

Le projet d'évaluation des pratiques (PEP) du Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire: l'évaluation participative en action

Steve Jacob, Laurence Ouvrard et Jean-François Bélanger



PERFEVAL
PERFORMANCE & EVALUATION



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Faculté des sciences sociales
Laboratoire de recherche Perf Eval

www.perfeval.net

Remerciements

Les auteurs remercient l'École de la fonction publique du Canada pour l'aide financière accordée à ce projet de recherche. Les opinions exprimées dans ce document ne sont pas nécessairement celles de l'École de la fonction publique du Canada ou du Gouvernement du Canada.

Plan de la présentation

- **Introduction**
- **L'évaluation participative: définition et caractéristiques**
- **Présentation du cas à l'étude**
- **Objectifs de l'étude de cas**
- **Méthodologie utilisée**
- **Mesure de la participation**
- **Résultats de l'analyse**
- **Conclusion**

Introduction

- On assiste au développement des approches participatives dans le champ de l'évaluation des politiques publiques
- La littérature est abondante mais le potentiel et les défis relevés par l'évaluation participative sont peu connus et diffusés, en particulier dans la fonction publique
- C'est dans ce contexte qu'un projet de recherche sur les pratiques exemplaires en évaluation participative a été lancé en 2008 et financé par l'École de la fonction publique du Canada

Introduction

- **Les principaux résultats de ce projet: revue de la littérature, guide-synthèse, développement d'un outil de mesure de la participation, études de cas**
- **L'étude de cas présentée porte sur le Projet d'évaluation des pratiques (PEP) du Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire (CJQ-IU), organisme public d'aide aux familles et jeunes en difficulté**
- **Deux objectifs principaux ont guidé la réalisation de cette étude de cas: étudier et explorer en profondeur un cas d'évaluation participative, opérationnaliser et tester un outil de mesure de la participation**

L'évaluation participative: définition et caractéristiques

- Définition : toute évaluation qui implique les différentes parties prenantes d'un projet, programme ou politique dans sa réalisation (de la conception jusqu'à la diffusion des résultats)
- Parties prenantes: évaluateurs, commanditaires et une large palette d'acteurs (concepteurs de projets, gestionnaires de projets, bénéficiaires directs et indirects, société civile et citoyens)
- Différents types d'évaluation participative: évaluation émancipatrice (empowerment evaluation), évaluation axée sur l'utilisation et responsive evaluation

Présentation du cas à l'étude

- Objectifs du Projet d'évaluation des pratiques (PEP): offrir la possibilité à des équipes du CJQ-IU de s'approprier une démarche de recherche évaluative en lien avec leur pratique.
- Participants: 6 équipes (intervenant libéré, chef d'équipe, membres d'équipe), bénéficiaires (parents, enfants, familles d'accueil), collaborateurs (psychologues, experts..) et représentants de différentes directions
- Équipe d'animation (Institut Universitaire du CJQ-IU) et comité directeur chargé du suivi du projet

Présentation du cas à l'étude

- **Durée de l'évaluation (2 ans par équipe):**
 - Phase 0: élaboration du projet (soumis au comité de sélection)
 - Phase 1: mise au point de la démarche (6 mois)
 - Phase 2: collecte des données et analyses préliminaires (12 mois)
 - Phase 3: synthèse et diffusion des résultats (6mois)

Objectifs de l'étude de cas

- **Analyse de la participation**: dans quelle mesure le PEP a-t-il été une démarche participative ? Quels ont été les différents acteurs impliqués ? A quelles étapes de l'évaluation ? Pour quel degré d'implication ?
- **Analyse du processus évaluatif**: quels facteurs ont facilité ou freiné le déroulement du processus et en particulier la participation des acteurs ?
- **Analyse des retombées du PEP**: quels sont les résultats obtenus ? Ont-ils été appropriés et utilisés par les équipes ? Le projet a-t-il permis de renforcer la compétence des acteurs ? Quel lien avec la participation ?

Méthodologie de la recherche

- **Entrevues (28 personnes interrogées: initiateurs du projet, intervenants libérés, chefs d'équipe et membres d'équipe)**
- **Observation (comité directeur du PEP et Congrès des Centre Jeunesse du Québec)**
- **Collecte documentaire**
- **Questionnaire sur la participation (25 répondants)**
- **Limites: recherche effectuée en milieu de parcours, membres d'équipe insuffisamment représentés dans l'échantillon**

Mesure de la participation

- **Conceptualisation et outil de mesure de participation (Daigneault & Jacob, AJOE, 2009)**
 - **Trois dimensions fondamentales de la participation:**
 - **diversité des acteurs:** types de parties prenantes impliquées dans l'évaluation
 - **étendue de leur participation:** nombre d'étapes évaluatives au cours desquelles les parties prenantes sont impliquées
 - **contrôle du processus:** partage du pouvoir entre l'évaluateur (et/ou les commanditaires) et les parties prenantes impliquées dans l'évaluation

Mesure de la participation

- **Conceptualisation et outil de mesure de participation (suite)**
 - Distinction entre acteurs évaluatifs (évaluateur et/ou commanditaires) et acteurs non évaluatifs (décideurs et concepteurs des politiques, responsables de la mise en œuvre des programmes, bénéficiaires directs et indirects et société civile)

Mesure de la participation

Exemple de notation (diversité):

Types d'acteurs impliqués	Appréciation intuitive	Appréciation numérique
0	Pas de diversité	0.00
1	Diversité limitée	0.25
2	Diversité modérée	0.50
3	Forte diversité	0.75
4	Diversité totale	1.00

Notation finale: minimum des scores des trois dimensions.

Exemple:

Score= 1 (diversité totale de l'évaluation)

Score= 0,75 (étendue forte de l'évaluation)

Score= 0,5 (contrôle partagé entre évaluateur et autres acteurs)

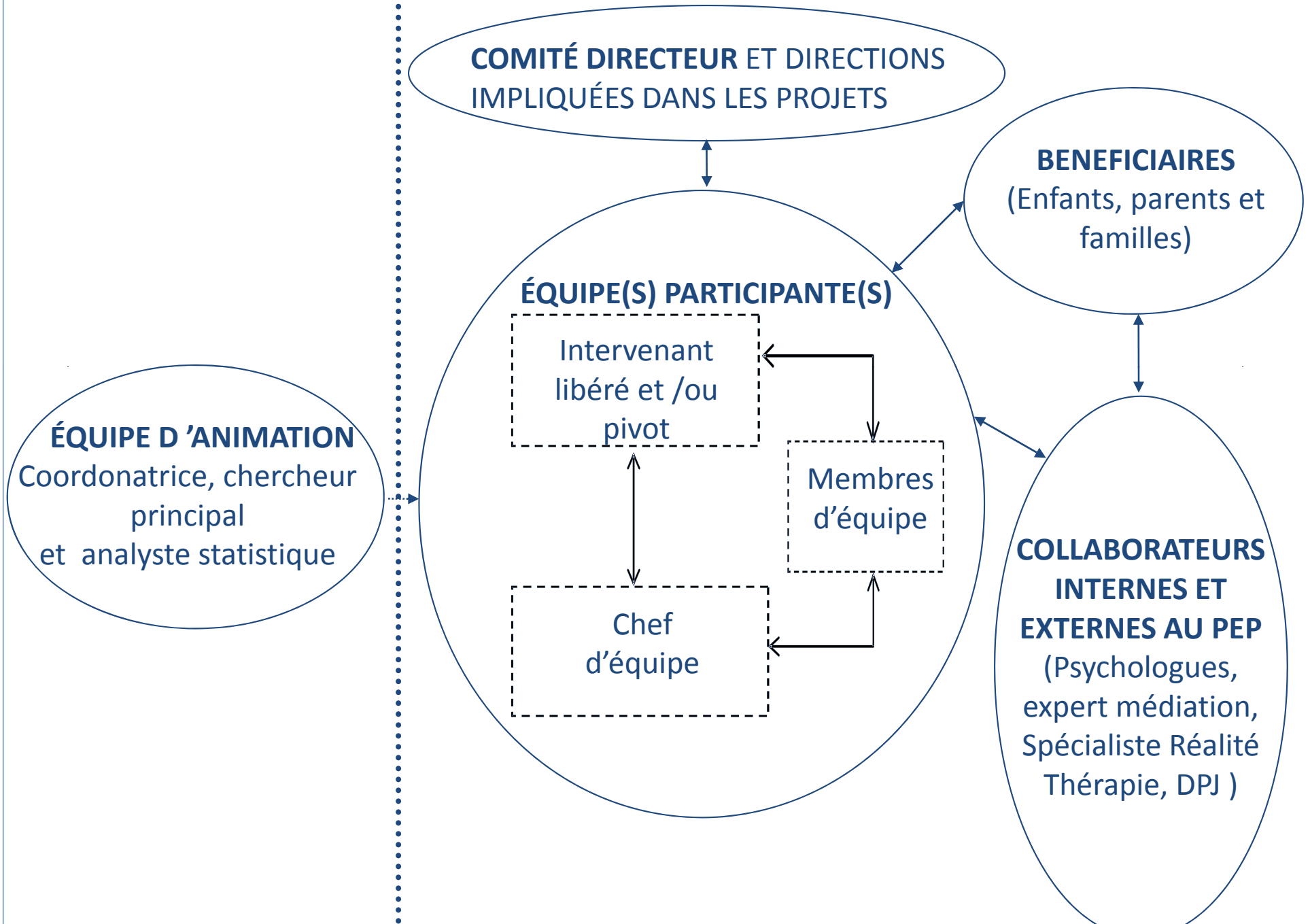
Notation finale= 0,5 soit une évaluation modérément participative

Résultat: analyse de la participation

- **Positionnement des différents acteurs dans le processus évaluatif**

Acteurs évaluatifs

Acteurs non évaluatifs



Résultats: analyse de la participation

- **Analyse de la diversité des acteurs dans le projet PEP**

Classification des acteurs non évaluatifs (Daigneault & Jacob, 2009)	Décideurs et concepteurs de politiques	Responsables de la mise en œuvre des programmes	Bénéficiaires directs et indirects	Société civile	Nombre d'acteurs impliqués/ total des acteurs	Notation
Acteurs PEP	<i>Directions PEP</i>	<i>Équipes PEP et collaborateurs internes du CJQ-IU</i>	<i>Parents, jeunes et familles</i>	<i>Experts externes au CJQ-IU</i>		
Équipe 1	X	X	X	X	4/4	1
Équipe 2	X	X	X		3/4	0,75
Équipe 3	X	X	X		3/4	0,75
Équipe 4	X	X	X	X	4/4	1
Équipe 5	X	X	X		3/4	0,75
Équipe 6	X	X	X		3/4	0,75

Moyenne des scores=0,83 soit un score diversité= 0,75 pour le PEP (Forte diversité)

Résultats: analyse de la participation

- **Analyse de l'étendue de la participation dans le projet PEP**

	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Étendue	Notation
Équipe 1	X	X	X	X	4/4	1
Équipe 2	X	X	X	X	4/4	1
Équipe 3	X	X	X	X	4/4	1
Équipe 4	X	X	X	Nd	3/3	Nd
Équipe 5	X	X	X	Nd	3/3	Nd
Équipe 6	X	X	X	Nd	3/3	Nd

Résultat partiel pour équipes 4,5 et 6 (qui n'avaient pas achevé le processus au moment de l'étude de cas)

Moyenne des scores=1 d'où score final étendue=1 (implication totale)

Résultats: analyse de la participation

- Analyse du contrôle dans le projet PEP

	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Tâches maîtrisées par les acteurs PEP	Initiation de la candidature	Réalisation d'entrevues préliminaires, pré-tests pour les outils de collecte, animation	Collecte des données, codage des données et animation	Présentation des résultats
Maîtrise partagée équipe d'animation- Équipes PEP <i>(influence équipe d'animation)</i>	Élaboration de la candidature <i>(faible)</i>	Travail sur le modèle logique <i>(forte)</i> , élaboration des outils et questions <i>(moyenne)</i>	Codification des questionnaires <i>(moyenne)</i> , analyse des données et présentation des résultats aux équipes <i>(forte)</i>	Rédaction du rapport <i>(moyenne à forte)</i> , appui à la présentation des résultats <i>(moyenne)</i>
Tâches maîtrisées par l'équipe d'animation		Formations tâches techniques (extraction d'informations statistiques etc.)	Extraction de données dans les banques de données du CJQ-IU, tâches techniques d'analyse	Présentation de résultats sur le projet PEP dans sa globalité

- **Analyse du contrôle dans le projet PEP (suite)**

Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3
0,75 (contrôle substantiel par les acteurs PEP)	0,50 (contrôle partagé équipe d'animation-équipes PEP)	0,50 (contrôle partagé équipe d'animation-équipe PEP)	0,50 (contrôle partagé équipe d'animation-équipe PEP)

Moyenne des scores = 0,5625 D'où score final étendue = 0,5 (contrôle partagé entre équipe d'animation et acteurs du PEP)

- **Contrôle (inégal) exercé par les différents acteurs**

- fort contrôle du processus par les intervenants libérés
- contrôle modéré par les chefs d'équipes
- contrôle faible pour les membres d'équipes, les directions, les collaborateurs
- aucun contrôle de la part des bénéficiaires

Résultats: analyse de la participation

- **Score final participation**

Appréciation sur le contrôle	Appréciation intuitive	Notation
Diversité des acteurs	Diversité forte	0,75
Étendue de la participation	Implication totale	1
Contrôle de la participation	Contrôle partagé équipes PEP-équipe d'animation	0,50
Bilan final de la participation (minimum des scores des trois dimensions)	Évaluation modérément participative	0,50

L'évaluation PEP présente un niveau de participation modéré

Il existe toutefois de disparités entre les équipes et à l'intérieur même des équipes

Résultats: analyse du processus évaluatif

- **Enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs:**
 - **Des attentes et des intérêts variés selon les acteurs impliqués qui expliquent un contrôle plus ou moins fort sur le processus évaluatif:**
 - **Un intérêt fort de la part de l'équipe d'animation (initiatrice et gestionnaire du processus), de la part de certaines équipes et des intervenants libérés**
 - **Des enjeux et attentes moindres pour les autres acteurs impliqués (bénéficiaires, collaborateurs)**

Résultats: analyse du processus évaluatif

- **Ressources mobilisées**

	Avantages	Difficultés
Ressources temporelles	<ul style="list-style-type: none"> -Libération d'un intervenant -Lenteur du processus appréciée par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de disponibilité et surcharge de travail -Lenteur et longue durée du processus pour des équipes habituées à travailler dans l'urgence (facteur de démobilisation)
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> -Ressources financières jugées globalement suffisantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Ressources insuffisantes pour l'accueil des clients -Concentration des ressources financières sur un type d'acteur (intervenant libéré) au détriment des autres acteurs notamment les membres des équipes
Compétences mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences professionnelles et savoir être des intervenants libérés 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de compétences techniques des intervenants libérés (collecte et analyse des données, informatique etc.)
Condition favorable	<p>Organisation préalable de l'équipe pour assurer le remplacement de l'intervenant libéré de façon efficace</p>	

Résultats: analyse du processus évaluatif

- **Gestion et organisation du processus évaluatif**

	Avantages	Difficultés
Gestion des ressources humaines	- Flexibilité dans la gestion du temps de l'intervenant libéré	- Roulement du personnel (membres d'équipes, chefs d'équipe et intervenants libérés)
Aspects logistiques	- Facilités logistiques fournies par l'Institut Universitaire	- Manque de soutien logistique pour assurer le secrétariat dans certaines équipes - Difficultés d'accès aux clients
Organisation et animation du processus	- Animation dynamique du processus par la majorité des intervenants libérés	- Capacité d'animation insuffisante de la part d'un intervenant libéré en particulier
Méthodologie	- Démarche exploratoire répondant aux besoins des acteurs - Souci de la diversité des sources et de la multiplicité des points de vue	- Quelques critiques sur la rigueur de la démarche et son objectivité
Conditions favorables	- Motivation initiale des équipes et volontarisme de l'intervenant libéré - Appui de la direction - Contexte initial de l'équipe (climat, fonctionnement)	

Résultats: Retombées du PEP

- **Avantages et difficultés de la participation**

	Avantages	Difficultés
Qualité et validité des données	- Résultats jugés accessibles, compréhensibles et répondant aux besoins des acteurs	- Quelques doutes sur la robustesse des résultats obtenus (objectivité notamment)
Appropriation et utilisation des résultats	- Appropriation des données par les acteurs - Changements constatés dans les pratiques, validation et légitimation de certaines pratiques	- Appropriation des résultats variable selon les équipes et le type d'intervenant
Renforcement des compétences	- Apprentissages et confiance en soi - Renforcement des compétences en évaluation - Mise en place d'un système d'auto-évaluation pérenne	- Valorisation des individus et non des équipes (intervenant libéré, principal bénéficiaire du processus)
Relations entre acteurs	- Rapprochement entre la recherche et la pratique	
Conditions favorables	- Utilisation des résultats et pérennisation de la démarche évaluative favorisées par l'implication des décideurs - Travail itératif avec les équipes, communication permanente ont favorisé l'appropriation des résultats	

Résultats: retombées du PEP

- Quelques exemples d'utilisation des résultats:
 - Modification des pratiques au quotidien: accueil des jeunes et des familles, remobilisation d'une équipe, aménagements organisationnels divers
 - Validation ou légitimation d'une pratique: budget de formation sécurisé pour une pratique (Réalité Thérapie), extension de la formation à d'autres unités
 - Changements envisagés dans le futur par les équipes: pistes pour améliorer le climat organisationnel, mise en place d'un plan d'action

Conclusion

- **Un faisceau de facteurs entrent en ligne de compte dans la réussite ou l'échec de l'évaluation participative (contexte organisationnel, compétences et ressources disponibles, capacité d'animation et de gestion du processus etc..).**
- **Démarche qui nécessite une réflexion préalable pour anticiper les difficultés et les surmonter. Il existe des conditions préalables favorables au bon déroulement de ce type de démarche.**

Conclusion

- Forte similitude entre enseignements tirés de l'analyse du projet PEP et les enseignements de la revue de littérature
- Intérêt de l'outil de mesure pour mieux qualifier la participation mais difficulté de mesure du partage de pouvoir entre acteur
- Existence de liens entre participation, gestion du processus et retombées