

Société québécoise d'évaluation de programme



BULLETIN SQEP

Volume 22 numéro 1 – octobre 2010

TABLE DES MATIÈRES

Mot de l'éditrice Par Caroline Comeau	1
Mot sur le Colloque SQÉP 2010 Par Denis Auger	3
20 ans, les membres parlent... Par Nada Saghie, Nicolas Toutant	4
Refonte du règlement constitutif : un tournant dans la gouvernance d'un OBNL Par Valérie Roy	5
Quels sont les liens entre la qualité des évaluations produites par l'administration fédérale canadienne et la nouvelle Politique sur l'évaluation? Par Jean-François Bélanger	6
L'apport des méthodes qualitatives pour répondre aux demandes d'évaluation Par Marie Malo, Mélodie Briand- Lamarque, Nathalie Awad, Luc Dargis et Christian Dagenais	9
Le plan de réduction des dépenses du Québec s'inspire des modèles américain et britannique de gestion de la performance Par Geneviève Rodrigue	12
L'éthique en évaluation des programmes : un état des savoirs Par Mbai Hadji Mbairewaye	14
L'évolution de réseaux internationaux d'organisations : défis conceptuels et méthodiques et leçons apprises par Universalía Par Élisabetta Micaro, Silvia Grandi et Emilie Peter	18
L'évaluation de programme : entre la demande à des fins de gouvernance et l'offre des spécialistes Par Mustapha Malki	20
L'évaluation de programme et l'approche méthodologique : comment surmonter les limites du cadre logique? Par Mustapha Malki	22

Mot de l'éditrice

C'est avec plaisir que je vous présente le plus récent numéro du *Bulletin* de la SQEP. Ce dernier constitue une plateforme incontournable de partage sur la théorie et la pratique de l'évaluation de programme avec vous, les membres.

Vous êtes chaleureusement conviés les 28 et 29 octobre prochains à venir en grand nombre au dix-neuvième colloque annuel de la SQEP, *Évaluer en temps de crise*, qui aura lieu à Montréal. Coordonné par Denis Auger en étroite collaboration avec Michel Gagnon, cet événement rassembleur est un moment privilégié pour rencontrer et échanger avec vos collègues de la communauté de l'évaluation de programme.

Depuis près d'une année, la présidence du conseil d'administration est vacante. Elle était assumée avec brio par Félix Meisels, et nous tenons à le remercier pour sa grande implication au sein de la Société depuis plusieurs années. D'ailleurs, les membres de la SQEP sont encouragés à présenter leur candidature au conseil avant la prochaine assemblée générale des membres qui se tiendra le 29 octobre, lors du colloque.

Je profite de cette tribune pour remercier chaleureusement au nom du conseil d'administration tous les bénévoles qui contribuent à la réalisation des différents projets de la SQEP. Votre action est généreuse et noble!

Pour terminer, je vous invite à soumettre en tout temps vos articles à des fins de publication dans le *Bulletin*.

Bonne lecture!

Caroline Comeau

Éditrice

Secrétaire du conseil d'administration

Nos partenaires



**Jolicoeur
& Associés**
ÉTUDES ET SONDAGES



sogémap inc.

Société conseil en gestion de programmes publics



**Raymond Chabot
Grant Thornton**



**École nationale
d'administration publique**

EvaluationConseil.com

Bureau d'évaluation de programmes

CREXE

CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Comité de rédaction

Caroline Comeau, éditrice
Nicolas Toutant, collaborateur

Collaborateurs et collaboratrices

Denis Auger
Nada Saghie
Nicolas Toutant
Jean-François Bélanger
Marie Malo
Mélodie Briand-Lamarche
Nathalie Awad
Luc Dargis-Damphousse
Christian Dagenais
Geneviève Rodrigue
Mbai-Hadji Mbairwaye
Elisabetta Micaro
Silvia Grandi
Émilie Peter
Mustapha Malki
Félix Meisels

Au bout du fil :

Caroline Comeau
Institut universitaire en santé mentale Douglas
6875, boulevard LaSalle
Montréal (Québec) H4H 1R3
Téléphone : (514) 761-6131, poste 2499
Courriel : caroline.comeau@douglas.mcgill.ca

Production et coordination :

Société québécoise d'évaluation de programme

Michel Gagnon
4120, rue Bériault
Québec (Québec) G2A 3S8
Téléphone et télécopieur : (418) 843-1446
Courriel : info@sqep.ca
Site Web : www.sqep.ca

Correctrice :

Johanne Trudeau
4346, rue des Érables
Montréal (Québec) H2H 2C5
514 658-2668
trudeautraduction@gmail.com

Conseil d'administration :

Présidence, poste vacant
Geneviève Rodrigue, vice-présidente Québec
Nicolas Toutant, vice-président Montréal
Sébastien Laflamme, trésorier
Caroline Comeau, secrétaire
Félix Meisels, président sortant
Denis Auger, administrateur
Marie Gervais, administratrice
Guy Giguère, administrateur
Steve Jacob, administrateur
Pernelle Smits, administratrice

Mot sur le Colloque SQEP 2010

Le colloque annuel de la SQEP aura lieu cette année les 28 et 29 octobre. Il portera sur un thème des plus pertinents ces temps-ci : Évaluer en temps de crise.

Par temps de crise, on pense spontanément à la crise économique actuelle et à la crise des finances publiques qui en découle. Mais il y a aussi les moments de crise créés par l'adaptation des organisations à leur environnement stratégique, par exemple l'impact d'un accès plus difficile à des ressources. Enfin, il y a les moments de crise « ordinaires » qui jalonnent naturellement la vie communautaire ou la dynamique d'affaires des réseaux impliqués dans des problématiques sociétales, elles-mêmes en transformation rapide, pour ne pas dire en crise, dans le contexte mondial actuel.

Bref, même s'il ne faut rien exagérer, on peut prévoir qu'au cours des prochaines années, évaluer des politiques, des programmes ou des projets, ce sera très souvent *évaluer en temps de crise*, comme on dit aussi intervenir ou vivre en temps de crise, évoquant ainsi une situation de relative pénurie, de turbulence, d'instabilité et de transformation, qui force les acteurs sociaux à s'adapter en créant des solutions neuves.

Cette situation de crise, qui sera présente à divers degrés chez les parties prenantes de la gestion des programmes et chez les parties prenantes de leur évaluation, créera peut-être un problème pour les démarches d'évaluation. En effet, on peut se demander comment la période de transformation, de turbulence et de crise dans laquelle nous entrons affectera tant la demande que la réception des évaluations. On peut aussi se demander si cette situation aura une incidence sur le nombre, la nature (formative/sommative), la forme (qualitative/quantitative), la profondeur (objectifs et questions d'évaluation), l'étendue (les échantillons), et globalement la rigueur scientifique des évaluations.

L'aspect fondamental de cette problématique peut être défini ainsi : comment évaluer en temps de crise, avec des concepts, des approches et des méthodes d'évaluation qui ont été développés dans un contexte de plus grande stabilité, et qui se sont avérés bien adaptés au cours d'une situation historique où le système des programmes et des politiques publiques était lui-même relativement stable? On peut aussi le définir ainsi : comment évaluer avec des approches dérivées des méthodes de sciences sociales, sachant que les situations de turbulence ou de crise sont fréquemment source de variables intervenantes qui empêchent d'établir rigoureusement une relation de causalité entre des effets, des impacts et la mise en œuvre d'un programme?

Au cours du colloque 2010 de la SQEP, nous nous demanderons donc si les situations de plus grande turbulence et de crise dans l'environnement stratégique des démarches d'évaluation requièrent, ou non, un coffre à outil d'un type particulier en évaluation, ou encore des stratégies particulières d'application de ces outils. Pour plus de précision sur ce thème et sur la façon de participer au colloque, reportez-vous aux documents figurant sur le site Internet de la SQEP.

Au plaisir de vous y rencontrer !

Denis Auger
Coordonnateur du colloque
Membre du conseil d'administration
de la SQEP

20 ans, les membres parlent...

Par **Nada Saghie**, sociologue et **Nicolas Toutant**, vice-président chez **Jolicoeur et Associés**, vice-président SQÉP - Montréal

À l'occasion des vingt ans de la SQEP, le conseil d'administration a fait appel à ses membres, afin de dresser le portrait de leurs attentes, de leurs satisfactions et de leurs critiques à l'égard de ses services. Par le biais d'un sondage effectué auprès de 176 personnes, l'objectif de la SQEP était de mieux comprendre ses membres et ainsi, de mieux les desservir.

Dans un premier temps, il est intéressant de noter que 70 % des membres de la SQEP s'y sont joints au cours des cinq dernières années et que 72 % des membres sont également membres de la Société canadienne d'évaluation (SCE). Lorsqu'interrogés sur les raisons de leur adhésion, ces individus soutiennent dans une grande majorité que la possibilité de se tenir informés a été déterminante. On note cependant que les membres depuis moins de deux ans avancent comme deuxième explication l'occasion de créer des contacts, alors que les personnes qui sont membres depuis plus de six ans mettent en deuxième position la participation aux activités. Enfin, indépendamment de leur date d'adhésion, 70 % des membres pensent que les ateliers et les activités de formation devraient être les principaux services à valeur ajoutée, et 55 % des membres, notamment les plus anciens, croient qu'une attention particulière devrait être accordée au colloque annuel.

En effet, la majorité des personnes ayant participé au sondage n'assistent pas au colloque annuel (63 %). Ceci est particulièrement visible chez les membres depuis moins de deux ans, dont 54 % ne participent pas à cet événement. Les raisons avancées par les répondants varient considérablement, mais sont généralement liées à l'impossibilité de s'absenter du travail, à la date du colloque ou au manque d'attribution de la part de l'employeur d'un budget spécifique pour cet événement. En revanche, les membres apprécient le choix des thématiques et des sujets lors du colloque et l'occasion de réseautage qu'il offre. Pour améliorer cet événement et augmenter le nombre de participants, ils suggèrent de généraliser les sujets traités, de ne pas centrer l'événement autour d'un secteur en particulier et d'inclure plusieurs panels simultanément. Par exemple, les répondants proposent aux organisateurs d'inclure des thèmes comme les approches théoriques de l'évaluation, le rôle de l'évaluation dans la société, les problèmes d'éthique en évaluation, ou encore les méthodes qualitative et quantitative d'évaluation. Par ailleurs, ils conseillent de ne pas organiser le colloque uniquement à Québec ou à Montréal et de l'annoncer bien en avance afin que les membres puissent prendre les dispositions nécessaires pour pouvoir participer.

Le sondage a également révélé que 81 % des personnes interrogées participaient peu ou pas du tout aux autres activités de la SQEP. Ce

taux est particulièrement élevé chez ceux qui ont adhéré au cours des deux dernières années, étant donné que 38 % d'entre eux ne participent jamais à ces activités. En effet, une des raisons principales avancées par les membres pour expliquer cette situation est leur adhésion récente à la SQEP. Les autres raisons concernent les lieux choisis pour la tenue des activités et le fait que ces dernières ne répondent pas à leurs intérêts ou à leurs besoins. En revanche, 75 % des membres aiment le fait que ces activités leur offrent l'occasion de se perfectionner, 52 % y voient l'occasion d'échanger avec d'autres participants et 52 %, une plateforme pour se tenir informés. Lorsqu'interrogés sur la fréquence à laquelle ces activités devraient avoir lieu, les membres privilégient l'option de « quelques fois par année ». Plusieurs recommandations ont par ailleurs été formulées afin d'améliorer les activités et attirer plus de participants. Notons entre autres la création d'un programme de mentorat pour former la relève et susciter l'intérêt des nouvelles générations quant à la pratique de l'évaluation; une pression exercée sur le Secrétariat du Conseil du Trésor afin qu'il accorde plus d'importance à l'évaluation des programmes gouvernementaux; la division des activités en trois niveaux (débutant, intermédiaire et avancé) afin de servir les besoins de tous les évaluateurs; et la création d'un calendrier pour les activités à venir. Par contre, les participants conseillent de ne pas tenir d'activités pendant la période des vacances et de cesser de consacrer autant d'activités au statut des évaluateurs.

Les données recueillies à propos du site Web de la SQEP montrent que 35 % des membres y ont recours au moins une fois par année et que 40 % le consultent une fois tous les deux ou trois mois. Les 11 % qui ne consultent jamais le site expliquent ceci par le fait qu'ils n'ont pas le temps, n'éprouvent pas le besoin ou n'y pensent simplement pas. Dans la grande majorité des cas, les membres qui consultent le site web y cherchent des nouvelles et actualités (75 % des consultations) ou des ressources (45 % des consultations). Il est également important de mentionner que les membres depuis moins de deux ans le consultent beaucoup plus pour rechercher un emploi que les membres plus anciens (53 %, pour une moyenne de 32 %). De manière générale, ce site satisfait les membres, que ce soit au niveau de la pertinence et de la qualité de son contenu, de la clarté et de l'utilité de l'information qui s'y trouve, de la fréquence des mises à jour, de son design graphique, de la convivialité de la navigation, du choix des rubriques ou de ses fonctionnalités. Ceux qui ont manifesté leur insatisfaction ont surtout critiqué le contenu qui manquait de documentation et d'information et qui n'était pas mis à jour régulièrement, ainsi que la présentation visuelle, qui leur semblait peu attrayante. Pour améliorer ce site Web, les membres pensent qu'il serait utile de miser sur une apparence renouvelée plus moderne et plus dynamique. Par ailleurs, la SQEP aurait tout à gagner à mieux organiser l'information qui s'y trouve et à améliorer la navigation. Enfin, 59 % des personnes interrogées considèrent qu'il est inutile de créer un accès réservé exclusivement aux membres. Cependant, dans une telle éventualité, les membres aimeraient que cette rubrique inclue une formation en ligne (72 %), des offres d'emploi (67 %), une communauté de pratiques (66 %) et des appels d'offres (61 %).

Quant au *Bulletin* de la SQEP, il est consulté par 42 % des membres à chaque numéro, et ce, indépendamment de leur date d'adhésion.

La plupart des personnes ayant participé au sondage se sont dites satisfaites de ce moyen de communication. Plus particulièrement, elles apprécient le choix de sujets, de rubriques et d'articles, trouvent l'information claire et de qualité, et estiment que le bulletin est utile et que la fréquence de sa publication et son format (papier et électronique) sont appropriés. Les personnes qui ne le lisent pas régulièrement évoquent surtout le manque de temps, sa longueur, le fait qu'ils ne le reçoivent pas ou encore leur incapacité à lire en français. Enfin, signalons qu'un important débat oppose ceux qui désirent mettre un terme à la version papier du *Bulletin* et ceux qui défendent ce format, qu'ils jugent fort pratique.

Pour terminer, les membres ayant participé à la collecte de données ont été invités à se prononcer sur les enjeux et les actions qui devraient être prioritaires au sein de la SQEP. Ainsi, 70 % des répondants pensent que l'avancement de la discipline et de la pratique en évaluation devrait être l'enjeu principal. Viennent ensuite l'offre de services aux membres, la vie associative et son animation (61 %) et le déploiement de l'évaluation et son positionnement (60 %). Quant aux actions les plus prioritaires, les répondants mettent en première position le renforcement et l'élargissement des activités et des services offerts; en deuxième position, la consolidation de la position de la SQEP en ce qui a trait au projet de désignation professionnelle prévue à l'échelle du Canada; et en troisième position, la consolidation de la position de la SQEP en ce

qui concerne les normes et les lignes directrices en matière d'éthique pour l'évaluation au Canada. Parallèlement, plusieurs personnes ayant participé à la recherche ont insisté sur l'importance que devrait acquérir la formation. Dans ce sens, ils suggèrent d'investir dans la formation universitaire en administration au niveau des cycles supérieurs, d'envisager une formation propre à l'évaluation au Québec et d'offrir une formation et un accompagnement aux nouveaux membres.

Vingt ans après sa fondation, cette enquête permet de mieux comprendre qui sont, de nos jours, les membres de la SQEP et de cerner leurs besoins. Elle révèle un groupe jeune, qui désire se tenir informé, se créer un réseau et apprendre davantage sur la discipline et la pratique en évaluation. Cependant, pour des raisons diverses, ce public ne participe pas en grand nombre aux activités organisées par l'association et ne consulte pas les outils de communication qu'elle met à sa disposition très fréquemment.

Il est nécessaire que les résultats de cette enquête soient pris en considération et que les enjeux soulevés soient abordés dans la prochaine planification stratégique. En effet, ce n'est qu'en adaptant les activités et les outils de communication au public ciblé que la SQEP reflétera plus adéquatement les attentes de ses membres et que ces derniers se sentiront mieux représentés.

Refonte du règlement constitutif : un tournant dans la gouvernance du organisme à but non lucratif

Par Valérie Roy, stagiaire à la SQEP et étudiante à la Faculté de droit de l'Université Laval

Après son rayonnement au niveau provincial, ses agissements sur la scène internationale et ses changements de personnel et de gouvernance, il va sans dire que la SQEP est mûre pour la refonte de son règlement. Bien qu'une révision ait déjà eu lieu au début des années 1990, la contemporanéité et les divers besoins cycliques amènent l'organisme à devoir moderniser ses méthodes de gestion afin de rester efficace au sein de la société. C'est pourquoi un processus de refonte du règlement constitutif de la SQEP a été mis en place.

Le règlement constitutif d'un organisme est en quelque sorte « le contrat de gestion des administrateurs ». C'est ce règlement qui instaure les règles de gestion courantes devant s'appliquer au sein de l'organisation. Il pourrait être qualifié de document de prévention en ce sens qu'il permet aux administrateurs de savoir comment régler un problème avant même qu'il ne se produise. On évite donc,

par le fait même, des disputes quant au choix de la solution à adopter. Il permet d'avoir une atmosphère propice aux décisions éclairées et surtout, d'éviter la perte de temps sur un sujet qui pourrait être facilement réglé. Dans un organisme à but non lucratif, où tous les membres sont des bénévoles, la perte de temps peut être un ennemi redoutable. Il faut donc mettre en place des processus qui le réduiront. La mise à jour du règlement est un excellent départ.

C'est par le biais d'un cours de mon baccalauréat en droit que je vous ai offert mes services afin de réviser votre règlement. Ce cours, appelé Service juridique, comporte deux volets. Le premier consiste à offrir mes services à un organisme, en l'occurrence la SQEP. Le deuxième volet consiste à faire un travail de recherche (l'impact de la gouvernance d'un organisme sur la constitution de son règlement interne) ayant un lien direct avec l'organisme choisi. Le but de ce cours est de permettre aux étudiants de mettre en pratique leurs acquis juridiques, d'avoir une application concrète de leurs interventions juridiques et aussi de comprendre l'impact des décisions juridiques dans la réalité proprement dite.

La principale partie de mon stage consistait à moderniser le règlement de la SQEP. En effet, mes études à la Faculté de droit de l'Université Laval m'ont permis d'avoir les compétences nécessaires à cette révision. J'y voyais un grand défi, mais surtout un beau projet. C'est en travaillant de concert avec le conseil d'administration, le comité de révision du règlement et M. Meisels que j'ai été en mesure de vous offrir, à la fin avril et après plusieurs heures de travail, un nouveau règlement qui, je l'espère, facilitera la gouvernance de la SQEP.

Le nouveau règlement a été conçu afin de vulgariser les principales règles de droit utiles dans la gestion quotidienne de la SQEP. J'ai modifié, ajouté et supprimé des paragraphes afin de le rendre actuel, utile et facile à utiliser. N'oubliez pas qu'il est votre allié et qu'une bonne utilisation de ce dernier ne peut que faciliter une saine gestion et la prise de meilleures décisions. Une seule étape reste à faire : l'approbation du règlement par les membres lors de l'assemblée annuelle qui se tiendra cet automne.

Je profite de l'occasion pour vous rappeler que bien qu'un règlement est un outil très utile, il revient aux administrateurs de prendre le temps de bien lire les lois complémentaires. En effet, un règlement ne fait pas un résumé de tous les droits et devoirs des actionnaires et des membres; il est un outil complémentaire. Les actionnaires et des membres ont l'obligation de s'informer adéquatement sur le sujet en consultant les articles pertinents du *Code civil du Québec*, document de droit commun, de la *Loi sur les corporations*, loi habilitante du règlement de la SQEP, ainsi que de toute autre loi pertinente traitant des organismes à but non lucratif comme le vôtre.

Quels sont les liens entre la qualité des évaluations produites par l'administration fédérale canadienne et la nouvelle *Politique sur l'évaluation*?

Par Jean-François Bélanger, étudiant à la maîtrise en affaires publiques, Université Laval, Département de sciences politiques
Membre du laboratoire de recherche Perfeval – www.perfeval.net

Le 19 février 2010, la SQEP était l'hôte d'une conférence donnée par Mme Anne Routhier, directrice principale du Centre d'excellence en évaluation (CEE) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. Près d'une cinquantaine de personnes ont assisté à l'événement, tenu sur le campus de Québec de l'École Nationale d'Administration publique (ENAP). Une vingtaine de personnes de la région métropolitaine de Montréal ont également pu participer à l'activité à partir du campus de Montréal de l'ENAP et via un système de vidéoconférence. La présentation du CEE discutait principalement de la nouvelle *Politique sur l'évaluation* (avril 2009) du gouvernement fédéral et de ses implications sur la qualité de la pratique évaluative. Compte tenu du public à qui la présentation s'adressait et du fait que la mise en œuvre de la Politique ne sera complétée qu'en 2013, Mme Routhier a souhaité que l'activité se déroule dans un esprit d'échange, de discussion et d'enrichissement réciproque. Les lignes suivantes offrent un bref compte-rendu de l'activité.

Mise en contexte

Avant toute chose, il faut savoir que le CEE est une unité faisant partie du SCT. Le CEE n'a pas pour tâche de conduire ni de produire des évaluations, mais plutôt d'exercer un rôle de leadership et de monitoring en matière d'évaluation. Selon la documentation du SCT, le CEE exerce « un leadership fonctionnel, par ses conseils et l'orientation dans la tenue, l'utilisation et l'évolution des pratiques d'évaluation, et ce, à l'échelle du gouvernement fédéral.¹ » D'un

point de vue un peu plus formel, le CEE veille aux responsabilités du SCT quant à la *Politique sur l'évaluation*². Cela se traduit principalement par des activités de soutien et de surveillance quant à la mise en œuvre de la Politique au sein de l'ensemble des ministères et organismes fédéraux. Or, comme évoqué ci-dessus, une nouvelle mouture de la *Politique sur l'évaluation* a été mise en œuvre depuis avril 2009, remplaçant ainsi l'édition précédente, celle de 2001.

Ce renouvellement s'inscrit indéniablement dans un contexte où les attentes citoyennes sont importantes en matière de qualité, d'efficacité, d'efficience et d'économie des programmes gouvernementaux. Mais cette nouvelle politique est le fruit d'au moins deux autres changements institutionnels importants. D'une part, le système de gestion des dépenses (SGD) du gouvernement a été récemment renouvelé afin de promouvoir une gestion et une prise de décision axées sur les résultats et l'optimisation des ressources. Or, l'application effective de ce SGD renouvelé dépend en partie des capacités évaluatives des divers organismes fédéraux, puisqu'il se base sur les trois piliers que sont la gestion axée sur les résultats, la rigueur d'entrée de jeu et les examens stratégiques tous les quatre ans. On comprend aisément que chacune de ces trois orientations nécessite une production de données et d'indicateurs (de rendement, de pertinence, d'efficacité, etc.) aussi clairs, précis et objectifs que possible. D'autre part, avec l'adoption en 2006 de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, une obligation fut créée d'évaluer sur une base quinquennale l'utilité et l'efficacité de chaque programme de subventions ou de contributions du gouvernement fédéral.

En somme, les attentes de la société civile, le renouvellement du système de gestion des dépenses et l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité* sont trois éléments contextuels sollicitant de plus grandes capacités évaluatives de la part de l'ensemble des organismes fédéraux et pointant vers des changements de la pratique évaluative fédérale. L'évaluation constitue un élément critique pour soutenir l'engagement d'une gestion axée sur les résultats et l'optimisation des ressources.

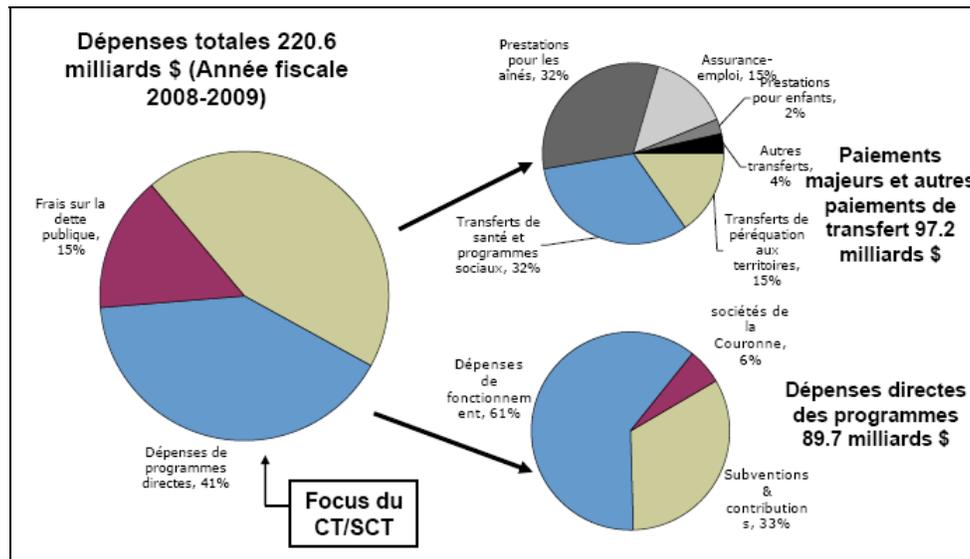
La nouvelle *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor, « À propos du Centre d'excellence en évaluation », <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/about-afropos-fra.asp>, [consulté le 3 mars 2010]

² Secrétariat du Conseil du Trésor, « Politique sur l'évaluation », <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024§ion=text>, [consulté le 3 mars 2010]

Évidemment, ces nouvelles demandes et exigences en matière d'évaluation posent de nombreux défis en ce qui a trait à la qualité et à l'utilité des évaluations produites. Entre autres choses, les évaluateurs formés ne sont pas suffisamment nombreux afin de répondre à la demande croissante et les compétences exigées des évaluateurs manquent d'uniformité, les évaluations peuvent être d'une trop longue durée (« timing » déficient) ou difficiles à comprendre et les programmes évalués sont généralement d'une faible importance financière (non stratégique). Sur ce dernier point, il est intéressant de noter qu'en vertu de la *Loi fédérale sur la*

responsabilité, ce ne sont qu'environ 10 % des dépenses totales du gouvernement fédéral (2008-2009) qui doivent obligatoirement être évaluées (voir graphique ci-dessous). Ce pourcentage augmente un peu si l'on tient compte du fait que certains programmes statutaires ont une obligation d'évaluation dans leur loi habilitante.



Diaporama de la présentation du CEE du 19 février 2010, disponible sur le site Internet de la SQEP : <http://www.sqep.ca/archives/presentations/Routhieranne.pdf>

La nouvelle *Politique sur l'évaluation* est donc un des instruments permettant de répondre aux divers défis susmentionnés. Aussi, les différentes directives et normes pouvant être formulées en vertu de cette politique constituent autant d'instruments visant à baliser les pratiques évaluatives fédérales. Il est cependant important de rappeler que la mise en œuvre de la nouvelle *Politique sur l'évaluation* n'est pas complétée à l'heure actuelle. Les ministres et administrateurs généraux ont jusqu'au 31 mars 2013 pour se conformer à l'exigence de la couverture exhaustive. En ce sens, on comprend que la présentation du CEE ait mis l'accent sur les grands objectifs et les effets escomptés de la Politique plutôt que sur ses effets réels. Voyons ce qu'il en est.

Les grands objectifs de la Politique sont au nombre de cinq et se déclinent comme suit :

1. Améliorer la base de renseignements au sujet des dépenses et programmes; en produisant davantage d'évaluations et des évaluations de meilleure qualité
2. Assurer une couverture évaluative exhaustive des programmes visés; par l'obligation d'évaluer les programmes sur une base quinquennale
3. Accroître la crédibilité des évaluations; par l'établissement de **normes** et en garantissant la **neutralité** de la fonction évaluative

4. Améliorer la **qualité des évaluations**; par la mise en place des capacités, personnes et systèmes appropriés
5. Favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue; par un rôle accru de leadership et de surveillance de la part du SCT.

Comme il a déjà été énoncé, les cinq grands objectifs de la *Politique sur l'évaluation* ont été traités par la conférencière conjointement avec les principaux moyens (dispositifs) mis en œuvre ou prévus pour les atteindre. Or, compte tenu du format de la présentation et du public visé, les effets escomptés de la Politique, notamment les produits livrables par les différents gestionnaires, n'ont été qu'effleurés par la conférencière³. Le reste de l'activité s'est principalement attardé aux troisième et quatrième objectifs de la Politique. En effet, quelles sont les compétences attendues d'un évaluateur ou d'une évaluatrice? Quelles sont ou devraient être les normes de la pratique évaluative fédérale et comment garantir la qualité des évaluations?

En ce qui concerne les compétences attendues des évaluateurs, le CEE élabore actuellement un profil de compétences pour l'occupation des postes de « chef de l'évaluation » et d'« évaluateur ». Une personne de l'auditoire a demandé à la

³ Il est à noter que les principaux produits livrables par les administrateurs généraux, les chefs de l'évaluation et les gestionnaires de programmes en vertu de la nouvelle *Politique sur l'évaluation* se trouvent en annexe du

conférencière si la démarche du CEE à cet égard tenait compte du travail de définition des compétences professionnelles effectué par diverses associations d'évaluateurs. Le CEE adopte en effet une approche comparative (p. ex., ce qui se fait du côté des associations professionnelles) pour l'élaboration des compétences attendues des évaluateurs, mais le contexte « particulier » du gouvernement fédéral est pris en compte pour leur application.

Au sujet des normes actuelles guidant la conduite des évaluations⁴, elles ont été renouvelées en avril 2009, dans la foulée de l'adoption de la *Politique sur l'évaluation*. Soulignons que les normes visent quatre dimensions de la pratique évaluative :

1. Protocole d'évaluation
2. Planification et conception des évaluations
 - Évaluations rentables et fondées sur les risques
 - Norme de mesure et d'analyse
3. Gestion des évaluations
 - Respect de l'éthique
 - Compétences des équipes
 - Gestion de projets
 - Gestion de l'information, protection des renseignements personnels et confidentialité
4. Présentation des rapports d'évaluation et de leur utilisation

Les normes en matière d'évaluation ont fait l'objet de deux questions de la part des participants. Une première question, assez précise, visait à connaître la façon de déterminer « les risques associés au programme » tels qu'entendus par les *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada* au point 6.2.1. :

- a. Les risques associés au programme faisant l'objet de l'évaluation sont clairement énoncés tout au début de l'évaluation.
- b. Les risques associés au programme faisant l'objet de l'évaluation sont clairement énoncés tout au début de l'évaluation.
- c. La complexité de l'évaluation (conception, méthodologies et coûts connexes) est fonction des risques associés au programme faisant l'objet de l'évaluation, des besoins en information de l'administrateur général et de l'existence de données et de renseignements fiables. »

D'une part, il semble que le guide appuyant le développement des plans d'évaluation établit un certain nombre de facteurs de risque associés aux programmes. D'autre part, la conférencière a affirmé que le choix du devis d'évaluation en fonction des risques est une démarche qui tend à se systématiser. Une seconde question de l'auditoire visait à savoir où se situaient les normes du gouvernement canadien par rapport à celles d'autres pays. Reconnaisant qu'il s'agissait là d'une excellente question, la conférencière n'a pas pu y répondre avec précision. Elle croit cependant que des éléments comparatifs ont été pris en compte lors de l'élaboration des normes canadiennes actuelles.

En ce qui a trait aux critères permettant d'établir la qualité des évaluations fédérales, ils sont actuellement issus du cadre de responsabilisation de la gestion et s'énoncent comme suit :

- Les enjeux de la Politique sont couverts (pertinence et rendement).
- Les évaluations sont appuyées par une solide méthodologie :
 - les risques sont considérés dans le choix de la méthode d'évaluation;
 - les instruments de collecte de données; les méthodes de collecte de données sont suffisamment décrites pour permettre d'évaluer la rigueur méthodologique;
 - les données proviennent de plusieurs sources;
 - la perspective des parties prenantes est considérée.
- Les limites des évaluations sont clairement définies.
- Les conclusions découlent logiquement des constatations et sont supportées par des données qualitatives et quantitatives suffisantes.
- Les recommandations découlent logiquement des conclusions et elles sont réalistes.
- Les évaluations sont accompagnées d'une réponse de la gestion et d'un plan d'action.

Trois questions ont été posées à la conférencière concernant la qualité des évaluations ou les critères permettant de l'établir. Elles visaient toutes la dimension potentiellement politique ou subjective de la qualité des évaluations. Deux éléments doivent être particulièrement considérés à cet égard. D'une part, le sous-ministre ou le haut dirigeant de l'organisme en question est imputable des évaluations produites. Il a donc tout intérêt à ce que ces dernières répondent à des critères de qualité clairs. D'autre part, chaque évaluation doit normalement être accompagnée d'une réponse (action) de la part des gestionnaires. La qualité de cette réponse est en quelque sorte tributaire de la qualité de l'évaluation.

Enfin, un participant a demandé à la conférencière quelle était la différence entre la nouvelle *Politique sur l'évaluation* et l'ancienne. Notamment, est-ce que le cycle quinquennal n'est pas trop long pour l'évaluation des programmes, surtout dans le cas d'un nouveau programme à propos duquel on voudrait obtenir une rétroaction plus rapidement? Mme Routhier a expliqué que la nouvelle Politique n'empêche pas d'autres initiatives ni ne met fin aux évaluations de mise en œuvre ou formatives. En fait, sur ce point, la nouvelle Politique ne fait que laisser plus de souplesse aux gestionnaires que la version précédente.

En résumé, cette activité visait d'abord à discuter des grandes lignes de la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral, de ses tenants et aboutissants, et des moyens permettant d'assurer la qualité de la pratique évaluative. Mais puisque la Politique ne sera complètement mise en œuvre qu'en 2013 et que beaucoup de travail reste à faire au niveau fédéral, Mme Routhier désirait surtout échanger avec les membres de la SQEP dans le but d'enrichir le travail effectué par le CEE. Évidemment, les questions relevant des normes de pratique et des critères de qualité ne sont pas simples. Elles continuent d'ailleurs à faire couler beaucoup d'encre tant du côté des théoriciens que des praticiens de l'évaluation. En ce sens, on peut se réjouir du niveau d'ouverture et de participation observé lors de l'activité du 19 février 2010. Il s'agit donc d'un dossier à suivre.

⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor, « Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada », http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc_fra.aspx?id=15688§ion=text [consulté le 3 mars 2010]

L'apport des méthodes qualitatives pour répondre aux demandes d'évaluation

Malo*, Marie; Briand-Lamarche*, Mélodie; Awad*, Nathalie; Dargis-Damphousse*, Luc; Dagenais, Christian

*Ces auteurs ont contribué de façon équivalente à la rédaction de cet article.

Un des principaux enjeux de l'évaluation de programme est la production de données susceptibles de répondre aux besoins des utilisateurs des résultats de l'évaluation. Ainsi, l'évaluateur doit utiliser des outils et des méthodologies appropriées pour répondre à la demande qui lui est formulée. Quelle que soit la méthode utilisée, il porte la responsabilité de produire des résultats objectifs, fidèles et valides.

En vertu de la possibilité qu'elles offrent de chiffrer les résultats de l'évaluation, les méthodes d'analyses quantitatives ont la cote auprès de plusieurs demandeurs. Bien que populaires, elles ne peuvent à elles seules répondre à tous les besoins d'évaluation. Par exemple, quels besoins le programme vise-t-il à satisfaire? Quels sont les mécanismes de production des effets du programme? Pour répondre à ce genre de questions, les méthodes d'analyses qualitatives peuvent être appropriées.

Selon Van der Maren (2006, p. 66), « ce sont les problèmes à résoudre et les contextes de la recherche qui commandent aux chercheurs les méthodes qu'ils utilisent... » En d'autres mots, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises méthodes d'analyse en soi. Le choix d'une méthode entraîne nécessairement des compromis et dépend davantage des objectifs de l'évaluation que de la méthode elle-même. Ce qui importe, c'est qu'il existe une cohérence entre la question d'évaluation et la démarche choisie, que les étapes du processus se suivent sans hiatus ni contradictions. À cette fin, l'évaluateur est tenu de se munir d'une gamme élargie d'outils afin que son choix de méthode découle de la demande d'évaluation plutôt que des limites de sa formation.

Un panel, présenté dans le cadre du 18^e colloque annuel de la SQEP, visait à discuter de la contribution des méthodologies qualitatives à la pratique évaluative. Trois évaluations ont servi à illustrer la pertinence de ces méthodes dans certains contextes. Ces travaux portaient sur des évaluations de l'implantation de programmes dans des services de garde, en éducation, et en développement international. Ils visaient à optimiser l'utilisation des connaissances produites par ces évaluations.

La complémentarité des méthodes pour une réponse intégrée à une demande d'évaluation

La première présentation avait pour objectif de montrer la complémentarité des méthodes qualitatives et quantitatives afin de répondre à une demande d'évaluation de manière complète et intégrée. Pour ce faire, l'exemple de l'évaluation du programme « Agir en milieu de garde » a été utilisé. Il s'agit d'un programme qui vise à sensibiliser les responsables en service de garde à la problématique des mauvais traitements physiques et psychologiques et au syndrome du bébé secoué. Dans le cadre de cette évaluation, le demandeur, le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale, désirait obtenir de l'information sur le niveau d'implantation du programme ainsi que sur les facteurs ayant influencé les processus de mise en œuvre. Afin d'y arriver, un devis d'évaluation en deux volets a été privilégié. Le premier volet avait pour objectif de documenter, à l'aide de données quantitatives, le niveau d'implantation du programme et d'aborder les facteurs organisationnels et individuels qui ont influencé la mise en œuvre de l'implantation. Le second volet, de nature qualitative, a été mené au moyen d'entrevues semi-structurées réalisées auprès des différentes parties prenantes du programme. Ce volet a permis de déterminer la part d'influence des facteurs organisationnels, individuels et propres au programme.

Plusieurs aspects de ce devis en deux volets font en sorte que les méthodes adoptées, qualitatives et quantitatives, agissent en complément pour répondre à la demande d'évaluation et réduisent les biais possibles et les erreurs de mesure. D'une part, le volet quantitatif a fourni de l'information sur le niveau d'implantation du programme. Les milieux ont été classés (de faible à élevé) en fonction de leur niveau d'implantation. À partir de cette classification, l'échantillonnage du volet qualitatif a pu être effectué. D'autre part, les deux volets de l'évaluation ont permis de bonifier l'information obtenue en vertu du principe de triangulation. En intégrant plusieurs points de vue à une même réalité, la triangulation a pour objet de diminuer l'incertitude découlant d'une information liée à la subjectivité d'un informateur, aux lacunes d'une méthode de mesure, etc. (Van Der Maren, 1996).

Dans la présente évaluation, un type de triangulation a été privilégié : la triangulation des méthodes. Elle portait sur les facteurs d'influence (individuels, organisationnels et liés au programme) qui ont été mesurés dans les volets quantitatif et qualitatif. Le volet quantitatif a fourni une distribution chiffrée des facteurs dans les différents milieux. Par ailleurs, le volet qualitatif a fait émerger le sens que les participants attribuent à ces facteurs. Au final, l'application des méthodes quantitatives et qualitatives produit une information complémentaire.

L'inclusion dans l'évaluation du programme « Agir en milieu de garde » des méthodes quantitatives et qualitatives a offert la possibilité non seulement de répondre aux différents besoins exprimés dans la demande d'évaluation, mais de le faire de manière à réduire les conclusions erronées dues à des biais ou à des erreurs

de mesure. Toutefois, il faut demeurer conscient que ce type de devis peut ne pas convenir à des demandes d'évaluation incluant des contraintes de temps ou de ressources.

Une évaluation des processus employant une méthode qualitative pour comprendre les facteurs de soutien à l'utilisation des connaissances issues de la recherche par des enseignants

La deuxième présentation a porté sur l'évaluation des processus d'un des volets d'une initiative gouvernementale, la Stratégie d'intervention Agir autrement (SIAA). Depuis 2002, l'objectif général poursuivi par cette initiative consiste à réduire les impacts des inégalités sociales sur la réussite scolaire dans 196 écoles secondaires en milieu défavorisé. Une des visées de ce projet est l'utilisation des connaissances issues de la recherche (CIR) par les enseignants. Or, le besoin de documenter les façons de soutenir les enseignants dans l'utilisation des CIR s'est fait sentir en cours d'implantation de la stratégie. Pour répondre à cette demande, la théorisation ancrée (Strauss & Corbin, 1998), une approche de recherche qualitative, a été employée.

Dans un premier temps, une collecte de données a été menée. La méthode d'échantillonnage « boule-de-neige » (*Snowball sampling*, Biernacki & Waldorf, 1981), selon laquelle un participant en recrute un autre parmi son réseau social pour accéder à une population précise (Faugier & Sargeant, 1997), a permis de repérer des agents de soutien des instances ministérielles et des commissions scolaires reconnus pour la qualité de leur appui. Quinze entrevues semi-structurées ont été réalisées jusqu'à l'atteinte de la saturation empirique, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle n'ait été apportée par les répondants (Glaser, 1978).

Selon les principes de la théorisation ancrée (Strauss & Corbin, 1998), la collecte des données, l'analyse et l'interprétation finale seraient intimement liées aux données. Le principe consiste à laisser émerger les données de la population étudiée à l'intérieur d'un cadre structuré et dynamique. Il s'agit d'un processus flexible puisque la grille d'entrevue peut être modifiée tout au long de la collecte de données. Inspirées par cette démarche, les étapes effectuées dans le cadre de cette évaluation ont été amorcées par la microanalyse. Ainsi, une analyse ligne par ligne a été faite au début de l'étude, ce qui a servi à générer des catégories initiales et à suggérer des relations entre ces catégories. Une fois la microanalyse complétée sur un faible nombre d'entrevues, trois phases d'analyse ont été réalisées : la conceptualisation, la catégorisation et la relation théorique des catégories. Lors de l'étape de la conceptualisation, les données ont été découpées en unités de sens, puis nommées pour représenter un concept appartenant aux données. La deuxième étape consistait à catégoriser les concepts. Ceux-ci ont été regroupés sous des termes encore plus abstraits, mais dont les propriétés ont été définies plus précisément. La dernière étape visait à lier théoriquement les catégories afin d'expliquer la relation entre elles. Ce n'est donc pas une liste de thèmes, mais plutôt une interprétation qui a été construite par l'évaluateur, à partir des données recueillies.

Avant de souscrire à une approche comme la théorisation ancrée, l'évaluateur doit considérer le temps dont il dispose pour mener l'évaluation et la nécessité de généraliser ses résultats. Cette

méthode d'analyse peut exiger beaucoup de ressources pour le traitement des données et les résultats produits ne sont pas directement généralisables (Strauss & Corbin, 1998). Dans le cadre de cette évaluation, l'emploi de la théorisation ancrée a permis de répondre adéquatement aux demandes d'évaluation. En ce sens, les résultats serviront de pistes d'action qui pourraient, à moyen terme, renforcer l'appui fourni par les agents de soutien du réseau de l'éducation. À long terme, l'amélioration de la pratique des enseignants est plausible. Elle serait basée sur une plus grande utilisation des CIR, contribuant à augmenter le taux de réussite scolaire des jeunes en milieu défavorisés.

Évaluation d'une fondation œuvrant à l'étranger par une méthodologie qualitative

La dernière présentation a porté sur l'évaluation, réalisée à l'aide d'une méthodologie qualitative, des activités de la Fondation Sophie Lavigne (FSL) qui œuvre au Bénin. La FSL a demandé de faire évaluer son programme de bourses scolaires offertes à des étudiantes béninoises de niveau secondaire. Puisque les activités effectuées sur le terrain n'avaient jamais été documentées et que les bénéficiaires du programme de bourses présentaient un faible taux de réussite scolaire, des objectifs ont été établis pour répondre à ces besoins : l'évaluation (a) de l'implantation et (b) des processus du programme de bourses. Le premier objectif relève d'une analyse de l'implantation de conformité puisqu'il estime à quel point les activités menées sur le terrain correspondent à celles prévues par les concepteurs du programme (Rossi, Lipsey & Freeman, 2004). L'évaluation des processus correspond à une approche d'évaluation plus exhaustive (Posavac & Carey, 2003). Elle consiste à explorer, à expliquer et à comprendre comment les activités du programme de bourses et de microcrédits de la FSL influencent le parcours scolaire des boursières selon leur contexte familial propre.

Une recension des écrits scientifiques révèle que les facteurs qui influencent le parcours scolaire des élèves changent selon les études, les pays et les cultures (Fuller & Clarke, 1995). Dans ce contexte, il a semblé hasardeux de formuler des hypothèses vérifiables par des approches quantitatives. De surcroît, la FSL aide au maximum 35 boursières par année, ce qui réduit les possibilités d'analyses statistiques, car elles nécessitent, en général, un plus grand nombre de participants. En revanche, les approches qualitatives permettent d'examiner l'influence de plusieurs facteurs simultanément sur un objet de recherche sans requérir un grand échantillon (Poupart et coll., 1997; Strauss & Corbin, 1998).

Pour le volet de l'évaluation de l'implantation, les données étaient collectées auprès des coordonnatrices de la FSL au Bénin. L'évaluation de processus comportait deux catégories de participants : (a) les boursières de la FSL et (b) les proches des boursières, aux fins de triangulation des sources. Les participants ont été recrutés par la technique d'échantillonnage par contraste d'approfondissement, qui sélectionne des cas différents les uns des autres en fonction de leurs caractéristiques, mais qui sont liés par leur participation au programme (Poupart et coll., 1997; Patton, 1990). Il est à noter que, dans le cadre de cette évaluation, un cas s'entend d'une boursière et de ses proches. Ce type d'échantillonnage, par la diversification des cas sélectionnés, présente un large spectre des relations qui peuvent exister entre les familles, le parcours scolaire de leurs enfants et les activités de la

FSL. La collecte de données a été réalisée par entrevues semi-dirigées et a pris fin après l'atteinte de la saturation empirique. Par la suite, les données ont été analysées à l'aide de la méthode d'analyse de cas multiples (Stake, 2007). Deux étapes jalonnent ce type d'analyse : l'étude de cas uniques et l'analyse de cas multiples. Lors de la première étape, tous les cas ont été analysés individuellement dans le but de documenter les relations entre le parcours scolaire des enfants, leur contexte familial et les activités de la FSL. La seconde étape a consisté à cerner les éléments partagés par l'ensemble des cas pertinents relativement à l'objet d'évaluation, mais aussi à relever les éléments issus de seulement un ou deux cas. À moyen terme, l'évaluation pourrait fournir des bases de réflexions utiles pour apporter des ajustements au programme de la FSL, alors qu'à long terme, la réussite scolaire des boursières devrait augmenter.

Puisque cette évaluation s'est déroulée à l'étranger, certains enjeux méthodologiques devaient être surmontés. L'évaluateur devait être suffisamment sensible aux éléments appropriés à son objet d'évaluation, en l'occurrence la documentation des activités de la FSL et la détermination des facteurs qui influencent le parcours scolaire des boursières (Van Der Maren, 1996). Cette sensibilité a été acquise par la lecture d'une documentation portant sur la population cible et la connaissance du vocabulaire spécifique employé par les participants (Van Der Maren, 1996). En ce sens, l'évaluateur a pris plusieurs mesures : rencontres avec des Béninois, la consultation de documentation sur le Bénin, triangulation des sources et rédaction d'un journal de bord. Pour les demandeurs de l'évaluation, la lecture du journal de bord a offert la possibilité d'estimer la part de subjectivité de l'évaluation par l'examen des choix analytiques de l'évaluateur et de ses préconceptions (Van Der Maren, 1996). En résumé, cette évaluation a adopté une méthodologie qualitative en raison des atouts qu'elle présente (prise en compte de plusieurs facteurs simultanément) et de la principale entrave à l'utilisation d'approches quantitatives générées par le contexte de cette étude, soit le faible nombre de participants potentiels.

Références

- Biernacki, P., et Waldorf, D. (1981). « Snowball sampling: Problems, techniques and chain referral sampling ». *Sociological Methods Research*, 10, 141-163.
- Faugier, J., et Sargeant, M. (1997). « Sampling Hard to Reach Population ». *Journal of Advanced Nursing*, 26, 790-797.
- Fuller, B., et Clarke, P. (1994). « Raising school effect while ignoring culture? Local conditions and the influence of classroom tools, rules and pedagogy ». *Review of Educational Research*, 64, 119-157.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valey, CA: Sociology Press.
- Posavac, E. J., et Carey, R. G. (1992). *Program Evaluation: Methods and Case Studies* (2^e éd.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Patton, M. S. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Method* (2^e éd.), California: Newbury Park.
- Poupart, J., Deslauriers, J-P., Groulx, L-H., Laperrière, A., Mayer, R., et Pires, A. P. (1997). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville : Gaëtan Morin Éd.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E., et Lipsey, M. W. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach* (7^e éd.), Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*, New York : Guilford Press.
- Strauss, A.L., et Corbin J. (1990). *Introduction to Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Beverly Hills, CA : Sage.
- Strauss, A.L, et Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2^e éd.), Thousand Oaks, CA : Sage.
- Van der Maren, J.M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation* (2^e éd.), Montréal : PUM; Bruxelles : De Boeck-Université.
- Van der Maren, J.M. (2006). « Les recherches qualitatives : des critères variés de qualité en fonction des types de recherches », *L'analyse qualitative en éducation : Des pratiques de recherche aux critères de qualité* (pp.65-80), L. Paquay, M. Crayah et J.-M. De Ketele (éditeurs), Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.

Le Plan de réduction des dépenses du Québec s'inspire des modèles américain et britannique de gestion de la performance

Par Geneviève Rodrigue, Conseillère experte en évaluation de programme, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec et Vice-présidente – Québec, Société québécoise d'évaluation de programme

Au Québec, la dette brute représentait plus de 150 milliards de dollars au 31 mars 2009, soit 50 % du produit intérieur brut (PIB). L'endettement public du Québec, selon la méthodologie de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), incluant la part du Québec de la dette fédérale, représente 94,5 % du PIB du Québec. Cela place le Québec au 5^e rang par rapport aux pays industrialisés les plus endettés, après le Japon, l'Italie, la Grèce et l'Islande (données en pourcentage du PIB)⁵. Ces données peu encourageantes demandent des changements sur le plan de la gestion de l'État et ont été prises en considération par le gouvernement du Québec.

En mars dernier, en parallèle au Budget 2010, le Conseil du Trésor a déposé son *Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014*. Ce plan comporte des actions visant une rémunération équitable et responsable, un État mieux organisé et une amélioration continue de l'efficacité de l'État. Parmi les mesures de ce plan, on retrouve notamment la proposition salariale aux employés syndiqués, la suspension des primes au rendement et l'abolition ou la fusion de certains organismes publics.

Le Conseil du Trésor s'est également engagé à effectuer la revue complète des programmes de l'État d'ici 2013-2014, en mettant en place deux initiatives. La première concerne des mandats d'examen des programmes gouvernementaux. À titre d'exemple, un des examens prévus porte sur le fonctionnement de l'État, en passant par l'organisation des services partagés, la simplification et le regroupement de programmes. La seconde initiative, qui intéressera davantage les évaluateurs que nous sommes, consiste en la conception d'un outil de mesure de la performance des programmes et des organisations. Cet outil, bâti en collaboration avec l'École Nationale d'Administration publique, sera basé sur deux principaux modèles, soit le *Program Assessment Rating Tool* (PART) américain, et le *Capability Review* britannique. Avant de vous précipiter sur Google et de chercher en quoi consistent ces programmes, en voici un bref aperçu.

Le programme PART

Créé en 2002 par le Office of Management and Budget (OMB) du gouvernement américain, le PART est un outil conçu pour soutenir l'évaluation de la gestion de la performance des programmes du gouvernement américain. Il est utilisé pour évaluer la pertinence, la conception, la planification, la gestion, les résultats et la reddition de compte des programmes afin de déterminer leur efficacité globale. Sur la base des résultats, des recommandations sont faites afin d'améliorer la performance des programmes.

Le questionnaire PART comporte 25 questions réparties en quatre sections, qui permettent d'attribuer un score sur 100 au programme :

- Le but et la conception du programme (20 %);
- La planification stratégique (10 %);
- La gestion du programme (20 %);
- Les résultats du programme et l'imputabilité (50 %).

Pour réviser et évaluer la performance et l'efficacité de ses programmes, chaque agence sélectionne un panel de personnes jugées pertinentes pour ce type de mandat. Le panel procède à la révision des programmes en utilisant le questionnaire PART. Les questions de PART comportent trois choix de réponses : oui, non, et ne s'applique pas. Selon la question, la réponse fournie doit s'appuyer sur des preuves ou des explications. Les réponses à ces questions permettent de déterminer le degré de performance des programmes de chaque organisme et les actions à intégrer dans le plan d'amélioration. Les sommaires PART et les plans d'amélioration sont diffusés sur le site ExpectMore.gov, qui se veut un outil de vulgarisation pour l'ensemble de la population américaine, en présentant l'ensemble des programmes selon leur degré de performance (efficace, modérément efficace, adéquat ou inefficace).

De la constitution du panel à la publication des scores sur ExpectMore.gov, l'ensemble du processus prend environ six mois. En date de 2008, 1 017 programmes ont été évalués, représentant 98 % du budget fédéral américain, dont 51 % étaient notés « efficaces » ou « modérément efficaces ». Pour l'année 2008, 63 % des programmes ont atteint leurs objectifs de performance et 57 % ont amélioré leurs résultats par rapport à l'année financière 2007. Le coût de cette initiative n'est pas disponible, mais il ne fait aucun doute que la démarche engendre des coûts élevés, tant pour l'OMB que pour les agences dont les programmes sont révisés.

Le programme *Capability Review*

Pour sa part, le programme *Capability Review* a été lancé en 2005 par le gouvernement britannique. L'objectif principal du programme était d'améliorer la prestation de services par les organismes publics et l'image de ces derniers, perçue par les citoyens.

Le programme est géré par le *Civil Service*, dont le but est d'aider le gouvernement à développer et à offrir des politiques et des services le plus efficacement possible. Il s'agit d'une entité neutre sur le plan politique, qui regroupe les employés de l'État.

De manière plus précise, le programme vise à :

⁵ Conseil du Trésor, *Dépenses publiques : des choix responsables. Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014*, p. 13.

- améliorer la capacité du *Civil Service* à atteindre les objectifs de livraison de services actuels et à le préparer à relever les défis futurs;
- assurer le public et les ministres que les dirigeants du *Civil Service* possèdent les aptitudes pour développer et mettre en place des stratégies départementales;
- aider les départements à agir à long terme sur des zones clés de développement et ainsi garantir à l'avenir la prestation de services.

En somme, le programme se veut tant un outil de reddition de compte qu'un outil de soutien à la gestion des organisations.

Le modèle britannique ressemble en plusieurs points au [Cadre de responsabilisation de gestion](#) du Conseil du Trésor du Canada, qui vise globalement la saine gestion, en ciblant les forces et les faiblesses à l'échelle de toute l'administration fédérale.

L'intention du programme était de réviser tous les départements du gouvernement britannique, ce qui correspond chez nous aux ministères et organismes. Chaque révision est organisée par une équipe d'examineurs externes des secteurs publics et privés, spécialement désignés pour chacun des départements.

La révision des départements porte sur trois thèmes précis : le leadership, la stratégie et la prestation des services. Ces trois thèmes sont scindés en dix sous-thèmes, représentés sous la forme d'un cercle. Les dix sous-thèmes se détaillent en une quarantaine de questions spécifiques, auxquelles une cote sur quatre est donnée :

- 1) très forte capacité
- 2) capacité en développement
- 3) capacité à améliorer
- 4) capacité nécessitant une action urgente

Sur le plan de la méthodologie utilisée, il s'agit d'un outil de nature essentiellement qualitative. Des sondages sont réalisés auprès des employés et des dirigeants de l'organisation sur un nombre très élevé d'énoncés par rapport auxquels les répondants se déclarent favorables ou non. Ces sondages constituent la principale source d'information, bien que d'autres éléments puissent s'ajouter (par exemple, l'atteinte des objectifs au regard de la Convention de services publics⁶, des données sur l'effectif de l'organisation et des évaluations externes du type *Investors in People*⁷). La majorité de la collecte d'information se réalise sur environ deux semaines.

⁶ Convention pouvant ressembler à une planification stratégique, où le département s'engage auprès de la population à réaliser des activités précises.

⁷ *Investors in People* est la norme nationale [du Royaume-Uni] d'investissement efficace dans l'humain. Cette norme a été établie en 1990 en collaboration avec les principales organisations patronales, syndicales et de formation du Royaume-Uni, puis réévaluée en 1995. La norme fixe un niveau de bonnes pratiques afin d'améliorer le rendement de l'organisation grâce à son personnel. Elle établit un cadre d'intégration de la stratégie du personnel avec celle de l'entreprise et favorise l'excellence dans le perfectionnement du personnel, tout en créant une culture d'amélioration continue (*Investing in People: How to get Started*, p. 2).

En 2009, le modèle a été révisé de façon à tenir davantage compte des résultats produits par l'organisation. Il est axé de façon plus précise sur la prestation de services et la collaboration avec les partenaires.

La première ronde de l'application du programme, réalisée essentiellement en 2006-2007 et 2007-2008 sur une période de 18 mois, a représenté des coûts de l'ordre de 5,5 M€ (plus de 8 M\$ CAN), soit 324 000 £ (environ 500 000 \$ CAN) pour chacun des 17 départements révisés⁸. À ce montant s'ajoute près de 1 M€ (environ 1,5 M\$ CAN) pour développer le système. La démarche nécessite une deuxième ronde après deux ans, qui semble s'avérer un peu moins coûteuse que la première.

⁸ National Audit Office (NAO), *Assessment of the Capability Review Programme*, février 2009.

L'éthique en évaluation des programmes : un état des savoirs⁹

Mbai-Hadji Mbairewaye doctorant, laboratoire Perfeval, Université Laval

S'il est vrai que, en volume, l'éthique reçoit moins de traitement dans les manuels et les revues en évaluation, il s'avère qu'elle a attiré tôt l'attention des évaluateurs. Elle s'est peu à peu imposée dans les travaux et recherches évaluatifs, au point que certaines sociétés d'évaluation ont procédé à la codification des normes éthiques. L'objectif de cet article est de remettre en question ces dispositifs de codification éthique : les dispositifs actuels de régulation éthique conviennent-ils à encourager une pratique éthique de l'évaluation? Pour répondre à cette question, nous nous sommes basés sur une revue de la littérature relative à l'éthique en évaluation¹⁰ et les expériences de régulation éthique de quatre sociétés d'évaluation (Société canadienne d'évaluation, Société française, American Evaluation Association et Société suisse d'évaluation). Nous résumons nos conclusions en trois points principaux : les problèmes éthiques récurrents en évaluation, les caractéristiques des dispositifs éthiques actuels et, enfin, des suggestions de voies et moyens pour une délibération éthique.

1- Les problèmes éthiques en évaluation des programmes

Dans cette section, nous nous limitons essentiellement aux études empiriques de Newman et Brown (1992, 1996), Morris et Cohn (1993), Morris et Jacob (2000), Perlof et Perlof (1980), dont nous compilons les résultats (tableau 1). Nous avons considéré non seulement les évaluateurs, mais aussi les commanditaires et les parties prenantes. Nous avons relevé les problèmes éthiques auxquels les uns et les autres sont confrontés à chaque étape du processus évaluatif (*cf.* tableau). Il s'agit des problèmes dont les évaluateurs, les commanditaires et les parties prenantes sont la source. Cette classification n'est pas seulement basée sur ce que chacun des acteurs (évaluateur, commanditaire, etc.) dit de lui, mais aussi ce que les autres disent de lui.

L'atout de ce tableau est de montrer une distribution des problèmes éthiques le long du processus évaluatif. Tous les acteurs se heurtent

aux problèmes éthiques. Néanmoins, il apparaît que les commanditaires et les évaluateurs sont ceux qui sont les plus exposés. Les commanditaires sont plus exposés dans les phases de la préparation et de l'utilisation, c'est-à-dire les niveaux décisionnels. Les évaluateurs sont plus exposés lors de la réalisation et de la restitution des résultats.

En outre, la littérature sur l'éthique en évaluation achoppe sur la question de l'exposition aux problèmes éthiques selon les années d'expérience des évaluateurs. Mais pour Morris et Cohn (1993), ce critère n'est pas discriminant. En effet, l'expérience en soi ne fait pas la différence quant à l'exposition aux problèmes entre les évaluateurs disposant de moins d'années d'expérience et ceux disposant de plus d'années d'expérience. L'expérience joue plutôt sur la qualification éthique des problèmes, ou pour être précis, sur l'attitude à l'égard des problèmes éthiques. Les évaluateurs ayant plus d'années d'expérience sont moins enclins à se plaindre des problèmes éthiques, et lorsqu'ils en rencontrent, ils sont portés à les résoudre eux-mêmes plus que ne font les jeunes évaluateurs qui s'en plaignent davantage.

Aussi, une autre question récurrente dans la littérature est celle de savoir si la position interne ou externe de l'évaluation joue dans l'exposition aux problèmes éthiques. Pour Robert Lovell (1995) et Adam Kays (1995), l'évaluateur interne est davantage confronté aux problèmes éthiques compte tenu des pressions institutionnelles (satisfaire aux exigences de son employeur et produire une évaluation de qualité, préserver les intérêts des parties prenantes au sein de son milieu de travail, se soucier de son ambition de carrière ou compromettre cette dernière, etc.). Quant à Mathison (1999), les problèmes auxquels les uns et les autres sont confrontés sont les mêmes. Seules diffèrent les manières de les traiter. Celles-ci dépendent du contexte. L'évaluateur interne évolue dans un milieu organisationnel plus restreint où il connaît les membres. Les facteurs à prendre en compte sont plus limités. Tandis que l'évaluateur externe évolue dans un milieu plus ouvert, il baigne dans un environnement plus global où les facteurs à prendre en compte dans la résolution des problèmes éthiques sont plus nombreux et complexes. Ce débat est loin d'être clos, car la position interne ou externe de l'évaluation ne constitue pas pour l'instant un facteur discriminant probant. Pour Morris (2003), il y a là un terrain de recherche à creuser.

⁹ Cet article est le résumé de la communication intitulé Où en est-on avec l'éthique en évaluation des programmes qui a remporté le prix de la meilleure présentation étudiante lors du Colloque 2010 de la SQEP. Cette communication s'inscrit dans le cadre du projet de recherche « Éthique et évaluation de l'action publique : des liens à (re)découvrir » (dirigé par Steve Jacob, Université Laval), subvention de recherche du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

¹⁰ Nous avons principalement axé notre recherche bibliographique sur les revues spécialisées en évaluation qui rendent régulièrement compte de l'état de la recherche sur l'éthique en évaluation (*Evaluation and Program Planning, New Directions for Evaluation, American Journal of Evaluation, etc.*)

	Évaluateurs	Commanditaires	Parties prenantes
Préparation	Dissimuler la nature de l'évaluation aux participants; les parties prenantes légitimes ne sont pas prises en compte Manque de connaissance adéquate sur le programme à évaluer (M)	Dissimuler la nature de l'évaluation aux participants Amorcer une évaluation par exigence et non par nécessité Les parties prenantes légitimes ne sont pas prises en compte	Amorcer une évaluation par exigence et non par nécessité Les parties prenantes ont déjà décidé ce que devraient être les résultats ou planifié de les utiliser d'une manière non éthique
Réalisation	Causer du stress et de l'anxiété aux participants Intrusion dans la vie privée des participants Recourir au consentement passif Se préoccuper davantage de ses intérêts que de ceux du client Écouter davantage les groupes d'intérêt que l'équipe du programme Décider sans consulter le client Mener une évaluation sans en avoir les aptitudes (M) Promettre la confidentialité sans la respecter Opter pour une approche évaluative par familiarité plutôt que pour répondre aux besoins évaluatifs (M)	Causer du stress et de l'anxiété aux participants Intrusion dans la vie privée des participants	Les parties prenantes refusent certaines questions évaluatives malgré leur pertinence
Restitution	Ne pas signaler les limites de l'évaluation dans le rapport Rédiger le rapport dans un langage technique pour un public profane (M) Modifier les résultats sous la pression des parties prenantes Même sans pression, violer la confidentialité en rapportant certaines informations	Faire pression pour modifier les résultats sous la pression des parties prenantes Recourir au consentement passif Presser l'évaluateur de lever la confidentialité	Faire pression pour modifier les résultats sous la pression Presser l'évaluateur de lever la confidentialité
Utilisation	Désengagement après la restitution du rapport Incertitude sur la réappropriation du rapport et des données collectées (M)	Modification des résultats sous la pression des parties prenantes Mauvaise interprétation et mauvaise utilisation de l'évaluation Utilisation des résultats pour punir certaines parties prenantes Incertitude sur la réappropriation du rapport et des données collectées (M)	Résultats supprimés ou ignorés par les parties prenantes Utilisation des résultats pour punir certaines parties prenantes Incertitude sur la réappropriation du rapport et des données collectées (M)

Tableau 1 : récapitulation des problèmes éthiques selon les étapes du processus évaluatif¹¹

¹¹ Les points qui font davantage référence à la méthodologie sont signalés par (M) dans le tableau.

Enfin, ce tableau révèle une confusion assez nette entre problèmes éthiques et problèmes méthodologiques. Les points qui font davantage référence à la méthodologie sont signalés par (M) dans le tableau. Un problème méthodologique peut avoir des conséquences éthiques. Néanmoins, il convient de faire la part entre ce qui relève des valeurs et de la technique. Cette confusion se retrouve aussi dans les codes éthiques en évaluation. Comme ils n'ont pas éclairé cet aspect, ces dispositifs renforcent cette confusion plus qu'ils ne la clarifient.

1- Les codes d'éthique permettent-ils de résoudre les problèmes éthiques?

Nous entendons par codes d'éthique les normes, lignes directrices ou principes directeurs adoptés par les sociétés d'évaluation. Trois caractéristiques de ces codes ont retenu notre attention en regard des problèmes éthiques recensés ci-dessus.

La confusion entre éthique et méthodologie : L'une des caractéristiques des codes éthiques en évaluation est la confusion entre ce qui ressort *stricto sensu* de l'éthique et ce qui relève de la méthodologie (Helen 2006). Alors que l'on s'attendrait à un énoncé de valeurs auquel aspirent les évaluateurs, les codes éthiques prêtent une attention particulière aux procédés méthodologiques d'évaluation. Ainsi, les normes P1- P8 de la Société suisse d'évaluation (SEVAL), eux-mêmes repris des normes du *Joint Committee*, ressemblent à s'y méprendre à un cours de méthode de recherche. De ce fait, ces codes sont peu adaptés pour faire face aux problèmes éthiques en évaluation.

La confusion entre éthique et déontologie : Les codes d'éthique en évaluation ne sont pas assez clairs sur ces deux aspects. L'éthique renvoie aux valeurs fondatrices, tandis que la déontologie signifie étymologiquement « devoirs » et renvoie aux obligations. Contrairement à la déontologie, en éthique « l'élément normatif n'est pas l'obligation, mais la valeur » (Legault 2006 : 48). Or, en même temps que les codes d'éthique en évaluation invitent au respect des valeurs abstraites comme l'intégrité, l'honnêteté, la pluralité, la responsabilité et la justice sociale, ils prescrivent des obligations et des comportements. Le ton légaliste caractéristique des codes de déontologie est clair dans les principes directeurs de l'American Evaluation Association (AEA) (Fitzpatrick 1999), mais aussi dans les lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation. Cependant, cette orientation déontologique n'est pas pleinement assumée, car toute prescription déontologique devrait comporter des sanctions. Ce que les codes d'éthique en évaluation ne font pas. Ainsi, l'on a pu reprocher aux codes d'éthique en évaluation de manquer de mesures concrètes de mise en œuvre (Rossi 1995, Fitzpatrick 1999).

Le silence des codes sur les dilemmes éthiques : Les codes d'éthique en évaluation veulent résoudre des problèmes éthiques, mais ils soulèvent de nouveaux dilemmes éthiques (Newman 1995, Mabry 1999), c'est-à-dire des conflits entre les valeurs qu'ils véhiculent. À dire vrai, codifiées ou pas, les valeurs éthiques causeront toujours des dilemmes. Et l'AEA le reconnaît lorsqu'elle stipule que « No statement of principles can anticipate all situations that arise in the practice of evaluation. » (AEA 1995 : 21). Il n'est pas

réaliste d'attendre des codes d'éthique de fournir des solutions clés en main à tous les problèmes éthiques, moins encore aux dilemmes éthiques. Un code qui y parviendra, à supposer que cela est possible, n'en serait plus un, mais plutôt un code juridique, et là encore. Car en réalité, exiger d'un code d'être précis et de dire ce qui peut être directement applicable, c'est tuer le sujet moral. Celui-ci est doté de capacité réflexive. Il ne doit pas s'en remettre totalement au code. Les codes consistent à énoncer des principes qui peuvent servir de base au jugement éthique. Une telle assertion justifie un élargissement du débat sur la régulation éthique, qui ne se limite pas uniquement à la codification des normes, mais aussi à une démarche réflexive de délibération éthique.

2- Pour une délibération éthique en évaluation.

Il ne s'agit pas de nier aux codes d'éthique leur importance dans la régulation de l'évaluation. Nous estimons simplement qu'en plus de normes codifiées, il convient d'encourager la réflexion et la délibération éthiques comme une autre voie possible pour un travail évaluatif éthique. En nous inspirant de Michel Foucault (1994), nous estimons que la délibération éthique en évaluation de programme suppose à la fois un rapport à soi et un rapport aux autres.

En effet, l'éthique en tant que rapport à soi renvoie l'évaluateur à lui-même et à sa volonté d'effectuer une évaluation juste qui tient compte des autres et de la société. En ce sens, la question éthique ne peut pas faire l'économie de la réflexion personnelle. L'on ne peut pas se remettre uniquement au code d'éthique auquel on exige la précision, l'applicabilité, etc. La visée de l'éthique n'est pas d'imposer un contrôle externe de l'agir individuel, mais plutôt de promouvoir l'autodiscipline du sujet agissant (Legault 2008). L'éthique entraîne une remise en question permanente de soi et de ses actes (Gros, 2002). Par là, l'exigence éthique soumet même le code éthique au jugement du praticien évaluateur.

En tant que rapport aux autres, l'éthique conduit aussi à tenir compte des autres dans le jugement, car ce jugement nous engage en tant que membre de la communauté des évaluateurs et de la société en général. Pour Foucault (1994), l'éthique « implique aussi un rapport aux autres, dans la mesure où le souci de soi rend capable d'occuper, dans la cité, dans la communauté ou dans les relations interindividuelles, la place qui convient. » (p.714). La dimension relationnelle de l'éthique rejoint l'objectif du changement social que vise l'évaluation, car tout projet de changement social suppose une posture éthique visant à dire ce que devrait être le « bien commun » (Piron 2002). Cette définition du « bien » ou du « mieux-être » ne relève pas de l'évaluateur seul. Tenir compte des autres ne signifie pas de les considérer simplement en intentionnalité. Il s'agit de délibérer collectivement en acte avec les autres de ce qui est raisonnable ici et maintenant. À ce niveau, les caractères relationnels de l'éthique et de l'évaluation se rejoignent, car l'évaluation, faut-il le rappeler, est une relation sociale qui fait interagir les parties prenantes entre elles, mais aussi les parties prenantes et l'évaluateur (Abma and Widdershoven 2008).

Mais comment le sujet évaluateur procède-t-il concrètement pour délibérer? Les démarches pratiques pour une délibération éthique sont proposées dans plusieurs ouvrages. Nous retenons la démarche de la délibération éthique de Legault, qui vise à « trouver la meilleure décision possible dans les circonstances et soumettre à

la discussion les motifs raisonnables d'assumer les conséquences de cette décision. » (Legault 2008 : 93). Cette démarche comporte quatre phases comportant 13 étapes. Nous résumons brièvement ici les quatre phases. Pour une meilleure imprégnation, le lecteur peut se reporter à l'ouvrage de Legault.

Phase 1 - prendre conscience de la situation: envisager les conséquences positives et négatives sur les personnes, les groupes et les institutions, et mesurer l'écart potentiel entre l'action envisagée et les normes (morales, religieuses, juridiques, sociales, etc.) existantes.

Phase 2 - clarifier les valeurs conflictuelles de la situation: il s'agit de cerner le dilemme éthique et de mesurer la tension qui en résulte : « cette tension se manifeste sur le plan affectif par un conflit entre deux motivations : celle qui nous pousse à faire A et celle qui nous pousse à ne pas faire A » (Legault 2008 : 120).

Phase 3 - prendre une décision éthique par la résolution rationnelle du conflit des valeurs dans la situation: il s'agit de décider de la valeur à prioriser dans l'action et surtout d'indiquer les raisons du choix à soi-même et aux autres.

Phase 4 - établir un dialogue réel avec les personnes impliquées: cette phase met l'accent sur l'échange d'un groupe pour la co-élaboration de la décision éthique.

Pour finir, nous voulons mettre l'accent sur un aspect qui nous semble intéressant : la formation en éthique en évaluation de programme. L'effort de vulgarisation de l'éthique en évaluation ne peut pas faire l'économie d'une formation formelle et informelle. L'éthique appliquée devrait être officiellement enseignée dans les cursus de formation en évaluation. Malheureusement, l'évaluation elle-même peine à intégrer pleinement les universités comme une discipline distincte. Qu'à cela ne tienne, des formations en éthique peuvent aussi être dispensées en séances de formation continue pour les évaluateurs. Une telle tâche peut incomber aux associations d'évaluations, et certaines offrent déjà des séances de formation sur d'autres aspects de l'évaluation¹². Il faut ici souligner que la réflexion sur la certification et l'accréditation, en bref la professionnalisation en cours dans certaines sociétés d'évaluation, devrait tenir compte de la dimension éthique.

Bibliographie

Abma, A. Tineke et Widdershoven, A.M. Guy (2008), « Evaluation and/as Social Relation », *Evaluation*, 14, 209-225

Adams, A. Kay (1985), « Gamesmanship for Internal Evaluators. Knowing When to "Hold Em and When to Fold Em" », *Evaluation and Program Planning*, 8, 53-57

Fitzpatrick, L., Jody, (1999), « Ethics in Disciplines and Professions Related to Evaluation », *New Directions For Evaluation*, 82, 5-14

Foucault, Michel (1994), « L'éthique de soi comme pratique de la liberté », *Dits et écrits*, Paris : Gallimard, 708-729

Legault, A., Georges (2006), *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec

Lovell, G. Robert (1995), « Ethics and Internal Evaluators », *New Directions for Program Evaluation*, 66, 61-67

Mabry, Lynda (1999), « Circumstantial Ethics », *American Journal of Evaluation*, 20, 199-212

Mathison, Sandra (1999), « Right, Responsibilities and Duties: A Comparison of Ethics for Internal and External Evaluators », *New Directions for Evaluation*, 82, 25-34

Morris, Michael et Cohen, Robin (1993), « Program Evaluators and Ethical Challenges. A National Survey », *Evaluation Review*, vol. 7, n° 16, 621-642

Morris, Michael et Jacobs Lynette (2000), « You Got a Problem with That? Exploring Evaluators' Disagreements About Ethics », *Evaluation Review*, 24: 384-406

Newman, L. Dianna et Brown, D. Robert (1996), *Applied Ethics for Program Evaluation*, Thousands Oaks, CA : Sage

Newman, L. Dianna et Brown, D. Robert (1992), « Violations of Evaluation Standards: Frequency and Seriousness of Occurrence », *Evaluation Review*, 16: 219-234

Perloff, Evalyn et Perloff, K. Judith (1980), « Ethics in Practice », *New Directions for Program Evaluation*, 7, 77-84

Piron, Florence (2002), « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique », *Éthique publique*, vol.4, n° 1

Rossi, H. Peter (1995), « Doing Good and Getting It Right », *New Directions for Program Evaluation*, 66, 55-59

Simons, Helen (2006), « Ethics in Evaluation », dans J. C. G. Ian F. Shaw et Melvin M. Mark, *The Sage Handbook of Evaluation*, London : Sage Publications : 243-265.

¹² Nous pensons ici aux séances de formation organisées par la Société canadienne d'évaluation.

L'évaluation de réseaux internationaux d'organisations : défis conceptuels et méthodologiques et leçons apprises par Universalialia¹³

Par **Elisabetta Micaro** et **Silvia Grandi** avec la collaboration d'**Emilie Peter**

Depuis le milieu du XX^e siècle, il est devenu clair que l'humanité et l'environnement ont évolué vers un système « socioécologique » unique et mondial. Des problèmes locaux qui n'affectaient que certains pays ou régions du monde sont ainsi devenus des problèmes internationaux, franchissant les frontières des États pour devenir des problèmes communs à tous. La pollution, le SIDA et l'exploitation d'êtres humains en sont des exemples. Devant l'amplitude de ces problèmes, il est devenu clair que l'action individuelle et isolée est insuffisante, et que l'action collective est le moyen le plus efficace pour les résoudre. C'est pourquoi il est devenu de plus en plus courant pour les États, les individus et les organisations d'établir des liens avec d'autres États, individus et organisations aux niveaux local, national ou international afin de faire face à ces problèmes. Les réseaux se sont imposés sur la scène internationale comme l'une des formes organisationnelles de ces nouveaux liens.

L'importance du réseautage, jumelée à l'importance croissante attribuée à l'évaluation, est à l'origine d'une demande grandissante pour l'évaluation de réseaux. Universalialia, en tant que firme d'experts-conseils en évaluation, a été appelée à réaliser un certain nombre de ces évaluations de réseaux. Fréquemment, les mandats reçus par les clients requièrent de mener l'évaluation sur la base des critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE), à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité. Cependant, en raison des caractéristiques des réseaux les distinguant des organisations et des projets, ce cadre évaluatif s'est révélé souvent inadéquat, notamment pour évaluer les réseaux d'organisations selon les normes éthiques de l'évaluation (dont la pertinence des résultats de l'évaluation et son exhaustivité); pour répondre aux questions liées aux objectifs de l'évaluation de façon exhaustive et pertinente; et pour répondre aux besoins des réseaux et de leurs membres. À ce sujet, il nous semble important de rappeler que l'évaluation est autant un instrument de contrôle et d'imputabilité (ou responsabilité de rendre compte) qu'un instrument d'apprentissage. Si nous souhaitons que l'évaluation joue ce double rôle, il est alors important d'entamer une réflexion sur l'application des critères du CAD-OCDE à l'évaluation des réseaux.

¹³ Le contenu de cet article est basé sur la présentation réalisée dans le cadre de la conférence « L'évaluation, une valeur sûre » organisée par la Société canadienne d'évaluation en 2009. Les coauteurs de la présentation incluent Charles Lusthaus et Katrina Rojas (Universalialia), Heather Creech et Terri Willard (International Institute for Sustainable Development).

Cet article vise à présenter brièvement une analyse non exhaustive, principalement basée sur l'expérience d'Universalialia, des différents critères du CAD-OCDE et de leur application à l'évaluation des réseaux d'organisations. Cependant, avant de présenter notre analyse, il est important de mieux définir les réseaux d'organisations auxquels nous faisons référence ici.

Définition et caractéristiques des réseaux d'organisations

Aux fins de notre analyse, nous définissons les réseaux comme étant des structures formelles ou informelles regroupant différents acteurs sociaux dans le but de leur permettre de poursuivre des objectifs communs, tout en maintenant un niveau acceptable d'autonomie¹⁴. Cette définition, qui est relativement large, inclut différents types de réseaux d'organisations, ayant des niveaux de formalisation très différents et pouvant inclure tout type d'organisations (publiques, privées, gouvernementales, non gouvernementales, etc.). Malgré tout, plusieurs de ces réseaux partagent les caractéristiques suivantes :

- ils sont établis sur une base volontaire;
- ils sont établis et dirigés par la volonté d'atteindre de façon synergique un objectif commun;
- ils sont établis sur la base de la collaboration, de la confiance, et de la responsabilité mutuelles;
- ils acceptent différentes typologies et niveaux de participation, au point de rendre les frontières du réseau floues;
- leur structure est essentiellement horizontale.

Efficacité des réseaux d'organisations

Selon le CAD-OCDE, l'efficacité est la « mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. »

Il y a essentiellement deux points à souligner à ce sujet. Le premier concerne la nature multilatérale des réseaux. En vertu de cette nature, les réseaux regroupent des organisations qui, alors qu'elles ont le même objectif, ont aussi des priorités et des attentes différentes à l'égard du réseau. Cette variété provient de différents facteurs, tels que leur statut au sein du réseau, leur secteur de spécialisation, etc. Par conséquent, leur perception de l'efficacité du réseau varie autant que leurs perceptions sur les domaines de succès et ceux de faiblesse du réseau. La définition proposée par le CAD-OCDE ne prend pas en considération cette diversité de points de vue et semble plutôt présumer l'existence d'une opinion commune sur l'efficacité des réseaux. De plus, les résultats obtenus par l'action d'un réseau peuvent se retrouver dans plusieurs sphères : au sein du réseau, au sein des membres ou à l'externe. Il s'avère alors nécessaire pour l'évaluateur de considérer ces différentes sphères, au risque de ne pas avoir une vision globale de l'efficacité du réseau.

Le deuxième point a trait au cycle de vie du réseau et à l'absence d'une dimension temporelle dans la définition de l'efficacité du CAD-

¹⁴ Définition adaptée de Wilson-Grau & Nuñez, 2007.

OCDE. À ce propos, il est important de rappeler que les réseaux sont des systèmes en mutation, qui traversent des étapes, pas nécessairement linéaires, allant de la constitution du réseau jusqu'à sa disparition. Or, selon l'étape à laquelle le réseau se trouve, ce que l'on entend par efficacité varie. En particulier, il est important d'évaluer l'efficacité selon des attentes raisonnables : un réseau qui vient juste d'être constitué sera difficilement en mesure d'atteindre les objectifs établis dans les mois suivant sa constitution. Il faut plutôt s'attendre à ce que ses efforts aient été principalement dirigés vers la constitution et la consolidation du réseau en lui-même. Par conséquent, dans un cas similaire, il serait injuste et irraisonnable d'évaluer le réseau uniquement sur la base des progrès réalisés envers sa mission. Par contre, une plus grande attention devrait être donnée à l'efficacité même du processus de constitution du réseau.

Efficiences des réseaux d'organisations

Dans le glossaire des termes d'évaluation du CAD-OCDE, l'efficacité est définie comme étant la « mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe ».

Aussi dans le cas de l'efficacité, la définition donnée par le CAD-OCDE n'apparaît pas suffisamment exhaustive ou satisfaisante pour comprendre l'efficacité d'un réseau d'organisations, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la définition suppose l'application du critère d'efficacité aux seules activités ou aux seuls programmes du réseau, et non au réseau lui-même. Or, le réseautage a des coûts qui doivent être pris en compte pour évaluer l'efficacité d'un réseau. De plus, le niveau de ressources nécessaires pour mener les activités du réseau peut varier selon les étapes de l'évolution de celui-ci : un réseau en phase de (re)consolidation aura probablement tendance à investir une proportion plus importante de ses ressources dans les activités de réseautage aux dépens de sa programmation. À l'inverse, un réseau mature et bien établi pourra se concentrer davantage sur sa programmation.

Finalement, il faut également garder à l'esprit le fait que les réseaux, étant des structures horizontales, assignent normalement davantage de valeur à la participation, laquelle peut requérir des ressources additionnelles. Ainsi, l'évaluateur devra tenir compte du compromis auquel les membres du réseau sont parvenus, entre l'importance attribuée à l'efficacité et celle attribuée à la participation.

Pertinence

Le CAD-OCDE définit la pertinence comme la « mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ».

La définition présume que les bénéficiaires, les bailleurs de fonds et les partenaires sont des acteurs extérieurs à l'intervention du réseau, et que ces différents groupes peuvent être très clairement distingués les uns des autres ainsi que peuvent l'être leurs attentes. Dans le cadre des évaluations menées par Universalis, il est cependant ressorti de cela qu'une aussi claire dissociation n'est généralement pas présente. Dans le cadre des réseaux, les membres peuvent jouer en même temps les rôles de bénéficiaires et de bailleurs de fonds du réseau. De plus, leurs attentes vis-à-vis du réseau peuvent être multiples. Il s'avère donc souvent difficile d'évaluer, par exemple,

la pertinence du réseau et celle de ses activités en les alignant sur les objectifs de ses membres, tels qu'ils sont définis dans leurs politiques ou autres documents stratégiques.

Ainsi, comme mentionné auparavant, il est important de noter que les réseaux sont créés pour répondre à des enjeux spécifiques qui se produisent dans des contextes en évolution constante et interreliés (contexte sectoriel, contexte des membres, etc.). En évaluant la pertinence du réseau par rapport à son contexte, l'évaluateur doit être conscient de cette multiplicité.

De plus, il est important de rappeler que, pour les réseaux, la capacité de rester pertinents dans le temps est cruciale : les réseaux sont généralement créés sur une base volontaire pour répondre à un besoin collectif précis (raison d'être du réseau). Si la raison pour laquelle le réseau a été créé disparaît, le réseau risque de voir sa pertinence auprès de ses membres disparaître, à moins qu'il ne soit capable de s'adapter au nouveau contexte et aux nouveaux besoins. Cet aspect temporel de la pertinence est directement lié à la capacité du réseau à s'adapter aux changements.

Viabilité du réseau et de ses résultats

Selon le CAD-OECD, la viabilité est la « continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention », ou encore la « probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme ».

Avant d'analyser ce critère, il est nécessaire de rappeler que les réseaux sont, en principe, des accords temporaires, établis pour répondre à des enjeux spécifiques qui peuvent, eux aussi, être temporaires. Par conséquent, il est essentiel de comprendre où et comment appliquer le concept de viabilité.

La définition du CAD-OECD s'applique à la programmation du réseau et non pas au réseau en tant que tel. Cependant, la viabilité du réseau est également un aspect à évaluer; elle inclut notamment sa capacité à sécuriser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs décidés par les membres. De plus, il est également important d'analyser la capacité du réseau à maintenir les relations internes et externes dont il a besoin pour fonctionner. Il existe une relation étroite entre la pertinence dans le temps et la viabilité d'un réseau, car seul un réseau qui est capable de s'adapter et de rester pertinent pour ses membres sera capable d'obtenir les ressources matérielles et de maintenir les relations nécessaires à sa survie.

Enfin, il est capital de mettre en évidence la stricte relation entre la viabilité d'une part, et le suivi et l'évaluation d'autre part. Les réseaux, afin de maintenir les ressources et les relations nécessaires à long terme, ont besoin d'apprendre à cerner le besoin de changement et à gérer ce dernier. Le suivi et l'évaluation jouent un rôle fondamental en ce sens, car ils permettent au réseau de rester pertinent et viable.

Conclusion

En conclusion, notre expérience nous porte à penser que les critères du CAD-OCDE ne sont pas suffisants, à eux seuls, pour évaluer les réseaux d'organisations. Des cadres conceptuels et méthodologiques complémentaires ou alternatifs se révèlent désirables, notamment l'évaluation organisationnelle, les approches

développementales (p. ex., cycle de vie), et les méthodes participatives et orientées vers le processus (cartographie des incidences, analyse des parties prenantes, etc.). Ainsi, seul un réexamen des critères du CAD-OECD et des méthodologies associées permettra de rendre l'évaluation des réseaux adaptée aux

besoins de l'évaluation, des réseaux et de ses membres, tout en assurant la conformité de l'activité évaluatrice et de ses résultats aux normes éthiques de l'évaluation.

L'évaluation de programme : entre la demande à des fins de gouvernance et l'offre des spécialistes

Par Mustapha Malki, Ph. D., agr.

Nouvellement installé au Québec et récemment admis comme membre de la SQEP, j'entamais depuis quelques mois un processus de (ré-)apprentissage de l'évaluation de programme telle que pratiquée au Québec. Il aurait été utile, de prime abord, de parler de mon passé plus ou moins long en pratique de suivi-évaluation des projets et programmes, réalisé dans une grande proportion dans un contexte d'hostilité à cette pratique. Venant d'un pays où la démocratie ressemble à une richesse en eau dans le désert, le suivi-évaluation (ou l'évaluation de programme) n'était – et n'est encore – pas une pratique que l'on peut taxer de « politiquement correcte ».

Le processus susmentionné a culminé par ma participation au 18^e colloque de la SQEP, qui s'est tenu le 23 octobre 2009 au niveau de l'ENAP de Québec. Ayant proposé durant l'été mes services de bénévole pour contribuer à l'organisation du colloque, une réponse favorable du comité d'organisation du colloque est tombée au début d'octobre pour m'informer que j'étais toujours « utile et utilisable » comme bénévole, si ma proposition était encore valide. Ayant conclu l'affaire en un tour de main, je fus assigné par le comité d'organisation des tâches à faire durant le colloque tout en ayant l'avantage de prendre part à quelques ateliers.

Placé sous le slogan de « l'évaluation de programme, entre l'offre et la demande », le colloque s'annonçait fort intéressant pour plusieurs raisons. Pour ma part, un tel colloque, avec un tel slogan, et, de surcroît, organisé dans une enceinte publique liée à l'administration publique, représentait un sujet de curiosité en lui-même, au-delà du contenu qu'il pouvait porter. Et la conférence d'ouverture, intitulée *L'évaluation de politiques et de programmes : un outil de gouvernance*, donnée par M. Louis Côté, directeur de l'observatoire de l'administration publique de l'ENAP, annonçait déjà la couleur. Bref, passons...

L'objet de mon présent article, entrant dans le cadre des tâches qui m'avaient été assignées par les organisateurs du colloque, est de tenter de retracer les moments forts de la conférence donnée par

M. Côté. Cependant, dans un effort analytique personnel, j'y ferai référence à d'autres présentations qui tournaient quelque peu autour de la thématique retenue.

M. Côté entame sa conférence par une description assez illustrée du contexte politique québécois d'aujourd'hui, qu'il caractérise par deux phénomènes essentiels et plus que jamais interdépendants :

1. L'État québécois actuel, auquel il adjoint un qualificatif métaphorique d'« État pompier », empêtré dans les fonctions opérationnelles, plus porté sur les stratégies de modernisation centrées sur l'organisation et la gestion de l'administration publique, négligeant les capacités d'un État stratège, et reléguant la concertation avec la société civile à la nième place.
2. Une crise de la démocratie, caractérisée par un déclin ou une mutation de la citoyenneté, assez perceptible dans le développement des « formes de contre-démocratie » observées ces dernières années et qui maintiennent les citoyens certes dans un activisme assez perceptible, tout en les engageant dans un processus impuissant de démocratie négative.

D'après l'auteur, la conjugaison de ces deux phénomènes donne naissance un système sociopolitique articulé sur des sentiments d'absence de maîtrise et de manque de perspective, qui mène tout droit à une impasse. Cherchant à contourner ou à dénouer cette impasse, l'auteur propose un plaidoyer pour le retour de l'État stratège sur la scène et le renforcement de la participation citoyenne. En substance, l'auteur suggère ce qui suit :

1. L'État demeure la seule instance capable d'assumer, avec la collaboration des autres acteurs de la société, les fonctions d'orientation stratégique et de régulation globale allant dans le sens de l'intérêt général, aussi bien dans le domaine économique que social. Ayant développé en long et en large un appareil d'intervention fonctionnant bien en général, et profondément immergé dans la société, l'État détient là un réseau assez dense qui lui permet d'élaborer une vision d'ensemble de la société, d'apprécier la diversité des intérêts et des aspirations s'exprimant au sein de cette société, et d'en dégager orientations, politiques et mesures appropriées et donc acceptables à la majorité de la population.
2. Le renforcement de la participation citoyenne représente une orientation – pour ne pas dire une nécessité – d'ouverture de l'État envers la société afin de mieux répondre à sa mission principale. Une telle ouverture nécessiterait une coloration moins technocratique de l'État et la reconnaissance de l'apport indispensable des divers acteurs sociaux, notamment en raison de la complexité de la société d'aujourd'hui. Par ailleurs, une telle ouverture est rendue nécessaire par la situation actuelle de

la démocratie représentative qui, laissée à elle-même, peut mener au désenchantement et, par conséquent, à un désengagement. Un complément entre démocratie représentative et action citoyenne s'avérerait non moins nécessaire, selon l'auteur.

Néanmoins, l'auteur prend conscience que les propositions susmentionnées afin de contourner l'impasse actuelle l'interpellent sur la question de la gouvernance. Il suggère alors la mise en place de « lieux de gouvernance », sortes d'espace commun institué par l'État qui se voudrait à l'écoute des autres acteurs sociaux pour procéder au dialogue, engager le débat, assurer la délibération et favoriser la négociation entre les parties. Et, sachant que toutes ces pratiques fortes de communication sociale requièrent de la connaissance, c'est à ce moment-là que l'auteur fait prendre à la conférence un tournant assez fort, tant attendu par l'auditoire. Ainsi, dans la dernière ligne droite de la conférence, l'auteur déclare que l'évaluation de programme pourrait contribuer significativement à l'établissement de ces « lieux de gouvernance » en connaissances requises relatives aux politiques et programmes publics.

D'après l'auteur, les politiques publiques se caractérisent en général par un processus qui non seulement définit les mesures à appliquer et les problèmes à résoudre, mais qui sert également de tremplin à la création d'un référentiel s'imposant à tous les acteurs. La manière de faire évoluer un tel référentiel pour l'adapter aux conditions actuelles devrait être, selon M. Côté, une préoccupation permanente des spécialistes de l'évaluation de programme. Les différentes situations dans lesquelles il voit une contribution certaine de l'évaluation de programme sont les suivantes :

- Dans une situation de diversification des producteurs de services publics : bien que la diversification soit nécessaire en matière d'efficacité et d'adaptation des services publics à différents contextes, le commanditaire public de ces services doit garder en tout temps une capacité d'évaluation comparative, tout comme il doit développer sa capacité d'organiser la production collective de ces services.
- Dans une situation d'affirmation de l'intersectorialité : étant une caractéristique fondamentale de certains services publics où l'horizontalité est plus la règle que l'exception, l'intersectorialité stipule que l'efficacité d'un service public devient plus une responsabilité collective qu'une affaire sectorielle.
- Dans une situation d'émergence d'une nouvelle conception de la nature du service public : dans un tel contexte, la conception se transforme en raison d'une dissociation entre l'acte de prestation du service, d'une part, et le service dans sa finalité et son résultat, d'autre part. Ainsi selon le type de l'État à l'œuvre, État entrepreneur ou État instrument de développement collectif, le service public peut être soit une finalité pour le premier type, soit un but pour le devenir de la collectivité et la capacité des citoyens d'y contribuer pour le second type.

En conclusion, l'auteur fait remarquer que « générer du collectif est bien plus ambitieux et exigeant que produire des services publics, bien que dans le contexte actuel, il s'agit d'une condition de production de la richesse collective ou du bien-être ». Ainsi, pour se donner les moyens de son ambition, l'État doit donc être plus soucieux d'évaluer de manière transversale l'efficacité de ses instruments et de ses programmes. Et si l'État souhaite avoir un rôle actif dans le débat public autour de ses politiques et fournir à la société les moyens de sa réflexion, il doit donc rendre disponibles, entre autres, les rapports d'évaluation de ses politiques et programmes.

Parmi les instruments auxquels l'État doit porter plus attention dans cette perspective, les instruments existants au sein de l'administration publique, qui travaillent à l'éclosion et au renforcement de la pratique d'évaluation de programme, devraient être à mon sens parmi les priorités. Ainsi, des instruments tels le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) et le Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques (RVIPP), objets chacun d'une présentation fort intéressante durant ce colloque, respectivement par M^{me} Alice Dignard et M. Guy Laflamme, devraient figurer parmi les instruments prioritaires à recevoir l'attention de l'État.

Implantés depuis assez longtemps au sein de l'administration publique, et donc faisant partie déjà de l'appareil de l'État, le GRAEP et le RVIPP pourraient devenir les principaux acteurs dans cette perspective énoncée par M. Côté, soit de donner au débat public des connaissances sur les politiques et les programmes publics. Et une telle vision ne peut être que louable aux dires de M. Sylvain Simard, président de la Commission de l'administration publique (CAP) de l'Assemblée nationale, qui concluait sa remarquable conférence de clôture en reconnaissant que l'évaluation de programme fait partie des moyens utilisés par les différents intervenants qui prennent part aux travaux de la CAP.

Dans une telle vision des choses, il deviendra alors possible, pour l'évaluation de programme, de « fermer la boucle » entre la demande à des fins de gouvernance et l'offre des évaluateurs, ces spécialistes dont le quotidien est semblable à celui de la CAP, disait M. Simard dans ses derniers mots.

L'évaluation de programme et l'approche méthodologique : comment surmonter les limites du cadre logique?

Par Mustapha Malki, Ph. D., agr.

Ma participation au 18^e colloque de la SQ EP, qui s'est tenu à l'ENAP de Québec le 23 octobre 2009, m'a permis, en sus de mes tâches en tant que bénévole, de prendre part à quelques ateliers, plus particulièrement à un atelier sur les résultats de travaux liés à l'application d'approches évaluatives à des processus d'ingénierie sociale, comme la prise de conscience, la mobilisation et l'autonomisation, et où l'approche du cadre logique présentait quelques limites, la rendant quelque peu inappropriée pour ce type d'étude.

Durant cet atelier, deux présentations assez intéressantes ont été données :

- La première, intitulée *L'évaluation comme outil de développement communautaire*, par M^{me} Louise Leclerc de la firme Raymond Chabot Grant Thornton et M^{me} Raymonde Baudouin du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- La seconde, intitulée *Évaluation des processus liés à la revitalisation urbaine intégrée (RUI) dans cinq territoires de la ville de Montréal*, par M. Youssef Slimani du Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'ENAP.

Dans la première présentation, les auteures ont mentionné que l'objet de l'étude était l'évaluation des processus généraux liés à l'entente administrative de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et au Programme de renouveau urbain dans le cadre du contrat de ville. Cette évaluation a été réalisée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère des Affaires municipales et des Régions, et la Ville de Montréal. Ces organismes avaient reçu, pour cette étude, le soutien de la firme Raymond Chabot Grant Thornton. L'approche de l'étude était de nature qualitative, participative et formative, basée sur les perceptions des acteurs.

Devant s'intéresser initialement à l'évaluation des processus de type administratif, la démarche s'est élargie et la réflexion qui s'ensuit a fait place à une participation plus active des acteurs locaux intervenant dans le développement communautaire. Une telle démarche a également fait évoluer le rôle de l'évaluateur vers un rôle d'animation et de facilitation d'un processus de réflexion. Dans ce nouveau cadre de réflexion proposé par le contexte de l'étude et appuyé par l'évaluateur, quatre processus soutenant les conditions de succès de la démarche durant les deux phases de planification et de mise en œuvre du programme devaient être évalués. Ces processus étaient liés à : (1) la concertation; (2) la continuité et l'intégration; (3) la mobilisation des résidents; et (4) la reddition de comptes.

Parmi les résultats de l'évaluation, les auteures ont mis l'accent sur le fait que le processus d'évaluation a été utilisé par les acteurs locaux comme un espace et un temps pour :

- se rencontrer et développer des liens de confiance;
- développer un langage commun;
- partager des expériences, des bonnes pratiques et des préoccupations;
- se renforcer mutuellement et développer la solidarité face à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale;
- renforcer l'action locale.

Ainsi, l'évaluation appropriée par les acteurs locaux était devenue un outil d'apprentissage et une étape importante pour la poursuite des actions. C'était en quelque sorte un pas important dans le développement d'une vision commune de développement social et son appropriation par les acteurs locaux.

Dans la seconde présentation, M. Slimani a présenté le contexte de l'étude, qui prend ancrage dans le Sommet de Montréal de 2002 qui avait pour mot d'ordre de revitaliser les secteurs défavorisés de la ville. Il a ensuite entrepris de définir la revitalisation urbaine intégrée (RUI) comme une approche territoriale basée sur la concertation des acteurs locaux, l'action intersectorielle et la participation citoyenne en vue de lutter contre la pauvreté et améliorer le cadre de vie des résidents d'un territoire donné.

L'étude entreprise avait pour but d'évaluer les processus généraux de la RUI en procédant à l'examen de cinq cas particuliers, bien différenciés les uns des autres. Ces processus concernaient : (1) la mobilisation; (2) la concertation et la multisectorialité; (3) la planification et la mise en œuvre; et (4) l'apprentissage collectif.

Durant sa présentation, M. Slimani a exposé les défis méthodologiques d'une telle étude qui se caractérise fortement par la différence des cas (multisites), la diversité des formes de gouvernance (multigouvernance), et une équation cercle vertueux vs cercle vicieux. Il a également parlé de la difficulté d'évaluer une évidence confuse (différence entre les sites et chevauchement) et de la complexité du mécanisme de changement. Mais le questionnement le plus intéressant posé par M. Slimani durant sa présentation réside dans la pertinence de la conceptualisation de la causalité linéaire (intrants – extrants – effets), corollaire de l'approche de cadre logique, dans une telle étude.

Les deux présentations données durant cet atelier partagent le fait qu'elles s'intéressaient à des processus d'ingénierie sociale et donc un nécessaire recours à des approches d'évaluation constructivistes (ou socioconstructivistes). En effet, dans plusieurs cas similaires, l'approche de cadre logique, plus positiviste car articulée sur un concept de causalité linéaire et sur une orientation d'attribution plutôt que de contribution, a montré ses limites à apporter des réponses suffisantes et convaincantes. L'évaluation de programme et d'initiative visant des changements de comportements et de perceptions, faisant appel à des changements sur le plan cognitif, est un des cas où l'utilisation de cette approche, du moins quand elle est appliquée toute seule, peut s'avérer inappropriée.

À titre d'illustration, la méthodologie de cartographie des incidences (*Outcome Mapping*) pourrait être une solution de rechange à considérer sérieusement dans de pareilles circonstances. J'ai personnellement été exposé à une situation similaire liée à la mise en place d'un réseau de partage de connaissances entre différents spécialistes et cadres d'une dizaine de projets de développement

rural répartis dans cinq pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Lors du montage du système de suivi-évaluation de ce réseau, je me suis buté sur la difficulté de formuler des indicateurs appropriés pour pouvoir plus tard mener l'évaluation du programme. La difficulté était d'autant plus accrue en raison du caractère pilote de l'intervention et de l'absence de pratique parmi les cadres de ces projets constituant le réseau, notamment en ce qui concerne le réseautage, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), et les méthodes de partage de connaissances.

L'intervention visant essentiellement l'apprentissage, le renforcement de capacités et le changement de comportements et de perceptions afin d'arriver à asseoir un véritable réseau approprié par ses membres, j'avais fait appel à la cartographie des incidences pour pallier les limites de l'approche de cadre logique et confectionner un système hybride de suivi-évaluation de l'initiative. Cela dit, la méthodologie de cartographie des incidences peut être utilisée seule comme solution de rechange dans ce genre d'applications.

Cette méthodologie avait pour force de pouvoir servir à développer une série de « marqueurs de progrès », sortes d'indicateurs

qualitatifs reflétant un processus de changement d'attitudes et de comportements, classés du plus simple au plus complexe. Le suivi de cette série d'indicateurs permettait d'apprécier les progrès engendrés par l'intervention sur les incidences escomptées sur les « partenaires limitrophes » de cette intervention. Ces partenaires sont en quelque sorte les bénéficiaires-participants de l'intervention par le biais desquels les incidences escomptées de l'intervention pourraient permettre l'accomplissement de la mission de l'intervention et la contribution à la vision de l'intervention.

Une telle méthodologie aurait certainement pu, à mon humble opinion, fournir des réponses assez distinctes entre les cinq sites de l'étude présentée par M. Slimani, permettant une comparaison certainement plus intéressante entre les sites et une abstraction plus robuste de l'évidence confuse, telle que présentée par l'auteur.

Il serait utile de noter, pour terminer, que la cartographie des incidences est une méthodologie développée par un organisme fédéral canadien, en l'occurrence le Centre de recherche pour le développement international (CRDI), organisme financé par les contribuables canadiens, et donc québécois en partie.