires formulés sur les points qui précèdent, décrivez, dans la dernière partie, la structure que devrait avoir votre CSC.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** .

### Répartition des rôles et des responsabilités



Vous pouvez utiliser ce modèle pour déterminer les rôles qu'il convient de confier à diverses personnes et à divers organismes, à commencer par les partenaires.

- Le modèle se divise en quatre parties (présentées séparément ci-dessous).

A. Partenaires			
Secteurs	Rôles et responsabilités	Ind.	Modalités
Fonctions générales			
Programmes et services			
Ressources			
Autres fonctions			

- Dans la première colonne figurent quatre **secteurs de responsabilité** : fonctions générales, programmes et services, ressources (financières, humaines et matérielles) et autres fonctions.
- La deuxième colonne sert à indiquer les **rôles et les responsabilités** particuliers que les partenaires devraient exercer collectivement ou individuellement.
- Marquer les responsabilités individuelles dans la colonne suivante (**ind.**) pour indiquer le partenaire visé. (Ajoutez une ligne sous chaque secteur pour chaque partenaire responsable de façon individuelle.)
- Dans la dernière colonne, stipulez les **modalités** régissant l'exercice des rôles et des responsabilités énumérés.

<b>B. Équipe opérationnelle</b>		
<b>Secteurs</b>	<b>Rôles et responsabilités</b>	<b>Modalités</b>
Redevabilité et rapports		
Fonctions générales		
Programmes et services		
Ressources		
Autres fonctions		

<b>C. Coordonnateur ou facilitateur</b>		
<b>Secteurs</b>	<b>Rôles et responsabilités</b>	<b>Modalités</b>
Redevabilité et rapports		
Fonctions générales		
Programmes et services		
Ressources		
Autres fonctions		

<b>D. Autre (préciser)</b>		
<b>Secteurs</b>	<b>Rôles et responsabilités</b>	<b>Modalités</b>
Redevabilité et rapports		
Fonctions générales		
Programmes et services		
Ressources		
Autres fonctions		

### Parties B, C et D

- Établissez d'abord les liens de redevabilité et de hiérarchie de l'équipe opérationnelle (B), du coordonnateur ou du facilitateur (C) ou d'un autre acteur (D). Suivez les directives données sur les rôles pour remplir les autres colonnes.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .



## Affectation des ressources

Utilisez ce modèle pour déterminer les ressources que fournira chaque partenaire.

Secteur	Source	Apport	Modalités
Ressources financières			
Ressources humaines			
Ressources matérielles			

- Le modèle est divisé en trois blocs : ressources financières, humaines et matérielles.
  - Dans la deuxième colonne, indiquez la **source** (ex. partenaire), c'est-à-dire la provenance de chaque catégorie de ressources, et ajoutez des lignes au besoin pour inscrire d'autres ressources.
  - Dans la troisième colonne, indiquez l'**apport** pour chaque type de ressources. Dans le cas des ressources financières, il pourrait s'agir d'un montant approximatif ou précis tandis que, pour les autres, il faut si possible préciser la nature des apports « en nature » (ex. X enseignants, Y ordinateurs, etc.).
  - Dans la dernière colonne, indiquez brièvement s'il y a lieu les **modalités** régissant l'affectation des ressources énumérées.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

## 2.4 Conclure une entente de partenariat

### Entente de partenariat

Vous pouvez utiliser ce modèle pour rédiger le contenu de l'entente de partenariat suivant les directives fournies ci-dessous.



Principales rubriques	Dispositions
<b>A. Partenaires</b>	
<b>B. Énoncé de mission</b> Valeurs et objectif Secteurs de résultats Principes directeurs	
<b>C. Répartition des responsabilités</b> Structure du CSC Partenaires Équipe des activités Coordonnateur ou facilitateur Autre	
<b>D. Affectation des ressources</b>	
<b>E. Autres dispositions</b>	

#### Partie A : Partenaires

Ici, il s'agit simplement de fournir officiellement l'identité des partenaires de l'entente.

#### Partie B : Énoncé de mission

Cette partie énonce les principes sur lesquels s'appuiera l'entente de partenariat, que vous avez établis antérieurement à l'étape 2.2 ( voir **ÉBAUCHE DE L'ÉNONCÉ DE MISSION DU CSC** dans le **cahier**).

- Valeurs et objectif
- Secteurs de résultats
- Principes directeurs

#### Partie C : Répartition des responsabilités

Cette partie devrait faire état des principaux éléments autour desquels s'articule la structure du CSC et du partenariat, définie à l'étape 2.3 ( voir **ÉTABLISSEMENT DE LA STRUCTURE DU CSC** et **RÉPARTITION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS** dans le **cahier**).

- Structure du CSC
- Partenaires
- Équipe opérationnelle
- Coordonnateur ou facilitateur
- Autre

#### Partie D : Affectation des ressources

Dans la partie D, préciser l'apport de chaque partenaire en ressources de même que :

- l'échéancier (période annuelle, pluriannuelle) ;
- les modalités connexes.

Tous ces éléments ont été définis à l'étape 2.3 ( voir **AFFECTATION DES RESSOURCES** dans le **cahier**).

- Ressources financières
- Ressources humaines
- Ressources matérielles

L'entente doit aussi inclure des dispositions sur l'approbation des budgets annuels ou pluriannuels, le suivi et la révision budgétaires ainsi que les débours.

### Partie E : Autres dispositions

Enfin, l'entente doit prévoir les autres dispositions nécessaires à la création du partenariat, notamment :

- les paramètres et le processus d'approbation des plans d'action ;
- la durée, la révision et le renouvellement de l'entente.

En règle générale, le plan d'action s'échelonne sur un cycle opérationnel donné, par exemple sur une année scolaire ou une période pluriannuelle. La nature et la durée du plan précisées dans l'entente peuvent être tributaires, en partie, de diverses restrictions juridiques ou organisationnelles imposées aux parties (ex. en matière d'engagement de fonds).

L'entente doit également prévoir le processus et le calendrier annuel d'approbation des plans d'action, soit préciser :

- quels documents doivent être soumis à qui, avant quelle date.

L'entente peut s'étaler sur une période déterminée ou indéterminée.

- Dans le premier cas, des dispositions relatives à son renouvellement doivent être prévues, y compris des délais d'avis acceptables pour toutes les parties.
- Dans le second cas, des dispositions relatives à sa résiliation doivent être prévues, y compris des délais d'avis acceptables pour toutes les parties.

Dans les deux cas, il doit exister un mécanisme de révision de l'entente.

L'entente peut également comprendre d'autres dispositions, notamment :

- des renvois à des ententes complémentaires conclues avec des tiers (voir encadré ci-contre), parfois annexées ;
- des exigences relatives aux communications (avec les autres partenaires et les divers acteurs).

Une entente avec un tiers est un accord conclu avec une partie autre que les signataires en vue de la prestation d'un service essentiel au fonctionnement du CSC (ex. counseling dans une clinique familiale).

### 3 PLANIFIER



 Guide, p. 42

#### 3.1 Définir les résultats escomptés

##### Points de convergence

Vous pouvez utiliser ce modèle pour définir les résultats éventuels poursuivis par chaque partenaire, puis pour établir les points de convergence comme on l'illustre ci-dessous.



Chaîne de résultats	Résultats des partenaires [nom du partenaire]	CSC		
		Résultats	SR	Remarques
Résultats à long terme (effets)				
Résultats à moyen terme (réalisations)				
Résultats à court terme (produits)				

- Pour le présent exercice, on pose comme principe de base que le CSC contribue à l'atteinte des résultats à long terme poursuivis par les partenaires (c'est pourquoi les colonnes du CSC sont ombrées).
- Demandez à chaque partenaire :
  - d'inscrire, dans la deuxième colonne, un énoncé des résultats à long, à moyen et à court terme qu'il poursuit (**résultats des partenaires**) ;
  - d'inscrire, dans la troisième colonne, les **résultats à moyen terme**, s'il en est, que le **CSC** devrait tenter d'atteindre en complément de ses propres résultats à moyen terme tout en :
    - indiquant, dans la quatrième colonne, le secteur de résultats (**SR**) précisé dans l'énoncé de la mission à l'étape 2.2 ( voir **ENTENTE DE PARTENARIAT** dans le **cahier**) auquel se rapporte chaque résultat à moyen terme du CSC,
    - ajoutant des **remarques** dans la dernière colonne pour expliquer la pertinence des résultats à moyen terme et leur rapport avec les effets visés à long terme ;
  - de répéter l'exercice pour les **résultats à court terme**.
- **CONSENSUS.** – En table ronde, examinez les commentaires de chaque partenaire pour clarifier la convergence des résultats pour l'ensemble des partenaires et préparer le terrain pour la prochaine étape, soit l'énoncé des résultats escomptés.
- Insérez les modèles remplis dans le **cahier** (.



## Énoncé des résultats escomptés

Vous pouvez utiliser ce modèle pour consigner les résultats retenus pour votre CSC.

- Le présent modèle prend appui sur le **consensus** établi à la section précédente (☒ voir **POINTS DE CONVERGENCE** dans le **cahier**).

A. Effets					
SR	Code	Résultats escomptés	✓	Échéance	Hypothèses



B. Réalisations						
SR	Code	Résultats escomptés	Liens	✓	Échéance	Hypothèses
<b>1. Prestation des services</b>						
<b>2. Renforcement des capacités</b>						



C. Produits						
SR	Code	Résultats escomptés	Liens	✓	Échéance	Hypothèses
<b>1. Prestation des services</b>						
<b>2. Renforcement des capacités</b>						

- Le présent modèle se divise en trois parties correspondant aux trois catégories de résultats définies dans le modèle précédent :
  - A effets ;
  - B réalisations ;
  - C produits.
- Les parties B (**réalisations**) et C (**produits**) sont divisées en deux de sorte que vous puissiez tenir compte :
  - 1 des résultats escomptés en matière de prestation des services ;
  - 2 des résultats escomptés en matière de renforcement des capacités.

## Partie A

- Commencez par le haut (effets), puis procédez jusqu'aux réalisations et aux produits, mais ne remplissez que la partie **A** et les **résultats escomptés** en matière de services pour les deux dernières parties (☒ voir **POINTS DE CONVERGENCE** dans le **cahier**).
- Pour chaque résultat énoncé :
  - inscrivez, dans les trois premières colonnes, le secteur de résultats (**SR**) (☒ voir **ENTENTE DE PARTENARIAT** dans le **cahier**), un **code** et le **résultat escompté** ;
  - cochez la quatrième colonne (✓) après avoir vérifié s'il s'agit d'un résultat **SMART**, soit un résultat :
    - spécifié, **mesurable**, **acceptable**, **réaliste** et situé dans le **temps** ;
  - indiquez, dans la cinquième colonne, l'**échéance approximative** prévue (délai prévu pour atteindre le résultat) :
    - en règle générale, l'échéance des effets peut être de plusieurs années ;
  - formulez brièvement, dans la dernière colonne, toute **hypothèse** cruciale pour chaque résultat.

Un **code** est simplement un signe permettant de reconnaître les résultats dans les autres modèles.

## Parties B et C

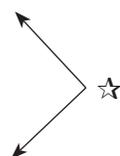
- Remplissez les parties B et C en suivant les directives fournies pour la partie A, mais remplissez la colonne supplémentaire (**liens**) et suivez les directives ci-dessous pour la sixième colonne (**échéance**).
- Remplissez le premier volet de chaque partie portant sur la **prestation des services** (B.1 et C.1).
- Sous **liens**, nommez le secteur de résultats (par son code) auquel chaque résultat se rapporte (A → B) selon la démarche suivante.

Si le résultat est une **réalisation** (partie B), déterminez :

- vers quel effet souhaité ou quelle autre réalisation souhaitée cette réalisation mènera ;
- si les liens établis sont acceptables et si vous pouvez démontrer qu'ils sont susceptibles de se concrétiser. ☆

Si le résultat est un **produit** (partie C), déterminez :

- vers quelle réalisation souhaitée ce produit mènera ;
- si ces liens sont acceptables et si vous pouvez démontrer qu'ils sont susceptibles de se concrétiser. ☆



En d'autres termes, votre vision du changement est-elle valable et démontrable ?

- En ce qui concerne l'**échéance approximative** prévue :
  - l'échéance des **réalisations** (partie B) peut aller de plusieurs mois à plusieurs années ;
  - l'échéance des **produits** (partie C) correspond au terme des activités.

- Suivez les directives ci-dessus pour remplir le deuxième volet de chaque partie sur le **renforcement des capacités** (B.2, C.2).

- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** (📁).

**Nota.** – Vous ne pourrez peut-être remplir la partie du modèle sur le renforcement des capacités qu'après l'analyse des capacités actuelles à l'étape 3.3 (voir le modèle de la p. 36).

## 3.2 Déterminer les programmes et les services à offrir

### Analyse des services proposés



Vous pouvez utiliser ce modèle pour soumettre à une analyse des faiblesses, des forces, des possibilités et des menaces (FFPM) chacun des scénarios de prestation de services envisagés.

Option 1	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Possibilités</b>	<b>Menaces</b>

Option 2	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Possibilités</b>	<b>Menaces</b>

- Sélectionnez les options que vous souhaitez examiner. Utilisez un tableau distinct pour chaque option afin d'en examiner :
  - les forces ;
  - les faiblesses ;
  - les possibilités ;
  - les menaces (ou risques).
- À partir des résultats de cet examen, discutez de toutes les options, en vue du prochain exercice, soit le choix des activités de prestation de services à prévoir.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

## Activités de prestation de services

Vous pouvez utiliser ce modèle pour consigner les activités de prestation de services retenues.



Activités de prestation de services			Produits	Échéance	Description	Ressources ou modalités
SR	Code	Titre				

- Inscrivez, dans les trois premières colonnes, le secteur de résultats (**SR**) ( voir **ENTENTE DE PARTENARIAT** dans le **cahier**), un **code** et le **titre** de chaque activité prévue.
- Dans la quatrième colonne, énumérez le ou les **produits** que l'activité doit donner. Chaque activité doit mener à un ou à plusieurs des produits déjà retenus ( voir **ÉNONCÉ DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS** dans le **cahier**).
- Si une activité n'est pas assortie d'un des produits retenus, alors elle n'a pas sa place dans le plan de travail. Toutefois, si le produit aurait dû être inclus, l'activité peut être inscrite au plan de travail. Dans ce cas, modifiez les résultats en conséquence ( voir **ÉNONCÉ DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS** dans le **cahier**).
- Inscrivez, dans les trois dernières colonnes, l'**échéance** de l'activité, une brève **description** et les **ressources** qui y sont affectées (montant total et principales ressources humaines et matérielles) de même que les **modalités** à prévoir.
- Les activités de prestation de services énumérées doivent inclure tous les produits énoncés antérieurement ( voir **ÉNONCÉ DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS** dans le **cahier**), à l'exception des produits en lien avec le renforcement des capacités (abordés à l'étape 3.3).
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** ().

Un **code** est simplement un signe permettant de reconnaître les résultats dans les autres modèles.



## Plan de travail pour les activités de prestation de services

Vous pouvez utiliser ce modèle pour planifier les activités de prestation de services.

- Le modèle de plan de travail est construit de manière à faciliter la gestion des activités. En effet, chaque activité est répartie en suites de tâches pouvant être exécutées sur une période donnée. Néanmoins, aucun plan ne devrait être immuable et chacun devrait pouvoir être modifié au besoin.

Code	Tâches	Jours	Responsables	Dates clés

- Énumérez les **tâches** à exécuter en les précédant du **code** d'activité de prestation de services à laquelle elles se rapportent (☒ voir **ACTIVITÉS DE PRESTATION DE SERVICES** dans le **cahier**).
- Pour chaque tâche, indiquez le nombre de **jours**-personnes nécessaire à son exécution, le nom de la ou des personnes **responsables** de son exécution et toutes **dates clés**, y compris l'échéance et le délai.
- En règle générale, on structure un plan de travail en fonction des délais, c'est-à-dire de la première à la dernière tâche à exécuter pendant la période visée. Néanmoins, vous pouvez préparer une deuxième version du plan trié par codes de manière à regrouper toutes les tâches liées à une activité précise.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** (☒).

## Suivi des services offerts

Vous pouvez utiliser ce modèle pour dresser votre plan de suivi en vous guidant sur les indications fournies ci-dessous.



Code	Aspects	Données	Fréq.	Rôles et procédure

### Contrôle du suivi :

- Dans la première colonne, inscrivez le **code** de chaque activité devant faire l'objet d'un suivi (☒ voir **ACTIVITÉS DE PRESTATION DE SERVICES** dans le **cahier**) et ajoutez des lignes au besoin (il y a trois lignes par activité, comme on l'explique ci-dessous).
- Déterminez les **aspects** de l'activité qui devraient faire l'objet d'un suivi (voir ci-dessous) en vue de l'atteinte des résultats établis, et inscrivez votre choix dans la deuxième colonne. Consignez un aspect par ligne.
  - En règle générale, il s'agit de la conduite de l'activité, de la fourniture des ressources, du respect des modalités et du progrès en vue de l'atteinte des résultats.
  - Évitez de « surcharger » le plan de travail et concentrez-vous sur les aspects **clés** de l'activité, soit les plus importants, particulièrement ceux qui vous préoccupent davantage.
- Dans la troisième colonne, déterminez les **données** à recueillir à cette fin.
  - Ici, la simplicité est de rigueur. Choisissez des données faciles à recueillir, dans le cadre des activités courantes (voir encadré de la page précédente).
- Dans la colonne suivante (**fréq.**), établissez la fréquence à laquelle les données devraient être recueillies.
  - Il convient de faire la distinction entre la fréquence de collecte des données et la fréquence d'établissement des rapports de suivi. Par exemple, les présences à une activité parascolaire peuvent être prises tous les jours mais faire l'objet d'un rapport aux semaines seulement.

**EXEMPLE.** – Vous voulez vérifier la participation des élèves à une activité parascolaire qui a lieu trois fois semaine. Vous demandez donc au moniteur de vous soumettre, chaque semaine, deux types de données : le nombre d'élèves présents puis, après un mois, le nom des élèves dont le taux de présence a chuté en deçà de 80 p. 100 (ou tout autre seuil au choix).

Bien que le suivi soit souvent considéré comme un processus continu, sa fréquence variera dans les faits selon la nature de l'objet du suivi et de la gravité des conséquences faute d'intervention. Ainsi, il faut certes assurer un suivi continu de toute question nécessitant une attention immédiate, mais le CSC peut établir une fréquence moindre pour les questions moins urgentes (ex. suivi mensuel ou trimestriel).

- Dans la dernière colonne, définissez les **rôles** et la **procédure** relatifs à la collecte, au traitement et à l'utilisation des données de suivi en vous guidant sur les questions suivantes :
  - Dans quelles mesures ces données doivent être traitées pour être utilisables ?
  - Qui jouera tel ou tel rôle dans le cadre du processus ?
  - Dans quelle mesure aura-t-on recours à l'autorégulation par rapport à l'établissement de rapports aux supérieurs ?
  - Quelle procédure suivra-t-on pour prendre des mesures correctives (à court et à long terme) ?
  - Quelle procédure devra-t-on instaurer pour assurer un suivi par la suite ?
- Dans la dernière partie du modèle se trouve une case où indiquer les moyens à employer pour assurer le **contrôle du suivi**, c'est-à-dire pour veiller à ce que le processus se déroule comme prévu et pour prévenir les difficultés et intervenir dès que possible comme il se doit.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

### 3.3 Déterminer la capacité d'offrir les services

 Guide, p. 51



#### Analyse des capacités actuelles

Vous pouvez utiliser ce modèle pour analyser votre capacité actuelle en matière de prestation des services.

- Le modèle se divise en deux parties (présentées séparément ci-dessous).

**NOTA.** – Bien que ce modèle porte sur le renforcement des capacités, les éléments énumérés dans la première colonne correspondent aux **activités de prestation de services** à puiser dans le modèle précédent (étape 3.2).

A. Capacités particulières liées aux activités de prestation de services			
Activités de prestation de services	Capacités		
	Types	Analyse	Classement

#### Partie A

- Examinez les activités de prestation de services du plan d'action ( voir **ACTIVITÉS DE PRESTATION DE SERVICES** dans le **cahier**) et inscrivez le code de chaque **activité de prestation de services** dans la première colonne (ajouter des lignes au besoin).

■ Répondez aux questions suivantes dans les colonnes indiquées pour chaque activité :

- Quels **types** de capacité semblent pertinents pour l'activité ?  
Inscrivez un type de capacité par ligne et ajoutez des lignes au besoin (voir définitions dans le **guide**, p. 52).
- Quels sont les problèmes, le cas échéant, à considérer pour chaque type de capacité énuméré (**analyse**) ?

Culture organisationnelle	Structure organisationnelle
Ressources	Liens externes
Systèmes de gestion	Leadership stratégique

- Dans la dernière colonne, établissez la gravité du problème au moyen de l'échelle de classement ci-contre.

B. Capacité globale du CSC		
Capacités	Analyse	Classement
Culture organisationnelle		
Ressources		
Structure organisationnelle		
Systèmes de gestion		
Liens externes		
Leadership stratégique		

**Classement :**

- 1 = Faible  
2 = Moyenne  
3 = Élevée

**Partie B**

- Une fois que vous avez examiné tous les problèmes pertinents de capacité pour chaque activité, remplissez la partie B.
- Certaines capacités ne sont qu'indirectement liées aux activités de prestation de services et peuvent avoir été omises dans la partie A. Il importe donc de prendre du recul et de considérer les problèmes plus généraux en lien avec les capacités actuelles.
- Répondez à la question suivante dans la colonne indiquée pour chaque type de capacité :
  - Quels sont les problèmes, le cas échéant, à considérer pour chaque type de capacité énuméré (**analyse**) ?
- Dans la dernière colonne, établissez la gravité du problème au moyen de l'échelle de classement plus haut.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** ().



- Guidez-vous sur les indications fournies pour le « Plan de travail pour les activités de prestation de services » (p. 34) pour remplir le présent modèle.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

### Suivi du renforcement des capacités

Vous pouvez utiliser ce modèle pour dresser votre plan de suivi.



Code	Aspects	Données	Fréq.	Rôles et procédure

**Contrôle du suivi :**

- Guidez-vous sur les indications fournies pour le « Suivi des services offerts » (p. 35) pour remplir le présent modèle.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

## 3.4 Déterminer les moyens à employer pour évaluer les actions et les résultats

### Énoncé de l'éthique



Vous pouvez utiliser ce modèle pour établir les lignes directrices en matière d'éthique relatives à l'évaluation<sup>4</sup>.

<b>1 Nature et objectif de l'évaluation</b>	<p>Nous entreprenons l'évaluation pour le compte du [nom du CSC] dans le but de mesurer la réussite de ce dernier sur différents plans considérés comme importants pour les divers acteurs. Cette évaluation doit être menée en conformité avec les présentes lignes directrices qui, accompagnées d'une description du travail effectué, doivent être mises à la disposition des acteurs intéressés.</p>
<b>2 Rapports avec les participants</b>	<p>Pendant l'évaluation, toutes les interactions avec les « participants » doivent être assurées en conformité avec les normes d'éthique et de la profession, suivant les principes de respect, d'honnêteté et d'ouverture.</p> <p>a) « Participant direct » s'entend d'une personne qui prend part à l'évaluation en remplissant un questionnaire, ou qui participe à une interview, à un groupe de discussion ou à une activité sous observation.</p> <p>b) « Participant indirect » s'entend de toute personne sur laquelle une tierce partie fournit de l'information.</p>
<b>3 Information</b>	<p>Nous devons fournir à tout participant direct éventuel une description de l'évaluation de même qu'une explication de la nature et des conséquences de leur participation.</p>
<b>4 Respect de la vie privée</b>	<p>Sauf en ce qui a trait aux renseignements d'usage décrits au point 9, nous devons veiller à ce que la divulgation de renseignements sur chaque participant, tout comme sa participation directe, se fasse de façon volontaire, sans contrainte aucune. Cela inclut le droit de toute personne de ne permettre que la divulgation partielle de renseignements, de refuser de participer à une partie quelconque de l'évaluation ou de cesser de participer en tout temps.</p>
<b>5 Confidentialité</b>	<p>Nous devons veiller à ce que les « données brutes » (soit l'information telle qu'elle a été recueillie auprès et au sujet des participants) soient traitées de façon confidentielle et divulguées uniquement aux membres autorisés de notre équipe d'évaluation, qui se sont engagés à en respecter le caractère confidentiel. Ces données pourront être utilisées ultérieurement par des équipes d'évaluation suivant les mêmes modalités.</p>
<b>6 Anonymat</b>	<p>Il peut arriver que certaines catégories de participants (ex. enseignants, élèves de sexe féminin) soient désignées dans le rapport d'évaluation ou autre document. Cependant, nous devons prendre tous les moyens acceptables et appropriés pour y préserver l'identité de toute personne, à moins que celle-ci ait consenti par écrit à ce que ces renseignements soient divulgués.</p>

4. Énoncé de l'éthique traduit, adapté avec la permission de SMITH, 2000, p. 198-201.

<b>7 Consentement éclairé</b>	Sauf en ce qui a trait aux renseignements d'usage décrits au point 9, nous devons obtenir le consentement écrit de chaque participant avant de recueillir des données après l'avoir informé : a) de la nature de l'évaluation (en conformité avec le point 3) ; b) de la nature de sa participation ; c) du caractère volontaire de sa participation, y compris de son droit d'abandonner en tout temps ; d) du fait que tous les renseignements recueillis seront traités de façon confidentielle.	
<b>8 Cas spéciaux</b>	Lorsqu'un participant est mineur, nous devons obtenir le consentement écrit d'un parent ou du tuteur légal (en conformité avec le point 7). De plus, on doit également obtenir le consentement du participant, à moins que celui-ci soit trop jeune pour comprendre. Pour toute autre personne incapable de donner un consentement éclairé, nous devons obtenir le consentement écrit d'un parent ou du tuteur légal (en conformité avec le point 7).	
<b>9 Renseignements d'usage</b>	Il n'est pas nécessaire de demander de consentement pour recueillir ou utiliser les renseignements suivants : a) données écrites ou verbales, ou données d'observation <u>sur le personnel</u> (ex. compétences et expérience) ou <u>sur les élèves</u> (ex. résultats à des épreuves) qui ne révèlent pas l'identité du participant ; b) données recueillies auprès des <u>élèves actuels</u> concernant les travaux scolaires ou encore les activités scolaires ou communautaires (ex. appréciation des élèves à l'égard de l'enseignement en classe) ; c) données en lien avec le travail recueillies auprès du <u>personnel actuel</u> (ex. commentaires sur l'organisation scolaire). Néanmoins, les principes de confidentialité et d'anonymat stipulés plus haut (points 5 et 6) s'appliquent à l'utilisation de ces données.	
<b>10 Analyse des données et rapports</b>	Nous nous engageons à analyser les données et à présenter nos rapports honnêtement, en conformité avec les normes d'éthique, de manière à formuler des constatations justes et exactes sur l'école de même qu'à n'utiliser les données qu'aux fins décrites au point 1.	
<b>11 Conservation des données</b>	Le chef de l'équipe d'évaluation doit veiller à ce que les données brutes et autres documents en lien avec l'évaluation soient conservés pour une période minimale de deux ans ; les dispositions du point 6 en matière de confidentialité s'appliquent à toutes les données ainsi conservées.	
<b>12 Engagement</b>	Le [nom du CSC], ses partenaires, son personnel et ses collaborateurs ont pris connaissance et approuvé les engagements pris en vertu du présent énoncé de l'éthique et sont également tenus de les respecter.	
Nom*	Signature	Date

\* Signataire autorisé du CSC

- Examinez chaque point des lignes directrices pour vous assurer que toutes les parties intéressées en ont une compréhension commune.
- Ensuite, déterminez s'il convient d'accepter chaque point (1 à 11) tel quel, d'en modifier au besoin ou, s'il y a lieu, de les refuser en bloc.
- Ajoutez tout autre point que vous jugez nécessaire.
- Le dernier point (12) est crucial. Sans cet engagement, l'énoncé de l'éthique est dépourvu de sens.

**Nota.** – Ces lignes directrices ne visent que l'évaluation qu'effectue le CSC à ses propres fins. Si les données doivent être utilisées, ne serait-ce qu'*en partie* (ex. pour une recherche effectuée par un membre du personnel dans le cadre d'un cours universitaire), d'autres lignes directrices doivent être préparées.

- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

### Vérification de l'évaluation



Vous pouvez utiliser ce modèle, qui se divise en huit parties, pour effectuer la vérification de l'évaluation suivant les directives qui suivent (p. 46).

Aspect	A. Paramètres de l'évaluation (étape 1)
<b>Questions d'orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'objectif et la portée de l'évaluation semblent-ils appropriés compte tenu de la mission du CSC, de son contexte de même que de l'éventail des activités offertes et des résultats escomptés ?</li> <li>• Les autres paramètres régissant la conduite de l'évaluation, notamment les normes d'éthique à respecter, fournissent-ils un cadre d'évaluation digne de foi ?</li> </ul>
<b>Données recueillies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délimitation du CSC</li> <li>• Entente de partenariat</li> <li>• Plan d'action</li> <li>• Énoncé de l'éthique et formulaires de consentement</li> </ul>
<b>Notes de vérification</b>	
<b>Suivi</b>	

Aspect	<b>B. Éléments à évaluer (étape 2)</b>
<b>Questions d'orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les éléments à évaluer cadrent-ils avec l'objectif et la portée de l'évaluation définis à l'étape 1 ?</li> <li>• Toutes les réalisations pouvant être évaluées l'ont-elles été ? Si non, a-t-on eu de bonnes raisons de les exclure ?</li> <li>• Toutes les activités actuelles ont-elles été évaluées ? Si non, le choix d'activités semble-t-il acceptable ?</li> <li>• Les produits ont-ils été inclus pour toutes les activités actuelles retenues ?</li> <li>• Le choix concernant le rendement opérationnel des activités retenues semble-t-il acceptable ?</li> <li>• Dans l'ensemble, les éléments retenus aux fins d'évaluation offrent-ils une représentation plausible du rendement du CSC ?</li> </ul>
<b>Données recueillies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille d'évaluation</li> <li>• Données recueillies pour l'étape 1</li> </ul>
<b>Notes de vérification</b>	
<b>Suivi</b>	

Aspect	<b>C. Normes de rendement (étape 3)</b>
<b>Questions d'orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des normes de rendement appropriées ont-elles été élaborées pour chaque élément à évaluer ?</li> <li>• Chaque norme est-elle assortie de critères pertinents et explicites permettant de la mesurer ?</li> <li>• S'est-on servi de points de repère ? Si oui, ces points de repère semblent-ils appropriés ?</li> <li>• S'est-on servi de cibles de rendement ? Si oui, ces cibles de rendement semblent-elles appropriées ?</li> <li>• Dans l'ensemble, les normes retenues offrent-elles une représentation digne de foi du rendement du CSC par rapport aux éléments à évaluer ?</li> </ul>
<b>Données recueillies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille d'évaluation</li> <li>• Données recueillies pour l'étape 2</li> </ul>
<b>Notes de vérification</b>	
<b>Suivi</b>	

Aspect	D. Indicateurs de rendement (étape 4)
<b>Questions d'orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des indicateurs de rendement appropriés ont-ils été élaborés pour chaque élément à évaluer compte tenu des normes établies pour chacun d'entre eux ?</li> <li>• Chaque indicateur fournit-il une mesure valable et fiable de l'élément auquel il se rapporte ?</li> <li>• Dans l'ensemble, les indicateurs retenus offrent-ils une représentation plausible du rendement du CSC par rapport aux éléments à évaluer ?</li> </ul>
<b>Données recueillies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille d'évaluation</li> <li>• Données recueillies pour l'étape 3</li> </ul>
<b>Notes de vérification</b>	
<b>Suivi</b>	

Aspect	E. Sources de données (étape 5)
<b>Questions d'orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sources de données retenues constituent-elles un cadre plausible pour l'établissement des indicateurs examinés à l'étape 4 ?</li> <li>• A-t-on procédé à un échantillonnage ? Si oui, l'a-t-on fait suivant les pratiques généralement reconnues dans le domaine ?</li> <li>• Dans l'ensemble, les sources de données retenues offrent-elles un cadre plausible pour l'évaluation ?</li> </ul>
<b>Données recueillies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille d'évaluation</li> <li>• Énoncé de l'éthique et formulaires de consentement</li> <li>• Notes sur les méthodes</li> <li>• Données recueillies pour l'étape 4</li> </ul>
<b>Notes de vérification</b>	
<b>Suivi</b>	

Aspect	<b>F. Collecte des données (étape 6)</b>
<b>Questions d'orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque instrument utilisé aux fins de collecte des données peut-il être considéré comme valable et fiable ?</li> <li>• La collecte des données même s'est-elle faite suivant les pratiques généralement reconnues dans le domaine, y compris les normes applicables en matière d'éthique ?</li> <li>• Les données recueillies correspondent-elles aux données voulues suivant les pratiques généralement reconnues dans le document, y compris en ce qui a trait aux taux de réponse par rapport à l'échantillon et aux populations cibles ?</li> <li>• Dans l'ensemble, les données recueillies offrent-elles un cadre plausible d'évaluation ?</li> </ul>
<b>Données recueillies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruments de collecte de données</li> <li>• Notes sur les méthodes</li> <li>• Données recueillies pour l'étape 5</li> </ul>
<b>Notes de vérification</b>	
<b>Suivi</b>	

Aspect	<b>G. Analyse des données (étape 7)</b>
<b>Questions d'orientation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les données brutes (quantitatives et qualitatives) ont-elles été traitées suivant les pratiques généralement reconnues dans le domaine ?</li> <li>• Les sommaires de données (quantitatives et qualitatives) correspondent-ils aux données qu'ils sont censés représenter suivant les pratiques généralement reconnues dans le domaine ?</li> <li>• Les méthodes d'analyse des données, y compris les instruments utilisés, sont-elles conformes aux pratiques généralement reconnues dans le domaine ?</li> <li>• Dans l'ensemble, l'analyse des données permet-elle une interprétation juste et équilibrée des données ?</li> <li>• Dans l'ensemble, l'analyse des données fournit-elle un cadre plausible d'évaluation ?</li> </ul>
<b>Données recueillies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notes sur les méthodes</li> <li>• Tableaux de données</li> <li>• Données recueillies à l'étape 6</li> </ul>
<b>Notes de vérification</b>	
<b>Suivi</b>	

Aspect	H. Rapport d'évaluation (étape 8)
Questions d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les constatations découlent-elles de l'analyse des données (étape 7) ?</li> <li>• Les conclusions découlent-elles des constatations ?</li> <li>• Les recommandations découlent-elles des conclusions ?</li> <li>• Dans l'ensemble, le rapport d'évaluation présente-t-il un compte rendu juste et équilibré de l'évaluation ?</li> <li>• Dans l'ensemble, l'évaluation est-elle plausible ?</li> </ul>
Données recueillies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Données recueillies pour l'étape 7</li> </ul>
Notes de vérification	
Suivi	

### Parties A à H

- Comme on l'a indiqué à l'étape 3.4 du **guide**, la vérification peut être effectuée au terme du processus d'évaluation par un vérificateur externe ou encore par l'équipe d'évaluation aux huit points indiqués tout au long du guide par le « drapeau » marquant les étapes de vérification.
- Le modèle se divise en huit parties, chacune correspondant à une étape dans la **piste de vérification** (voir encadré ci-contre) :
  - A. paramètres de l'évaluation (**étape 1**) ;
  - B. éléments à évaluer (**étape 2**) ;
  - C. normes de rendement (**étape 3**) ;
  - D. indicateurs de rendement (**étape 4**) ;
  - E. sources de données (**étape 5**) ;
  - F. collecte des données (**étape 6**) ;
  - G. analyse des données (**étape 7**) ;
  - H. rapport d'évaluation (**étape 8**).
- Chaque partie débute par une ou plusieurs **questions d'orientation** à laquelle doit permettre de répondre la vérification.
- La deuxième ligne de chaque partie sert à indiquer le type de **données recueillies** que le vérificateur devrait pouvoir examiner afin de répondre aux questions posées.
- **Nota.** – Ces données ne comprennent pas de renseignements confidentiels. Toutefois, si le vérificateur a des raisons de croire qu'il y a eu manquement grave aux normes d'éthique en matière d'évaluation, alors il devrait, en tant que collaborateur de l'équipe d'évaluation, se voir accorder l'accès aux renseignements confidentiels (☒ voir **ÉNONCÉ DE L'ÉTHIQUE**, point 5 des lignes directrices dans le **cahier**) pour terminer sa vérification.
- Dans le modèle, la piste de vérification se termine à l'étape du rapport, et on ne peut présumer que le vérificateur aura examiné chaque communication établie. Toutefois, le rapport du vérificateur devrait être publié. Ainsi, ce rapport, conjugué au rapport d'évaluation, devrait permettre à quiconque de vérifier la plausibilité de l'un ou l'autre de ces produits. (En outre, rien n'empêche le vérificateur d'examiner tous ces documents.)

**Piste de vérification :**  
enregistrement documentaire du processus d'évaluation, y compris les données, les procédures et les constatations connexes.

- Les questions d'orientation et les sources de données servent dans le cadre de la vérification, de la l'étape 1 à l'étape 8.
- La troisième ligne de chaque partie sert à consigner toutes les **notes de vérification**, soit les constatations, les remarques et les mesures à prendre pour régler les problèmes ou répondre aux questions soulevées.
- La dernière ligne (**suivi**) sert à consigner les réponses aux remarques ou aux questions du vérificateur, à indiquer les mesures correctives prises ou à expliquer pourquoi les mesures recommandées n'ont pas été prises.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

Après la vérification, il pourra subsister un certain nombre de problèmes que vous devrez régler, y compris des modifications à apporter au rapport d'évaluation. On ne devrait pas mettre la dernière main à ce rapport ni le publier tant que la vérification n'est pas terminée et que toutes les mesures correctives nécessaires n'ont pas été prises.

## Limites de l'évaluation

Vous pouvez utiliser ce modèle pour confirmer ou modifier l'objectif et la portée de l'évaluation du CSC.



Élément	En conformité avec le cadre	Modification (s'il y a lieu)
Objectif	L'évaluation vise à respecter la double obligation de redevabilité envers les divers acteurs du CSC et d'amélioration du rendement de ce dernier.	
Produits	Les produits immédiats de l'évaluation sont les rapports d'évaluation et les autres formes de communication à l'intention des divers acteurs.	
Réalisations	Les réalisations de l'évaluation sont une capacité et un rendement organisationnels améliorés.	
Portée	L'évaluation se limite à un ensemble gérable de questions d'évaluation sur les principaux secteurs de rendement.	
Rendement	Le rendement se définit comme étant la mesure dans laquelle le <i>CSC fonctionne et parvient à des résultats</i> en conformité avec les attentes des différents acteurs.	
Rendement opérationnel (conduite et efficience)	L'évaluation du rendement opérationnel est centrée sur la conduite des activités visant à renforcer les capacités et à offrir les services, plus particulièrement sur la mesure dans laquelle ces activités sont menées en conformité avec nos attentes et sur l'efficience du processus, c'est-à-dire l'efficacité avec laquelle les ressources sont affectées et gérées.	
Rendement axé sur les résultats (efficacité)	L'évaluation du rendement axé sur les résultats est centrée sur l'efficacité du CSC, soit la mesure dans laquelle les résultats à court terme ont été atteints et, <i>dans la mesure du possible</i> , les progrès faits en vue de l'atteinte de résultats à moyen terme.	

- Le modèle comprend les éléments qui suivent, qui servent à définir les limites de l'évaluation :
  - un énoncé de l'objectif général de l'évaluation ;
  - les produits attendus de l'évaluation ;
  - les réalisations attendues de l'évaluation ;
  - une idée de la portée prévue de l'évaluation ;
  - la définition de « rendement » employée dans le cadre de l'évaluation ;
  - la définition de « rendement opérationnel » employée dans le cadre de l'évaluation ;
  - la définition de « rendement axé sur les résultats » employée dans l'évaluation ;
- Si vous optez pour les limites d'évaluation résumées dans le présent modèle, alors vous n'avez aucune mesure à prendre. Le modèle servira à confirmer votre décision dans le dossier.
- Si, toutefois, vous décidez d'adapter ou de modifier l'objectif et la portée de l'évaluation, alors vous pouvez vous servir du modèle pour consigner votre décision.
- Ajoutez des lignes au besoin pour consigner d'autres éléments qui, selon vous, sont nécessaires pour définir les limites de l'évaluation.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .



### Plan d'évaluation

Vous pouvez utiliser le présent modèle, qui comprend deux parties, pour planifier l'évaluation.

- À l'instar des autres plans de travail, celui-ci n'est pas immuable et peut être modifié au besoin.

A. Tâches et responsabilités				
Étapes	Tâches	Jours	Responsable	Dates clés
3.4 (Planifier)				
5.1 (Recueillir les données)				
5.2 (Analyser les données)				
5.3 (Faire rapport)				

B. Ressources d'évaluation								
Activités	Personnel					Autres frais		Total
	Professionnel		Technique		...	Impres- sion	...	
	Jours	Montant	Jours	Montant	...			
Étape 3.4		\$		\$		\$	\$	\$
Étape 5.1		\$		\$		\$	\$	\$
Étape 5.2		\$		\$		\$	\$	\$
Étape 5.3		\$		\$		\$	\$	\$
<b>Total général</b>		\$		\$		\$	\$	\$

### Partie A

- Dans la première colonne de la partie A, le plan de travail est divisé en quatre étapes correspondant au processus d'évaluation :
  - étape 3.4, planifier ;
  - étape 5.1, recueillir les données ;
  - étape 5.2, analyser les données ;
  - étape 5.3, rapport aux différents acteurs.
- Dans la deuxième colonne, vous devez établir la liste des **tâches** à exécuter à chacune des quatre grandes étapes. Inscrivez une tâche par ligne (ajoutez-en au besoin), en ordre chronologique.
- Dans les autres colonnes, indiquez le nombre de **jours**-personnes prévu pour la tâche, le nom de la ou des **personnes** responsables de son exécution et toutes **dates clés**, y compris l'échéance et le délai.

### Partie B

- Pour chaque grande étape indiquée dans la partie B, inscrivez le nombre de jours pour lesquels vous aurez besoin de chaque catégorie de personnel (insérez le nombre de colonnes nécessaire), selon votre *meilleure estimation* du temps nécessaire pour exécuter les tâches. ☆
- Ensuite, dans la colonne suivante, inscrivez le coût pour les jours précisés (nombre de jours X taux journalier). (Si les ressources humaines sont fournies par un partenaire, il vous sera peut-être impossible d'évaluer ces frais.)
- Enfin, inscrivez tous frais autres que salariaux, selon les dépenses prévues (insérez le nombre de colonnes nécessaire), puis calculez le grand total dans la dernière colonne.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

☆ Presque tous les frais se rattachent au personnel. Le budget en sera donc majoritairement tributaire. Une estimation trop généreuse fera gonfler le budget, alors qu'une estimation trop basse risque d'entraîner un manque de ressources pour faire le travail.



## Grille d'évaluation

Vous pouvez utiliser ce modèle pour déterminer quels **éléments** doivent être évalués pour chaque activité examinée ainsi que les **normes**, les **indicateurs** et les **sources et les méthodes** utilisés à cette fin.

Activité			
Éléments	Normes	Indicateurs	Sources et méthodes
Réalisations :			
•	•	•	•
Produits :			
•	•	•	•
Conduite :			
•	•	•	•
Efficiences :			
•	•	•	•

Activité			
Éléments	Normes	Indicateurs	Sources et méthodes
Réalisations :			
•	•	•	•
Produits :			
•	•	•	•
Conduite :			
•	•	•	•
Efficiences :			
•	•	•	•

### Activités

- Sur la première ligne, inscrivez le **code** et le **titre** de l'activité à évaluer. Utilisez un tableau pour chaque activité.
  - Idéalement, toutes les activités du CSC inscrites au plus récent plan d'action devraient y figurer (☒ voir **ACTIVITÉS DE PRESTATION DE SERVICES** et **ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS** dans le **cahier**). Toutefois, pour les CSC bien établis offrant un grand nombre d'activités, vous devez peut-être faire un tri pour que l'évaluation soit gérable.
  - Certaines des activités retenues peuvent être puisées dans un plan d'action antérieur dont les réalisations doivent être évaluées (voir ci-dessous).
  - Remplissez le tableau pour chaque activité suivant les directives fournies ci-dessous.

## Éléments

- Dans la première colonne, inscrivez, pour chaque activité, toutes **réalisations** prévues à évaluer.
  - Les réalisations ne peuvent être évaluées qu'après un certain temps, soit le temps d'atteindre les résultats escomptés ou de progresser en ce sens. Ainsi, il est peu probable qu'on puisse évaluer les réalisations dans un nouveau CSC. Cependant, les années suivantes, les réalisations découlant des activités menées antérieurement pourront et devraient être évaluées.
- Puis, plus bas dans la même colonne, consignez tous les **produits prévus** pour cette activité.
- Sur la ligne suivante, inscrivez les aspects en lien avec la **conduite** de cette activité qui doivent être évalués (voir exemples dans le guide). Vous devez peut-être faire un tri pour que l'évaluation soit gérable.
- Sur la dernière ligne, inscrivez les aspects en lien avec l'**efficience** de cette activité qui doivent être évalués (voir exemples dans le guide). Vous devez peut-être faire aussi un tri pour que l'évaluation soit gérable.

L'aspect le plus important de cet exercice dans le temps (et celui qu'on a tendance à négliger davantage) est sans doute l'évaluation des **réalisations** prévues. L'évaluation des **effets** est également importante; toutefois, il s'agit d'une tâche plus ardue, et nous supposons ici qu'elle sera effectuée dans le cadre d'évaluations spécialisées.

## Normes de rendement

- Dans la deuxième colonne, précisez les **normes** à utiliser pour chaque élément énuméré dans la première colonne (y compris les **cibles** ou les **points de repère**), comme on l'explique ci-dessous.
- Demandez à l'équipe d'évaluation de se pencher sur chaque élément en tâchant de répondre aux questions suivantes :
  - Quel est le niveau de rendement attendu pour cet élément ? (**Norme**)
  - Comment déterminer si cette norme est respectée ? (**Critères**)
  - Existe-t-il des **points de repère** appropriés sur lesquels fonder cette norme ?
  - Quelles **cibles** de rendement distinctes pouvons-nous utiliser ?
- Examinez les suggestions en tâchant de répondre aux questions suivantes :
  - Cette norme et tout point de repère ou toute cible employée trouvent-ils un écho parmi les différents acteurs ?
  - Sur quoi reposent ces critères ? Seront-ils considérés comme acceptables par les différents acteurs ?
  - La norme est-elle, compte tenu des critères retenus, réaliste, observable et mesurable ?
- Consignez les résultats de cette discussion, notamment la norme et les critères (points de repère ou cibles compris) qui serviront à mesurer le niveau de rendement dans la case prévue à cette fin.

### Indicateurs

- Dans la troisième colonne, énumérez le ou les **indicateurs** à utiliser pour mesurer le rendement de chaque élément à évaluer (colonne 1), compte tenu des normes retenues pour l'élément en question (colonne 2).
- Voici cinq caractéristiques que doit posséder un bon indicateur :
  - **la validité** : l'indicateur mesure réellement ce qu'il doit mesurer ;
  - **la faisabilité** : l'indicateur est relativement facile à produire ;
  - **la convivialité** : l'indicateur est simple, clair et facile à comprendre ;
  - **la fiabilité** : l'indicateur donne des résultats identiques dans les mêmes conditions ;
  - **la comparabilité** : si possible, l'indicateur permet d'établir des comparaisons<sup>5</sup>.

### Sources et méthodes

- Dans la dernière colonne, décrivez brièvement, pour chaque indicateur retenu, les **sources et les méthodes** à utiliser pour recueillir et analyser les données en vue d'établir chacun des indicateurs choisis.
  - L'information fournie ici est **provisoire** et changera à l'étape 5.1. À cette étape-là, il se peut que certaines sources de données soient inaccessibles, que certains instruments soient trop difficiles à bâtir ou que certaines méthodes de collecte se révèlent trop lourdes. Il se peut que les indicateurs doivent aussi être modifiés.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

 Guide, p. 68

## 3.5 Parachever le plan d'action

### Planification stratégique harmonisée



Vous pouvez utiliser le présent modèle, qui comprend trois parties, pour examiner les effets éventuels du plan d'action du CSC sur le plan annuel de chaque partenaire suivant les directives fournies ci-dessous.

A. Plan annuel de [nom du partenaire]	
Questions d'examen	Remarques
Les mesures inscrites au plan d'action du CSC concordent-elles avec celles du plan annuel de l'organisation ?	
Y a-t-il des aspects du plan d'évaluation du CSC qui sont incompatibles avec les éléments à évaluer du plan annuel de l'organisation ou, sinon, qui se répercutent sur ces éléments ?	
...	

5. Secrétariat du Conseil du trésor, 2003, p. 12-13.

B. Examen des commentaires des partenaires	
Questions d'examen	Remarques (partie A), conséquences et options
Mesures	
Évaluation	
...	

C. Résolution		
Objet	Décisions	Mesures à prendre
Plans des partenaires		
[Nom du partenaire]		
[Nom du partenaire]		
Plan d'action du CSC		

### Partie A

- Chaque partenaire peut se servir de la partie A pour examiner le nouveau plan d'action du CSC à la lumière de son propre plan annuel.
- Les questions d'examen doivent servir d'amorce à la discussion. Ajoutez d'autres lignes (...) pour fournir d'autres questions que les participants jugent utiles à l'examen.

### Partie B

- Utilisez ensuite la partie B pour engager les participants dans une discussion ouverte sur les commentaires de chacun, puis pour dégager les conséquences à prévoir pour chaque partenaire et le CSC de même que les options permettant de remédier à ces conséquences.

### Partie C

- Dans la partie C, inscrivez les **décisions** et les **mesures** à prendre à l'égard du plan annuel de chaque partenaire et du plan d'action du CSC (précisez qui doit faire quoi et quand).
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .



Il n'existe pas de présentation préétablie pour ce modèle, puisque vous remplissez chaque section en copiant et en collant l'information provenant de un ou de plusieurs modèles précédents du cahier, comme on l'explique ci-dessous.

## Plan d'action

Vous pouvez utiliser ce modèle pour dresser le plan d'action suivant les directives fournies.

### Résultats escomptés

#### Activités

#### Suivi

#### Évaluation

#### Plan de travail

#### Ressources

### Résultats escomptés

- ☒ Voir **ÉNONCÉ DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS** dans le **cahier** (étape 3.1).

#### Activités

- ☒ Voir **ACTIVITÉS DE PRESTATION DE SERVICES** dans le **cahier** (étape 3.2).
- ☒ Voir **ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS** dans le **cahier** (étape 3.3).
  - Ces deux sections peuvent être collées l'une à la suite de l'autre ou encore regroupées pour illustrer le lien entre les activités de prestation de services et de renforcement des capacités.

#### Suivi

- ☒ Voir **SUIVI DES SERVICES OFFERTS** dans le **cahier** (étape 3.2).
- ☒ Voir **SUIVI DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS** dans le **cahier** (étape 3.3).
  - Ces deux sections peuvent être collées l'une à la suite de l'autre ou encore regroupées, selon la façon dont les activités sont présentées dans la section précédente.

#### Évaluation

- ☒ Voir **ÉNONCÉ DE L'ÉTHIQUE** dans le **cahier** (étape 3.4).
- ☒ Voir **LIMITES DE L'ÉVALUATION** dans le **cahier** (étape 3.4).
- ☒ Voir **GRILLE D'ÉVALUATION** dans le **cahier** (étape 3.4).
  - Ces trois sections devraient être collées l'une à la suite de l'autre.

#### Plan de travail

- ☒ Voir **PLAN DE TRAVAIL POUR LES ACTIVITÉS DE PRESTATION DE SERVICES** dans le **cahier** (étape 3.2).
- ☒ Voir **PLAN DE TRAVAIL POUR LES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS** dans le **cahier** (étape 3.3).
- ☒ Voir **PLAN D'ÉVALUATION** dans le **cahier** (étape 3.4).
  - Ces trois sections devraient être regroupées et placées en ordre chronologique.

## Ressources

- ☒ Voir **ACTIVITÉS DE PRESTATION DES SERVICES** dans le **cahier** (étape 3.2).
- ☒ Voir **ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS** dans le **cahier** (étape 3.3).
- ☒ Voir **RESSOURCES D'ÉVALUATION** dans le **cahier** (étape 3.4).
  - Ces trois sections devraient être collées l'une à la suite de l'autre.
- Examinez chaque section et le plan d'action dans son ensemble pour vous assurer qu'ils sont clairs et complets et que les sections se suivent de façon logique.
- Apportez les changements nécessaires ou jugés souhaitables à la suite du processus d'approbation, puisque cette version constituera le **plan d'action approuvé**.
- Cependant, à l'instar des plans de travail, le plan d'action ne devrait pas être immuable et devrait pouvoir être modifié au besoin. Plus précisément, vous devrez probablement modifier la grille d'évaluation à l'étape 5.1.
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** ().

## 4 METTRE EN ŒUVRE



 Guide, p. 71

### 4.1 Répartir les ressources et commencer à offrir les services

(Aucun modèle n'est rattaché à la présente étape.)

 Guide, p. 72

### 4.2 Affecter les ressources et renforcer les capacités

(Aucun modèle n'est rattaché à la présente étape.)

 Guide, p. 74

### 4.3 Assurer le suivi de la prestation des services et du renforcement des capacités

(Aucun modèle n'est rattaché à la présente étape.)

## 5 ÉVALUER



 **Guide**, p. 77

### 5.1 Recueillir les données

#### Échantillonnage

Vous pouvez utiliser ce modèle pour constituer un échantillon représentatif (partie A) ou raisonné (partie B) à partir d'une ou de plusieurs populations cibles suivant les directives fournies pour chacune des parties du modèle (présentées séparément).



A. Échantillon représentatif			
Population cible		Échantillon	
Groupe	Nombre	Nombre	%
Élèves			
Enseignants			
Parents			
Membres de la communauté			
...			

B. Échantillon raisonné			
Groupe	Objectif	Critères	Nombre
Élèves			
Enseignants			
Parents			
Membres de la communauté			
...			

Pour toute population cible donnée, posez-vous la question suivante : ai-je besoin que mon échantillon soit représentatif de la population ?

- **Si oui**, utilisez la partie A, « Échantillon représentatif », pour établir la taille approximative de la population cible pour chaque groupe de répondants. Ajoutez des lignes au besoin.
- **Si non**, utilisez la partie B, « Échantillon raisonné ».

### Partie A

- Déterminez la taille de chaque groupe de répondant à l'aide du tableau suivant<sup>6</sup>.

#### DÉTERMINATION DE LA TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

Population cible	Erreur acceptable			
	5 %	4 %	3 %	2 %
100	79	85	91	96
500	217	272	340	413
1 000	277	375	517	705

**Nota.** – La taille des échantillons est établie en fonction d'un niveau de confiance à 95 p. 100 (intervalle de confiance de 4) ; voir note<sup>7</sup> ci-dessous.

### Partie B

- Après avoir déterminé l'objectif de l'échantillon, posez-vous les questions suivantes :
  - Quelle technique raisonnée conviendrait-il d'adopter ?
  - Quels critères utiliser pour établir l'échantillon ?
  - Combien de répondants l'échantillon doit-il contenir ?
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** (📄).

6. ANDERSON, 1990, p. 202.

7. On établit l'exactitude statistique des résultats d'un échantillon en fonction du « niveau de confiance » et de la « marge d'erreur ». Un niveau de confiance de 95 p. 100 et une marge d'erreur de 5 p. 100 signifient que l'échantillon constitue une représentation fidèle de la population totale 95 p. 100 du temps et que les données de l'échantillon sont exactes 19 fois sur 20.

## Formulaire de consentement type

Vous pouvez utiliser ce modèle pour élaborer vos propres formulaires afin d'obtenir le consentement des parents<sup>8</sup>.



### LETTRE DE DEMANDE DE CONSENTEMENT PARENTAL

Cher élève,  
Cher parent ou tuteur,

Vous avez sans doute déjà entendu parler du [nom du CSC], qui termine sa première année d'activité. Rappelons brièvement que notre CSC a été créé dans le but de [bref énoncé de l'objectif et de la mission du CSC et de ses partenaires].

Nous souhaitons par la présente vous faire savoir que nous effectuons actuellement une évaluation dans le but de mesurer le rendement du centre sur différents plans que nous considérons comme importants.

Cette étude a pour objectif de recueillir et d'analyser de l'information sur le centre en vue de la diffuser auprès du personnel, des élèves, des parents et de la communauté en plus de l'utiliser dans l'élaboration de nos plans d'action pour l'avenir. Les données seront recueillies dans divers documents et enregistrements de même que d'autres sources tels que des questionnaires remplis par des élèves, des enseignants et des parents.

Nous organisons présentement une tribune publique sur l'enseignement et l'apprentissage à notre centre, notamment une table ronde d'élèves auxquels sont conviés les membres du milieu scolaire et les médias. Les membres de la table ronde seront invités à exprimer leur point de vue sur leur expérience vécue à l'école par rapport à ce thème et à en parler entre eux. Un membre de l'équipe d'évaluation animera la discussion. Celui-ci prévoira une brève période de questions où l'auditoire pourra poser des questions, auxquelles les élèves qui le souhaitent pourront répondre.

Nous vous demandons donc la permission de faire participer votre enfant à cette table ronde, selon les modalités énoncées dans le formulaire de consentement ci-joint.

Nous vous remercions de votre collaboration, et nous prions les élèves (et les parents dans le cas d'élèves mineurs) de signer le formulaire de consentement ci-joint et de le retourner au centre au plus tard le [date]. N'hésitez pas à communiquer avec moi au [numéro de téléphone] si vous avez des questions.

Je vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

[Nom],

[Titre]

[Nom du CSC]

■ Il n'existe pas de formule figée pour la lettre de demande de consentement. Vous devez adapter le modèle proposé aux particularités de chaque cas, en tenant compte :

- de la nature de la participation requise ;
- du groupe de participants ;
- de toute circonstance particulière.

8. Adaptation, avec permission, de SMITH, 2000, p. 201-202.

- Dans tous les cas, la lettre devrait être brève et permettre au participant de prendre une décision éclairée en lui exposant clairement :
  - l'objectif de l'évaluation ;
  - les raisons pour lesquelles le consentement est demandé ;
  - toute condition applicable ;
  - la date limite pour le retour du formulaire.

<b>FORMULAIRE DE CONSENTEMENT</b>	
_____	_____
Nom de l'élève	Nom du parent ou du tuteur
<p>J'atteste être le parent ou le tuteur de l'élève susmentionné. J'ai été informé du fait que le [nom du CSC] effectue une évaluation de son rendement. J'ai lu et je comprends la lettre de demande de consentement et [s'il y a lieu] le feuillet d'information joint au présent formulaire.</p> <p>Je consens à ce que [nom de l'élève] participe en tant que membre d'une table ronde dans le cadre d'une tribune publique sur l'enseignement et l'apprentissage qui se tiendra au [endroit], le [date] à [heure]. J'accorde mon consentement à la condition que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la participation soit volontaire et que je puisse me rétracter en tout temps ;</li> <li>• si le centre fait un enregistrement audio de la tribune, l'enregistrement et les notes prises par les membres de l'équipe soient traités de façon confidentielle ;</li> <li>• l'identité de l'enfant ne soit dévoilée dans aucun rapport.</li> </ul>	
_____	_____
Signature de l'élève	Date
<p>[ ] Si l'élève est majeur, veuillez cocher ici.</p>	
_____	_____
Signature du parent ou du tuteur (Pour les élèves mineurs)	Date
<p>J'atteste par la présente que les renseignements que je recueillerai ne serviront que dans le cadre de l'étude, en conformité avec les modalités dont le parent ou le tuteur a été informé.</p>	
_____	_____
Signature du représentant du CSC	Date

- Encore une fois, il n'existe pas de formule ou de présentation figée pour le formulaire de consentement. Vous devez adapter le modèle proposé aux particularités de chaque cas, en tenant compte des mêmes facteurs que pour la lettre de demande de consentement.

- Dans tous les cas, le formulaire de consentement devrait :
  - donner l'identité du participant ;
  - énoncer clairement la nature du consentement ;
  - comporter un bloc de signature et de date pour le participant ;
  - comporter une attestation signée par la personne qui a la responsabilité de veiller à ce que les modalités prescrites dans la lettre soient respectées.
- Insérez les lettres de consentement remplies dans le **cahier** .

## Instruments types

Vous pouvez utiliser ce modèle pour élaborer vos propres instruments de collecte de données suivant la ou les méthodes décrites ci-dessous.



- Le modèle se divise en plusieurs parties (présentées séparément ci-dessous). Chaque partie a été puisée dans un instrument fictif élaboré pour le « CSC des Mille Collines », et les directives générales sont fournies plus bas.

<b>CSC des Mille Collines – Évaluation de notre rendement Parole aux différents acteurs</b>	
<b>Directives générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le présent instrument a pour objectif de recueillir de l'information sur la réussite de notre centre sur différents plans.</li> <li>• Il n'existe pas de bonnes ni de mauvaises réponses. Si vous croyez ne pas être en mesure de répondre à une question donnée, faites simplement un crochet dans la colonne <b>S</b> (sans opinion).</li> <li>• Veuillez ne pas écrire votre nom à quelque endroit que ce soit du questionnaire. Ainsi, vos réponses seront traitées de façon tout à fait anonyme.</li> </ul>

- Tout instrument devrait d'abord comporter une mention de son **origine** (ex. évaluation du CSC) et de son **titre**, suivant un mode de présentation qui sera observé sur tous les instruments utilisés.
- Les **directives générales** placées en tête de document permettent d'éviter les répétitions dans les instruments comportant plusieurs sections.

<b>Renseignements généraux</b>									
Nom de l'organisation									
Rôle du répondant	<input type="checkbox"/> Élève	<input type="checkbox"/> Enseignant		<input type="checkbox"/> Parent		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Autre :			
Année (élèves seulement)	Primaire	<input type="checkbox"/> Mat.	<input type="checkbox"/> 1 <sup>re</sup>	<input type="checkbox"/> 2 <sup>e</sup>	<input type="checkbox"/> 3 <sup>e</sup>	<input type="checkbox"/> 4 <sup>e</sup>	<input type="checkbox"/> 5 <sup>e</sup>	<input type="checkbox"/> 6 <sup>e</sup>	
	Secondaire		<input type="checkbox"/> 1 <sup>re</sup>	<input type="checkbox"/> 2 <sup>e</sup>	<input type="checkbox"/> 3 <sup>e</sup>	<input type="checkbox"/> 4 <sup>e</sup>	<input type="checkbox"/> 5 <sup>e</sup>		
Sexe	<input type="checkbox"/> Masculin		<input type="checkbox"/> Féminin						

- Vous devez toujours recueillir un minimum de **renseignements généraux** (suivant une présentation uniforme), mais éviter de demander inutilement des renseignements.

Enseignement et apprentissage						
<p align="center">Vous trouverez ci-dessous une suite d'énoncés, par exemple : « Il règne une atmosphère paisible à l'école ». Veuillez indiquer dans quelle mesure l'énoncé correspond à votre expérience de l'école en cochant (✓) la case appropriée selon l'échelle suivante :</p> <p align="center">1 = Très en désaccord 2 = En désaccord 3 = En accord 4 = Très en accord S = Sans opinion</p>						
N°	Énoncé	Réponse				
		1	2	3	4	S
1	Mon école m'encourage à me surpasser.					
2	J'ai un fort sentiment d'appartenance envers cette école.					
3	Mon école m'aide à développer ma soif d'apprendre.					
4	Mon école m'aide à acquérir la capacité d'apprendre par moi-même.					
5	Mon école m'aide à apprendre à bien m'entendre avec les autres.					

## EXEMPLE

Élève	Mon école m'encourage à me à me surpasser.
Enseignant	L'école encourage les élèves à se surpasser.
Parent	L'école encourage mon enfant à se surpasser.

- Cet exemple, intitulé « Enseignement et apprentissage », illustre un **questionnaire** Likert type où l'on demande l'opinion d'acteurs donnés (dans le présent cas, d'élèves).
- Vous pouvez adapter les questionnaires pour recueillir en parallèle la même information auprès d'autres acteurs (ex. les enseignants et les parents) (voir encadré ci-contre).

Participation des parents						
<p align="center">Veuillez cocher (✓) la case correspondant à la fréquence à laquelle vous participez aux activités en lien avec l'éducation de votre enfant qui sont énumérées ci-dessous selon l'échelle suivante :</p> <p align="center">1 = Jamais 2 = Rarement 3 = À l'occasion 4 = Souvent S = Sans opinion</p>						
N°	Énoncé	Réponse				
		1	2	3	4	S
1	J'aide mon enfant à faire ses devoirs.					
2	Je vérifie s'il a fait tous ses devoirs.					
3	Je réponds aux communiqués de l'enseignant ou de l'enseignante.					
4	J'assiste aux rencontres parent-enseignant.					
5	Je passe en revue les bulletins d'étape avec mon enfant.					

- Cet exemple, intitulé « Participation des parents », illustre une **liste de vérification** visant à déterminer, par exemple, la fréquence de certaines activités (dans le présent cas, les parents évaluent leur degré de participation dans l'éducation de leur enfant).

Installations scolaires												
Veuillez cocher (✓) la case correspondant le mieux à l'état général de votre établissement scolaire selon l'échelle suivante : 1 = Très insatisfaisant 2 = Insatisfaisant 3 = Satisfaisant 4 = Excellent S = Sans opinion												
N°	Lieu	Propreté					N°	Entretien				
		1	2	3	4	S		1	2	3	4	S
1	Classes						11					
2	Couloirs						12					
3	Toilettes						13					
4	Gymnase						14					
5	Bibliothèque						15					
6	Entrée						16					
7	Salle du personnel						17					
8	Bureau						18					
9	Cafétéria						19					
10	Cour						20					

- Cet exemple, intitulé « Installations scolaires », illustre une **échelle d'évaluation** visant à vérifier la perception de différents acteurs sur une question donnée (dans le présent cas, la propreté et l'entretien de l'école).

<b>Parole à la communauté</b>		
<b>Intro</b> (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Présentation] Bonsoir. Je m'appelle [...]. Le CSC des Mille Collines m'a demandé d'animer ce groupe de discussion. Ma collègue, [...], enregistrera notre discussion et prendra des notes. Je vous expliquerai son rôle un peu plus tard, mais permettez-moi d'abord de vous expliquer pourquoi nous sommes ici.</li> <li>• [Objectif] Vous avez tous participé dernièrement à un programme à l'intention des bénévoles communautaires offert par le CSC. Certains et certaines d'entre vous ont terminé le programme alors que d'autres l'ont abandonné. Dans le cadre de l'évaluation du CSC, nous vous demandons de nous aider à cerner les forces et les faiblesses de ce programme. Nous aimerions savoir dans quelle mesure il a répondu à vos besoins et les améliorations qui, selon vous, pourraient y être apportées. Mais avant de débiter, j'aimerais vous résumer les règles de base pour la présente séance de discussion.</li> <li>• [Règles de base] Bien que nous enregistrons la séance, tous les renseignements recueillis ce soir demeureront confidentiels. Nous ne désignerons les personnes que par leur prénom au cours de la discussion, et votre identité ne figurera dans aucun rapport. Je veillerai à ce que chacun ait la chance d'exprimer son point de vue et, faute de temps, il se peut que nous vous demandions d'abrèger vos commentaires. Enfin, soyez assurés qu'il ne s'agit pas d'une séance « factice » ; nous tenons sincèrement à connaître votre opinion, alors tous les commentaires constructifs sont les bienvenus.</li> <li>• [Présentation des participants] Je proposerais de faire un tour de table rapide pour permettre à chacun de se présenter : dites juste votre prénom, puis présentez-vous rapidement.</li> </ul>	
<b>Discussion</b> (90 min)	<b>Questions d'orientation</b>	<b>Approfondissements*</b>
	• Pourquoi vous êtes-vous inscrit au programme ?	• Description des différentes raisons, des circonstances personnelles
	• Pouvez-vous nous décrire brièvement votre expérience à l'intérieur du programme ? Comment cela s'est-il déroulé pour vous ?	• Description de divers aspects du programme : déroulement, documentation et interaction avec le formateur et les autres participants
	• Pouvez-vous nous expliquer brièvement pourquoi le programme a répondu ou il n'a pas répondu à vos attentes ?	• Description de tout écart entre les attentes personnelles et les attentes du programme, des raisons d'abandon (personnel et programme)
	• Selon vous, quelles étaient les principales forces et faiblesses du programme ?	• Détermination de profils particuliers en lien avec les participants ou le programme, de moyens de remédier aux faiblesses
	• Avez-vous eu la chance de mettre en pratique vos apprentissages ?	• Description de la nature des liens entre le programme et les résultats prévus, de la mesure dans laquelle le programme a contribué ou n'a pas contribué à faire face à une situation de la vie courante
<b>Conclusion</b> (20 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En terminant, y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter ? Je vous remercie de votre collaboration et de vos commentaires ; ils nous seront très utiles. Nous prévoyons terminer notre rapport d'ici le [date], que nous publierons dans notre site Web, à l'adresse suivante : [...].</li> </ul>	

\* Les approfondissements incluent nécessairement le suivi sur des commentaires inopinés formulés pendant la discussion générale.

■ Cet exemple, intitulé « Parole à la communauté », illustre le **protocole** relatif à la tenue d'un **groupe de discussion**.

■ Insérez les documents remplis dans le **cahier** .

## 5.2 Analyser les données

### Analyse des données quantitatives

Vous pouvez utiliser ce modèle pour établir la structure des fichiers de données et diverses représentations de données quantitatives, puis pour analyser ces données.

- Les échantillons montrés dans ce modèle (présentés séparément ci-dessous) regroupent les réponses de trois différents groupes d'acteurs – élèves (1), enseignants (2) et parents (3) – à un questionnaire reposant sur une échelle de Likert à quatre points.



1 = Très en désaccord  
2 = En désaccord  
3 = En accord  
4 = Très en accord  
S = Sans opinion

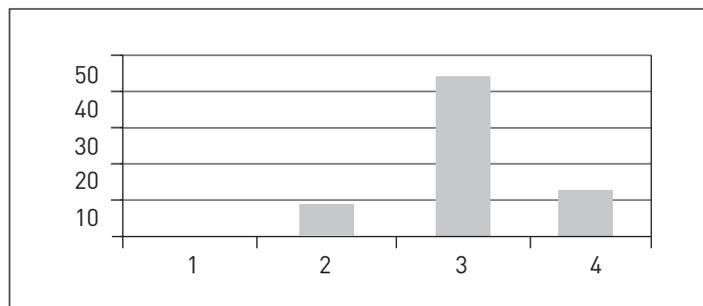
STRUCTURE DU FICHIER DE DONNÉES DE L'ÉCHANTILLON

Rép.	QG1	QG2	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
1	1	1	3	3	3		3
2	1	1	3	3			3
3	1	1	3	3		3	3
4	1	1	3	3		3	4
5	1	2	3	4	3	4	2
6	2	2	2	3	3	4	2
7	2	1	3	2	3	3	2
8	2	2	3	3	3	4	3
9	2	1	3	3		3	2
10	2	2	3	3	3	3	3
11	3	2	4	4	4	4	3
12	3	2	4	3	4		3
13	3	2	4	4	3		3
14	3	2	2	3	3	3	3
15	3	2	3	3	2	3	2

- Ci-dessus est illustrée une structure **de fichier de données d'un échantillon** pour quinze répondants (**rép.**) à un questionnaire à deux questions générales (**QG1** : type de répondant ; **QG2** : sexe [1 = masculin ; 2 = féminin]) et à cinq items (**Q1** à **Q5**). Chaque case contient une réponse du répondant à une question (1, 2, 3 ou 4) ; pour les cases vides, le répondant avait indiqué « Sans opinion ».

**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCES DES RÉPONSES PAR ITEM**

Item	Catégorie de réponse				Total
	1	2	3	4	
Q1	0	2	10	3	15
Q2	0	1	11	3	15
Q3	0	1	8	2	11
Q4	0	0	7	4	11
Q5	0	5	9	1	15
Total	0	9	45	13	67

**DISTRIBUTION DE FRÉQUENCES DE TOUTES LES RÉPONSES CONJUGUÉES****DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DES RÉPONSES PAR ITEM**

Item	Catégorie de réponse				Total
	1	2	3	4	
Q1	0 %	13 %	67 %	20 %	100 %
Q2	0 %	7 %	73 %	20 %	100 %
Q3	0 %	9 %	73 %	18 %	100 %
Q4	0 %	0 %	64 %	36 %	100 %
Q5	0 %	33 %	60 %	7 %	100 %
Total	0 %	13 %	67 %	19 %	100 %

- Les trois représentations ci-dessus montrent la **fréquence des réponses** :
- en premier lieu, un tableau illustre la fréquence des réponses par items et par catégories de réponse ;
  - ensuite, un diagramme montre le nombre total de réponses par items et par catégories de réponses ;
  - enfin, un tableau montre le pourcentage de réponses par items et par catégories de réponse.

**DISTRIBUTION DES RÉPONSES MOYENNES**

Item	Groupes de répondants			Tous
	Élèves	Enseignants	Parents	
1	3,00	2,80	3,40	3,07
2	3,20	2,80	3,40	3,13
3	3,00	3,00	3,20	3,09
4	3,33	3,40	3,33	3,36
5	3,00	2,40	2,80	2,73

- Le tableau ci-dessus montre la distribution des **réponses moyennes** par groupe de répondants et par items de même que les réponses moyennes pour tous les groupes conjugués.

**POPULATION TOTALE, ÉCHANTILLON ET RÉPONSES**

Répondants	Nombre			%
	Total	Échantillon	Réponses	
Élèves	589	589	423	72 %
Enseignants	32	32	21	65 %
Parents	500	500	381	76 %
Total	1 121	1 121	825	74 %

- Le dernier tableau montre la **population cible**, l'**échantillon** et les **réponses** des différents groupes qui constituent l'échantillon.



## Analyse des données qualitatives

Vous pouvez utiliser ce modèle pour établir la structure des fichiers de données et diverses représentations des données qualitatives, puis pour analyser ces données.

### STRUCTURE DU FICHIER DE DONNÉES QUALITATIVES DE L'ÉCHANTILLON

n	Q	Réponse
1	1	
1	2	
1	3	
2	1	
2	2	
2	3	
3	1	
3	2	
3	3	

- Le tableau ci-dessus illustre une façon de consigner les réponses de chaque répondant (**n**) à un questionnaire à trois items (**Q**) ouverts.

### DONNÉES TRIÉES PAR ITEMS

n	Q	Réponse
1	1	
2	1	
3	1	
1	2	
2	2	
3	2	
1	3	
2	3	
3	3	

- Le tableau ci-dessus présente les mêmes données, mais triées par items.

**CONSIGNATION DES DONNÉES D'INTERVIEW**

ID du répondant : Caractéristiques générales :
<b>Questions et réponses</b>
<b>Question 1 :</b> ... Réponse
<b>Question 2 :</b> ... Réponse
<b>OU</b>
<b>Compte rendu textuel</b>
<b>Int. :</b> ... <b>Rép. :</b> ...
<b>Int. :</b> ... <b>Rép. :</b> ...

- Le tableau qui précède illustre deux façons de consigner les données d'interview :
  - dans le premier cas, les réponses à chaque question posée sont transcrites ;
  - dans le second cas, un compte rendu textuel de l'entretien entre l'interviewer (**int.**) et le répondant (**rép.**) est consigné.

**CODAGE ET TRI DES DONNÉES QUALITATIVES**

n	QG1	...	QG5	Q	Des.	Inf.	Résumé
1				1	Bib.	Pos.	
2				1	Bib.	Pos.	
1				1	Bib.	Nég.	
3				1	Bib.	Nég.	
1				1	Lab.	Pos.	
2				1	Lab.	Pos.	
2				1	Lab.	Nég.	

- Le tableau ci-dessus regroupe des données sur des installations qui ont été :
  - codées au moyen d'un code descriptif (**des.**) attribué à chaque type d'installation (bib. = bibliothèque ; lab. = laboratoire d'informatique) ;
  - codées au moyen d'un code d'inférence (**inf.**) attribué en fonction de la nature des commentaires (pos. = positifs ; nég. = négatifs) ;
  - triées par items, par code descriptif et par code inférentiel (Q + Des. + Inf.)
- Les données sont résumées dans la dernière case (**résumé**).

### EXEMPLE DE REPRÉSENTATION DE DONNÉES QUALITATIVES CODÉES

Catégories descriptives	Commentaires	
	Positifs	Négatifs
Bibliothèque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
Laboratoire d'informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

- Le dernier tableau illustre un type de représentation des commentaires positifs et négatifs au sujet de la bibliothèque et du laboratoire d'informatique.

 Guide, p. 94

## 5.3 Faire rapport aux différents acteurs

### Liste de vérification pour l'évaluation



Vous pouvez utiliser ce modèle pour rassembler les divers documents nécessaires à l'évaluation.

Points à vérifier	✓	Remarques
• Version complète du plan d'évaluation, y compris les modificatifs apportés en cours d'évaluation		
• Version complète du plan de travail, y compris les modificatifs apportés en cours d'évaluation		
• Totalité des données brutes (questionnaires remplis, notes d'interview, etc.) recueillies et cataloguées		
• Formulaires de consentement pour toutes les données pour lesquelles un consentement s'avérait nécessaire		
• Synthèse des données présentées dans un format utilisable (tableaux, résumés des commentaires des différents acteurs, etc.) recueillies et cataloguées		
• Résultats de l'analyse des données : constatations, interprétations, conclusions préliminaires et recommandations		
• Notes sur le processus suivi, y compris les problèmes nécessitant une attention particulière ou un suivi		

- Vérifiez les points énumérés dans le modèle, puis cochez-les (✓) lorsque vous disposez de l'information nécessaire.
- S'il vous manque de l'information, pouvez-vous la récupérer ou l'établir? Si non, quelles seront les conséquences à prévoir sur le rapport d'évaluation?
- Insérez le modèle rempli dans le **cahier** .

## Rapport aux différents acteurs

Vous pouvez utiliser ce modèle pour décrire votre stratégie de présentation de rapport suivant les directives fournies ci-dessous.



### Aperçu de la stratégie d'établissement de rapport :

[Titre du rapport ou stratégie de communication]	
Destinataires	
Objectif et résultats	
Principaux enjeux	
Contenu	
Présentation	
Auteurs	
Ressources	
Délai	

[Titre du rapport ou stratégie de communication]	
Destinataires	
Objectif et résultats	
Principaux enjeux	
Contenu	
Présentation	
Auteurs	
Ressources	
Délai	

- **Destinataires :** énumérez le ou les publics cibles premiers du rapport ou de la stratégie ainsi que les publics cibles secondaires : élèves, personnel scolaire, parents, équipe-école, circonscription scolaire, public, etc.
- **Objectif et résultats :** rédigez un bref énoncé sur l'objectif du rapport ou de la stratégie (sa raison d'être) et tous résultats particuliers attendus (ce que vous espérez ainsi accomplir).
- **Principaux enjeux :** énumérez les principaux enjeux ou les principales préoccupations découlant de l'évaluation pour les destinataires.



## BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, G. (1990). *Fundamentals of Educational Research*, Londres, Falmer Press.
- MACBEATH, J. (2002). *The Self-Evaluation File*, Glasgow (Royaume-Uni), Learning Files Scotland.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2003). *Modernisation de la gestion publique, Guide sur les indicateurs*, Secrétariat du Conseil du trésor, [<http://www.tresor.gouv.qc.ca/>].
- SMITH, W.J. (2000). *Measuring What You Value: A Puzzle Kit for School Self-Assessment*, Montréal, Université McGill, Office of Research on Educational Policy.
- SMITH, W.J. (2005). *From Values to Results: Key Issues and Challenges for Building and Sustaining School-Community Collaboration*, Laval, LEARN, [<http://learnquebec.ca/clc>].

