

Société québécoise d'évaluation de programme



SQEP

Volume 23 numéro 1 – juin 2011

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président Par Nicolas Toutant	1
Mot de l'éditrice Par Caroline Comeau	3
Colloque SQEP 2010 : « Évaluer en temps de crise » Par Philippe Lavoie	4
La SQEP dans la Francophonie : Où en sommes-nous? Par Marie Gervais	5
Un cadre conceptuel pour l'évaluation de la collaboration interorganisationnelle Par Naïma Bentayeb	6
Travail universitaire en évaluation de programme récompensé par l'Institut d'administration publique de Québec : Devis d'évaluation du projet pilote des radars photographiques du ministère des Transports du Québec Par Philippe Séguin	8
<i>VisAge</i> , bulletin de veille informationnelle Par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie	10
Colloque annuel de la SQEP – un comité organisateur est constitué Par Félix Meisels	11

Société québécoise d'évaluation de programme

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

Mot du président

Une période de changement pour l'évaluation

L'année 2011 est une période de changement pour notre profession en raison des nombreux projets en cours, et ce, tant sur la scène provinciale que sur la scène fédérale.

Au Québec

Le conseil d'administration de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) a eu la chance d'avoir la visite d'une représentante du Secrétariat du Conseil du Trésor, Mme Claire Bard. Celle-ci nous a entretenus de la réflexion en cours dans son organisation en matière d'évaluation.

Cette réflexion s'inscrit dans la volonté de doter le gouvernement de nouvelles orientations en évaluation de programme, mais aussi dans la foulée de celles entourant la révision de la *Loi sur l'administration publique*, appliquée par les ministères et organismes du gouvernement depuis plus de dix ans maintenant. Elle s'inscrit également dans le cours des travaux relatifs à l'outil québécois d'évaluation de la performance des programmes annoncés dans le *Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014*. L'intention de mieux éclairer le processus budgétaire par des données standardisées et comparables sur la performance sous-tend cette initiative.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor souhaite voir évoluer les orientations actuelles du gouvernement en matière d'évaluation de programme. Il se penche, entre autres éléments, sur la pertinence d'insister sur la planification : celle des évaluations à produire et celle des travaux de suivi et d'évaluation à entreprendre, idéalement avant même l'implantation ou la mise en œuvre des initiatives. Le Secrétariat réfléchit également aux dispositifs à mettre en place pour que l'information sur la performance contribue davantage à guider l'élaboration de politiques et de programmes et à éclairer les grands choix stratégiques à l'échelle du gouvernement.

Les principaux représentants de la communauté d'évaluateurs du Québec, notamment le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) et la SQEP, seront consultés sur les projets d'orientations.

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

Le projet pilote actuellement en cours pour valider et améliorer l'outil québécois d'évaluation de la performance des programmes pourrait générer des renseignements précieux sur les conditions favorables à mettre en place dans les organisations pour s'assurer que l'évaluation de programme, tout en restant un outil de gestion indispensable pour les dirigeants des ministères et des organismes, se mette au service de l'efficacité et de l'efficience de l'appareil gouvernemental dans son ensemble par sa contribution à la prise des grandes décisions stratégiques.

Quant au dossier de la formation, une plateforme regroupant les universités québécoises a vu le jour à la conférence de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) à la suite des discussions tenues lors d'une réunion spéciale sur les enjeux de formation en évaluation au Québec et les possibilités de collaboration, à initier ou à renforcer, entre les universités et la SQEP. Cette plateforme est actuellement composée de l'École nationale d'administration publique (ENAP), de l'Université Laval, de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université de Sherbrooke et de la SQEP. Une première réunion officielle de la plateforme aura lieu au début de l'automne 2011.

En outre, la première démarche que la plateforme souhaite entreprendre est un état des lieux des programmes de formation et des cours en évaluation offerts sur le territoire québécois, ainsi qu'une analyse de leur correspondance par rapport aux compétences jugées essentielles par la SCÉ. Ce portrait sera utile pour toute personne souhaitant obtenir une formation sur des compétences spécifiques. Les démarches subséquentes restent à définir, mais le projet est très prometteur pour le développement de la formation en évaluation au Québec.

Sur la scène fédérale

Par ailleurs, l'implantation des normes professionnelles de la SCÉ progresse sur la scène fédérale. À ce jour, plus de 160 personnes sont en processus d'obtention de leur attestation. Malgré le fait que cette reconnaissance de la SCÉ ne soit pas en voie de devenir une exigence pour l'embauche des employés travaillant en évaluation, du moins à court terme, des signes laissent croire qu'elle aura un impact sur l'embauche des consultants externes.

En effet, certaines organisations fédérales auraient déjà exigé des évaluateurs agréés dans quelques appels d'offres. Ces changements laissent supposer que la désignation professionnelle créée par la SCÉ entraînera des transformations plus importantes dans les années à venir, puisque l'on observe un intérêt des organisations envers cette reconnaissance des compétences.

Nicolas Toutant
Président de la SQEP

Comité de rédaction :

Caroline Comeau, éditrice
Nada Saghie, collaboratrice
Nicolas Toutant, collaborateur
Michel Gagnon, édition électronique

Collaborateurs et collaboratrices :

Nada Saghie
Nicolas Toutant
Marie Gervais
Philippe Lavoie
Naima Bentayeb
Philippe Séguin
Agence de la santé et des services sociaux de la
Montérégie
Félix Meisels
Michel Gagnon

Au bout du fil :

Caroline Comeau
Spécialiste-conseillère en procédés
administratifs

Centre d'analyse et d'optimisation des processus
(CAOP)

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

Production et coordination :

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
514 658-2668
trudeau@traduction@gmail.com

Conseil d'administration :

Nicolas Toutant, président
Pernelle Smits, vice-présidente, Montréal
Denis Auger, vice-président, Québec
Caroline Comeau, secrétaire
Philippe Lavoie, trésorier
Félix Meisels, président sortant
Marie Gervais, administratrice
Nada Saghie, administratrice
Guy Giguère, administrateur
Marc Hyndman, administrateur
Jean Serge Quesnel, administrateur

Mot de l'éditrice

C'est avec plaisir que je vous présente la version électronique du *Bulletin* de la SQEP. Dorénavant, le *Bulletin* ne sera plus distribué en version papier pour des raisons écologiques et économiques. De plus, nos membres utilisent de plus en plus le Web et les médias électroniques comme source d'information.

Au nom du conseil d'administration (CA) de la SQEP, je vous annonce avec fierté que Naima Bentayeb est l'heureuse gagnante du *Concours étudiant du Colloque annuel 2010*, « *Évaluer en temps de crise* ». Une bourse de 500 \$ lui a été attribuée. Vous trouverez un résumé de sa communication dans le présent numéro du *Bulletin*.

Depuis près d'une année, la présidence du CA était vacante. Nous souhaitons la bienvenue à Nicolas Toutant, ancien trésorier du CA, dans ses nouvelles fonctions de président de la SQEP.

Pour terminer, je vous invite une fois de plus à soumettre en tout temps vos articles pour des fins de publication dans le *Bulletin* et ainsi, en augmenter la fréquence de publication. Le *Bulletin* constitue une plateforme incontournable de partage sur la théorie et la pratique de l'évaluation de programme avec vous, les membres.

Bonne lecture!

Caroline Comeau

Éditrice du Bulletin de la SQEP
Secrétaire du conseil d'administration de la SQEP

Colloque 2010 de la Société québécoise d'évaluation de programme, « Évaluer en temps de crise »

Par Philippe Lavoie, Institut de la statistique du Québec

Le colloque 2010 de la SQEP, « Évaluer en temps de crise », a été l'occasion de réfléchir sur le rôle de l'évaluation de programme dans le contexte budgétaire difficile découlant de la crise économique de 2008. Le présent document expose les faits saillants d'une sélection de présentations.

La présentation de Louis Côté intitulée « *Le Québec, la crise et l'évaluation de programmes* » décrit les principaux impacts de la crise sur le Québec :

- La débandade des papiers commerciaux adossés à des actifs (PCAA) qui a fortement touché nos institutions financières;
- Une augmentation des licenciements et du chômage;
- Une diminution des exportations, de la demande interne et de la croissance;
- Une crise des liquidités et un rétrécissement de l'offre de crédit.

En contrepartie, M. Côté note que le Québec, par son économie diversifiée et son modèle économique et social porteur, a été moins affecté que les autres provinces. Néanmoins, le poids de la dette pèse lourdement sur l'État québécois et incite à rationaliser les dépenses ou à augmenter les revenus de l'État. La rationalisation pose le risque de la dégradation des services, alors que l'augmentation des revenus ouvre la porte à une fiscalité régressive. Pour tendre vers l'équilibre budgétaire, l'évaluation de programme est l'un des outils pouvant soutenir efficacement l'État. En effet, cette activité permet au gouvernement de fonder ses jugements en matière de finance et d'économie sur des données empiriques et pertinentes illustrant la mise en œuvre et les effets des programmes publics.

Les présentations d'André-Pierre Contandriopoulos et de Claude Montmarquette sont éclairantes sur le rôle de l'évaluation. Pour M. Contandriopoulos de l'Institut de recherche en santé publique, l'évaluation est un dispositif permettant la production d'une information scientifiquement valide et socialement légitime sur une intervention (une politique, un programme) et une activité permettant aux personnes concernées d'élaborer un jugement sur cette intervention. En ce sens, l'évaluation permet de porter un jugement

sur la raison d'être, la mise en œuvre et les résultats d'une intervention. De plus, pour M. Montmarquette, l'évaluation sert de substitut à la concurrence pour les programmes publics. Par conséquent, une bonne évaluation assure la **validité et la crédibilité** d'une politique ou d'un programme dans un contexte public.

La présentation de Sonia Simard, « *L'évaluation au service des organisations publiques et du citoyen* », illustre le poids de la dette québécoise et présente le « *Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014* ». Ce plan précise entre autres que les deux tiers des efforts en matière de contrôle des dépenses seront demandés à l'administration publique du Québec. À ce titre, l'État prévoit compléter une revue complète de ses programmes d'ici 2013-2014.

Pour favoriser cette revue, un outil d'évaluation de la performance des programmes est en cours de gestation. La conception de l'outil a été confiée à l'École nationale d'administration publique. L'outil devrait permettre une évaluation formelle, uniforme et comparable de différents programmes pour soutenir les décisions en matière de politiques budgétaires et d'allocation des ressources. L'outil s'inspirera du Capability Reviews Programme (CRP) britannique et du Program Assessment Rating Tool (PART) des États-Unis. Le CRP vise l'amélioration de la prestation de services publics et est un indicateur de la performance centré sur dix objets de questionnement regroupés sous trois thématiques : le leadership, les stratégies et la prestation de services. De son côté, le PART se veut un outil d'évaluation simple et objectif et qui enrichit l'analyse budgétaire. Le PART est centré sur quatre axes d'évaluation pondérés différemment :

- La finalité du programme et l'adéquation de la conception considérant les objectifs (20 %);
- La planification, notamment la mise en place d'objectifs annuels et à long terme (10 %);
- La gestion du programme, notamment en matière de supervision financière et d'efforts d'amélioration (20 %);
- Les résultats et l'imputabilité (50 %).

Les présentations de Moktar Lamari intitulées « *Politiques contre-cycliques et évaluation de programmes : enjeux et défis pour les évaluateurs et évaluatrices* » et « *Consultées ou "tablettées"? Les évaluations de programmes et le changement des politiques publiques* » soulignent que les évaluations de programme auront avantage à se coller de plus en plus sur **les enjeux de la gestion par résultats**. En effet, en situation de crise, il est nécessaire de pouvoir porter un regard sur les effets, l'efficacité et l'efficience des programmes. De plus, pour favoriser l'utilisation des évaluations, il est important de trouver un équilibre entre l'offre et la demande de connaissances pour éviter un excédent de renseignements « inutiles » au jugement ou à la prise de décision.

Sources

André-Pierre Contadiropoulos. « [La crise accroît la nécessité de l'évaluation, mais augmente les difficultés des démarches évaluatives : peut-on sortir de ce dilemme?](#) ». Colloque SQEP, 2010.
Claude Montmarquette. « [L'évaluation : un substitut à la concurrence?](#) ». Colloque SQEP, 2010.

Louis Côté. « [Le Québec, la crise et l'évaluation de programmes](#) ». Colloque SQEP, 2010.
Sonia Simard. « [L'évaluation au service des organisations publiques et du citoyen](#) ». Colloque SQEP, 2010.
Moktar Lamari. « [Politiques contre-cycliques et évaluation de programmes : enjeux et défis pour les évaluateurs et évaluatrices](#) ». Colloque SQEP, 2010.
Moktar Lamari. « [Consultées ou "tablettées"? Les évaluations de programmes et le changement des politiques publiques](#) ». Colloque SQEP, 2010.

La SQEP dans la Francophonie : Où en sommes-nous ?

Par Marie Gervais, Ph. D., professeure à l'Université Laval et membre du conseil d'administration de la SQEP

Messages clés

Un engagement de la SQEP...

- Construit au fil du temps
- Présent dans la planification stratégique 2010-2015

Une invitation adressée aux membres de la SQEP...

- Agir comme ambassadeurs de la SQEP lors de leurs activités hors Québec
- Publier dans le *Bulletin* de la SQEP tout élément d'intérêt lié à leurs activités hors Québec

La SQEP est plus que jamais présente dans l'espace francophone et y exerce un leadership dynamique, efficace et reconnu. Deux articles publiés dans le Bulletin de la SQEP en 2008 (vol. 2, n° 2), soit « La SQEP au renfort de la Francophonie » et « Conforter l'évaluation dans l'espace francophone : la Déclaration de Strasbourg », avaient présenté le contexte au sein duquel la contribution québécoise s'actualise. Nous présentons aujourd'hui un bref rappel des paramètres d'action associés, le chemin parcouru depuis cette période, ainsi que la poursuite des engagements de la SQEP en ce domaine.

Contexte pour la SQEP

Depuis 2009, la SQEP nomme un membre de son conseil d'administration comme représentant de la Francophonie. Cette prise de position est légitimée par le positionnement stratégique de la Société au sein de l'espace francophone international et par la

contribution de plusieurs de ses membres au renforcement de l'évaluation.

Le congrès de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) tenu à Québec en mai 2008 a eu un effet catalyseur en ce sens. Plusieurs leaders en évaluation provenant de divers pays francophones se sont réunis à cette occasion à Québec et ont jeté les bases de ce qui allait devenir la Déclaration de Strasbourg et le Réseau francophone d'évaluation (RFÉ). Ces derniers ont été formalisés et officialisés lors des Journées françaises d'évaluation de juillet 2008. Rappelons le rôle clé joué par la SQEP à ces occasions. Les membres fondateurs du RFÉ sont l'Association mauritanienne d'évaluation, le Réseau nigérien de suivi et d'évaluation, la SCÉ, la Société française d'évaluation, la SQEP, la Société suisse d'évaluation, la Société wallonne d'évaluation et de prospective et l'Organisation internationale de coopération en évaluation (OICE).

Depuis, différentes réunions formelles ou informelles du RFÉ ont été organisées dans divers pays lors de congrès, colloques, journées ou semaines d'évaluation : Dakar (octobre 2008), Le Caire (avril 2009), Ottawa (juin 2009), Marseille (juin 2009), Victoria (mai 2010) et Rabat (octobre 2010). Des membres de plus de 24 associations ou réseaux ont participé à ce jour à ces réunions. Celles-ci ont permis d'échanger notamment sur les différents enjeux et défis caractérisant la pratique de l'évaluation dans la Francophonie internationale, de mettre à jour les besoins émergents et de donner de l'information sur certaines initiatives en développement ou en cours. Autre retombée majeure, ces rencontres ont permis de conforter et de dynamiser la communauté d'évaluateurs francophones et de favoriser des efforts plus synergiques et collectifs aux fins du renforcement de l'évaluation en divers contextes de pratique.

Orientations du RFÉ

Rappelons que les ambitions du RFÉ visent à créer un espace francophone d'évaluation où l'évaluation pourra servir et s'épanouir au service de la bonne gouvernance et de l'apprentissage institutionnel, et ce, en français. Ces ambitions se veulent francophiles et inclusives. Elles sont bien résumées dans la Déclaration de Strasbourg. Jean Serge Quesnel (membre du conseil d'administration de la SQEP) est l'animateur du RFÉ alors qu'Oumoul Khayri Ba Tall (présidente sortante de l'OICE et de l'African Evaluation Association) et Marie Gervais (membre du conseil d'administration de la SQEP) sont en soutien direct. En

matière de priorités d'action mises de l'avant par le RFÉ, mentionnons celles-ci :

- Soutien à l'émergence de nouvelles associations et réseaux en évaluation ou à leur consolidation;
- Soutien à l'institutionnalisation de l'évaluation au sein de structures étatiques;
- Soutien au développement d'offres de formation en évaluation en français (diplômantes, qualifiantes, itinérantes, en ligne, en présentiel);
- Circulation d'informations et contribution au réseautage et aux partenariats;
- Soutien au Portail francophone d'évaluation comme point de référence et d'échange francophone en évaluation (actuellement en réorganisation);
- Soutien à la constitution d'un corpus théorique et technique accessible en français (traduction de textes clés, soutien à la publication de travaux en français);
- Contribution aux efforts de l'OIC^E et de l'International Development Evaluation Association (IDEAS) pour définir les compétences et le profil de l'évaluateur professionnel, visant la professionnalisation.

Engagement de la SQEP

Lors de sa réunion de décembre 2010, le conseil d'administration de la SQEP a réitéré son intérêt à poursuivre son engagement quant au renforcement de l'évaluation au sein de la Francophonie. Plus précisément, il a été décidé de :

- maintenir les efforts de la SQEP pour promouvoir l'évaluation au sein de la Francophonie;
- maintenir une présence active de la SQEP lors des divers événements survenant sur la scène internationale, et ce, en tirant profit des occasions de déplacement de ses membres;
- assurer une information à jour quant au développement des initiatives en cours ou complétées au sein de la Francophonie.

Cet engagement s'avère d'ailleurs conforme au point 3 du [Plan stratégique 2010-2015](#), où il est question d'accroître la promotion et le développement de l'évaluation au moyen notamment d'une veille des activités sur la scène internationale et pancanadienne et d'une représentation internationale de la SQEP, incluant au sein de la Francophonie.

Le conseil d'administration de la SQEP encourage également ses membres à indiquer clairement leur affiliation à la SQEP lors de leur participation à l'international, et donc à être des ambassadeurs de la SQEP hors Québec! Il encourage finalement ses membres à informer leurs collègues québécois quant à tout élément digne d'intérêt découlant de leur participation à des événements hors Québec. Des moyens comme la parution d'un article dans le *Bulletin* de la SQEP ou encore une courte nouvelle à afficher sur le site Web de la SQEP sont suggérés. Selon l'intérêt exprimé par les membres, une « chronique du voyageur » pourrait alors être intégrée au *Bulletin*.

Une Francophonie dynamique devient donc l'affaire de tous!

Un cadre conceptuel pour l'évaluation de la collaboration interorganisationnelle

Par [Naïma Bentayeb](#), doctorante en administration publique, analyse et management des politiques publiques, École nationale d'administration publique (Montréal)

1. Introduction

Le présent article développe les composantes d'un cadre conceptuel de la collaboration interorganisationnelle. Les écrits au sujet de la collaboration abondent, mais s'articulent autour de la définition du processus de collaboration ainsi que des facteurs favorables ou d'entraves. La théorie sur l'évaluation d'implantation et l'évaluation réaliste a été mise à contribution pour définir un cadre général afin d'évaluer la collaboration de façon à lier les mécanismes et le contexte de la collaboration à ses résultats.

2. Mise en contexte

En lien avec l'évaluation de programme, la collaboration (ou une de ses formes voisines) est souvent considérée comme un facteur déterminant dans l'implantation des interventions publiques. En effet, Chen (2005) considère les organisations partenaires comme une

composante du modèle d'action. La collaboration est ainsi une variable importante pour la réalisation du changement souhaité au niveau du modèle de changement. De même, Durlak et DuPre (2008), dans le cadre d'une revue des recherches au sujet des facteurs qui affectent l'implantation, soutiennent que la coordination est une des variables qui permettent de comprendre l'implantation pour valider l'intervention et lier l'implantation aux impacts.

Ainsi, la collaboration interorganisationnelle peut être une variable déterminante de la réussite d'implantation des interventions publiques surtout dans un contexte où les problèmes sont complexes et interreliés et nécessitent donc l'intervention de professionnels multidisciplinaires. En effet, le travail en collaboration est devenu un mécanisme de plus en plus utilisé. Les gouvernements incitent des groupes professionnels à travailler en collaboration afin de répondre à la complexité de la société (Easen et coll., 2000). Cette forme de travail permet d'une part de répondre aux besoins exigeants des clients et d'améliorer la qualité des services, et d'autre part d'éviter la duplication des services en utilisant les apports des différents partenaires en temps et ressources limités avec efficacité (De Gibaja, 2001).

Plusieurs écrits théoriques et empiriques ont été publiés au sujet de la collaboration. La littérature présente la diversité des définitions et des facteurs qui influencent la collaboration. Bien que certains auteurs distinguent les conditions favorables à la collaboration et les barrières, d'autres auteurs traitent de pré-conditions (Wood et Gray, 1991) ou d'antécédents (Thomson, 2001). Les cadres d'analyse de

la collaboration existants ne sont pas exhaustifs et n'approfondissent que certaines composantes. Par ailleurs, l'analyse des différents cadres et approches d'évaluation recensés nous a permis de constater que le contexte est un élément clé dans l'évaluation de la collaboration. Il permet de faire la lumière sur la réussite ou l'échec de la collaboration.

En intégrant la littérature sur la collaboration (définitions et facteurs favorables ou entraves à la collaboration) et la littérature en évaluation d'implantation, particulièrement dans une perspective constructiviste (Denis et Champagne, 1990), nous avons tenté de construire un cadre conceptuel de la collaboration qui intègre ces différents concepts. De plus, dans un souci de favoriser une analyse plus intégrale de la collaboration comme forme d'intervention allant du contexte jusqu'aux résultats en passant par le processus, nous nous sommes inspirés des concepts de l'évaluation réaliste (Kazi, 2003; Pawson et Tilley, 1997).

3. Cadre conceptuel

Nous considérons que la collaboration est un processus influencé d'une part par le contexte organisationnel des collaborateurs, et d'autre part par les mécanismes mis en place pour soutenir l'implantation de l'intervention. L'interaction des trois composantes détermine les résultats de la collaboration. La figure 1 représente graphiquement le cadre conceptuel proposé.

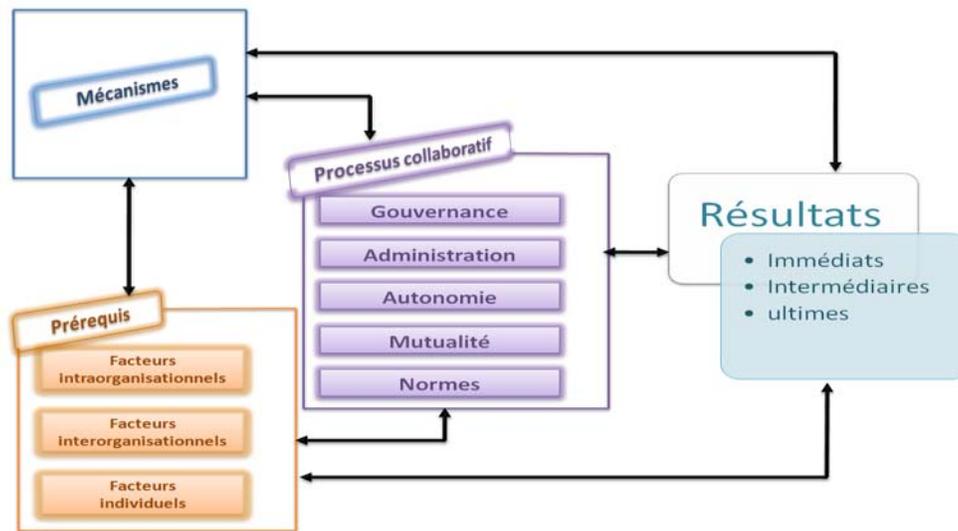


Figure 1 : cadre conceptuel d'évaluation de la collaboration interorganisationnelle

3.1. Les mécanismes de collaboration

Dans une perspective d'évaluation réaliste, l'explication du phénomène dépend de l'identification des mécanismes, de la définition de leur fonctionnement, et de leur activation ou non et dans quelles conditions. Les évaluateurs réalistes définissent le mécanisme comme : « an account of the makeup, behavior, and interrelationships of those processes that are responsible for the outcome. A mechanism is thus a theory – a theory that spells out the potential of human resources and reasoning » (Pawson et Tilley, 1997, cité dans Kazi, 2003, p. 27). Cette définition renvoie à la théorie du programme (Chen, 2005). Ainsi, il s'agit des actions, mesures ou autres que les planificateurs ont mis en œuvre afin de favoriser la réussite de l'intervention.

3.2. Les prérequis pour la collaboration

Cette composante regroupe tous les facteurs contextuels que la littérature sur la collaboration considère comme des facteurs favorables ou d'entraves à la collaboration. Nous avons choisi de désigner cette composante par le terme « prérequis ». L'analyse de ces facteurs nous a permis de constater que trois grandes catégories émergent : 1) les facteurs intraorganisationnels : climat du travail, organisation du travail et attributs des employés; 2) les facteurs

interorganisationnels : structures organisationnelles, cultures organisationnelles, normes organisationnelles; et 3) les facteurs individuels : attitudes vis-à-vis de la collaboration et attitudes vis-à-vis des collaborateurs. Chacune de ces catégories a un poids différent et peut avoir une influence différente sur la pratique collaborative.

3.3. Le processus de la collaboration

Nous avons recensé plusieurs définitions du concept de la collaboration. Après une analyse des différentes définitions, nous avons retenu la définition de Thomson (2001) qui nous semble la plus complète :

[Traduction] La collaboration est un **processus** dans lequel des **acteurs autonomes** interagissent à travers des **négociations** formelles et informelles et créent conjointement les **règles et les structures de gouvernance** pour leurs relations ainsi que la façon de fonctionner ou de décider des enjeux qui les ont amenés à **travailler ensemble**. C'est un processus qui implique des **normes partagées** et des **interactions mutuellement bénéfiques**. (Thomson, 2001, p. 163)

À partir de cette définition, Thomson (2001) a recensé cinq dimensions de la collaboration : 1) dimension gouvernance; 2) dimension administration; 3) dimension autonomie; 4) dimension mutualité; et 3) dimension normes. L'atteinte de ces dimensions détermine le niveau de collaboration. La dimension gouvernance renvoie à l'importance d'avoir des règles conjointes de conduite et de prise de décision au sein de la collaboration avec une volonté des participants à s'autogérer. Ces règles sont traduites en structures et fonctions administratives de la collaboration, ce qui représente la dimension administration. Au sein du travail collaboratif, il y a toujours une tension entre les intérêts personnels et les intérêts collectifs, dans la mesure où chaque partenaire garde son autonomie. Ainsi, il est important qu'une quatrième dimension soit atteinte, à savoir la mutualité, qui permet aux collaborateurs de dépasser les intérêts de l'organisation qu'ils représentent et de chercher des bénéfices mutuels et des intérêts partagés. Enfin, la dimension normes facilite l'atteinte de cet objectif par une réciprocité et une confiance entre les collaborateurs.

3.4. Les résultats de la collaboration

Il est possible de s'intéresser au service produit (l'extrait) ou de projeter l'évaluation aux résultats/effets de la collaboration. Rossi et coll. (2004) distinguent : 1) les effets immédiats; 2) les effets intermédiaires; et 3) les effets ultimes. Les effets immédiats touchent directement et immédiatement la population cible. Ensuite, les effets intermédiaires sont en lien avec les interventions et doivent être cohérents avec les cibles et les objectifs. Enfin, les effets ultimes ou finaux visent l'amélioration des conditions de la clientèle cible.

4. Conclusion

Le cadre proposé a permis de mettre en valeur la littérature existante au sujet de la collaboration par sa mise en perspective dans un cadre général d'évaluation de programme. L'évaluation d'implantation dans une perspective contextuelle ainsi que les liens entre mécanismes, contextes et résultats prônés par les évaluateurs réalistes nous ont permis de mieux refléter le fonctionnement de la collaboration. L'interaction du processus tant avec les mécanismes qu'avec le contexte organisationnel renseigne sur la nécessité de penser les mécanismes de collaboration en fonction du contexte de la collaboration afin de favoriser l'atteinte des effets prévus.

5. RÉFÉRENCES

- CHEN, HYEY-TSYH (2005). *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness*, Thousand Oaks, Sage, 292 p.
- DE GIBAJA, Mona Gil (2001). « An Exploratory Study of Administrative Practice in Collaboratives », *Administration in Social Work*, vol. 25, p. 39-59.
- DENIS, Jean Louis et François CHAMPAGNE (1990). « L'analyse de l'implantation : modèles et méthodes », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 5, p. 47-67.
- DURLAK, Joseph A. et Emily P. DUPRE (2008). « Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation », *American Journal of Community Psychology*, vol. 41, p. 327-350.
- EASEN, Patrick, Madeleine ATKINS et Alan DYSON (2000). « Inter-professional Collaboration and Conceptualisations of Practice », *Children & Society*, vol. 14, p. 355-367.
- KAZI, Mansoor (2003). *Realist Evaluation in Practice, Health and Social Work*, Thousand Oaks, Sage, 180 p.
- PAWSON, Ray et Nick TILLY (1997). *Realistic Evaluation*, Thousand Oaks, Sage, 235 p.
- ROSSI, Petter H., Mark W. LIPSEY et Howard E. FREEMAN (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*, Thousand Oaks, Sage, 470 p.
- THOMSON, Ann Marie (2001). *Collaboration: Meaning and Measurement*, thèse (Ph. D.), Indiana University.
- WOOD, Donna J. et Barbara GRAY (1991). « Toward a Comprehensive Theory of Collaboration ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, p. 139-162.

Travail universitaire en évaluation de programme récompensé par l'Institut d'administration publique de Québec : Devis d'évaluation du projet pilote des radars photographiques du ministère des Transports du Québec

Par Philippe Séguin, candidat à la maîtrise en administration publique, option évaluation de programmes, École nationale d'administration publique

Introduction

Dans le cadre d'un cours universitaire traitant de l'évaluation de programme, on peut penser, à juste titre, que la méthodologie et les notions théoriques apprises doivent être adaptées pour s'appliquer à un cas réel. On y met en perspective les risques et facteurs déterminants, des indicateurs pour illustrer les variables ainsi que les principaux éléments devant faire partie d'une proposition d'évaluation rigoureuse et réalisable. Après avoir élaboré un devis d'évaluation du projet pilote des radars photographiques du ministère des Transports du Québec (MTQ), j'ai soumis au jury de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ) mon travail universitaire à la fin avril

2010, ce qui m'a valu une reconnaissance tout à fait pertinente dans ma jeune carrière : le Prix d'excellence Travail étudiant.

Dans le court texte qui suit, j'expose certains aspects de mon travail de session, tout en le comparant sommairement avec le rapport officiel de la véritable évaluation déposée à l'Assemblée nationale le 20 octobre 2010. De façon particulière, la publication presque synchronisée des deux travaux permet aussi de mettre en lumière des éléments clés dans le travail d'un analyste qui veut prendre en charge une évaluation de programme complète avec un maximum de résultats analytiques signifiants.

Le devis proposé versus le rapport officiel d'évaluation présenté

Contraint par le contexte scolaire, où une mise en situation fictive choisie et tirée d'un cas réel doit être résolue en quelques semaines, le devis d'évaluation du projet pilote que j'ai proposé ne divulgue certes pas des résultats probants quant au succès de l'implantation de la mesure à laquelle ont été soumis les Québécois au cours des derniers mois. Il s'agissait plutôt de présenter la méthodologie qu'on aurait pu retrouver dans une offre de service ou un rapport préliminaire faisant état de la démarche préconisée.

Par ailleurs, l'accès aux informations, aux systèmes informatiques et aux données colligées par les responsables étant relativement limité, je m'en suis tenu à présenter les questions à aborder et les stratégies à mettre en place. Voici un résumé des étapes se retrouvant dans mon devis :

- 1) Évaluation des besoins de façon quantitative et modélisation causale de la problématique pour expliquer le problème social à modifier et les interrelations possibles entre les différents facteurs pertinents;
- 2) Établissement de cibles et d'objectifs pour permettre une mesure de l'efficacité non strictement opérationnelle;
- 3) Établissement de la théorie du moyen d'intervention choisi par l'État pour détailler les mécanismes de coûts évités et de surveillance inhérents à l'imposition d'une réglementation;
- 4) Analyse de la mise en œuvre au sein des organisations pour mettre en lumière le flux opérationnel de l'intervention, c'est-à-dire déterminer les intrants, les activités de production et les extrants;
- 5) Mesure des effets pour doter l'évaluation d'une structure de preuve en minimisant les biais par l'opérationnalisation des variables, l'échantillonnage et le choix des devis techniques;
- 6) Rendement des ressources pour prévoir une méthode d'estimation de l'efficacité;
- 7) Proposition d'étalonnage concurrentiel (*benchmarking*) pour comparer la situation québécoise et l'intervention choisie à des situations vécues dans d'autres pays et à d'autres moyens d'intervention mis en place par le MTQ.

Ce qu'il en aurait découlé, si le devis avait été réellement utilisé, c'est une évaluation spécifique et globale de l'amélioration de la situation : *spécifique* par la comparaison « avant-après » des 15 sites ciblés par le projet pilote, et *globale* par l'analyse de l'ensemble du portrait

québécois afin de pondérer les résultats selon le changement de débit-fréquentation du réseau routier et l'influence d'autres interventions telles que les campagnes de sensibilisation. Techniquement, le devis propose une analyse quantitative en introduisant des groupes contrôles appariés en plus des groupes expérimentaux ainsi qu'une analyse plus qualitative de l'évolution des statistiques québécoises en séries temporelles.

De son côté, le MTQ a réalisé une évaluation de l'évolution de la sécurité routière dans les différents secteurs ciblés par le projet pilote en choisissant également un devis « avant-après » avec groupes témoins. Dans ce cas, la collecte de données réalisée à l'intérieur d'une fenêtre temporelle *ex ante* de trois ans et *ex post* d'un an a permis une analyse exhaustive des impacts, du processus de traitement des dossiers et du type de technologie utilisée. Par ailleurs, la collaboration avec près d'une trentaine de partenaires et de parties prenantes a certainement contribué à approfondir la modélisation et à bonifier la qualité des résultats obtenus et présentés.

Réalisée par le MTQ, la revue de littérature scientifique des méthodes d'évaluation dans le secteur de la sécurité routière et de quelques expériences étrangères permet aussi de mieux interpréter la structure de preuve choisie et de donner des informations sur la tendance relativement positive de l'utilisation d'appareils de contrôle photographique à l'échelle internationale. Par la recension des effets directs sur les comportements, les infractions et le nombre d'accidents, on perçoit les mêmes préoccupations que j'avais quant à la sécurité routière, sans toutefois s'avancer sur la mitigation des résultats attribués à d'autres mesures et programmes instaurés pour diminuer les accidents. En contrepartie, il semble que les aspects financiers, techniques et opérationnels soient au cœur des préoccupations débouchant sur la reconduite d'un tel programme : le fonctionnement de la structure, la fiabilité de la technologie, la charge de travail, le coût de revient, le bénéfice économique des vies sauvées, etc. D'un point de vue plus politique, l'analyse de l'acceptabilité sociale du projet pilote se veut un complément adéquat pour alimenter la prise de décision quant au choix définitif d'une nouvelle intervention publique coercitive.

Considérations pratiques à l'issue de la comparaison

Dans le cas des radars photographiques, le rapport du MTQ a l'avantage indéniable de se pencher sur une situation fortement documentée avant et après l'intervention : *primo*, grâce à une préparation adéquate précisant l'ampleur de la problématique sur les 15 sites visés *ex ante*; *secundo*, grâce aux nouvelles technologies qui ont permis de faire la recension presque complète des résultats *ex post* (infractions, dossiers rejetés ou contestés, comportements humains sur la route et accidents), et ce, avec une très faible marge d'erreur issue de la compilation des données. À l'inverse, certains évaluateurs de programme n'auront pas cette « chance » et devront faire preuve de créativité dans la conception d'un devis et de retenue dans l'interprétation des résultats puisque certains programmes publics interviennent sur des dimensions qui ne sont pas nécessairement suivies par un système d'informations ni documentées à l'implantation à l'an « zéro » (*without baseline*). Il en est de même pour l'information tirée de l'étalonnage concurrentiel, essentielle à recueillir pour juger ultimement de la bonne ou moins

bonne performance relative d'un programme : objectifs établis, coûts de revient, efficacité, etc.

D'autre part, il faut bien distinguer la différence fondamentale entre 1) les objectifs d'une intervention publique (au sens des effets attendus dans un continuum « directs-intermédiaires-ultimes »), 2) les objectifs opérationnels (au sens des extrants attendus) et 3) les objectifs d'un projet pilote (au sens de l'expérimentation de la mise en œuvre d'un nouveau programme). Concrètement, quatre cibles non quantifiées étaient établies par le programme pilote de surveillance photographique : deux s'attachaient au troisième type d'objectifs (acceptabilité sociale et fiabilité d'une nouvelle technologie) et deux autres visaient à améliorer le problème social, soit le premier type (responsabilisation des conducteurs et amélioration du bilan routier). Au final, le rapport officiel du MTQ n'a pourtant pas omis d'évaluer les processus de la mise en œuvre et les extrants produits, d'où une certaine créativité dans l'élaboration de l'analyse et une adaptation certaine avec le mandat de l'étude pour répondre à des exigences de gouvernance. En évaluant les coûts de revient des extrants et des activités, la rentabilité financière et la rentabilité économique du projet (incluant les avantages sociaux intangibles tels que la valeur statistique de la vie, les profits financiers actualisés nets et les externalités), le rapport d'évaluation divulgué au public permettra certainement d'informer les citoyens. Il ouvrira également la porte à une comparaison avec les expériences étrangères similaires et même avec les diverses interventions mises en place par le MTQ au fil des dernières années, comme la réfection

des segments routiers dangereux ou la nouvelle réglementation interdisant l'usage des cellulaires au volant.

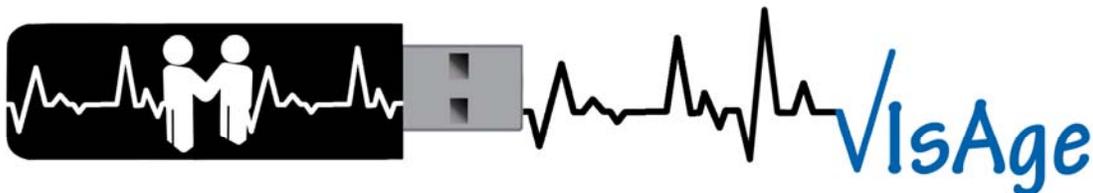
Notes

Le travail universitaire récompensé a été réalisé dans le cadre du cours « Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics » (ENP – 7132) de l'École nationale d'administration publique, sous la direction du doctorant et enseignant Ghislain Arbour. Accompagné d'une bourse de 1 000 \$, le Prix d'excellence Travail étudiant remis par l'IAPQ vise à reconnaître la qualité exceptionnelle d'un travail de recherche portant sur l'administration publique fait par un étudiant dans le cadre de sa formation dans une université québécoise.

Bibliographie

MTQ (octobre 2010). *Rapport d'évaluation du projet pilote : Cinémomètres photographiques et systèmes photographiques de contrôle de circulation aux feux rouges*, gouvernement du Québec, http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/radarsphotos_rapport_eval.pdf.

SÉGUIN, Philippe (avril 2010). *Étude préparatoire : Évaluation du Programme de radars photographiques et d'appareils de surveillance aux feux rouges*, Institut d'administration publique de Québec, http://www.iapq.qc.ca/global/download/pr2010_Travail_etudiant_-_Philippe_Sequin.pdf.



Bulletin de veille informationnelle
asssm.veille.qc.ca

Agence de la santé
et des services sociaux
de la Montérégie
Québec

Abonnez-vous à [VisAge](#), bulletin de veille informationnelle de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. Vous rejoindrez ainsi une communauté de plus de 2 000 abonnés qui reçoivent gratuitement [VisAge](#) dix fois par année.

[VisAge](#) recense une sélection de documents, activités, formations et sources d'information concernant 16 thématiques d'intérêt clinico-

administratif à partir du dépouillement de plus de 400 sources par une équipe en gestion des connaissances.

[VisAge](#) vous propose un abonnement personnalisé. Quels que soient vos choix parmi les 16 thématiques proposées, nous vous suggérons de cocher également les catégories transversales *Pratiques de gestion*, *Systèmes de santé*, *Performance du système* et *État de santé et de bien-être*.

Une interface vous permet : 1) de naviguer dans les différentes rubriques; 2) de faire une recherche dans la base de données; 3) de consulter les différents bulletins parus; 4) de savoir quels sont les cinq documents les plus consultés dans le dernier bulletin; 5) de consulter d'autres bulletins québécois en santé et services sociaux; 6) ou encore de consulter notre page Facebook.

[VisAge](#), un outil pour soutenir votre réflexion et votre prise de décision clinico-administrative. [Cliquez dès aujourd'hui!](#)

- Pratiques de gestion
- Systèmes de santé
- État de santé et de bien-être
- Performance du système
- Santé publique

- Services généraux
- Services spécialisés à court terme et infections nosocomiales
- Déficience intellectuelle et troubles du spectre de l'autisme
- Déficience physique et réadaptation en santé physique
- Dépendances
- Lutte contre le cancer et soins palliatifs
- Jeunes en difficulté et leur famille
- Maladies transmissibles, incluant VIH - VHC
- Perte d'autonomie liée au vieillissement
- Santé mentale
- Maladies chroniques

Colloque annuel 2011 de la SQEP – un comité organisateur est constitué

Par Félix Meisels, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

Le Conseil d'administration de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) annonce la mise en place d'un comité pour l'organisation du prochain colloque annuel de la société, qui aura lieu à Québec l'automne prochain.

Pour les évaluateurs du Québec, le colloque annuel de la SQEP constitue un événement incontournable pour maintenir et élargir nos connaissances, pour demeurer à l'affût des tendances en évaluation, ainsi que pour échanger sur nos pratiques et recherches. Avec entre 100 et 150 participants annuellement, il s'avère une importante occasion de réseautage et de ressourcement pour toute la communauté québécoise d'évaluation.

Le comité travaille à la définition d'un thème et à l'élaboration d'un programme scientifique stimulant. Un programme de formation et de perfectionnement sera également offert. De plus, comme à chaque année, les membres seront invités à présenter leurs travaux et recherches, et nous maintiendrons la tradition d'un concours étudiant.

Les dates exactes seront dévoilées sous peu, mais nous pouvons déjà confirmer qu'il aura lieu vers la fin d'octobre, début de novembre 2011.

Des précisions suivront dans les prochaines semaines.

Votre association vous souhaite un bel été !

Les membres du comité organisateur du colloque 2011 de la SQEP sont :

- Philippe Lavoie, Institut de la statistique du Québec, Trésorier de la SQEP et Coordonnateur du comité
- Caroline Comeau, Institut universitaire en santé mentale Douglas
- Claire Bard, Secrétariat du Conseil du trésor
- Diane Simpson, Ministère des Relations internationales
- Fation Luli, École nationale d'administration publique
- Félix Meisels, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
- Kaddour Mehriz, École nationale d'administration publique
- Marie-Michelle Racine, CSSS de la Vieille capitale
- Mbai-Hadji Mbairewaye, Laboratoire PerfEval, Université Laval
- Michel Gagnon, SQEP
- Pierre-Marc Daigneault, Laboratoire PerfEval, Université Laval
- Rima Slaibi, Laboratoire PerfEval, Université Laval
- Nicolas Toutant, Jolicoeur et associés, Président de la SQEP, membre *ex officio* du comité