



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES,
affiliée à la Société canadienne d'évaluation

L'évaluation, à l'usage...

Conférence de Lise Bissonnette, directrice

LE DEVOIR

lors du 14^e Congrès annuel de la
Société canadienne d'évaluation

Québec, 25 mai 1994

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

L'ÉVALUATION, À L'USAGE...

Je fais toujours des histoires quand on me demande de prononcer une conférence, je minaude, j'invoque mon horaire chargé, le terrible stress de diriger LE DEVOIR, la protection de mon temps libre et pourquoi pas de ma vie privée, bref je me rends intéressante. M. Jacques Vallée pourra témoigner de ce que, dans le cas de la Société canadienne d'évaluation, je me suis dépassée. Je prétendais n'avoir aucune idée de ce que vous pouviez bien faire, ne rien connaître à l'évaluation, ne pas vouloir entreprendre de recherches, et même ne pas avoir la foi en cette idée qui vous réunit. Je lui en demande pardon rétroactivement car j'ai bien aimé, au total, réfléchir à la question.

La vérité c'est que mon expérience de l'évaluation, pour sommaire qu'elle soit, n'est pas totalement béotienne. Je m'y suis intéressée de loin en loin, à travers le vaste champ de l'éducation qui fut celui de ma formation universitaire et qui est resté l'un de mes plus forts intérêts de journaliste et d'analyste. J'en sais juste assez, en effet, pour me tenir à distance de ce qui me semble être une jungle où s'affrontent surtout des méthodes, autour d'un objet au total assez insaisissable.

À l'époque de mes études universitaires en sciences de l'éducation, il y a de cela exactement vingt-cinq ans, sévissait déjà un conflit tacite mais réel entre deux conceptions de l'évaluation. À droite, il y avait les docimologues, des professeurs et des étudiants aux cheveux courts et aux cravates bien nouées, qui ne juraient que par les mesures chiffrées, les tests américains, et l'infailibilité de la courbe normale d'intelligence. À gauche, commençaient à se pointer les disciples de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, cheveux longs et chemises fleuries, qui voyaient dans ces mesures des outils de domination inspirés

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

par la culture de la classe dominante, un prolongement d'une structure pédagogique autoritaire qui écrasait la créativité, et un insupportable rapport de forces entre individus. Il n'y a d'acceptable que l'autoévaluation, affirmaient ces derniers en s'appuyant sur les théories de Carl Rogers, le psychopédagogue de l'empathie et de l'auto-apprentissage. Rogers, comme on sait, réduisait le rôle du maître à celui de modeste facilitateur devant des élèves qui avaient le potentiel de recréer eux-mêmes tout le savoir et de corriger toutes leurs déficiences, pourvu qu'on ne bloque pas leur magnifique cheminement intérieur.

Je fus brièvement du côté des rogériens, puisque j'étais alors rédactrice en chef adjointe du *Quartier latin*, qui se proclamait laïque, socialiste, indépendantiste, donc de gauche. Mais la première fois que, jeune assistante d'enseignement à l'université, je me suis retrouvée devant une classe de cinquante adultes inscrits à un cours d'été et que je les ai informés de leur liberté de s'auto-éduquer et de s'auto-évaluer, le résultat a été si chaotique que ma propre auto-évaluation s'est soldée par la note échec. Loin d'être de bons sauvages rousseauistes capables de se juger avec vérité, la plupart des groupes et individus profitaient de nos cours pour s'adjuger des "A" qui relevaient leur moyenne en compensant pour les notes moins flatteuses que leur accordaient les professeurs traditionnels.

J'ai donc découvert des vertus à l'évaluation externe, d'autant qu'elle retrouvait quelque crédit à gauche, chez les syndicats qui voulaient contribuer à l'évaluation de leurs patrons et les étudiants à celle de leurs professeurs. En 1972, alors que j'étais coordonnatrice de la Famille des Arts à l'Université du Québec à Montréal, j'ai présenté à une assemblée de professeurs un formulaire d'évaluation mis au point aux États-Unis, qui allait permettre aux étudiants de mesurer aussi bien le talent de leurs enseignants pour le spectacle pédagogique que l'efficacité de leur didactique. Je ne saurais vous décrire la répudiation dont nous avons été l'objet, moi et mon formulaire si bien traduit. Même si j'ai été vengée par la suite, puisque

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

la plupart des universités recueillent aujourd'hui ces évaluations étudiantes, nous savons tous qu'elles ne sont plus utilisées que pour la forme, pour donner l'illusion de la participation.

Depuis ce temps, l'évaluation elle-même est devenue un champ scientifique beaucoup plus complexe, où nos vieilles polarisations ont l'air folkloriques. Je ne m'en mêle plus. Je sais seulement que la tendance du jour dans le monde de l'éducation, après un autre affrontement entre évaluation formative et évaluation sommative, est à l'évaluation des compétences plutôt que des savoirs, au terme des études. En étudiant les programmes qui sont sortis de la récente réforme des cégeps, au début de l'année académique 1993-94, je crois avoir compris pourquoi. Comme personne ne s'entend sur les savoirs de base que doit transmettre l'enseignement, on a omis de les préciser dans les programmes, ce qui les rend évidemment impossibles à évaluer. Et comme il faut bien évaluer quelque chose pour émettre des diplômes, on se rabat sur la notion beaucoup plus floue de compétences. Je sais aussi que cette mode, apparue aux États-Unis au milieu des années quatre-vingt, atteint aujourd'hui son apogée institutionnelle. Le ministère français du Travail s'est obligé par loi, à la fin de 1991, à fabriquer pour tout travailleur qui le désire un "bilan de compétences" qui lui servira de passeport sur le marché du travail. Le ministère de l'Éducation du Québec ayant adopté ce langage par mimétisme, on le verra bientôt apparaître à la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, si jamais l'argent d'Ottawa lui prête vie. C'est dans l'air, en attendant qu'un déclin amène une autre théorie qui, c'est inévitable et déjà apparent, voudra réhabiliter la notion de savoir.

En somme je devine bien du brassage, derrière l'idée de l'évaluation. si j'ai rappelé, trop sommairement sans doute, l'expérience des milieux d'éducation, c'est qu'elle y est plus ancienne et qu'elle peut aider à comprendre les difficultés que rencontrent aujourd'hui les administrations publiques, parapubliques, privées, qui veulent intégrer l'évaluation à leurs

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

activités. Les questions de fond sont toujours les mêmes. L'évaluation peut-elle prétendre avoir valeur de science, comme le voulaient nos docimologues? N'est-elle au contraire qu'un exercice où la subjectivité se maquille en science, comme le prétendent les pédagogues dits "alternatifs"? La systématisation de l'évaluation, dans l'ensemble de l'organisation, est-elle devenue une routine sans effet, qui satisfait simplement aux exigences théoriques de la bonne gestion, comme c'est le cas pour les évaluations étudiantes dont personne ne tient compte? Enfin, si les milieux d'éducation se demandent encore quoi évaluer, des savoirs ou des compétences, d'autres milieux, dont les vôtres, saisissent-ils beaucoup plus clairement l'objet de leurs recherches?

Toujours en observant de loin, je vois poindre un avatar encore plus actuel. En devenant de plus en plus complexe, l'exercice d'évaluation est aussi de plus en plus piégé. La tendance à la rectitude politique l'a rendu dangereux aux États-Unis où des évaluateurs, à l'école ou au travail, savent qu'ils pourraient faire l'objet de poursuites pour préjudices raciaux ou sexistes. L'exercice devient donc une fin en soi, il doit être si inattaquable, si transparent, qu'il risque de devenir insignifiant, de refuser tout jugement un peu tranchant. On en vient à oublier l'objectif même de l'acte de mesurer, qui ne saurait être seulement celui de décrire un état, mais de le changer s'il le faut.

Je n'essaierai donc pas, après cette trop longue introduction, de transposer l'expérience scolaire à l'évaluation de programmes dans le secteur public, parapublic ou privé, qui me semble être votre principal souci. Je voulais simplement souligner la parenté des problèmes, des questions de fond, qui ne se résolvent pas facilement dans un milieu qui y réfléchit pourtant depuis toujours. Je me contenterai maintenant de deviser à mon titre, universellement partagé, d'usager (usagère?) de l'évaluation.

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

Ce qui me ramènera, je vous le dis d'entrée de jeu, à la question que je viens de poser sur la fin même, l'objectif de l'évaluation.

Par une opération tout à fait arbitraire, improvisée sur un coin de mon bureau, je vous propose de distinguer trois catégories d'évaluation dont le citoyen et l'analyste font le plus souvent l'usage. Les deux premières sont là pour rester, tant que le monde sera monde, et que l'homme posera un jugement sur l'homme. L'une est de la subjectivité pure, carrément barbare. La seconde est de la subjectivité organisée. C'est la troisième qui m'intéresse, l'évaluation qui se veut objective, mesurée, et qui réclame un rôle majeur dans la vie de la cité. Mais elle semble encore bien embryonnaire, malgré tous les progrès de nos mesures et de nos instruments.

L'ÉVALUATION BARBARE

Nous sommes tous des évaluateurs barbares. Dès la première nouvelle entendue le matin, dès la première gorgée de café dans l'intimité du foyer, nous décrétons que le dernier budget provincial est courageux ou électoraliste, qu'il ouvre une éclaircie ou qu'il mène à la ruine. Des jugements qui n'ont guère d'effet.

Mais dès le seuil franchi, des jugements tout aussi barbares mais déjà plus publics peuvent émouvoir les preneurs de décisions. Les journaux ont interrogé l'homme-femme de la rue, des lignes ouvertes radiophoniques font de même. Les quidams jugent avec assurance du talent de l'entraîneur Jacques Demers, de l'efficacité de la réduction de taxes sur les cigarettes, et de la moralité du suicide assisté. Déjà, leur parole porte.

Un cran plus haut, on trouve les journalistes, et notamment les critiques, les commentateurs, les éditorialistes. Nos méthodes d'évaluation sont tout aussi sauvages, quant au fond, que celles du *vox populi*. Car elles s'appuient elles aussi, pour l'essentiel, sur des jugements

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

personnels, même s'ils sont parfois mieux informés des faits. Nous sommes certes de grands usagers des évaluations d'autrui, nous citons les jugements de tribunaux et d'experts, des statistiques, des recherches. Mais notre travail n'a rien de vraiment systématique.

Ces jugements ad hoc, qui ont leur importance dans la cité puisqu'ils peuvent créer un climat d'hostilité ou d'approbation devant des événements ou des décisions de politique, ont toujours été au fondement de la rumeur publique et le resteront. Dans les médias, ils ont même tendance à s'accroître. À côté de l'éditorial, par exemple, on voit apparaître une multitude de chroniques personnelles qui exhibent avec fierté leur subjectivité, tout en entretenant l'espoir d'influencer.

Et, ce qui m'apparaît plus problématique, on voit aujourd'hui des médias se lancer dans l'évaluation formelle, prétendre se substituer aux chercheurs et se présenter en juges objectifs et quasiment officiels de la qualité ou de la performance. Je pense aux palmarès des collèges et des universités qu'ont fait paraître certains magazines américains, sitôt suivis par des magazines canadiens, dont *Maclean's* et *L'Actualité*. Pour avoir décortiqué une fois la méthode de *Maclean's*, j'ai été horrifiée par l'arbitraire et les grossiers préjugés qui se camouflaient sous un graphisme aussi coloré que convaincant. Mais j'ai été plutôt amusée, il y a quelques semaines, par l'édition de mai du magazine *Affaires Plus* (celui-là même qui déclarait LE DEVOIR mort il y a trois ans) qui s'est érigé le plus sérieusement du monde en juge du "top 50 du pouvoir et de l'influence au Québec". Véritable république des petits copains et de la popularité auprès des chambres de commerce, le palmarès accorde plus d'influence sur nos vies au hockeyeur Patrick Roy qu'à l'archevêque de Montréal, Mgr Turcotte, ou qu'à M. Gérald Larose, président de la CSN. Et il donne un zéro de popularité à M. Bernard Lamarre contre 2,8 (sur 5) à M. Paul Desmarais, ce qui en dit long sur le poids comparé de la chaleur humaine et de l'argent dans les valeurs de nos juges auto-proclamés.

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

dit long sur le poids comparé de la chaleur humaine et de l'argent dans les valeurs de nos juges auto-proclamés. Quelqu'un prend-il au sérieux ces concoctions entre amis qui possèdent une tribune? Il serait en tout cas difficile de blâmer M. Jean Chrétien, couronné numéro un au top 50 du pouvoir et de l'influence au Québec (croyez-le ou non!), s'il se servait d'une évaluation aussi fausse que complaisante, pour convaincre les Canadiens que les Québécois l'adorent.

Cette tendance, à mon avis, est malheureuse et surtout trompeuse. Si les pages d'information des médias doivent tendre à la plus grande objectivité, leurs pages de commentaires et d'opinion ne doivent pas tenter de camoufler l'importante part de subjectivité qui se glisse dans tout jugement. Je déplore que des experts, notamment en sciences humaines, ne s'insurgent pas contre ces pratiques de plus en plus fréquentes, et ne tentent pas de les démonter. Ils sont trop pris par leurs recherches pointues, et laissent ainsi le terrain glisser sous leurs pieds, tandis que triomphe cette pseudo-science sauvage. Mais c'est là un autre débat.

L'ÉVALUATION SUBJECTIVE ORGANISÉE

La plupart d'entre nous faisons toutefois grand usage d'évaluations que nous croyons plus objectives parce qu'elles sont tout de même plus organisées. Cela est vrai dans les médias, dans les universités, dans les milieux d'affaires.

Je me suis retrouvée récemment parachutée à titre d'experte "externe" dans l'opération d'évaluation d'un programme de certificat que voulait offrir une université québécoise. Malgré ma volonté de donner toutes les chances au coureur, donc ma lecture attentive de toute la documentation disponible, je suis arrivée à une conclusion négative qui correspondait à l'opinion défavorable que j'ai toujours eue de ce genre de programmes. Je me confortais dans

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

mes idées arrêtées au lieu de m'en libérer. Si bien que j'ai pris à peu près autant d'espace pour me confesser de mes opinions préalables que pour exprimer mon jugement, de façon à ce que mes interlocuteurs puissent tenir compte du contexte pour leur décision finale. J'ai vivement ressenti la part d'arbitraire de ces évaluations, qui sont pourtant monnaie courante pour tous les panels d'arbitrage en milieu de relations de travail, les jurys composé de "pairs" dans le milieu culturel, et les consultants dans les milieux d'affaires. Mais comme il s'agit souvent des moins mauvais systèmes, nous apprenons à vivre avec ces outils de recherche d'un consensus fragile et variable.

Il en va de même avec les techniques de recherche que sont les groupes de discussion et les sondages. Pour avoir travaillé à la restructuration du DEVOIR en partie avec l'aide de groupes de discussion qui en jugent devant nous, je sais comment ces évaluations peuvent déraiper dans la fiction même si elles sont animées de façon professionnelle. Elles ne sont que des indications, devant lesquelles on doit garder son propre jugement.

Nous avons toutefois tendance à le perdre, ce jugement, devant la dictature des sondages qui ont insensiblement changé de fonction au cours des dernières années. D'instantanés de l'opinion, ils sont devenus la mesure du succès. Si 55% de la population est satisfaite d'un premier ministre, on en conclut que ses politiques roulent dans la bonne direction. S'est-on déjà demandé quel aurait été le taux de satisfaction de la population allemande aux premières heures de la folie hitlérienne? La confusion entre la popularité d'une politique ou d'une position et sa justesse est pourtant courante, et elle l'est d'autant plus que notre société de droits a engendré une sorte de "droit de parole" collectif qui atteint presque au sacré. Je ne suis certes pas nostalgique des *pronunciamientos* de l'Église en chaire ou de l'État monarchique, mais le *vox populi* ne m'apparaît pas infaillible non plus.

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

Existe-t-il, pour les "usagers et usagères" de l'évaluation, des mesures plus exactes, moins manipulables, pour juger par exemple de la justesse ou de l'efficacité d'une politique publique? J'en doute, malgré les progrès énormes des instruments de mesure plus scientifique, que j'évoquerai maintenant.

L'ÉVALUATION OBJECTIVE, MESURÉE

Pour illustrer le problème et parce que je ne prétends à rien d'autre qu'une réflexion de praticienne non informée des théories actuelles sur l'évaluation de programmes, je me suis livrée à un exercice tout simple, à l'aide de mon outil de travail, le journal. J'y ai choisi, à partir de récentes parutions, cinq sujets où les mesures qui nous sont disponibles sont en vérité insuffisantes pour nous permettre de former des jugements que nous devons produire tout de même, borgnes que nous sommes au royaume des aveugles.

1) Le premier est l'abandon scolaire, sujet cher à mon cœur. Je ne cesse de harceler le gouvernement du Québec en lui mettant sous le nez les chiffres du décrochage, qui font du Québec l'une des sociétés les plus handicapées du monde industrialisé puisque plus du tiers des jeunes ne terminent pas leurs études secondaires. Les chiffres sont clairs, et montrent que les nouveaux programmes de lutte au décrochage, qu'ils soient fédéraux ou provinciaux, n'ont eu strictement aucun effet sur le taux de diplomation au cours des deux dernières années. Le gouvernement du Québec argue en retour que la fréquentation est à la hausse, sinon les diplômes. Donc que la "persévérance" scolaire s'améliore, ce qu'il attribue à ses programmes. D'autres rétorquent que cette tendance à traîner sans succès sur les bancs de l'école est tout simplement un effet de la récession, qui a réduit à zéro les chances d'emploi pour quiconque n'a pas l'ombre d'un diplôme de ce niveau minimal qu'est le secondaire.

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

Toute la querelle porte donc sur des taux, de fréquentation ou de diplomation, que nous nous jetons à la tête. Mais l'évaluation qui compte nous échappe à tous. De quelle gravité est l'abandon scolaire, non pas en soi, mais en son impact sur nos projets de société? Le gouvernement du Québec refuse de voir là une tragédie, puisqu'il n'en fait pas une priorité. Nous lui répondons qu'un abandon aussi massif des études a des effets sur la compétitivité de la main-d'oeuvre - ce qu'on peut à peu près prédire à partir de l'état actuel du marché du travail - mais qu'il provoque aussi d'importantes anomies sociales: délinquance, violence, pauvreté, suicide, et le reste. Qui a raison? Aucune mesure ne nous le dira, car les objectifs des mesures disponibles, qui nous viennent d'ailleurs de données gouvernementales, sont d'abord de nous situer eu égard aux performances d'autres nations, ou aux performances du système il y a cinq ou dix ans, ou aux performances que les ministères ont fixées pour l'avenir (80% de diplomation secondaire en l'an 1997, objectif arbitraire s'il en est). Les effets de société n'apparaissent pas à cet éventail de données.

2) Le second est la situation des autochtones, sujet galvaudé par excellence. Autant nous les ignorions il y a vingt ou même dix ans, autant les mesures de leur sort abondent aujourd'hui. On connaît leur nombre, leur organisation, leurs ressources, les sommes que les gouvernements leur consacrent, leur taux de scolarisation, leur taux d'alcoolisme, leur taux de criminalité, leurs maladies les plus fréquentes. Et tout ce à quoi servent ces renseignements, c'est à dresser des comparaisons de performance entre les provinces, dont le Québec se tire honorablement, ce qui permet à son gouvernement et à Hydro-Québec de redresser un peu la tête sous l'insulte.

Mais comment évaluer, au-delà des chiffres, l'état réel de ces communautés, leur capacité d'exercer l'autonomie gouvernementale que nous parlons régulièrement de

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

leur octroyer? Les mesures que nous utilisons ont encore une fois pour objectif des comparaisons de performances, cette fois en fonction des sociétés-étalons que deviennent les sociétés dites "blanches". L'incapacité d'évaluer autrement paraît avoir compté pour beaucoup dans les multiples erreurs qui ont été commises en investissant dans le "problème autochtone", des logements mal conçus jusqu'à l'exil des enfants, en passant par la contrebande qui est en train d'instaurer un régime de terreur dans les réserves. Il est remarquable, justement, que les gouvernements mesurent le succès de leur politique de réduction de taxes sur les cigarettes à partir de l'effondrement de la contrebande, et qu'ils s'en félicitent hautement. En pratique, la criminalité se diversifie dans les réserves et la loi autochtone s'affaiblit de plus en plus, rapportent les rares journalistes qui peuvent mettre les pieds dans ces enclaves. Mais les apparences étant sauvées, l'intérêt du public s'est amenuisé. Où est le succès, où est l'échec?

3) Il en va de même pour les casinos. Vous avez vu récemment la direction de Loto-Québec mettre sur le marché de l'opinion ses statistiques sur la fréquentation du casino de Montréal, pour rassurer ceux qui prétendaient n'y rencontrer que des bénéficiaires de prestations de bien-être. Les statistiques démontraient que la majorité des parieurs étaient des salariés, certes, mais de si petits salariés qu'une dose un peu trop forte de paris pouvait aisément les ruiner. Depuis ce temps, on s'obstine à propos de la régressivité de cette taxe volontaire. Mais y a-t-il des moyens de mesurer, plus finement, l'effet de jeux aussi dangereux et sanctifiés d'aussi haut sur le mode de vie d'une classe de citoyens mal informés des risques réels? La moralité ne se mesure-t-elle qu'à l'argent dépensé, au nombre de faillites personnelles? N'est-elle pas plus offensée quand des parents mettent en jeu leur sécurité et celle de leurs enfants? Le problème, c'est qu'il est impossible de savoir, justement, si ces dérives se produisent.

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

On ne mesure que les salaires moyens des joueurs, les mises moyennes, et les sommes que débitent les guichets automatiques des banques autorisées sur les lieux. Et le succès se mesure aux seules entrées dans les coffres de l'État, qui sont impressionnantes en effet.

4) Je ne m'enfermerai pas à nouveau, ici, dans la querelle qui en oppose plusieurs au ministre de l'Immigration, à propos de l'intégration des nouveaux venus au fait français dans l'île de Montréal. Je rappellerai simplement ce dialogue de sourds, qui tient encore à l'insuffisance de nos mesures.

Des démographes, et parmi les meilleurs, soutiennent avec toute la force de leur analyse experte des recensements, que les politiques actuelles d'immigration, avec leurs contingents très élevés d'admis, vont faire des francophones de toutes origines une minorité dans la région montréalaise, vers le tournant de l'an 2000. Le ministre commence par discréditer leurs recherches puis, forcé de se raviser, rétorque que les politiques de francisation feront mieux que prévu, une prédiction aussi fragile que celle de M. Johnson sur la diminution du taux de chômage. Bien sûr il s'agit de *wishful thinking*, mais comment pourrions-nous le démontrer avec quelque certitude?

Nos mesures sont brutes, il s'agit un alignement de taux encore une fois (taux de fréquentation de l'école française, taux d'inscription aux COFIs, taux de bilinguisme ou de trilinguisme déclaré aux recensements). Mais pour ce qui est du lien entre les politiques publiques et la francisation réelle et non théorique, de la capacité des institutions de faire une percée autre que superficielle, nous n'en savons rien. M. Ciaccia affirme par exemple que les écoles françaises multiethniques, où il ne se trouve à peu près aucun francophone dit "de souche" réussiront aussi bien que les

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

autres à intégrer les immigrants à la société québécoise. Qu'en savons-nous, pour lui donner tort ou raison? Nos mesures ne vont certes pas jusque là.

5) Je ne peux résister à clore cette série d'exemples sur une affaire différente et tragique, celle du Rwanda. Au tout début des massacres, j'ai vu et entendu au téléjournal un homme d'affaires québécois qui venait de fuir les lieux, et qui déclarait la faillite des politiques d'aide canadienne. Nous avons tout raté, disait-il en substance, nous avons investi des dizaines et centaines de millions en aide publique, en pure perte car nous n'avons rien transformé en profondeur et nous avons enrichi des petits potentats, via des banques suisses. Il en avait été témoin, disait-il. Le lendemain, le ministre des Affaires étrangères, M. André Ouellet, se dissociait illico du témoignage de ce monsieur, affirmait qu'il n'était pas question de revoir le programme d'aide publique au Rwanda. Tout allait bien, en somme, à part le fait qu'on se découpait là-bas à la machette, par centaines de milliers.

Beau problème d'évaluation, qui résume et illustre au centuple celui des politiques publiques coûteuses qui, sur des décennies, n'ont rien changé à la situation des autochtones, rien changé à la pauvreté des Maritimes, rien changé à l'échec scolaire généralisé chez les plus démunis. Et rien changé au chômage, comme chacun sait.

CONCLUSIONS QUI N'EN SONT PAS

Ce que tous ces exemples ont en commun - et j'aurais pu les multiplier - c'est notamment la distance entre les mesures brutes, les statistiques et la réalité. Je ne sais vraiment pas s'il est possible, pour des gouvernements ou pour des gouvernés engagés dans la cité, de mesurer les impacts réels de politiques sur les populations, plutôt que des taux, des fourchettes, des comparaisons et des projections quantitatives.

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

Au moment même où j'écrivais ces lignes, par exemple, l'ensemble du secteur public se révoltait contre les compressions annoncées au dernier budget du Québec. La Fédération des commissions scolaires annonçait des fermetures d'écoles, la détérioration des services, la décrépitude des installations. Je suis sûre que tout cela ne repose sur aucune étude systématique de la part des plaignants, mais je suis sûre aussi qu'il n'y a pas eu d'analyse coûts/bénéfices de l'effet de ces mesures de compression sur la qualité du système d'éducation ou de santé. On a probablement jugé, à l'oeil, que le système pouvait encore encaisser.

Mais exiger une recherche plus en profondeur sur l'impact des politiques, n'est-ce pas demander aux pouvoirs publics de se substituer aux sciences sociales? Ne devrions-nous pas nous tourner vers les universités et les chercheurs et leur demander ce qu'ils ont fait de leur rôle d'éclaireur des mécanismes de la vie en société?

Ces exemples nous forcent aussi et surtout à nous demander "ce" qu'il est pertinent de mesurer. Est-ce l'efficacité des gestionnaires, l'emploi utile de leur temps, l'absence de gaspillage, la conformité aux décisions de l'Assemblée nationale ou des gouvernements? Ou est-ce la justesse même de ces décisions et politiques, ce qui tendrait à faire de l'évaluateur un acteur dans la tourmente? Souligné ou vécu constamment par les vérificateurs, ce dilemme me semble important.

Ces exemples, même épars, même choisis tout à fait au hasard, me convainquent que nous avons perdu de vue la fin même des politiques publiques. Cette fin qui est d'aider, de soulager, d'autonomiser les citoyens, d'égaliser les chances, de relever le niveau d'éducation ou de culture, d'harmoniser les rapports sociaux. Ce qui semble compter plutôt, c'est d'aligner des bilans présentables, comparables, acceptables, de ne faire ni mieux ni moins bien qu'une espèce de moyenne théorique des pays industrialisés, abstraction pure qui est

14^e CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

devenue la mesure-étalon. Quand le taux de diplomation secondaire se rapprochera de celui de l'Ontario, tout ira bien. Quand les autochtones atteindront nos taux les plus bas de mortalité infantile, tout ira bien. Quand la moyenne de revenus des parieurs du casino se relèvera un peu, tout ira bien. Si une majorité a encore le français comme langue d'usage à Montréal au tournant de l'an 2 000, tout sera sauf. Et si le niveau de revenu du Rwandais moyen ne chute pas une fois l'ordre rétabli dans la République, tout ira bien.

Y a-t-il moyen d'en sortir, d'inscrire dans notre quotidien des façons de mesurer autrement la réalité, plutôt que d'attendre la crise et de créer a posteriori des comités ad hoc, des groupes de travail, des commissions parlementaires, et des commissions royales d'enquête, mécanismes extraordinaires de la réflexion en profondeur?

Toutes ces questions sont naïves, et non avenues sans doute. Car nous avons peut-être affaire, de haut en bas du système, à la très naturelle réaction négative que j'évoquais plus haut, en relatant mon expérience avec les professeurs d'art, il y a plus de vingt ans. Toute perspective d'évaluation négative est difficile à encaisser, non seulement parce qu'elle suppose une capacité d'auto-critique, mais aussi parce qu'elle oblige à songer aux corrections, nécessaires. Mais nos politiques publiques sont devenues si complexes, et sont réparties entre tant d'appareils, que la perspective même d'une correction décourage. Le pire ennemi de l'évaluation, pourrait bien être la lassitude, quand il ne s'agit plus de bâtir un système comme nous le faisons il y a trente ans, mais bien de le rénover. Que faire contre la fatigue collective? C'est, à tous égards, la question de l'heure. Je vous laisse à vos importants travaux.