

Société québécoise d'évaluation de programme



SQEP

Volume 24 numéro 1 – septembre 2012

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président Par Nicolas Toutant	1
Mot du rédacteur en chef Par Kaddour Méhiriz	3
Mot sur le Colloque SQEP 2012 Par Pernelle Smits	4
L'évaluation développementale, enjeux méthodologiques et rôle de l'évaluateur Par Lynda Rey	5
Les données recherchées lors des évaluations de programme dans les établissements collégiaux Par Dominic Leblanc	7
Le visuel des évaluations n'est pas un gadget : pourquoi, en quoi et comment les rapports d'évaluation doivent-ils consacrer une bonne place au contenu graphique? Par Daniel Boutaud	10
<i>La SQEP à l'internationale : une mise à jour de nos engagements</i> Par IMarie Gervais	14
Un nouvel acteur au sein de la SQEP : Le ReQUE Par Marthe Hurteau	16

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

Un automne de renouveau

Chers membres,

Depuis deux ans déjà, j'assume la présidence de notre organisation. Cette année, une nouvelle personne prendra la relève. Dans un premier temps, je souhaite vous remercier pour la confiance que vous m'avez accordée à l'élection de 2010 et au colloque de 2011.

La SQEP, comme organisation, ne repose toutefois pas uniquement sur le travail d'une personne. Je profite donc de mon dernier mot du président pour remercier les bénévoles et les membres du conseil d'administration qui ont rendu possibles les réalisations des deux dernières années.

En particulier, je tiens à remercier Caroline Comeau, secrétaire de l'association, qui a fait preuve d'un dévouement exemplaire au cours des dernières années dans l'ensemble des postes qu'elle a assumés. J'aimerais également remercier Félix Meisels, notre président sortant, qui m'a fourni ses précieux conseils durant les deux années de ma présidence.

Je ne voudrais pas oublier Marc Hyndman et ses travaux sur la mise à jour de notre stratégie communication, Erick-Noël Bouchard, avec son soutien pour la veille stratégique, Karine Rodrigue-Gervais, notre représentante à la SCÉ et Diane Simpson pour son implication dans divers dossiers. De plus, je dis merci à Marie-Claude Jean, qui a investi des efforts importants dans divers dossiers dont celui de la formation professionnelle, et Kaddour Mehiriiz pour la réalisation de ce bulletin.

Je tiens également à remercier Pernelle Smits, pour son engagement dans le dossier de la formation et dans l'organisation du colloque 2012. Je ne voudrais pas oublier son comité de bénévoles qui n'a négligé aucun effort pour faire de cet événement un succès. Finalement, je tiens à dire à Marie Gervais que sans son

Nos partenaires :



travail, la SQEP n'aurait pas un rayonnement international enviable, fruit de son engagement continu.

Aux personnes qui sont absentes de ces remerciements, je tiens à dire que vos efforts ont été appréciés, et que sans vous, la SQEP ne serait pas l'organisation qu'elle est. Finalement, je remercie l'ensemble des partenaires fidèles et les membres de la SQEP.

La SQEP connaîtra un renouveau de son conseil d'administration et je vous invite à réfléchir à votre implication au sein de notre organisation. Pour moi, ce fut une expérience positive et gratifiante.

Nicolas Toutant
Président de la SQEP

Comité de rédaction :

Kaddour Mehiriz, rédacteur en chef
Caroline Comeau, collaboratrice
Félix Meisels, collaborateur
Érick-Noël Bouchard, collaborateur
Michel Gagnon, édition électronique

Collaborateurs et collaboratrices :

Nicolas Toutant
Marie Gervais
Pernelle Smits
Lynda Rey
Dominic Leblanc
Daniel Boutaud
Marthe Hurteau

Au bout du fil :

Kaddour Mehiriz
Professionnel de recherche
Post-doctorant à l'Institut National de
Recherche Scientifique (INRS)

École nationale d'administration publique
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
418 654-4677, poste 2696
kmehiriz@hotmail.com
<http://www.enap.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

Conseil d'administration :

Nicolas Toutant, président
Pernelle Smits, vice-présidente, Montréal
Marie Gervais, vice-présidente, Québec
Caroline Comeau, secrétaire
Marie-Claude Jean, trésorière
Félix Meisels, président sortant
Diane Simpson, administratrice
Karen Rodrigue-Gervais, administratrice
Érick-Noël Bouchard, administrateur
Marc Hyndman, administrateur
Kaddour Mehiriz, administrateur

Mot du rédacteur en chef

Chers lecteurs et lectrices,

Au nom de la nouvelle équipe d'édition du bulletin de la SQEP, il me fait grand plaisir de vous présenter le numéro de l'automne 2012.

Dans le présent numéro du *Bulletin*, madame Lynda Rey de l'université de Montréal et gagnante du concours étudiant du colloque 2012 de la SQEP, présente l'approche d'évaluation développementale, ses enjeux méthodologiques ainsi que les rôles et les responsabilités des évaluateurs qui s'en inspirent dans leur pratique. Monsieur Dominic Leblanc, conseiller pédagogique au Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption nous fait découvrir pour sa part la pratique de l'évaluation dans les établissements d'enseignement collégial au Québec, plus particulièrement les données utilisées dans l'évaluation des programmes d'études. Quant à Monsieur Daniel Boutaud, de Boutaud Analyse Économique, il souligne dans son article l'importance de prêter attention aux contenus graphiques dans la communication des résultats d'évaluation. L'auteur offre également des conseils et des outils afin d'aider les évaluateurs à tirer pleinement profit des présentations graphiques.

Nous incluons également dans ce numéro trois articles qui revêtent un caractère informatif. Ainsi, madame Marie Gervais de l'Université Laval et membre du conseil d'administration de la SQEP, dresse dans son article un bilan des activités de notre organisation à l'international. De sa part, madame Marthe Hurteau de l'Université du Québec à Montréal présente le Réseau québécois des universitaires en évaluation. Enfin, madame Pernelle Smith de l'École nationale d'administration publique et membre du conseil d'administration de la SQEP, dévoile dans sa communication la thématique et le programme du prochain colloque de notre association, qui se tiendra le 11 et le 12 octobre prochains à Montréal.

Finalement, permettez-moi de vous rappeler que la survie et le rayonnement du *Bulletin* dépend de la contribution des chercheurs praticiens en évaluation en général et des membres de la SQEP en particulier. Je vous invite donc fortement à nous soumettre en tout moment vos articles afin que la communauté des évaluateurs puisse bénéficier du fruit de vos recherches et de vos réflexions.

Bonne lecture !

Kaddour Mehiriz

Mot sur le colloque de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) 2012

Par **Pernelle Smits**, présidente du colloque SQEP 2012

Le colloque annuel de la SQEP aura lieu cette année les 11 et 12 octobre. Il portera sur L'ÉVALUATION POUR LA PRISE DE DÉCISION DES AUDIENCES SCIENTIFIQUES AUX AUDIENCES PROFESSIONNELLES.

Dans les organisations, l'évaluation de programmes est une fonction de gestion qui permet, peut ou doit permettre de prendre des décisions sur la base de données stratégiques et opérationnelles d'appréciation de politiques et d'interventions publiques. Dans ce contexte, quels peuvent être les approches évaluatives et les outils pour qu'un rapport d'évaluation incite les parties prenantes à recourir plus couramment aux travaux d'évaluation? Comment les démarches en évaluation sont-elles perçues et intégrées au processus de gestion?

Dans cette perspective, le processus d'évaluation est un « outil d'aide à la prise de décision », permettant aux bailleurs de fonds et autres groupes concernés d'apprécier et de mettre en évidence les résultats obtenus à la suite des mesures prises sur le plan stratégique et opérationnel, et ce, dans le but de conforter la prise de décision.

Ce colloque offre une plate-forme d'échange et de réflexion pour les praticiens et les chercheurs intéressés, au quotidien, par la production d'évaluations utilisables et utilisées. Ainsi, le colloque 2012 s'oriente autour de trois axes : le contexte (quels contextes permettent l'utilisation de l'évaluation?), les moyens (comment renforcer les utilisations d'évaluation?), les effets (les évaluations sont-elles utilisables et utilisées?).

M. Fred Carden, directeur de la section évaluation au Centre de recherches pour le développement international (CRDI) présentera une réflexion sur plusieurs études subventionnées par le CRDI quant aux défis d'utilisation des évaluations, notamment l'influence du leadership formel et informel.

M. Jean-Louis Dethier, cofondateur et membre du comité exécutif de la Société wallonne de l'évaluation et de la prospective (SWEP), en Belgique, présentera les avancées de la promotion de l'évaluation en Wallonie ainsi qu'une discussion sur des exemples d'évaluations mal accueillies par les décideurs ou par les parties prenantes.

Un programme varié vous est proposé, tant dans le secteur de la santé et de la coopération internationale, que dans le secteur social, spatial, etc. Nous vous attendons nombreux !

Je voudrais souligner la contribution majeure et la motivation de bénévoles et de membres du conseil d'administration de la SQEP pour vous proposer un colloque intéressant et ouvert sur les pratiques d'évaluation hors de nos frontières : Johann Jacob, Kaddour Mehiri, Lorraine Damecour, Sandrine Wettach, Marie-Hélène Boily et Michel Gagnon, avec l'appui de Philippe Lavoie, Marc Alain, Caroline Comeau, Sylvie Girard, Marc Hyndman, Félix Meisels et Nicolas Toutant. Un grand merci à nos invités : Jean-Louis Dethier et Fred Carden, pour le partage de leurs expériences et leur disponibilité!

L'évaluation développementale, enjeux méthodologiques et rôle de l'évaluateur

Par Lynda Rey, doctorante en santé publique, organisation des soins, Université de Montréal

Introduction

L'évaluation développementale (ED), une approche évaluative principalement conceptualisée par Michael Quinn Patton, suscite de plus en plus d'engouement auprès de la communauté des évaluateurs. Le présent article vise tout d'abord à donner un aperçu de l'évaluation développementale, ses objectifs et ses caractéristiques. Ensuite, les défis méthodologiques relatifs à son application sont discutés. Enfin, le rôle et les compétences requises pour un évaluateur développemental sont présentés.

1. L'évaluation développementale (ED) : un aperçu

L'ED est apparue fréquemment dans la plupart des écrits de Patton au cours des 30 dernières années et a récemment fait l'objet d'un ouvrage intitulé *Developmental evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use* (Patton, 2011). Elle est présentée comme une démarche du type « évaluation centrée sur l'utilisateur » (Patton, 2008), dont le principal objectif est de soutenir en temps réel le développement d'interventions complexes et dynamiques telles que les innovations sociales, caractérisées par des effets émergents imprévisibles et une certaine dose d'incertitude (J. A. Gamble, 2008; Patton, 1994, 1996, 2002, 2008). L'évaluateur qui opte pour cette démarche doit s'attendre à être engagé dans un partenariat à long terme avec les utilisateurs afin de les orienter et d'éclairer de façon continue leurs décisions (Dozois, Langlois et Blanchet-Cohen, 2010; Patton, 2011). Enfin, il s'agit d'une approche participative qui produit des apprentissages sans cesse renouvelés et dont bénéficie l'ensemble des personnes concernées (évaluateurs et utilisateurs) (Fagen et autres, 2011).

Contrairement, aux approches évaluatives traditionnelles qui visent à générer des rapports d'imputabilité (Dozois et autres, 2010; Patton, 1999) ou à produire des jugements sommatifs sur l'efficacité d'une intervention, l'ED implique une modification continue du modèle d'intervention pour s'adapter aux conditions changeantes et aux nouvelles compréhensions qui émergent (Patton, 2006, 2008). En outre, elle ne s'inscrit pas davantage dans la traditionnelle distinction faite entre évaluation sommative et formative, bien qu'elle soit souvent confondue avec cette dernière. En effet, alors que l'objectif de l'évaluation formative est d'améliorer et de préparer l'intervention à une évaluation sommative au moment opportun (Rossi, Freeman et Lipsey, 2004), l'ED se situerait dans une phase *préformative* de développement de l'intervention (Fagen et autres, 2011; Patton, 2011).

2. Le processus de l'évaluation développementale

Selon Patton, on peut recourir à l'ED dans les cinq situations suivantes : 1) Développement d'un projet, d'une politique, d'un programme, d'une stratégie ou d'une autre initiative innovante dans un système complexe et dynamique; 2) Adaptation concrète de principes généraux à un nouveau contexte, à de nouvelles conditions d'implantation; 3) Développement d'une réponse rapide devant une situation de crise ou de changement majeur; 4) Développement d'une innovation en vue de la rendre évaluable par des méthodes d'évaluation formative ou sommative; et 5) En cas de changements systémiques majeurs. Or, ces situations donnent lieu à la mise en place d'interventions de nature complexe, particulièrement difficiles à évaluer (Contandriopoulos, Rey, Brousselle et Champagne, 2011; Zimmerman et autres, 2011). Dans la pratique, l'application d'une démarche développementale pose de véritables enjeux méthodologiques et opérationnels qu'il faut considérer afin de rendre utile le processus évaluatif (Beywl, 2012).

Ainsi, la démarche développementale comporte quatre principaux moments qui interviennent simultanément tout au long du processus évaluatif (Dozois et autres, 2010; J. A. Gamble, 2008; Patton, 1999) :

L'orientation consiste à aider les utilisateurs à clarifier les principes, les caractéristiques et les limites, les stratégies et les marqueurs de progrès de l'intervention dynamique et complexe en développement.

L'observation exige de l'évaluateur une attention particulière aux moments d'évolution clés de développement de l'intervention. Il doit notamment participer aux réunions lorsque cela est possible, surveiller la dynamique ambiante, les jeux de pouvoir, les apprentissages collectifs. Il doit être en mesure de traduire les bonnes pratiques en données empiriques en vue de guider l'action future.

Devant l'abondance de données générées par cette démarche évaluative, l'évaluateur partage avec le groupe la responsabilité de les analyser collectivement. Ensemble, ils donnent un sens aux données et apprennent à les intégrer dans leurs pratiques courantes : c'est *la recherche collective de sens*.

Enfin, *le développement* même de l'intervention suppose que l'évaluateur développemental soit en mesure de s'immerger dans le milieu pour pouvoir influencer et façonner le processus de développement de l'intervention. Il doit pouvoir intervenir en posant des questions, en apportant de l'information utile, en favorisant la collaboration et la rétroaction entre les utilisateurs clés et toutes les ressources organisationnelles, sociales, présentes dans le milieu.

Patton compare l'ED à un bricolage, d'autant plus qu'il est possible d'opter pour une diversité de méthodes, de devis et d'outils pour l'expérimenter (Patton, 2011). Le processus développemental est compatible avec toutes les approches et méthodes dès lors que celles-ci permettent de rendre compte de la complexité d'une

intervention, d'offrir des occasions de mieux comprendre et soutenir le développement d'innovations sociales, de saisir la dynamique du système et d'imaginer des stratégies et des idées novatrices (Dozois et autres, 2010; Patton, 2011).

3. L'évaluateur développemental : rôle et compétences

La pratique de l'évaluation développementale repose en grande partie sur le rôle particulier de l'évaluateur. L'évaluateur développemental doit dépasser les antagonismes pour construire un partenariat solide et une relation de confiance à long terme avec les utilisateurs. En tant que partenaire, il les amène à porter un regard réflexif sur l'intervention en développement et à utiliser les résultats d'évaluation pour soutenir celle-ci. Utilisateurs et évaluateur deviennent, ensemble, de véritables agents de changement (Patton, 2011).

Selon Gamble (2008), « *there are different ways to fill the role of developmental evaluator : as an external consultant, a trusted peer or an internal team member assigned to the role. Each has advantages and disadvantages* » (J. A. Gamble, 2008, p. 37). Toutefois, il est souvent problématique pour l'évaluateur de conserver un certain équilibre entre le maintien des relations de confiance et le devoir de « dire la vérité aux détenteurs du pouvoir » (J. A. Gamble, 2008, p. 27). Quel que soit son statut, l'évaluateur doit posséder à la fois des compétences professionnelles (expertise dans le domaine, connaissance du sujet, crédibilité, etc.) et des aptitudes sociales (courage, écoute, communication, souplesse, etc.) (Dozois et autres, 2010; J. A. Gamble, 2008).

Les compétences de l'évaluateur développemental selon Dozois et autres, 2010

« *Recherchés. Individus altruistes pour entreprendre un voyage déterminant, dont l'issue est incertaine. Les candidats intéressés doivent être en mesure de jouer divers rôles, notamment ceux d'entraîneur, de stratège, d'observateur, de chercheur, d'animateur, de meneur de foule, de gardien du savoir, de créateur de schémas et d'ami indispensable. Tolérance élevée à la complexité et à l'incertitude de la plus haute importance. Aptitudes en relations humaines de première nécessité. Passion pour provoquer des changements sociaux constructifs.* »

Dozois, E., M. Langlois et autres, 2010, p. 68

Ainsi, l'évaluateur qui souhaite utiliser cette démarche novatrice doit posséder des habiletés qui vont au-delà de son expertise, telles que la flexibilité et la tolérance à l'imperfection, et s'interroger au préalable sur ses propres capacités à réaliser un tel exercice (Zimmerman et autres, 2011). De plus, il doit s'assurer que la nature de l'intervention s'y prête, que le contexte dans lequel il s'insère est facilitant et que ses partenaires ont une bonne compréhension des exigences de cette démarche.

Conclusion

L'évaluation développementale telle que conceptualisée est une approche évaluative prometteuse permettant de soutenir le déploiement d'interventions complexes. Son utilisation est souvent

justifiée par le caractère complexe des interventions évaluées et le besoin de produire des résultats utiles en temps réel. Malgré les avantages potentiels qu'elle comporte, elle pose des défis méthodologiques certains dans la pratique et exige de l'évaluateur, outre son expertise, des habiletés particulières. Cet article a permis de montrer que l'application de l'ED en tant qu'approche évaluative utile et utilisable en contexte de complexité présente encore beaucoup de subtilités qui ne demandent qu'à être explorées.

Références

- BEYWL, W. (2012). « The evolutive role of evaluation : just another choice or a unique stance? » *Evaluation and program planning*, 35 (2), p. 219-221. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2011.10.004
- CONTANDRIOPOULOS, A.-P., L. REY, A. BROUSSELLE et F. CHAMPAGNE (2011). « Évaluer une intervention complexe : enjeux conceptuels, méthodologiques et opérationnels », *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 26 (3, édition spéciale), p. 1-16.
- DOZOIS, E., M. LANGLOIS et N. BLANCHET-COHEN (2010). DE 201: *Guide du praticien de l'évaluation évolutive*, J. W. McConnell Institut international des droits de l'enfant et du développement.
- FAGEN, M. C., S. D. REDMAN, J. STACKS, V. BARRETT, B. THULLEN, S. ALTENOR et autres (2011). « Developmental evaluation : building innovations in complex environments », *Health promotion practice*, 12 (5), p. 645-650. doi: 10.1177/1524839911412596
- GAMBLE, J. A. (2008). *Abc de l'évaluation évolutive*, Montréal, Canada, The J. W. McConnell family foundation, p. 38.
- (2008). *A developmental evaluation primer*, The J. W. McConnell family foundation, p. 38.
- PATTON, M. Q. (2011). *Developmental evaluation : applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, The Guilford Press.
- (2008). *Utilization-focused evaluation*, San Francisco, Sage Publications.
- (2006). « Evaluation for the way we work », *The non-profit quarterly*, 13 (1), p. 28-33.
- (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- (1999). « Organizational development and evaluation ». *The Canadian journal of program evaluation* (special issue), p. 93-114.
- (1996). « What is utilization-focused evaluation? How do you get started? » *Utilization- focused evaluation : the new century text*, 3^e éd., p. 9-38, Sage.
- (1994). « Developmental evaluation », *American journal of evaluation*, 15 (3), p. 311-319. doi: 10.1177/109821409401500312
- ROSSI, P. M., H. E. Freeman et M. W. Lipsey (2004). *Evaluation - a systematic approach*, 7^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- ZIMMERMAN, B. J., N. Dubois, J. Houle, S. Lloyd, C. Mercier, A. Brousselle et autres (2011). « How does complexity impact evaluation? An introduction to the special issue », *Canadian journal of program evaluation*, 26 (3, special issue), p. V-X.

Les données recherchées lors des évaluations de programme dans les établissements collégiaux

Par **Dominic Leblanc**, M.A. (sociologie), Conseiller pédagogique, Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption

Historiquement, l'évaluation de programme est intimement liée au milieu de l'éducation¹. Cet article revêt essentiellement un aspect pratique et présente les données recherchées et utilisées par les établissements collégiaux lors d'un processus d'évaluation de programme. L'article se termine en mentionnant les avancées, comme les outils de référence ou les logiciels spécialisés, qui contribuent positivement au développement de l'évaluation de programme dans ce milieu.

Les données recherchées

Pour simplifier, il est possible de regrouper les données indispensables afin d'évaluer un programme d'études collégiales en trois principaux groupes :

- les données pouvant être obtenues par le collège en produisant et menant ses propres sondages, questionnaires et entrevues;
- les données internes à caractère administratif et pédagogique et celles contenues dans les banques de données internes;
- les données secondaires provenant de différentes instances et différents organismes.

Sondages, questionnaires et entrevues

L'évaluation d'un programme d'études collégiales nécessite l'utilisation de méthodes de collecte de données variées, et ce, auprès de différents acteurs, tant internes qu'externes à l'établissement.

Les étudiants et les enseignants sont évidemment les acteurs internes qui se retrouvent au premier plan. Les professionnels concernés par le programme, par exemple les conseillers pédagogiques, les conseillers d'orientation, les aides pédagogiques individuelles et les spécialistes en moyens et techniques d'enseignement, sont également des acteurs internes sollicités. En tant que gestionnaire des programmes, et plus généralement des services et de l'établissement, le personnel cadre des différents services est, bien entendu, appelé à participer.

¹ Voir par exemple Valéry Ridde et Christian Dagenais. « Introduction générale à l'évaluation de programme », dans Valéry Ridde, et Christian Dagenais (dir.). *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 2009, p. 11. Et aussi : Denis Savard, Catherine Larouche et Lucie Héon. « L'évaluation et la recherche institutionnelle en éducation », *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, vol. 17, n° 2, novembre 2004, p. 5.

Sur le plan des acteurs externes, les employeurs, les milieux de stage, les ordres professionnels et les universités sont parmi les plus approchés.

L'évaluation d'un programme d'études collégiales et, par ricochet, les sources d'informations à privilégier varient en fonction même du type de programme en question.

Bien qu'il puisse sans problème le mener à des études universitaires, le programme technique vise avant tout à bien préparer l'étudiant à l'exercice de ses fonctions sur le marché du travail. Une part de l'évaluation d'un programme technique portera alors sur l'évaluation de cet objectif. Par exemple, des sondages peuvent être menés auprès des employeurs afin de recueillir leurs commentaires sur la formation offerte et sur les habiletés des diplômés. Toujours à titre d'exemple, certains programmes techniques mènent à une profession régie par un ordre professionnel. Dans un tel cas, l'ordre professionnel en question peut être sondé aux mêmes fins.

Le programme de formation préuniversitaire vise quant à lui à bien préparer l'étudiant à la poursuite d'études universitaires. L'évaluation d'un tel programme d'études nécessite de considérer cet aspect. Des sondages et entrevues peuvent être menés auprès des étudiants, des enseignants ou des représentants du milieu universitaire.

Ces processus de collecte de données nécessitent d'adopter la rigueur méthodologique à la fois du champ de l'évaluation et du champ de la recherche, ne serait-ce que pour la sélection des instruments de mesure et l'échantillonnage. Cette rigueur méthodologique doit être conservée lors de la compilation, du traitement et de l'analyse des données recueillies, qu'ils se fassent selon une approche qualitative ou quantitative. D'ailleurs, certains établissements utilisent des logiciels spécialisés en traitement de données (par exemple SPSS ou NVivo).

Analyse de documents et données internes

L'analyse de données internes, à caractère administratif et pédagogique, permet de s'assurer que le programme se déroule, dans son ensemble et dans ses particularités, en conformité avec les règlements et politiques, autant institutionnelles que ministérielles.

Les différentes politiques internes peuvent être un exemple de documents administratifs considérés lors de l'évaluation d'un programme. Leur analyse permet d'examiner comment le programme évalué s'articule autour d'elles (adéquation, respect, etc.). Un peu « à l'inverse », leur analyse peut également soulever des aspects manquants ou problématiques à l'intérieur même de ces politiques, et ce, en fonction des particularités du programme évalué.

L'analyse des documents pédagogiques permet également d'étudier l'articulation du programme, tant dans son ensemble que dans ses particularités, avec les règlements et politiques, autant institutionnels que ministériels. Les plans-cadres² et les plans de cours figurent, par

² Dans le domaine de l'enseignement collégial, le plan-cadre, qui s'insère entre le devis ministériel et le plan de cours, représente une étape de planification et d'interprétation.

exemple, parmi ces documents. Mais l'analyse de tels documents pédagogiques revêt une importance encore plus capitale : elle ouvre les portes aux pratiques pédagogiques de l'établissement (les approches pédagogiques, le contenu abordé, les pratiques évaluatives, etc.). Dans cet esprit, il est aisé de comprendre que de tels documents sont indispensables lors de l'évaluation d'un programme d'études.

Depuis plusieurs années, les collèges bénéficient de systèmes de gestion pédagogique informatisés, desquels il est possible d'extraire des données. Des indicateurs variés sont utilisés et constituent une source d'informations précieuse. Les caractéristiques sociodémographiques des étudiants ainsi que les indicateurs de réussite en sont des exemples. Il devient alors possible d'effectuer des croisements de données en fonction des besoins précis du programme évalué, par exemple l'évolution des taux de réussite, selon le sexe de l'étudiant, au cours des cinq dernières années.

Les données secondaires

Les données secondaires publiées par différents organismes, associations ou regroupements sont particulièrement utiles lors de l'évaluation d'un programme d'études collégiales. Deux principaux types de données secondaires sont recherchés : celles portant sur le milieu de l'éducation, et celles portant, par exemple, sur le marché de l'emploi, l'économie et la démographie.

Les données secondaires portant sur le milieu de l'éducation sont les plus utilisées et proviennent généralement des instances collégiales. À cet égard, le Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM) représente une institution qui, en raison des données qu'elle possède, compile et diffuse, est grandement utile. Les instances ministérielles, dont particulièrement celles découlant directement ou indirectement du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), diffusent également des données et des rapports indispensables. Les données provenant de différents regroupements et associations du milieu de l'éducation, collégiale ou non, sont aussi des sources fréquemment utilisées.

Ces données fournissent au collège de l'information utile et non disponible à l'interne, lui permettant de bonifier son évaluation. Elles permettent, par exemple, d'effectuer des comparaisons avec le réseau collégial dans son ensemble ou avec des collèges précis. Au cours de la dernière décennie, dans différentes publications, le MELS a proposé aux collèges différents moyens afin d'obtenir des données secondaires utiles pour réaliser une évaluation de programme³.

Quant à elles, les données secondaires portant sur le marché de l'emploi, l'économie et la démographie peuvent notamment être obtenues par l'intermédiaire des organismes « classiques » de ce domaine : l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), Statistique Canada, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), etc.

Ces données s'avèrent utiles afin d'évaluer, par exemple, sur la base de projections démographiques ou économiques, les perspectives d'emploi d'un secteur en particulier, et donc, des diplômés d'un programme d'études.

³ Par exemple : Raymond Boulanger et Marie-Christine Morency. « Le suivi des programmes d'études préuniversitaires au ministère de l'Éducation », *Pédagogie collégiale*, vol. 17, n° 3, mars 2004.

Vers le développement d'outils spécialisés

Au cours des dernières années, la création d'outils de référence ou de logiciels par et pour le milieu collégial a facilité l'évaluation des programmes d'études.

Au premier plan, il importe de souligner l'ouvrage de référence d'Hélène Allaire publié en 1999 et portant précisément sur l'évaluation de programmes en milieu collégial⁴. Cet ouvrage, à la fois théorique et pratique, couvre l'ensemble des étapes du processus et représente, encore de nos jours, un outil indispensable pour quiconque est appelé à participer à l'évaluation d'un programme d'études collégiales.

La création de logiciels spécialisés, par exemple en collecte et traitement de données, est également venue faciliter le processus d'évaluation. À cet effet, il est possible de mentionner le logiciel NetSondage créé par le Centre collégial de développement de matériel didactique (CCDMD). Ce logiciel permet de mettre en ligne des sondages et des questionnaires et de compiler facilement les données en les extrayant de la base, et ce, sous différents formats.

Les développements en matière de technologie de l'information et des communications ont permis l'implantation d'un système informatisé local d'information sur les programmes d'études dans certains collèges. Recommandé par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec (CEEC) lors de la foulée de l'élaboration des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études, ce système a pour objectif de centraliser les données relatives à un programme. Ce système devait « [...] permettre de suivre l'évolution d'un programme, d'en devancer l'évaluation si nécessaire et d'en préciser la problématique, les objets et les critères »⁵. En 2002, la CEEC reconnaissait des lacunes dans l'implantation, l'alimentation et l'utilisation de ces systèmes d'information sur les programmes⁶. Néanmoins, une décennie plus tard, plusieurs de ces systèmes semblent s'être améliorés et représenter désormais des outils utiles pour les processus d'évaluation de programme.

Conclusion

Bien entendu, le présent article dresse un portrait très sommaire et succinct des données recherchées lors de l'évaluation des programmes d'études dans le milieu collégial.

L'évaluation des programmes d'études collégiales est un processus complexe et rigoureux qui nécessite de bien connaître le milieu de l'éducation, les pratiques qui y ont cours et les règles le régissant. Elle nécessite également de connaître les fondements théoriques et pratiques de l'évaluation et de la recherche.

⁴ Hélène Allaire. *L'évaluation de programme : un processus de changement*. Association québécoise de pédagogie collégiale, Montréal, 1999.

⁵ *L'application des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes. Rapport synthèse*. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Gouvernement du Québec, Québec, 2002. p. 6.

⁶ *Ibid.* p. 7.

Dans un article paru en 2004, des auteurs présentaient les grandes lignes de l'évaluation institutionnelle en éducation au Québec. La conclusion de l'article était la suivante :

Le tour d'horizon des pratiques d'évaluation et de recherche institutionnelles qui ont cours dans le système éducatif québécois donne une idée de l'ampleur et de la diversité du travail qui y est accompli. Quoiqu'elle soit riche et diversifiée, la pratique de l'évaluation institutionnelle n'en demeure pas moins nouvelle pour bien des acteurs. Elle porte en elle plusieurs problématiques touchant la qualité et la disponibilité des données, l'identification des indicateurs les plus appropriés, la faisabilité et la désirabilité d'établir des comparaisons [...]. [...] Quoiqu'il (sic) en soit, il est à souhaiter que, au fil de sa pratique, l'évaluation institutionnelle progresse comme un outil puissant de développement organisationnel qui puise au dynamisme et à la compétence des acteurs concernés et qui rende compte de leurs efforts pour améliorer la qualité du système d'éducation, innover et enrichir sa diversité⁷.

Au cours de la dernière décennie, l'évaluation de programme dans le milieu collégial s'est bonifiée. Un certain domaine d'expertise en évaluation de programme s'est développé et continuera de se développer dans les établissements collégiaux. Il n'en demeure pas moins que le développement des pratiques évaluatives passera également par l'échange avec d'autres milieux dans lesquels l'évaluation de programme est une priorité.

Bibliographie

ALLAIRE, Hélène. *L'évaluation de programme : un processus de changement*. Association québécoise de pédagogie collégiale, Montréal, 1999, 115 p.

BOULANGER, Raymond, et Marie-Christine MORENCY. « Le suivi des programmes d'études préuniversitaires au ministère de l'Éducation », *Pédagogie collégiale*, vol. 17, n° 3, mars 2004, p. 10-16.

COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *L'application des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes. Rapport synthèse*, Gouvernement du Québec, Québec, 2002, 35 p.

RIDDE, Valéry, et Christian DAGENAIS (dir.). *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 2009, 360 p.

SAVARD, Denis, Catherine LAROUCHE et Lucie HÉON. « L'évaluation et la recherche institutionnelle en éducation », *Bulletin de la Société québécoise d'évaluation de programme*, vol. 17, n° 2, novembre 2004, p. 5-12.

⁷ Denis Savard, Catherine Larouche et Lucie Héon. *Op. cit.* p. 11-12.

Pourquoi devenir membre de la SQEP?

Les objectifs de la SQEP sont de :

- Promouvoir les échanges professionnels entre personnes intéressées par l'évaluation de programme
- Constituer un centre de référence, d'actions, d'information et de formation
- Contribuer au développement de l'évaluation de programme
- Prendre position sur des questions touchant l'évaluation de programme

Pour être membre à part entière d'une vaste communauté d'évaluateurs et ainsi bénéficier de plusieurs produits et services :

- Activités de formation et d'échanges et les publications de la SQEP à prix réduits;
- Distribution automatique des opportunités
- Tarifs réduits sur l'inscription au Colloque annuel
- Les Bulletins de la SQEP
- Site sur le « *World Wide Web* » à l'adresse suivante : <http://www.sqep.ca>
- Banque de ressources professionnelles pouvant vous venir en aide

Comme vous le savez sans doute, la **Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP)** regroupe des évaluateurs, des gestionnaires et toutes personnes intéressées par l'évaluation des programmes, des politiques, des activités et des services. Il s'agit d'un lieu d'échanges et de développement de la fonction de l'évaluation au Québec. Votre implication est essentielle puisqu'elle permettra de développer une position privilégiée dans différentes organisations et d'assurer une plus grande visibilité de nos actions.

Si vous voulez savoir ce qui se passe dans le domaine de l'évaluation au Québec, la Société québécoise d'évaluation de programme est l'association professionnelle toute indiquée pour vous!

Frais annuels

- Membre individuel : 45 \$
- Étudiant : 25 \$

Vous pouvez déposer une demande d'adhésion via le [formulaire en ligne](#).

Le visuel des évaluations n'est pas un gadget : pourquoi, en quoi et comment les rapports d'évaluation doivent-ils consacrer une bonne place au contenu graphique?

Par Daniel Boutaud, Boutaud Analyse économique (BAE), Montréal

Introduction : la sous-exploitation et les apports potentiels du visuel dans les rapports d'évaluation

Cet article porte sur le « visuel » des rapports et présentations de résultats de suivi-évaluation de programmes socioéconomiques. L'évaluation se prête admirablement bien à l'utilisation de contenus visuels, sous forme de tableaux, graphiques, diagrammes ou schémas, et en combinaison avec des éléments « textuels » de définition, d'explication et d'interprétation.

L'expérience, notamment à travers divers travaux de métaévaluation réalisés par l'auteur, tend à montrer que les rapports d'évaluation de programmes socioéconomiques n'accordent trop souvent qu'une « petite place » au contenu visuel. De surcroît, ce dernier s'y retrouve aussi trop cantonné à des formes élémentaires de représentation⁸. Celles-ci ont bien sûr leur place dans les rapports d'évaluation, mais elles ne suffisent pas pour bien exploiter visuellement les données et informations.

Le cadre logique – avec l'arbre des problèmes notamment – est généralement sujet à une présentation schématique (de type arborescence causale), mais ensuite, pas grand-chose, ni pour les résultats de mise en œuvre, ni pour l'impact, ni pour la vérification du bien-fondé et de la théorie de programme. Alors que les évaluations de programmes socioéconomiques reposent sur la collecte et le traitement de multiples informations et données quantitatives et qualitatives provenant de sources variées et utilisant diverses techniques combinées, les rapports d'évaluation sont souvent des documents essentiellement textuels avec, ici et là, quelques tableaux, et dans lesquels on peut aussi retrouver, parsemés, des graphiques et images, outre le schéma du cadre logique.

Pourtant, les analyses d'évaluation se prêtent particulièrement au traitement visuel. Cette possibilité se doit d'autant d'être exploitée que les résultats d'évaluation – qu'il s'agisse d'évaluation *ex ante*, de mise en œuvre et *in itinere*⁹, ou finale – sont appelés à être

accessibles, partagés et discutés par les intervenants clés et publics. Or, ceux-ci disposent éventuellement de connaissances diverses et inégales en matière d'évaluation. En particulier, leur bagage de connaissances statistiques peut être insuffisant pour leur permettre de comprendre spontanément la méthode utilisée d'évaluation de l'impact *ex ante* ou *ex post* du programme. Pour eux, l'utilisation de contenus visuels peut être la forme la plus appropriée pour bien comprendre les méthodes utilisées, les données et leur interprétation. À vrai dire, la pratique montre aussi toute l'importance et tout l'apport pour l'évaluateur lui-même et son équipe de discuter de la méthodologie appropriée, et d'organiser-analyser-interpréter les données en utilisant les représentations visuelles.

A priori, une raison possible de la sous-utilisation des contenus visuels enrichis ou à valeur ajoutée précise pourrait tenir aux limites que doivent se donner les évaluateurs, compte tenu du budget disponible; et aux efforts particuliers à allouer pour ce genre de travail (par exemple, pour représenter ce qui ressort des données fines plutôt que des indicateurs statistiques agrégés). En l'occurrence, une vision globale des données « micro » d'un programme d'aide financière à des PME, par exemple, et de ses résultats en termes d'investissement et de création d'emploi est essentielle, et non pas seulement la fourniture d'indicateurs de résultats généraux et moyens. Il faut faire preuve d'imagination et consacrer du temps pour produire une représentation visuelle enrichie à valeur ajoutée. On peut, par exemple, juxtaposer des graphiques représentant des indicateurs contextuels avec des données et indicateurs de la mise en œuvre et des résultats du programme concerné. Ce mode visuel de mise en relation entre des variables reliées au programme et au contexte d'influence externe peut être éclairant. Par ailleurs, une certaine méconnaissance du potentiel d'exploitation visuelle des données et le manque de familiarité avec la communication par le contenu graphique pourraient constituer d'autres raisons de la sous-utilisation des contenus visuels.

L'applicabilité du visuel aux différents aspects et composantes d'évaluation

Les tableaux, graphiques, figures, schémas, diagrammes et cartes, en combinaison avec des bulles et encadrés à contenu textuel, sont des formes de représentation qui peuvent grandement aider les lecteurs à assimiler les informations et connaissances qui sont présentées sous forme textuelle. Ces formes de représentation offrent aussi certains avantages propres pour représenter des idées et réalités dont la communication est moins bien servie par le texte, lequel convient surtout pour des séquences et exposés linéaires (et moins pour décrire des systèmes en circuit, en boucle, en spirale, en étoile, et avec des arborescences et ramifications). En fait, comme la définition de son cadre logique, dans une optique de gestion axée

⁸ Par « représentation élémentaire », il est entendu ici ce genre de graphique simple, par exemple une « tarte » indiquant la répartition en pourcentage des bénéficiaires d'un programme (une donnée déterminée). Qu'il s'agisse de la tarte, de l'histogramme en colonnes ou en barres, de la courbe ou de la ligne de tendance, des bulles, de l'anneau, de l'étoile radar ou du nuage de points, le graphique « élémentaire » est celui qui est produit automatiquement, sans manipulations supplémentaires et additifs, à partir des propositions préconfigurées offertes par Excel ou d'autres tableaux courants.

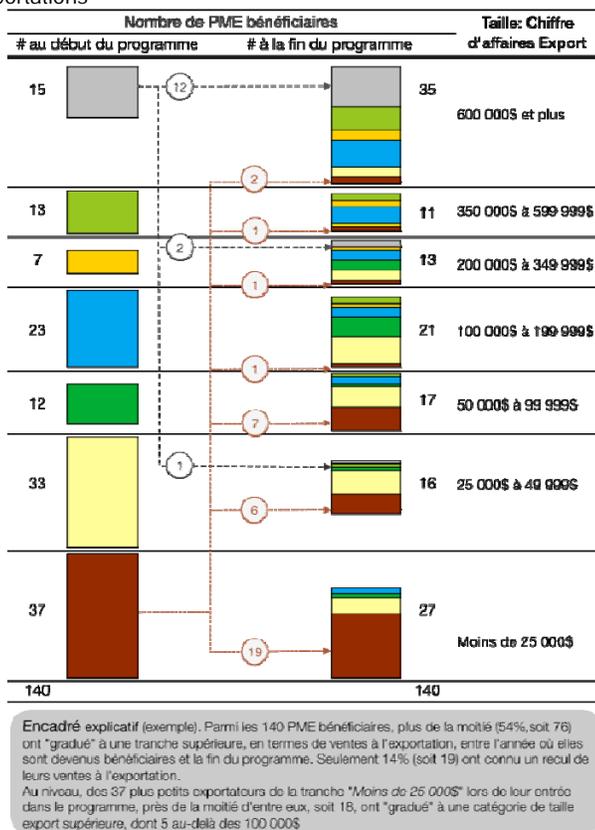
⁹ L'évaluation *in itinere* est un processus comportant une série de travaux d'évaluation de suivi « en continu », ou à des étapes clés, de la mise en œuvre et de l'environnement

d'influence d'un programme. Cette terminologie d'évaluation est notamment utilisée au sein de l'Union européenne. D'une part, les évaluations de mise en œuvre ou formatives permettent de vérifier si la mise en place d'un programme se déroule conformément aux attentes (de façon à procéder le plus tôt possible aux correctifs nécessaires). D'autre part, les évaluations de mi-parcours sont des travaux d'étape particuliers dans un processus d'évaluation *in itinere*.

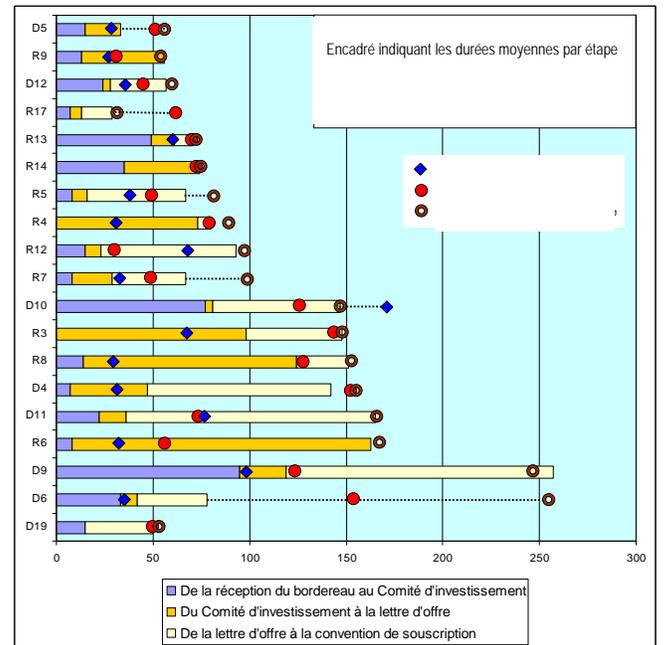
sur les résultats, la description analytique et l'interprétation des informations et données de mise en œuvre et sur les résultats d'un programme – liés aux éléments contextuels – se prêtent particulièrement à un traitement visuel. Par ailleurs, les représentations graphiques constituent des supports privilégiés pour communiquer et discuter des problématiques, des résultats et des liens de causalité. Les représentations sous formes visualisées ne sont pas non plus une panacée, elles présentent certaines limites et des inconvénients (d'abord celui de s'y enfermer), et l'important est de trouver la combinaison appropriée au propos.

La représentation visuelle a pour champ d'origine privilégié la dimension spatiale avec la cartographie géophysique. Cela convient tout à fait à la représentation des résultats de programmes pour lesquels cet aspect est important, comme les programmes de développement économique local et régional et d'aménagement du territoire. Les résultats selon le processus de mise en œuvre – qui concernent la dimension temporelle – se prêtent aussi admirablement à la représentation graphique, qu'il s'agisse d'analyser, par exemple, des durées/délais pour atteindre différentes étapes; de procéder à une analyse par cohorte de bénéficiaires récurrents et non récurrents du programme; et d'analyser l'efficacité et de déterminer les points faibles à corriger (graphiques 1 et 2).

Graphique 1. Exemple de représentation des changements de taille (gradation) – selon les ventes à l'exportation – de PME culturelles canadiennes bénéficiaires d'un programme de promotion des exportations



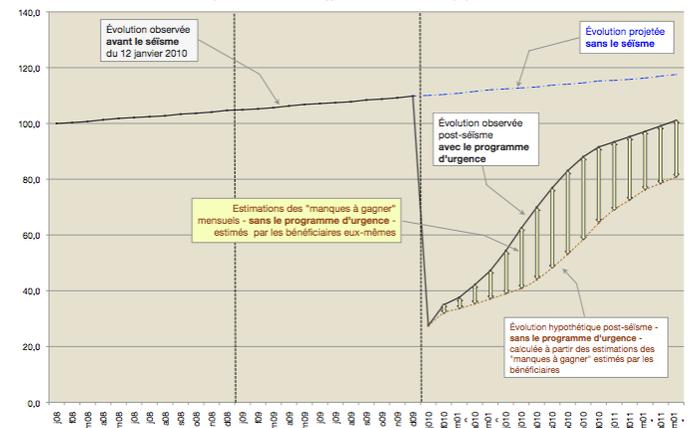
Graphique 2. Exemple de représentation des délais de traitement



des dossiers dans un programme de financement de PME – en nombre de jours selon les étapes du processus¹⁰

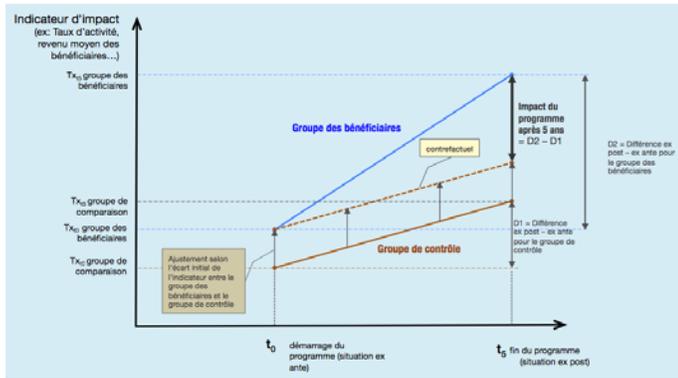
La présentation schématique de la méthode d'analyse d'impact et l'inscription des données de résultats dans le schéma sont aussi un outil utile et précieux de reportage des résultats d'évaluation (graphiques 3 et 4).

Graphique 3. Genre de graphique servant à expliquer l'approche de la mesure d'impact d'un programme d'urgence post-désastre de reconstitution des capacités d'organismes d'appui affectés



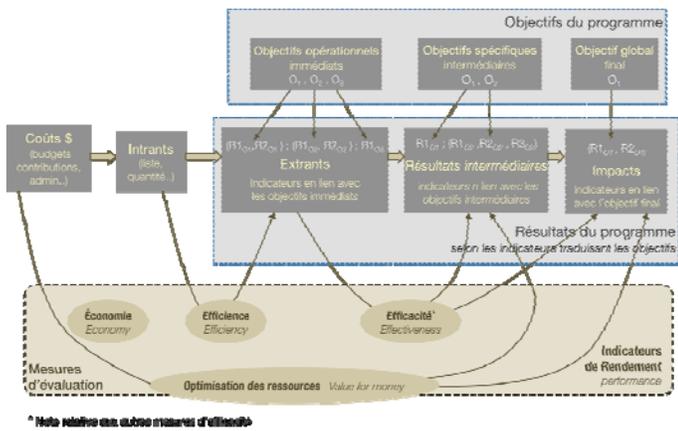
¹⁰ Les exemples figurant dans cet article sont inspirés de schémas et graphiques extraits de rapports d'évaluation de programmes socioéconomiques réalisés pour diverses institutions (Développement économique Canada, Banque mondiale, Patrimoine canadien...) par Étude Économique Conseil (EEC Canada) sous la direction de l'auteur.

Graphique 4. Genre de graphique servant à expliquer et à présenter les résultats d'une mesure d'impact d'un programme en utilisant un groupe de contrôle



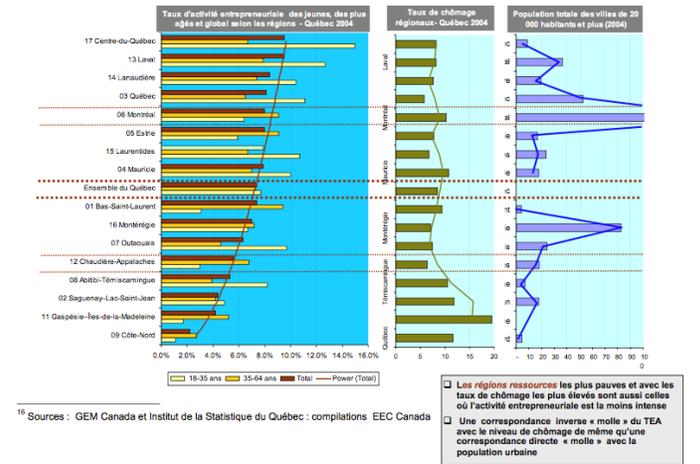
Le cadre logique d'un programme et la chaîne de causalité supportant la théorie du programme sont plus ou moins fréquemment présentés sous forme de diagramme, mais il est malheureusement moins fréquent qu'on les réutilise pour présenter les résultats et la démonstration ou non de la théorie du programme (graphique 5).

Graphique 5. Genre de modèle servant à présenter et à expliquer l'enchaînement des résultats selon le cadre logique d'un programme



Aujourd'hui, les termes de cartographie (mapping), dans un sens métaphorique, ont beaucoup de succès, notamment dans le cadre d'évaluations participatives/qualitatives (cartographie des incidences/outcome mapping). Cela dit, une application majeure du mapping est, selon l'évaluation classique, de pouvoir figurer, organiser visuellement la présentation des données relatives aux intrants, extrants et résultats à moyen et long terme d'un programme avec les données contextuelles (par exemple avec les données de la base économique, de la dynamique démographique, de l'emploi et du chômage des régions et zones d'intervention) (graphique 6). Le mapping est aussi particulièrement approprié pour la présentation des résultats d'analyse diagnostique de systèmes institutionnels et dispositifs de mise en œuvre de programme : les points forts et les points faibles peuvent être indiqués selon leur « localisation » et « leur degré d'impact » sur la fonctionnalité et l'efficacité du dispositif.

Graphique 6. Présentation avec juxtaposition d'indicateurs contextuels selon les régions d'intervention dans le cadre de l'évaluation d'un programme d'appui aux PME pour le développement régional



Le visuel s'applique bien autant : (i) à la définition et à l'explication du rationnel d'un programme qui est l'aspect le plus important et le plus « oublié », une fois le programme accepté, financé et engagé; c'est le plus exigeant, au sens d'exiger l'ensemble des éléments probants de démonstration (« evidence ») des analyses quantitatives et qualitatives; (ii) à la description et à l'analyse de la mise en œuvre et de l'efficacité; (iii) à l'analyse des impacts et de l'efficacité (optimisation des ressources).

Quels logiciels utiliser?

Il existe un grand nombre de logiciels permettant de construire les genres de diagrammes et de graphiques qui intéressent l'analyste en évaluation. On peut les classer en trois grandes catégories : (i) ceux qui ont été spécialement développés pour offrir des applications visuelles¹¹, (ii) les logiciels de calcul spécialisés, à vocation scientifique, qui intègrent la fonction « graphique »¹² et (iii) les logiciels courants de traitement de texte, de feuilles de calcul (ou tableurs) et de présentation, qui offrent aussi la fonction « graphique ».

Les logiciels des deux premières catégories offrent généralement des possibilités graphiques qu'on ne retrouve pas parmi les logiciels courants de la troisième catégorie, et ils permettent de créer plus facilement certaines représentations visuelles avec une apparence

¹¹ Parmi ceux-ci, on peut citer Visio, Wordle et MindManager. Microsoft Office Visio sert à créer des diagrammes et organigrammes. Wordle peut être utile en évaluation classique comme en évaluation participative pour analyser le verbatim d'un panel d'experts, d'un groupe de discussion ou d'une réunion de participants au programme. Ce logiciel permet de dégager des nuages de mots selon la fréquence des mentions et de les organiser. MindManager est un autre logiciel de cartographie (mapping) d'informations et d'idées, utilisable individuellement ou en groupe, pour planifier et gérer des projets. OmniGraffle et Graftio sont d'autres exemples de logiciels à vocation graphique intéressants.

¹² Dans la deuxième catégorie figurent des logiciels plus spécialisés d'analyse de données, statistique et économétrique. Il s'agit notamment de Stata et d'OriginLAB.

plus soignée¹³. Il faut toutefois noter que les logiciels courants les plus utilisés, c'est-à-dire Excel, Word et PowerPoint de la suite Microsoft Office (ou leur équivalent chez Apple), permettent déjà de répondre de manière satisfaisante à une bonne partie des besoins graphiques de l'évaluateur. Leur potentiel pour créer des diagrammes et graphiques est souvent sous-exploité.

Une première chose qui peut être faite pour enrichir le visuel des rapports d'évaluation est de mieux exploiter ces possibilités des logiciels courants. Une deuxième chose consiste à faire du repérage parmi l'éventail de logiciels spécialisés offerts dans les deux premières catégories susmentionnées. Une troisième est de passer en revue des rapports d'évaluation sous cet angle d'intérêt de la valeur ajoutée par le visuel. Il s'agit ici de mieux connaître les possibilités de visualisation des données et informations pour développer la capacité d'imaginer rapidement les représentations intéressantes dans le cadre du rapport d'évaluation à rédiger.

Quelques principes de base dans les choix graphiques

Plusieurs possibilités graphiques peuvent spontanément venir en tête pour représenter un ensemble donné d'informations; parmi elles, certainement plus d'une pourra constituer des solutions satisfaisantes. Cela étant, quelques principes de base peuvent guider le choix final.

Le schéma, le diagramme, le graphique ou le tableau doit être le plus simple possible pour être facilement lisible. Cela signifie qu'il faut alléger au maximum la matière graphique et réduire le contenu substantif à l'essentiel à communiquer. Il est généralement souhaitable de n'utiliser qu'un genre de caractère (Arial, Calibri, Helvetica Neue...) en évitant ceux qui sont plus décoratifs (plus longs à lire) et de limiter les variantes de taille, de couleur et de style des caractères (ordinaire, gras, italique, pâle...) au strict nécessaire. Si on veut indiquer une différence d'importance entre deux éléments, la taille du caractère suffit (par exemple : 11 par rapport à 10) et il n'est pas nécessaire de surcharger par une différence de style ou de couleur, et inversement. De plus, la présentation de tableaux peut souvent être allégée visuellement en éliminant des lignes inutiles, par exemple sur les côtés.

Le critère de lisibilité est évidemment plus facile à bien satisfaire si on utilise des représentations élémentaires, comme une simple « tarte ». Mais même dans ce cas, la lisibilité peut être défaillante si la tarte comporte trop de sections : il devient alors difficile de différencier certaines couleurs dans la légende comme dans la tarte. Ce problème peut être accentué si la reproduction sur papier est de faible qualité ou si l'éclairage et le fond de projection ne sont pas appropriés aux couleurs choisies. Il est donc important, au moment de la création et de l'édition, de faire des choix qui augmentent la lisibilité selon les diverses circonstances qui peuvent être raisonnablement envisagées.

¹³ Par exemple, les tableaux courants n'offrent pas de traduire automatiquement les grandeurs sous forme de surfaces circulaires ou rectangulaires. Ils permettent de le faire, mais il faut effectuer des manipulations qui prennent un certain temps. On peut voir via Internet un exemple suggestif poussé de conversion de statistiques économiques internationales en graphiques animés et interactifs dans les présentations vidéo de Hans Rosling (avec Gapminder qui a développé le logiciel Trendalyzer).

S'il faut rechercher la simplicité pour mieux assurer la lisibilité, le critère de la pertinence peut, par contre, justement amener à créer des tableaux, graphiques, schémas qui présentent, a priori, une plus grande complexité au regard du nombre d'éléments d'information différents (cases, bulles) qu'on y retrouve, du nombre de liens (lignes, flèches) et de leur disposition. Ce plus grand nombre d'éléments peut simplement correspondre à la description d'une réalité dont il est vraiment pertinent de fournir une vision d'ensemble articulée (par exemple, le dispositif institutionnel de gestion d'un programme, ou la théorie sous-jacente du programme). On peut aussi choisir d'ajouter au graphique des bulles, des fenêtres, une loupe d'une portion du graphique, des encadrés, et ce, pour introduire des précisions et commentaires qui viennent servir la compréhension du graphique et aider à l'interprétation des données et autres informations. Ce sont justement ces éléments textuels d'enrichissement, ces combinaisons « image-texte-données » qui peuvent apporter une valeur ajoutée en termes de communication des constats et résultats de l'évaluation aux intervenants. Une option pour faciliter la communication de ce genre de graphiques plus complexes est d'en proposer une reconstruction progressive, en deux ou trois étapes.

Le principe est de créer les représentations visuelles qui donnent la meilleure combinaison « pertinence-lisibilité ». Leur rôle est de faire ressortir des éléments d'évaluation qui sont moins évidents à comprendre et à communiquer sans visualisation. Finalement, il est important d'éviter que la représentation visuelle proposée donne prise à des ambiguïtés d'interprétation et des généralisations abusives.

Conclusion : le visuel comme critère d'appréciation des rapports et comme élément à promouvoir

L'utilisation des représentations visuelles n'est pas un luxe en matière d'évaluation de programme. Les formes graphiques s'utilisent certes en complémentarité avec d'autres moyens, mais elles peuvent apporter une contribution particulière et importante, sinon essentielle, pour transmettre les résultats d'une évaluation. En effet, les représentations visuelles comportent un aspect important de participation/mobilisation ainsi qu'un aspect d'information/communication vers des clientèles auxquelles il faut rendre des comptes et vers les intervenants qui veulent tirer des leçons et adapter leurs manières de faire et leurs comportements. À cet égard, dans leurs mandats, il serait important que les institutions connaissent mieux, demandent davantage et précisent leurs attentes sur le plan du contenu visuel. En effet, il est aujourd'hui plus fréquent de trouver des demandes explicites de *mapping*, mais rarement davantage. Il serait donc aussi souhaitable qu'il y ait un développement et une diffusion accrue des outils visuels disponibles ainsi que des apports qu'ils sont en mesure de fournir pour améliorer les rapports d'évaluation sur le plan de la communication de la méthodologie utilisée, des résultats obtenus et des limites de l'évaluation. Par ailleurs, les métaévaluations devraient intégrer l'apport propre au visuel – en quantité et en qualité – dans leur grille d'appréciation comparative de la qualité de rapports d'évaluation du point de vue de la présentation des constats et de l'interprétation des résultats. La visualisation doit surtout être développée en ce qui a trait aux aspects « mous » des évaluations, ceux qui sont les plus difficiles techniquement. Il s'agit notamment de l'évaluation des impacts, de l'effet net ou de l'attribution, et des éléments probants

(ou non) de démonstration de la théorie sous-tendant le design du programme.

La SQEP à l'international : une mise à jour de nos engagements

Par Marie Gervais, Ph. D., Professeure titulaire, Université Laval,
Vice-présidente, SQEP – Québec

Message clé

Une SQEP engagée dans diverses activités de partenariat et de mentorat...

- À l'occasion de la relance du Réseau francophone d'évaluation
- Au sein de l'initiative internationale EvalPartners, sous la responsabilité de l'Organisation internationale de coopération en évaluation (OICE) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
- Dans le cadre du projet EvalMentors, un partenariat avec l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) et la Société canadienne d'évaluation (SCE)
- Dans le cadre du projet EVALbania, un partenariat avec la Société albanaise d'évaluation de programme (SAEP)

Contexte

En juin 2011, et par l'entremise de son bulletin, la SQEP informait ses membres de son engagement dans l'espace francophone (voir l'article « La SQEP dans la Francophonie : Où en sommes-nous? » <http://www.sqep.ca/archives/Vol23no1.pdf>).

Depuis ce temps, la SQEP a renforcé sa contribution au sein de diverses initiatives internationales. Elle s'est activement engagée à la relance du Réseau francophone d'évaluation (RFE), participe à l'initiative EvalPartners et est coresponsable de deux projets développés en partenariat avec d'autres sociétés nationales d'évaluation. Le premier projet, EvalMentors, témoigne d'une collaboration avec l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) et la Société canadienne d'évaluation (SCE), alors que le deuxième projet, EVALbania, témoigne d'une collaboration avec la Société albanaise d'évaluation de programme (SAEP). Examinons maintenant une à une ces initiatives.

1. Réseau francophone d'évaluation

Le Réseau francophone d'évaluation (RFE) a été mis en place en 2008 à la suite de la signature par plusieurs sociétés nationales d'évaluation de la Déclaration de Strasbourg. Cette déclaration témoigne d'une volonté de promouvoir l'évaluation dans l'espace francophone international, de soutenir l'accès à une formation de qualité en français et de soutenir le développement d'une pratique évaluative de haut niveau chez la communauté d'évaluateurs francophones. Jusqu'à maintenant, le RFE a évolué davantage sous

un mode informel, s'appuyant sur quelques leaders francophones pour avancer. Se heurtant aux limites d'un tel mode de fonctionnement, le RFE a vécu, dès 2011, un certain essoufflement. Cela a suscité une importante période de réflexion sur la pertinence d'un tel réseau et sur les conditions nécessaires à la réalisation de ses ambitions. Le bilan du RFE, présenté récemment par la SQEP, peut être consulté sur son site Web dans la section *Nouvelles internationales* (http://www.sqep.ca/documents/Bilan_RFE.pdf).

Ainsi, fort de ses trois premières années d'existence, le RFE est actuellement en phase de relance, ce qui devrait normalement le conduire à sa formalisation au début 2013. Il aura à ce moment défini ses statuts, clarifié son mode de gouvernance et précisé son plan stratégique. À ce jour, 13 sociétés nationales d'évaluation participent aux travaux de relance du RFE. En sus de la SQEP et de la SCE, il faut compter la SFE (France) qui est l'instigatrice du processus de relance et pour lequel Guy Cauquil agit comme coordonnateur par intérim, l'AME (Maroc), l'AMSE (Mauritanie), la CaDEA (Cameroun), le REBUSE (Burkina Faso), le RenSE (Niger), le RISE (Côte d'Ivoire), la SAEP (Albanie), le SenEVAL (Sénégal), la SEVAL (Suisse) et la SWEPE (Wallonie).

Le RFE travaille actuellement sur trois dossiers jugés prioritaires et pour lesquels un comité de travail opérationnel a été mis en place. Il est question d'un comité *Institutionnalisation, gouvernance et statuts*, un comité *Formation, développement des capacités et portails* ainsi qu'un comité *Forum francophone d'évaluation* dont la première édition sera tenue vraisemblablement au Sénégal. La SQEP anime ces comités ou y contribue. En ce qui concerne spécifiquement le portail francophone de l'OIF, il a été convenu d'assurer sa migration vers le site MyM&E sous la responsabilité de l'UNICEF et de poursuivre son développement dans une perspective de soutien au développement d'une culture d'évaluation dans le monde francophone. Le lancement du portail francophone d'évaluation associé au MyM&E anglophone devrait être réalisé au début 2013.

2. EvalPartners

Lors d'une réunion tenue en janvier 2012 à Accra, au Ghana, en marge du congrès de l'AfrEA, l'Organisation internationale de coopération en évaluation (OICE) et l'UNICEF, en partenariat avec plusieurs grandes organisations, ont lancé un partenariat novateur visant le renforcement de la capacité d'évaluation de la société civile en général, et des organisations de volontaires professionnels en évaluation (OVPE) en particulier. Il est notamment question de renforcer la capacité institutionnelle des OVPE et celle de leurs membres. Il est également question de renforcer la capacité des OVPE à jouer un rôle stratégique et significatif dans l'élaboration et l'utilisation de systèmes nationaux d'évaluation pouvant informer les politiques nationales et la mise en place de programmes efficaces, y compris les politiques axées sur l'équité et sur la sensibilité à l'égard du genre.

EvalPartners valorise l'apprentissage et le soutien par les pairs ainsi que la coopération régionale et internationale entre OVPE et institutions. Elle met de l'avant le partage d'expériences, de leçons apprises et de bonnes pratiques. La SQEP était présente lors du lancement d'EvalPartners et soutient officiellement cette initiative. La SQEP contribue de plus, par l'entremise de sa vice-présidente - Québec, aux travaux du comité de gestion d'EvalPartners. De plus

amples informations sont présentées sur le site Web d'EvalPartners (<http://mymande.org/evalpartners>).

EvalPartners a lancé une vaste enquête permettant de documenter le profil des OVPE et de colliger des informations sur les engagements et réalisations de ces OVPE en renforcement de capacités. À ce jour, 136 sociétés nationales ont participé à cette enquête. EvalPartners désire obtenir une meilleure compréhension de la façon dont les OVPE font la promotion du développement de la capacité d'évaluation dans trois domaines, soit : 1) la capacité institutionnelle des OVPE (en tant qu'organisations); 2) la capacité des membres des OVPE (compétences techniques des individus pour la conduite d'évaluations de qualité); 3) la capacité des OVPE à jouer un rôle stratégique dans leur pays en termes de promotion d'un environnement favorable à l'évaluation, de contribution aux politiques et systèmes d'évaluation dirigés par les pays, et de soutien à la demande et à l'offre d'évaluation. Une cartographie mise à jour des OVPE ainsi que les principaux résultats de l'enquête devraient être publiés sur le site Web de l'OICE à partir de la mi-octobre 2012 (<http://www.ioce.net>).

De plus, certaines OVPE ont été invitées à élaborer une étude de cas décrivant plus en détail comment elles font la promotion de l'évaluation et contribuent au renforcement de capacité dans leur pays (individus, institutions, gouvernements). La SQEP a décrit, conjointement avec la SAEP, le partenariat développé entre ces deux OVPE, présentant l'apport de la SQEP à l'émergence et à la formalisation de la SAEP. La SQEP a également participé à l'élaboration du cas de la SCE. La prochaine étape importante pour EvalPartners s'avère le forum de Chiang Mai, en Thaïlande, en décembre prochain. Certaines OVPE seront invitées à présenter leur expérience et diverses réunions de travail auront lieu afin de tirer profit des expériences partagées. Ce forum devrait permettre l'identification de stratégies porteuses et d'un plan d'action à mettre de l'avant en renforcement de capacité ciblant les évaluateurs, les gouvernements et les autres institutions.

EvalPartners s'est également engagé dans la présentation régulière de webinaires offerts par divers conférenciers internationaux chevronnés et dans la mise en place d'un programme de formation en ligne sur l'évaluation du développement (<http://mymande.org>). Sur ce point, notons l'intérêt généré par cette occasion de formation où 3 000 évaluateurs issus de 162 pays sont déjà inscrits.

Pour conclure, mentionnons qu'EvalPartners compte soutenir le démarrage de programmes de partenariat/mentorat entre OVPE. À cette fin, les deux initiatives codéveloppées par la SQEP, soit EvalMentors et EVALbania, ont reçu l'approbation d'EvalPartners en juillet dernier et constituent les deux projets-pilotes en renforcement de capacité qui viendront progressivement alimenter les travaux d'EvalPartners à ce chapitre.

3. EvalMentors

Tenu sous l'égide d'EvalPartners et issu d'un partenariat AfrEA-SQEP-SCE, EvalMentors a pour but de renforcer la capacité des évaluateurs en Afrique et leurs OVPE respectives dans des domaines ciblés et pour lesquels des résultats peuvent être obtenus à moyen terme. Parmi les principes dans lesquels s'inscrit EvalMentors, retenons tout d'abord la *Made in Africa Approach to Evaluation*, qui a été mise de l'avant lors de la conférence de

Niamey, en 2007, et qui a été par la suite adoptée par l'AfrEA. Cette approche cherche à mettre en perspective les connaissances autochtones (*indigenous*) et locales en ce qui concerne la théorie et la pratique de l'évaluation, et à nuancer ou adapter les approches et les modèles d'évaluation provenant du Nord. Retenons également l'alignement d'EvalMentors avec l'historique probant de la SCE, de la SQEP et de leurs membres respectifs au renforcement des OVPE sur la scène internationale en général et en Afrique en particulier. EvalMentors se décline en trois programmes principaux qui seront graduellement déployés selon les ressources humaines et financières disponibles.

Programme de soutien au renforcement de la capacité institutionnelle des OVPE africaines

Ce programme vise à renforcer la capacité institutionnelle des OVPE et la réalisation de leur mission, à soutenir le développement d'une communauté d'évaluateurs dans le pays, à soutenir une pratique d'évaluation de qualité et le développement d'une nouvelle génération d'évaluateurs, et à offrir un soutien associé à des besoins précis exprimés. Il se déclinera en deux composantes principales. Une première visera le soutien particulier de trois OVPE en émergence dans leurs efforts de développement et d'institutionnalisation. Une deuxième permettra de soutenir la réponse à certains besoins communs relevés par diverses OVPE. Ce programme a été lancé le 25 septembre 2012 sur le site Web de l'AfrEA.

Programme de mentorat lié au Journal africain d'évaluation

Ce programme s'inscrit au sein du projet développé par l'AfrEA de se doter d'une revue en évaluation dynamique, bilingue et répondant aux hauts standards internationaux de qualité. Ce journal offrira à la communauté d'évaluateurs africains un véhicule qui soutiendra le renforcement de l'évaluation en Afrique. Ce programme vise particulièrement à renforcer la capacité des évaluateurs à publier des articles de hauts standards scientifiques et à mettre en place, sur une base récurrente, différentes modalités qui contribueront au renforcement de cette capacité à publier et au maintien du dynamisme dans le temps. Comme modalités à développer, il est actuellement question d'une formation en ligne sur « comment publier », d'un atelier de formation à être donné sur une base régionale aux évaluateurs souhaitant se familiariser avec la démarche de publication et ses exigences, et enfin, d'un programme de mentorat entre, d'une part, des évaluateurs africains désireux de publier et, d'autre part, des experts africains et internationaux présentant une crédibilité scientifique reconnue par les pairs.

Programme de formation fondée sur la Made in Africa Approach to Evaluation

Le programme *Made in Africa Approach to Evaluation* vise à améliorer la pertinence, la qualité et l'accessibilité de la formation en évaluation en Afrique, tant en anglais qu'en français, et s'intéresse à la fois à la formation universitaire de base (diplômante) et à la formation continue (qualifiante). Il a pour objectifs de : 1) concevoir un programme de formation animé par l'Afrique, qui comprendra l'élaboration de formations ou encore l'examen et l'adaptation de formations existantes en fonction du contexte africain; 2) créer une banque de formateurs africains dévoués et en mesure de fournir la

formation animée par l'Afrique; 3) promouvoir le réseautage et l'établissement de partenariats avec les universités et les centres de recherche engagés en évaluation; 4) contribuer au renforcement de la formation universitaire (programmes existants et à mettre au point). Ce programme prévoit apporter une contribution complémentaire aux autres initiatives actuellement en cours sur le continent africain (par exemple, les centres CLEAR). EvalMentors cible un partenariat privilégié avec les OVPE, tout en travaillant en synergie et en concertation étroite avec les autres organisations qui soutiennent le renforcement de l'évaluation en Afrique, en raison de leurs capacités organisationnelles ou financières.

4. EVAIbania

La SAEP et la SQEP ont signé, le 1^{er} mai 2012, une entente de collaboration visant à soutenir la mise en œuvre du plan stratégique de la SAEP, notamment en ce qui concerne le développement et le renforcement de la capacité en évaluation auprès des individus, des organisations, du gouvernement et du milieu universitaire en Albanie. Cette entente a permis le développement de l'initiative EVAIbania, laquelle s'insère naturellement dans les principes mis de l'avant par EvalPartners. Il est question de mentorat et d'accompagnement d'une OVPE plus expérimentée dans la planification et la réalisation d'actions considérées comme étant prioritaires par une OVPE émergente, d'appui technique et de transfert d'expertise de l'OVPE plus expérimentée vers l'OVPE émergente, et ce, dans une perspective d'habilitation et d'autonomie dans des délais réalistes.

Trois projets ont été retenus comme étant prioritaires. Le premier projet concerne le soutien à la mise en place d'un secrétariat permanent pour la SAEP. Le deuxième projet vise à susciter la demande en évaluation et à générer une certaine capacité en évaluation chez les praticiens éventuels de l'évaluation. Ce projet permettra de sensibiliser les gestionnaires ainsi que les universitaires sur l'importance de l'évaluation dans un contexte d'administration publique, de renforcer les compétences des praticiens par une offre de formation qualifiante de courte durée, et d'offrir des ateliers de développement professionnel sur des thèmes jugés prioritaires. Le troisième projet vise à soutenir le développement d'un premier cours en évaluation de programme à être donné par une université albanaise et à démarrer les discussions devant conduire au développement, à moyen terme, d'un deuxième cycle en évaluation de programme. Le démarrage d'EVAIbania se fera par la réalisation d'une première « semaine albanaise d'évaluation » maintenant prévue pour décembre 2012, grâce au soutien d'EvalPartners. La SQEP contribue à l'organisation de cet événement.

Conclusion

La SQEP compte déjà à son actif une diversité d'expériences de mutualisation d'expertises, de jumelage, de mentorat et d'accompagnement sur des projets particuliers ou complexes auprès d'OVPE, d'institutions et de structures gouvernementales. À mesure que les initiatives présentées évolueront, la SQEP compte mobiliser ses membres et leurs expertises particulières (notamment en évaluation du développement) et mettre à contribution sa plateforme, ses différents comités et groupes de travail existants et à venir, en fonction des besoins qui seront exprimés. Il faut mentionner que la SQEP est consciente du caractère ambitieux de ces initiatives et prévoit y investir selon ses capacités, tout en tenant compte des autres axes de son plan stratégique. La SQEP demeure fière du

leadership et de la crédibilité qui lui sont largement reconnus par la communauté internationale dans le domaine du soutien au renforcement de la capacité en évaluation. Une mise à jour des engagements et des réalisations de la SQEP sur le plan international sera faite de façon régulière auprès de ses membres.

Un nouvel acteur au sein de la SQEP : Le ReQUE

Par Marthe Hurteau, Professeure, Université du Québec à Montréal, pour le ReQUE

Il y a plus d'un an, Marie Gervais a pris l'initiative de regrouper des représentants informels d'universités québécoises qui s'intéressent à la formation en évaluation de programme. Depuis lors, ce regroupement existe sous l'appellation de **ReQUE**, pour le Réseau québécois des universitaires en évaluation. Il réunit des professeurs rattachés aux universités Laval, de Montréal, du Québec (UQAM, UQO, UQTR), de Sherbrooke et de la TELUQ. Tout prochainement, un professeur de l'Université Concordia devrait se joindre à l'équipe.

Le **ReQUE** se veut une plateforme d'échange et de collaboration entre des universitaires québécois qui sont motivés à offrir une formation universitaire de qualité ainsi qu'une formation continue adaptée aux besoins des évaluateurs québécois. La SQEP soutient cette initiative et cela devrait se traduire par des collaborations entre les membres du groupe et des chargés de dossiers au sein de comités de travail de la SQEP.

Pour la prochaine année, les membres du groupe ont retenu deux dossiers prioritaires, soit la diffusion de l'information sur les formations offertes et le soutien aux étudiants. En ce qui concerne la diffusion de l'information, les membres du groupe ont effectué une compilation des différentes formations offertes dans leurs universités respectives. Cette compilation devrait être déposée au cours de l'automne sur le site Web de la SQEP. Le **ReQUE** s'engage aussi à informer régulièrement les membres de la SQEP sur l'état de ses travaux en ayant recours au *Bulletin de la SQEP*. En ce qui concerne le soutien aux étudiants et étudiantes, le **ReQUE** compte mettre en place des modalités afin de faciliter le partage des expériences de formation, le soutien et, le cas échéant, la réalisation de projets communs. Les étudiants et étudiantes seront aussi informés quant aux différentes possibilités qui s'offrent à eux au sein de la Société canadienne d'évaluation (SCE) et de la SQEP (concours, bourses, etc.), y compris les exigences et les dates de tombée. Une collaboration interuniversitaire est éventuellement envisagée pour participer au concours des études de cas.

Finalement, plane dans l'air un éventuel soutien au renforcement de capacité avec l'Afrique dans le cadre de l'initiative EvalMentors (AfrEA-SQEP-SCE) et un soutien au Réseau francophone d'évaluation actuellement en phase de relance au plan international.