

Société québécoise d'évaluation de programme



SQEP

Volume 26 numéro 1 – novembre 2014

TABLE DES MATIÈRES

Mot de la présidente Par Pernelle Smits	1
De l'intention éthique à la morale : le partage des règles en évaluation Par Annie d'Amours et associés	3
Les conditions gagnantes d'une évaluation participative dans les programmes ou les projets liés à des organisations du secteur des services sociaux Par Marielle Thibaudeau	5
L'évaluation participative des programmes de développement dits programmes DCC Par Sègbédji Parfait Aihounhin	7
L'empowerment evaluation pour l'analyse d'implantation d'une organisation par programme dans un centre de réadaptation Par Sophie Poirier	13
Combinaison d'approches pour évaluer la mise en oeuvre d'une recherche-action en santé Par Valery Ridde et associés	16
Entrevue avec l'économiste Filip Palda Par Sandrine Wettach	18
Chronique internationale Par Marie Gervais	20

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 de la présidente

Chers lecteurs et lectrices,

C'est avec plaisir que je vous présente ce bulletin 2014 préparé consciencieusement par Sylvie Demers et Sègbédji Parfait Aihounhin. Cette plateforme d'échanges francophone en évaluation est l'occasion de faire valoir les développements en cours ainsi que les travaux de nos membres. Merci à tous les auteurs qui y ont contribué.

Cette année clôt mon second mandat de présidente de la SQEP. J'espère avoir pu soutenir et contribuer à faire cheminer l'évaluation et les activités de la SQEP. Plusieurs dossiers engageants ont mobilisé le Conseil d'administration au cours des deux dernières années. Nous avons notamment participé, rencontré et commenté les travaux du Secrétariat du Conseil du trésor concernant l'outil québécois d'évaluation, ouvert une consultation avec nos membres. Alors qu'une commission permanente de révision de programmes vient d'être mise sur pied en juin 2014 au Québec, nous suivons les développements attentivement et nous préparons une lettre ouverte.

Le Conseil d'administration a été bien occupé en 2013-2014 sur de nombreux dossiers. À cet effet, je remercie chaleureusement les administrateurs, administratrices et bénévoles qui ont rendu ces avancées possibles, qui acceptent chaque année d'y consacrer de leur temps et énergie, et qui rendent nos réunions agréables et constructives. Je remercie particulièrement Olivier Sossa, Jacques Bérard et Mustapha Farram pour la révision approfondie de notre offre de formation, Mustafa et Philippe Lavoie pour la poursuite de la refonte de notre site internet, Marie Gervais pour son engagement continu à l'international, Karen Rodrigue-Gervais pour nous avoir représenté à la SCE et pour avoir mené avec doigté la révision de la *Série des compétences essentielles*, Sandrine Wettach et les bénévoles pour toute la préparation du colloque, les bénévoles qui ont permis de vous proposer une activité 5 à 7 pour Québec et pour Montréal, notamment Annie d'Amours, Seyive Wilfried Affodegon, Martin Gravel, Marie-Pier Marchand, Rosa Ortega-Sarco.

Je souligne l'implication des membres du Conseil d'administration, Suela Sefa, secrétaire; Johana Uricoechea, trésorière, sans qui le déroulement des activités, des réunions, de l'Assemblée générale, ne seraient pas aussi facile. Ainsi que Nicolas Toutant président sortant sans qui notre mémoire institutionnelle serait mise à mal. Nous célébrons en 2014, les dix années d'implication sans relâche de Michel Gagnon, notre adjoint administratif. Merci Michel pour ce long chemin réalisé avec la SQEP, et j'espère que les prochains conseils d'administration pourront en bénéficier encore.

Merci au ReQUE pour l'implication de membres de la communauté universitaire du Québec en évaluation dans des actions comme la publication de l'inventaire des cours et des formations en évaluation.

Comité de rédaction :

Sylvie Demers, coéditrice
Sègbedji Parfait Aihounhin, coéditeur
Michel Gagnon, édition électronique

Collaborateurs et collaboratrices :

Annie d'Amours
Olivier Maligne
Bryan Rogers
Marielle Thibaudeau
Sègbedji Parfait Aihounhin
Sophie Poirier
Filip Palda
Sandrine Wettach
Marie Gervais
Bony Roger Sylvestre Aka
Ludovic Queueille
Fatima Pilabre
Noufou Zidwemba
Valery Ridde

Au bout du fil :

Sylvie Demers
Société d'habitation du Québec
1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau
Québec (Québec) G1R 5E7
418 643-4035 poste 1290
sylvie.demers@shq.gouv.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

Conseil d'administration :

Pernelle Smits, présidente
Sandrine Wettach, vice-présidente, Montréal
Marie Gervais, vice-présidente, Québec
Suela Sefa, secrétaire
Johana Uricoechea, trésorière
Nicolas Toutant, président sortant
Sylvie Demers, administratrice
Karen Rodrigue-Gervais, administratrice
Jacques Bérard, administrateur
Mustapha Farram, administrateur
Johann Jacob, administrateur
Olivier Sossa, administrateur

Merci à nos partenaires qui nous mettent à jour sur les avancés québécoises, canadiennes et internationales en évaluation, à nos indispensables commanditaires.

Nous avons atteint un sommet de participation au colloque 2013 avec 175 participants. Je souhaite un vif succès au colloque 2014, à l'année internationale de l'évaluation qui s'annonce riche et animée. Le premier Forum international de la francophonie en évaluation s'est tenu les 27 au 30 octobre au Sénégal.

Le Congrès de la SCE de 2015 se tiendra à Montréal et s'annonce comme un événement majeur. Je remercie Natalie Kishchuk et Johann Jacob, les coprésidents de cet événement. Soyez attentif au déroulement à venir au cours de l'année 2015, « *Année internationale de l'évaluation* ».

Nos activités n'ont de sens que par l'intérêt que vous, membres, y porté. Je vous invite à vous joindre à nos comités au sein du CA, à participer à la mise sur pied d'activités qui vous semblent pertinentes et à nous faire part de vos idées.

Bonne lecture,

Pernelle Smits



Nos partenaires :



De l'intention éthique à la morale : le partage des règles en évaluation

Par Annie d'Amours, évaluatrice de programmes au CREXE, École nationale d'administration publique; Olivier Maligne, conseiller en assurance qualité et optimisation des ressources, Revenu Québec; Bryan Rogers, technicien en administration, Ministère des Transports du Québec

« Sans liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur », Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais, *Le mariage de Figaro*, 1778.

Introduction

Cet article propose une réflexion sur les enjeux et les limites de l'éthique professionnelle de l'évaluateur. Partant de certaines réflexions sur les notions philosophiques d'éthique et de morale, il examine comment elles s'appliquent au travail de l'évaluateur et à ses relations avec les parties prenantes. Il souligne la différence entre objectivité et indépendance, et la place centrale de ces deux notions dans la démarche évaluative. Faisant le constat de l'impossibilité d'une indépendance totale et des différentes morales en présence, il plaide pour un partage des règles de l'évaluation entre les parties prenantes dans l'exécution de tout mandat, en vue de l'intérêt général.

L'intention éthique et la morale

La morale désigne « ce qui a trait aux mœurs, au caractère, aux attitudes humaines en général, et, en particulier, aux règles de conduite et à leur justification » (Weil, 2002, p. 517). Étymologiquement, *moralis* et *ethica* sont un même mot : une traduction du grec (*ethica*) vers le latin (*moralis*). Selon Paul Ricœur, tout système de règles (la morale) est précédé d'une « intention éthique » (Ricœur, 2002, p. 883). Libre et volontaire, l'être humain évalue tout acte, en préfère certains et juge de leur valeur. En amont de l'activité humaine, le dilemme moral (ou l'intention éthique) pose donc la question de ce qui est admissible ou non au regard de la société afin de réaliser l'intérêt général. L'histoire nous montre par ailleurs que les systèmes de règles diffèrent selon les civilisations, les sociétés et les individus. En outre, il peut coexister des morales différentes pour un ensemble de communautés au sein d'un même ensemble social, ce qui peut devenir une source de conflits lorsque ces morales sont mises en présence.

En regroupant l'ensemble des parties prenantes d'une évaluation (bailleurs de fonds, commanditaires, concepteurs, intervenants, gestionnaires, évaluateurs, clientèles, citoyens, élus, organes centraux et de vérification), nous pouvons considérer l'évaluation de programme comme une collectivité où la production d'évaluations et la satisfaction des parties prenantes apparaissent comme des critères de succès pour cette organisation sociale. Nous pouvons d'ores et déjà prévoir que la mise en présence de différentes morales au sein de cette collectivité a toutes les chances d'engendrer des tensions, menant à une baisse de la production d'évaluations et de la satisfaction. Ainsi, une réflexion sur l'organisation de cette collectivité

nous semble nécessaire afin que la démarche évaluative serve au mieux l'intérêt général et ne se trouve pas en situation de crise.

Le partage des règles en évaluation

Dans le but d'accroître la professionnalisation de la collectivité de l'évaluation, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a publié *Éthique et normes professionnelles pour la collectivité de l'évaluation au gouvernement du Canada* (2006). Ce document propose une série de mesures sur l'éthique visant, en principe, les comportements de l'ensemble des parties prenantes d'un mandat d'évaluation. Cependant, les valeurs et les orientations décrites s'adressent uniquement à l'évaluateur, renvoyant les fonctionnaires (administrateurs, chefs de l'évaluation, gestionnaires et organes centraux) au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*¹, sans lien avec les dilemmes moraux rencontrés dans la pratique en évaluation entre les parties prenantes, et ignorant les parties prenantes se situant hors de la fonction publique. Les *Lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation en matière d'éthique*² ainsi que le *Manuel des responsables en évaluation de programme* (GRAEP, 2009) n'abordent pas davantage le partage des règles en évaluation pour les parties prenantes. Chaque fois, il s'agit de devoirs à sens unique à accomplir par l'évaluateur.

L'impossible indépendance

La question de l'indépendance revêt alors une importance capitale, notamment dans les relations avec les autres parties prenantes au mandat. Le risque qui en découle est celui de l'influence, voire de la pression directe ou indirecte qui pourrait s'exercer sur les résultats, les constats et les recommandations. À cet égard, on peut considérer deux paramètres : d'une part, la position (interne ou externe) de l'évaluateur par rapport au programme ou à l'organisation; d'autre part, l'approche utilisée (participative ou non).

Un évaluateur interne appartient rarement à l'unité de travail directement responsable de la mise en œuvre d'un programme, mais il est néanmoins membre de la même organisation. Il a donc une obligation de loyauté, qui se traduit par son adhésion aux objectifs et priorités de l'organisation, et son obéissance à sa hiérarchie. Cette position impose à l'exercice du jugement objectif des cadres contraignants. L'évaluateur externe n'est guère mieux loti, car il entre avec le commanditaire dans une relation de prestataire d'un service à un client. La satisfaction du client et les engagements contractuels jouent alors un rôle analogue à celui de la loyauté et de la relation hiérarchique pour l'évaluateur interne.

Ainsi, même une démarche non participative fait toujours place à au moins une partie prenante importante : le commanditaire de l'évaluation. Quels que soient son niveau de compétence et son engagement éthique, l'évaluateur ne vient pas questionner la pertinence ou l'efficacité d'un programme de sa propre initiative, mais

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2011). *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 14 p.

² Société canadienne d'évaluation (Page consultée le 5 avril 2014). *Lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation en matière d'éthique*, site Web, http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=4&_lang=fr

parce qu'il en reçoit le *mandat*. Mandataire, il a certaines obligations envers son mandant. Cette structure de relation asymétrique informe le travail d'évaluation : elle détermine en grande partie les objectifs de l'évaluation, les questions qui valent la peine d'être posées, et l'acceptabilité des résultats. L'évaluateur se trouve, au moins en partie, dépendant de l'organisation qui le mandate.

Morale et négociation : la nécessité du consensus

Dans cette situation, la rédaction d'un mandat d'évaluation, la présentation d'une offre de service, l'élaboration d'une entente de service, la conception d'un questionnaire ou la validation et l'acceptation des résultats de l'évaluation échappent aux normes éthiques qui s'adressent uniquement à l'évaluateur et non à l'ensemble des parties prenantes. Les obligations de l'évaluateur sont bien définies, mais pas celles des parties prenantes. Ce n'est pas que chacune des parties prenantes ne possède pas elle-même des règles de conduite. C'est plutôt que celles-ci ne sont pas nécessairement compatibles entre elles : plusieurs morales s'affrontent, des tensions naissent. En l'absence d'une instance d'autorité, que faut-il faire ?

Certains philosophes ayant réfléchi sur ces questions peuvent offrir des pistes de solutions permettant d'apaiser ces tensions. La rationalité prend beaucoup de place en éthique, mais elle ne doit pas occulter un jugement moral basé sur l'expérience. À l'image de la démarche scientifique, l'esprit humain s'inspire de son vécu pour remettre en question les postulats de son temps et il en va de même pour les questions éthiques. Dans cet esprit, les règles de conduite sont nécessaires à l'évaluateur pour lui permettre de mettre à l'épreuve sa morale et simultanément le bien-fondé de ces règles. Cette conception interactive et empiriste de l'éthique a été introduite par David Hume dans *l'Enquête sur les principes de la morale* : « Nous sommes naturellement partiaux envers nous-mêmes et nos amis ; mais nous sommes capables d'apprendre les avantages qui résulteraient d'une conduite plus équitable » (Labruno et Jaffro, 1999, p. 333). Cette approche plus intuitive et participative permettrait à un évaluateur de suggérer des modifications aux règles de conduite et de faire voir aux parties prenantes les avantages qu'elles peuvent retirer d'évaluations impartiales et non biaisées. Mais cela, il ne peut pas l'accomplir seul.

Le problème serait différent si l'évaluateur se contentait (à l'instar d'un vérificateur) de formuler des constats factuels et de juger de leur conformité à un cadre de référence préétabli. Mais on lui demande aussi de se prononcer sur des éléments tels que la raison d'être du programme, la réponse aux besoins de la population ou les retombées. L'évaluation va donc plus loin qu'un simple exercice de reddition de comptes. Elle engage des préoccupations à l'égard de l'intérêt général. Or, les parties prenantes ont toutes, elles aussi, vocation à contribuer à cet intérêt. Il faut donc qu'elles parviennent à un consensus sur les règles permettant de juger, à travers le processus d'évaluation, de leur succès à cet égard. Un tel consensus est-il possible ? Les parties prenantes peuvent-elles parvenir à un accord sur les règles devant présider à l'évaluation de la contribution du programme à l'intérêt général ? Faute d'un tel consensus, les règles pourraient être imposées par une autorité supérieure (par exemple, la création d'une fonction d'évaluateur général).

Néanmoins, cette dernière option ne réglerait pas la question du consensus. Celui-ci devrait simplement se réaliser à un autre niveau de l'appareil gouvernemental, institutionnel et législatif.

Le consensus pourrait-il se fonder, selon le modèle de l'intention éthique de Paul Ricœur, sur l'attestation et la reconnaissance mutuelle de liberté des acteurs en présence ? Toutefois, les personnes que l'évaluateur rencontre en tant que parties prenantes ne sont pas les individus autonomes et souverains que suppose cette conception de l'éthique. Tout comme l'évaluateur, elles se trouvent dans une relation de mandat avec leur propre organisation. Il faudrait donc que la liberté mutuellement reconnue soit celle des organisations, ce qui pose le difficile problème de la formation des décisions dans les organisations. Pouvons-nous espérer, à l'instar d'Adam Smith, qu'une « main invisible » guide les groupes sociaux et les institutions vers l'intérêt général, à condition de les laisser dialoguer librement ?

Conclusion

Quoi qu'il en soit des modalités concrètes d'émergence d'un consensus, celui-ci est nécessaire. L'ensemble du processus d'évaluation devrait reposer sur des règles partagées entre toutes les parties prenantes, car l'évaluateur n'est pas le seul responsable des décisions qui auront une incidence sur la qualité de l'évaluation : indicateurs utilisés pour suivre le programme, conditions d'engagement de l'évaluateur, cadre d'évaluation, règles de gouvernance, etc. Toutes ces décisions échappent largement à la responsabilité de l'évaluateur, mais engagent celle des parties prenantes, parfois des années avant que l'évaluation n'ait effectivement lieu. La difficulté dans l'établissement de règles partagées réside dans le temps et les efforts nécessaires pour parvenir à un consensus. Même si un tel consensus voyait le jour, il demeurerait fragile en raison de sa nature. La conciliation d'une pluralité de contraintes et de points de vue est non seulement difficile à atteindre, mais aussi à maintenir, puisqu'elle implique plusieurs acteurs qui évoluent avec leurs propres valeurs morales, leurs propres règles.

À l'heure actuelle, l'exercice doit être renouvelé à chaque nouveau mandat d'évaluation, donnant lieu à des arrangements superficiels, souvent insatisfaisants et toujours temporaires. Beaucoup de tensions pourraient être durablement apaisées par une convention d'application générale encadrant les relations entre évaluateurs et parties prenantes, un accord qui aurait été négocié, discuté en profondeur et accepté, non pas seulement par les évaluateurs, mais aussi par les ministères, les organismes et tous les utilisateurs d'évaluation.

Bibliographie

- GRUPE DES RESPONSABLES EN ANALYSE ET ÉVALUATION DE PROGRAMME (GRAEP) (2009). *Manuel des responsables en évaluation de programme*, Québec, Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme, 114 p.
- LABRUNO, Monique, et Laurent JAFFRO (1999). *Gradus philosophique*, Paris, Garnier-Flammarion, coll. Philosophie, 820 p.
- RICŒUR, Paul (2002). « Éthique », dans *Encyclopædia Universalis*, Paris, Encyclopædia Universalis, p. 883-886.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2006). *Éthique et normes professionnelles pour la collectivité de l'évaluation au gouvernement du Canada*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 58 p.

SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION (2010). *L'évaluation au Canada : référentiel des compétences professionnelles requises à son exercice*, Renfrew, Société canadienne d'évaluation, 15 p.

WEIL, Éric (2002). « Morale », dans *Encyclopædia Universalis*, Paris, Encyclopædia Universalis, p. 517-525.

Les conditions gagnantes d'une évaluation participative dans les programmes ou les projets liés à des organisations du secteur des services sociaux

Par **Marielle Thibaut**, psychoéducatrice et consultante en évaluation de programme.

Dans notre expérience en évaluation de programme auprès d'organisations du secteur des services sociaux (organismes publics, organismes communautaires, organismes à but non lucratif), nous avons constaté que l'évaluation de programme n'a pas nécessairement bonne réputation auprès des acteurs directement concernés par les programmes. Ainsi, l'équipe d'évaluation et l'organisation se heurtent parfois à diverses appréhensions à l'égard de l'évaluation, lesquelles s'appuient sur des croyances ou un vécu professionnel. On se réfère souvent au fossé recherche-intervention. Ces appréhensions semblent provenir de diverses craintes. Celles d'une évaluation menant à l'évaluation du personnel, celles d'une évaluation ayant pour finalité la reddition de comptes, celles d'une évaluation servant uniquement à des fins administratives ou financières, celles d'une évaluation dont la finalité sera vaine ou sans

retombées concrètes ou celles d'une évaluation qui expose au grand jour divers enjeux qu'ils seraient préférables de garder implicites. Dans ces circonstances, nous arrivons à la conclusion que l'approche participative auprès de telles organisations est tout à fait indiquée afin d'atténuer ces appréhensions et de maximiser la réalisation et l'utilisation de l'évaluation ainsi que ses retombées.

Alors, dans cette perspective, *quels sont les conditions gagnantes et les défis afin de réaliser une évaluation participative pour une organisation du secteur des services sociaux?*

L'approche participative

Avant d'aborder le sujet plus en détail, il est important de définir cette approche participative en évaluation de programme. Selon King, 2005, l'évaluation participative est une approche où les différentes parties prenantes d'un programme participent activement aux prises de décisions et aux autres activités de planification et réalisation de l'évaluation. Ainsi, cette approche a comme particularité l'engagement direct et actif des divers acteurs tout au long du processus d'évaluation. Elle s'appuie sur la prémisse selon laquelle les acteurs ont le potentiel d'enrichir et d'augmenter la qualité de l'évaluation en matière de pertinence et de fiabilité des résultats, et d'y contribuer.

Le tableau ci-dessous permet de comprendre les particularités de l'évaluation participative et la compare à une approche d'évaluation traditionnelle (Zukoski et Luluquisen, 2002).

Tableau 1 : Les différences entre une évaluation participative et traditionnelle, Zukoski et Luluquisen (2002)

Élément	Évaluation participative	Évaluation traditionnelle
Qui dirige l'évaluation?	<ul style="list-style-type: none"> Les divers acteurs (la direction, les intervenants du milieu, les partenaires, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> La direction et les bailleurs de fonds.
Qui détermine les indicateurs?	<ul style="list-style-type: none"> Les divers acteurs et l'évaluateur. 	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluateur ou un expert externe.
Qui est responsable de la collecte de données, des analyses et de la préparation du rapport final?	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluateur et les acteurs concernés par l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluateur ou un expert externe.
Quel est le rôle de l'évaluateur?	<ul style="list-style-type: none"> Un facilitateur, un négociateur, un guide. 	<ul style="list-style-type: none"> Un leader et un expert.
Dans quel contexte cette approche est-elle utilisée?	<ul style="list-style-type: none"> Lors d'une évaluation de l'implantation d'un programme ou d'un projet. Lors d'une évaluation des effets d'un programme ou d'un projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Lorsqu'il est pertinent d'obtenir un jugement indépendant. Lorsque l'information est si spécialisée qu'elle requière un expert. Lorsque les indicateurs sont standardisés et spécifiques à un programme en particulier.
Quels sont les défis?	<ul style="list-style-type: none"> Le temps, l'énergie et l'engagement des acteurs. La coordination de plusieurs personnes concernées. La formation et le soutien des acteurs. Le risque de conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> Les frais d'un consultant ou d'un expert. La perte d'informations essentielles parfois seulement connues des acteurs du milieu ou la difficulté à les obtenir.
Quels sont les bénéfices?	<ul style="list-style-type: none"> L'acquisition d'une connaissance de l'évaluation au sein de l'organisation. La validité des informations des acteurs. L'accroissement des connaissances, des compétences et des relations des acteurs concernés par le programme. 	<ul style="list-style-type: none"> L'obtention d'un jugement indépendant. L'obtention d'indicateurs standardisés qui permettent de les comparer avec d'autres études.

La réalisation d'une évaluation participative

Il existe diverses méthodes qui peuvent se décliner en plusieurs étapes pour réaliser une évaluation participative (Aubel, 2000). Afin

de simplifier les modèles tout en nous basant sur notre expérience, nous présentons le tableau 2, qui dresse un résumé de l'implication des acteurs aux diverses étapes d'une évaluation participative.

Tableau 2 : Portrait de l'implication des acteurs aux diverses étapes d'une évaluation participative

Étape de l'évaluation	Implication au chapitre de...
<i>Planification et prise de décisions</i>	-l'orientation de la finalité de l'évaluation; -le choix des priorités d'évaluation; -le choix des questions d'évaluation; -le choix des méthodes de collecte de données.
<i>Réalisation</i>	-la collecte de données (entrevue, questionnaire, outils de suivi); -l'analyse des données (qualitative et quantitative).
<i>Recommandations et suivi</i>	-l'analyse des résultats de l'évaluation (compréhension); -l'élaboration des recommandations; -l'élaboration d'un plan d'action (mise en place et suivi des recommandations).

Les conditions gagnantes

Nous avons relevé diverses conditions afin de mener à bien une évaluation participative en collaboration avec des organisations du secteur des services sociaux. De plus, la littérature sur le sujet présente une multitude de facteurs facilitants la mise en œuvre d'une évaluation participative. À partir de nos observations et d'écrits scientifiques, nous proposons ici une synthèse de quatre principales conditions gagnantes.

La compétence de l'évaluateur

L'évaluateur joue un rôle central dans une évaluation participative. Cependant, ce rôle ne doit pas être trop hiérarchique. Il doit jouer un rôle de facilitateur, d'accompagnateur ou de guide dans le processus. Il a le mandat de structurer l'évaluation, d'orienter les acteurs dans les divers choix et décisions et de favoriser l'implication de toutes les personnes concernées. Selon la recension des écrits de Jacob et Ouvrard (2009) portant sur l'évaluation participative, l'évaluateur doit avoir une bonne capacité d'écoute et d'ouverture à différents points de vue ainsi qu'une confiance envers la capacité des acteurs. Il doit être capable de travailler en équipe, de partager le contrôle ou le pouvoir avec les acteurs et d'animer un processus itératif. De plus, il doit détenir des compétences en négociation, en communication, en résolution de conflits et en médiation, tout en sachant gérer les relations interpersonnelles. À notre avis, il est essentiel pour une organisation qui désire utiliser ce type d'approche de choisir un évaluateur détenant non seulement cette expertise, mais également ce savoir-faire et ce savoir-être professionnels.

Le soutien de la direction

Il est fréquent de trouver le soutien de la direction parmi les facteurs déterminants du succès d'un programme ou d'une évaluation, et plus encore lors d'une évaluation participative. La direction peut favoriser l'évaluation en accordant le temps, les ressources financières et humaines nécessaires au bon déroulement de l'évaluation. L'évaluation participative exige davantage d'investissement en matière de temps et de ressources humaines de la part de l'organisation que les approches plus traditionnelles. La période de planification de l'évaluation est particulièrement importante dans ce processus, car elle permet une compréhension commune de l'approche de l'évaluation, de sa finalité et des retombées

envisagées. À notre avis, il est important pour une organisation que la direction ait une bonne compréhension de ce qu'implique une évaluation participative avant d'entreprendre les travaux, afin d'orienter ses décisions comme gestionnaire.

L'engagement des acteurs

Une troisième condition essentielle au succès de l'évaluation participative concerne les acteurs du milieu, plus précisément l'engagement de ces acteurs. Les acteurs concernés activement et directement par l'évaluation ont le rôle d'alimenter tout le processus d'évaluation et de faciliter, sur le terrain, la réalisation de l'évaluation. Ces acteurs ont pour mandat de partager leur vécu ou leur expérience concernant le programme ou le projet. Ils ont pour mandats d'échanger de manière critique, constructive et démocratique tout au long de l'évaluation. Ils peuvent participer à la collecte de données, à l'analyse, à la compréhension des résultats, à la formulation et au suivi des recommandations. Il est important pour une organisation d'avoir le souci de la diversité et de la représentativité des acteurs. Cependant, dans le secteur des services sociaux, il n'est pas rare qu'il faille choisir entre la représentativité des acteurs et la disponibilité des ressources humaines. Dans ces circonstances, il est préférable d'optimiser la représentativité par la qualité des acteurs plutôt que la quantité (Jacob et Ouvrard, 2009).

Le climat dans l'organisation

Considérant le nombre et la diversité des acteurs concernés par l'évaluation participative comparativement à une évaluation traditionnelle, il apparaît essentiel de soulever la part du climat dans l'organisation. La réussite de l'évaluation participative repose sur l'implication de l'évaluateur, de la direction et des divers acteurs. Cette implication est maximisée lorsqu'il règne au sein de l'organisation un climat de confiance à la fois entre la direction et les acteurs, entre les acteurs eux-mêmes et entre les acteurs et l'évaluateur. Ce climat de confiance est plus présent si dès le démarrage, l'approche d'évaluation est bien comprise et si les rôles et les attentes de tout un chacun sont clairs. De plus, ce climat de confiance est envisageable si les échanges se font dans un climat ouvert à la participation, dans la transparence et basé sur un fonctionnement démocratique. C'est ce climat qui favorisera la profondeur des réflexions afin que les résultats de l'évaluation soient

fiables et représentatifs. Toujours selon notre expérience, il est nécessaire pour une organisation de sensibiliser les acteurs concernés par l'évaluation participative aux valeurs et au climat attendu lors des travaux liés à l'évaluation. Cette responsabilité repose à la fois sur l'évaluateur, sur la direction et sur les acteurs.

Sans en faire une présentation exhaustive, nous pouvons dresser une liste des facteurs incitatifs présentés dans la recension de Jacob et Ouvrard (2009). Selon ces auteurs, les facteurs incitatifs sont : les ressources temporelles; les ressources financières; la gestion du processus d'évaluation; la diversité des acteurs concernés; l'étendue de la participation; la motivation des acteurs; la mobilisation de la compétence des acteurs; le rôle et le positionnement de l'évaluation; et la communication et le fonctionnement démocratique. Nous vous invitons à lire cet article pour saisir toutes les nuances.

Les défis à relever pour les organisations du secteur des services sociaux

Nous appuyant sur plusieurs années d'expérience en évaluation et sur les écrits scientifiques, nous dégageons deux grands défis auxquels doivent faire face les organisations qui désirent mettre en place une évaluation participative.

Manque de temps et de ressources

Les organisations du secteur des services sociaux sont souvent aux prises avec une charge importante de travail qui repose sur des ressources humaines et financières limitées. Cependant, un grand nombre d'auteurs affirment que l'évaluation participative exige un investissement de temps considérable de tous les acteurs (Jacob et Ouvrard, 2009). Comme nous l'avons mentionné précédemment, la disponibilité des acteurs est particulièrement importante au démarrage afin de s'assurer de la compréhension, de l'intérêt, de l'établissement des rôles et des grandes orientations de l'évaluation. Divers auteurs affirment que si ce paramètre est négligé par l'organisation, il y aura des conséquences sur le nombre d'acteurs concernés, la motivation et les appréhensions à l'égard de la finalité de l'évaluation. Bien que le temps et les ressources puissent représenter un défi, notre expérience auprès de différents organismes montre que l'investissement dans une évaluation participative rapporte en matière de résultats et d'utilisation de l'évaluation pour l'organisation. Nous ferons davantage état de la pertinence de cette approche dans la conclusion de l'article.

Méthodes de collectes créatives, efficaces, valables

En raison, une fois de plus, des ressources souvent limitées des organisations du secteur des services sociaux, de sérieux défis se posent au moment du choix de la méthode de collecte de données. Ce choix doit viser l'équilibre entre l'efficacité, la simplicité des méthodes de collecte de données et la validité des données. Les méthodes de collectes de données doivent faire l'objet d'une analyse basée autant sur l'atteinte des objectifs de l'évaluation ou des questions d'évaluation que sur le réalisme de la mise en œuvre de cette collecte en fonction de la réalité des milieux et de la clientèle visée. Pour parvenir à leur fin, les acteurs concernés par l'évaluation devront faire preuve de créativité et d'ingéniosité.

Conclusion

En dépit des défis associés à l'évaluation participative, nous recommandons cette approche évaluative, et ce, particulièrement pour les organisations du secteur des services sociaux. Cette approche nous semble pertinente, car elle s'inscrit dans les valeurs de ces organisations. Elle permet d'utiliser la richesse du savoir des acteurs du milieu, de développer une culture d'évaluation au sein même de l'organisation, de favoriser la compréhension des retombées de l'évaluation et, ainsi, de favoriser la mise en place en ce qui a trait aux recommandations. Ainsi, par cette approche, les acteurs du milieu ont davantage confiance en la démarche d'évaluation et viennent ainsi faire tomber certaines appréhensions.

C'est cette appropriation de l'évaluation par le milieu qui permet d'obtenir une évaluation plus riche, plus pertinente, plus fidèle et donc plus prometteuse sur le plan des retombées et du suivi. Le tout, il ne faut pas l'oublier, pour le bienfait des enfants, des adolescents, des familles ou des communautés visés par les programmes ou projets.

Bibliographie

- AUDEL, Judi (2000). *Manuel d'évaluation participative de programme*, Deuxième édition, produit par Programme d'appui technique à la survie de l'enfance (CSTS), Claveront, Maryland.
- JACOB, Steve, et Laurence OUVRARD (2009). « L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante », *Cahier de la performance et de l'évaluation*, automne 2009, n° 1, Québec.
- KING, Jean A. (2005). « Participatory Evaluation » dans *Encyclopedia of Evaluation*, éditée par Sandra Mathison, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, p. 291-294.
- ZUKOSKI, Ann, et Mia LULUQUISEN (2002). « Participatory evaluation, what is it? Why do it? What are the challenges? », *Community-based public health, policy and practice*.

L'évaluation participative des programmes de développement dits programmes DCC : définition conceptuelle

Par **Sègbédji Parfait Aïhounhin**, candidat au doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

Introduction

Le développement conduit par les communautés (DCC) contribuerait au renforcement des capacités des populations défavorisées de manière à évaluer la mise en œuvre des programmes de développement, à prendre part aux décisions dans leur communauté respective, à se prendre en charge et à conduire des actions de développement. Mais comment tout cela est-il possible, si cette approche porte en elle-même les germes de son échec (Aïhounhin, 2012)?

Le présent article est le premier d'une série de réflexions qui portent sur cette thématique. Il présente essentiellement les concepts clés d'une étude réalisée dans le cadre de l'évaluation d'un des programmes DCC exécutés au Bénin, de 2005 à 2011. L'ensemble des résultats de cette étude est contenu dans l'ouvrage intitulé : *Règles et limites du jeu des besoins : l'expérience béninoise*, publié aux Éditions universitaires européennes en 2012.

L'utilité du présent article est de vous amener à vous familiariser avec les concepts développés et utilisés dans le cadre des évaluations des approches communautaires dans les pays en développement.

Mots clés : participation, développement conduit par les communautés, besoins, jeu des besoins.

Synthèse de la définition conceptuelle

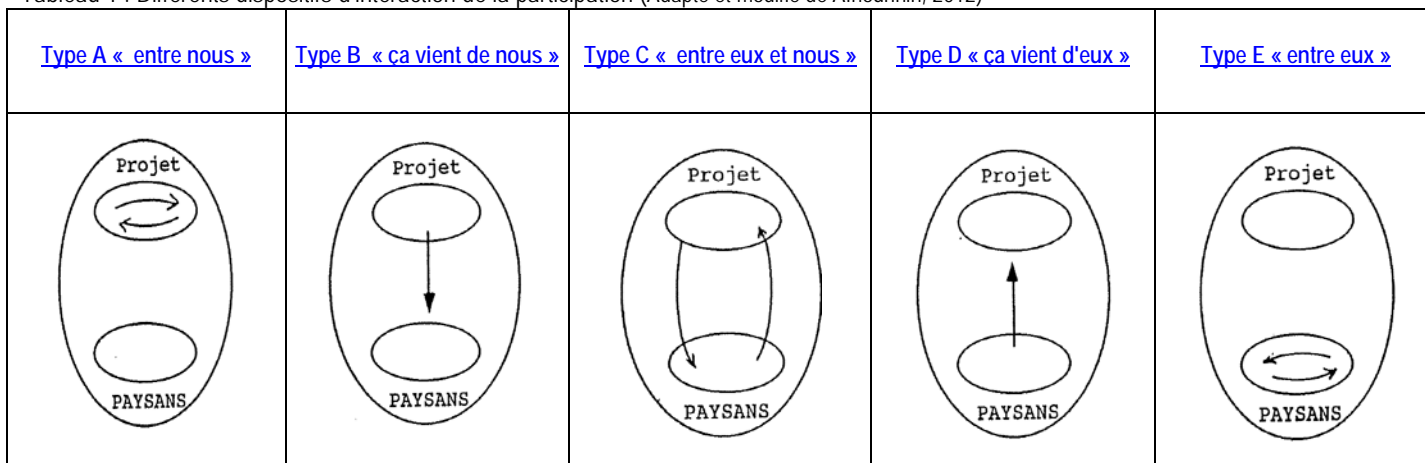
A. La participation

De nos jours, la participation des populations locales au processus de développement semble faire l'unanimité lorsqu'il est question des projets de développement qui interviennent dans les pays du sud. Aux dires de Simard (2008, p. 19), « la participation est devenue l'approche d'intervention autour de laquelle semble se fonder un consensus en ce qui concerne la manière d'impliquer les populations aux différentes étapes de réalisation d'un projet ». Selon Lavigne Delville et Mathieu (2003, p. 12) cités par Simard (2008, p. 19), la participation est : « [...] mobilisation au travail plus ou moins volontaire et enthousiaste, le fait d'être consulté avant un projet, de contribuer à une enquête sous forme d'entretien collectif

au profit de l'équipe de projet, de bénéficier d'une action censée renforcer son propre pouvoir, d'être invité à une négociation pouvant peut-être déboucher sur des décisions en sa faveur ».

Dans le cadre du « jeu des besoins », la participation des communautés est peut-être volontaire et enthousiaste du simple fait que les communautés qui participent aux différentes séances de formation savent qu'elles pourront bénéficier d'un financement disponible à la fin des modules de formation en gestion à la base organisés pour elles par le projet. Mais pourrait-on dire que les communautés sont consultées avant la mise en place du financement par le projet et avant la mise en œuvre des sous-projets par les communautés? La réponse est sûrement oui, car le projet organise des évaluations participatives de la pauvreté et des besoins pour cerner les besoins des communautés et se faire une idée de la pauvreté en temps réel dans le village. Mais les résultats de l'étude prouvent le contraire, dans la mesure où l'expression des besoins elle-même est biaisée en raison de l'analphabétisme des communautés et de la non-prise en compte de cet aspect par l'approche d'évaluation (Aihounhin, 2012). Pour une meilleure évaluation des actions de développement par les communautés, il faudrait donc corriger les erreurs des approches d'évaluation. Ce qui veut dire, en d'autres termes, que si l'on veut que les populations qui sont totalement dépendantes des différentes aides qu'on leur apporte commencent par se prendre en charge et évaluent les actions de développement, leur participation devrait être graduelle et favoriser, au fur et à mesure, leur autonomie et la prise en main de la situation par elles. Nous allons donc essayer d'utiliser la grille contenue dans le tableau ci-dessous, qui renseigne sur la typologie des interactions en matière d'évaluation de la participation, pour montrer comment la participation effective des communautés au processus peut les aider à prendre la situation en main.

Tableau 1 : Différents dispositifs d'interaction de la participation (Adapté et modifié de Aihounhin, 2012)



Un petit commentaire de la grille nous permet de dire que :

- dans le cas A, on constate dans le schéma qu'il n'y a pas d'échange entre le projet et les communautés paysannes. Tous les échanges ayant rapport à la prise en compte des besoins des

- communautés sont réalisés à l'intérieur de l'équipe de projet sans que les concernés (les paysans) soient écoutés;
- dans le cas B, les idées devant favoriser la prise en compte des besoins des communautés viennent du projet et sont, d'une

manière ou d'une autre, imposées aux populations paysannes concernées;

- dans le cas C, on remarque un échange entre le projet et les communautés concernées. Dans ce cas, les échanges devraient permettre la prise en compte des besoins réels des populations. Il s'agit d'une participation souhaitée. On dit de cette participation qu'elle est concertée;
- dans le cas D, les besoins des communautés sont transmis par ces dernières au projet. Ce sont maintenant les communautés qui ont l'impulsion et font part au projet de leur volonté; elles se consultent entre elles, échangent entre elles et s'entendent sur les besoins sans que le projet intervienne;
- dans le cas E, les communautés ont acquis la capacité de conduire leur développement. Elles n'ont plus recours au projet pour réaliser et assouvir leurs besoins. Elles sont indépendantes et conduisent leur processus de développement.

Ainsi, la participation progressive et soutenue au processus de développement des communautés dans les projets de développement devrait favoriser beaucoup plus l'acquisition de compétences techniques dans les communautés qui s'y adonnent. Mais pour conduire, pour diriger, autrement dit, pour être responsable dans un domaine, il faut être valable, non seulement techniquement, mais aussi théoriquement. Il faut pouvoir maîtriser les contours théoriques de ce que l'on veut faire quand on décide d'être leader. Dans notre monde actuel, pour coopérer, échanger convaincre, négocier, l'on doit être instruit. On doit savoir lire et écrire dans la langue dans laquelle on souhaite réaliser des affaires. Bref, il faut être instruit et détenir un bagage intellectuel et technique nécessaire pour pouvoir conduire un processus de développement, même à l'échelle locale.

L'une des causes démontrées de la pauvreté est l'accès à l'éducation. C'est d'ailleurs pourquoi le deuxième résultat à atteindre des objectifs du Millénaire pour le développement est d'« *assurer l'éducation primaire pour tous* », à l'horizon 2015. Pour l'Organisation des Nations Unies, « le nombre d'enfants en âge de fréquenter l'école primaire, qui n'étaient pas scolarisés, a chuté, passant de 103 millions en 1999 à 73 millions en 2006, malgré une augmentation générale du nombre d'enfants dans ce groupe d'âge³ ». Dans certains pays, surtout ceux en développement comme le Bénin, la situation est beaucoup plus alarmante au chapitre des personnes non lettrées.

On retiendra donc que, dans le cadre de la présente étude, pour que les communautés puissent conduire véritablement leur développement en toute autonomie, il leur faudra, non seulement partir de la participation concertée au processus de décision et ensuite développer la capacité de gérer par elles-mêmes le processus de développement, mais également avoir un niveau acceptable d'alphabétisation dans la langue officielle de travail.

³ Site Web des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) (Page consultée le 6 avril 2014). [En ligne], <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/education.shtml>

B. Le développement conduit par les communautés (DCC)

L'expression « *développement conduit par les communautés* » désigne une approche de gestion de la communauté. C'est une approche de développement créée par la Banque mondiale depuis environ une vingtaine d'années et suivant laquelle on permet aux communautés d'apprécier la mise en œuvre des programmes de développement, de participer au processus de décision et, par la même occasion, de se prendre en charge et de conduire par elles-mêmes leur développement. En effet, selon Coordination SUD (2006, p. 2), il convient de distinguer différents types de participation de la communauté dans les projets de développement de la Banque : 1) Les projets « *Community Based Development* » (CBD, développement basé sur les communautés) forment une première catégorie de participation. Les communautés n'y ont qu'un rôle de consultation et n'ont pas de responsabilités; 2) Les projets « *Community Driven Development (CDD)* », ou développement conduit par les communautés (DCC), permettent aux collectivités et aux communautés d'intervenir dans la gestion des projets. Il s'agit d'autonomiser les groupes communautaires en leur permettant de contrôler les décisions et les ressources qui touchent leur vie.

Pour ce qui est du DCC dans les pays en développement, sa mise en œuvre suppose un transfert progressif et un suivi de certaines prérogatives du pouvoir du niveau central au niveau local, le plus déconcentré possible. Selon Chase⁴, économiste principal de la Banque mondiale, le DCC permet la promotion et la mise en place d'un partenariat à long terme avec le gouvernement local, avec les organisations non gouvernementales (ONG) et avec d'autres. Selon Coordination SUD (2006, p. 9-19), cette approche serait en instance de mise en œuvre à travers différents projets au Brésil (Projet de développement régional dans l'État d'Amazonas), en Égypte (Projet de développement local communautaire), au Mexique (Projet de développement pour la population indigène), et au Vietnam (Poor Communes Livelihoods and Infrastructure Program). Le même auteur affirme que l'approche du DCC est en cours de réalisation à travers différents projets au Bénin (National Community-Driven Project), au Brésil (Communautés soutenables à Amapà), au Burkina Faso (Projet de développement rural basé sur les communautés), en Guinée (Village Community Support Project), en Haïti (Projet de développement conduit par les communautés) et au Sénégal (Projet national de développement local). La mise en œuvre de cette approche « *peut non seulement permettre de fournir des services essentiels, interrompus du fait de la guerre (routes, écoles et systèmes d'approvisionnement en eau), mais contribuer au retour de la paix en aidant à rétablir la confiance au sein des communautés dévastées* », affirme David Owen⁵, coordonnateur DCC à la Banque mondiale.

⁴ Site Web de la Banque mondiale (Page consultée le 6 avril 2014). [En ligne], <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:21013548~menuPK:3327604~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:1074568,00.html>

⁵ Site Web de la Banque mondiale (Page consultée le 6 avril 2014). <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/NEWSFR ENCH/0,,contentMDK:21013574~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074931,00.html>

Les terminologies utilisées pour désigner cette approche de gestion à la base dans les communautés varient en fonction des régions où elle est utilisée. On peut le constater dans certains écrits ou rapports, où on trouve les appellations « Community-Driven Development » (CDD), « Community Development Corporations » (CDC) ou encore « développement conduit par les communautés » (DCC). Il faut dire que la notion même de « participation des populations » aux activités de développement a évolué, car ces activités touchent des domaines de plus en plus complexes de la gestion des affaires publiques.

L'approche du DCC a été expérimentée aux États-Unis, plus précisément à Boston vers les années 2000, comme en témoigne cet extrait des propos recueillis auprès d'un responsable d'une « CDC » à Boston en mai 2001, et contenu dans Bacqué (2005), p. 47 :

« Nous sommes une sorte de gouvernement local. Nous n'avons pas de force de police, nous ne levons pas d'impôts, mais nous produisons et entretenons des logements, nous nettoions les rues, nous créons des emplois, nous soutenons les activités économiques. [...], nous intervenons parfois pour la sécurité du quartier, nous créons des espaces publics, nous avons réalisé et nous entretenons des aires de jeux et des parcs, nous soutenons des activités pour les jeunes. [...] Nous ne sommes pas partie prenante du gouvernement, mais nous représentons un intermédiaire entre les individus et le système, qu'il s'agisse du gouvernement, du secteur privé ou d'associations à but non lucratif. Nous participons à la connexion entre l'individu, l'État et d'une certaine façon l'économie. »

Cette définition montre, dans une certaine mesure, jusqu'à quel point les communautés peuvent prendre en charge leur destinée, et, avec un renforcement de leur pouvoir à la base, elles peuvent conduire leur processus de développement. Mais, il est utile de reconnaître que dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche de développement conduit par les communautés, certaines confusions sont nées dans l'esprit des gens, comme la différence entre les projets pilotés par les communautés et ceux basés sur les communautés. Selon Pantalini (2004, p. 3),

« L'expression CDD a été très largement adoptée. Elle comporte différentes significations et connotations qui dépendent de l'agence de développement ou de sa section régionale qui a essayé de la mettre en pratique dans différents pays [...]. Le niveau de gouvernance auquel s'adressent les projets dits CDD a souvent été différent selon les agences de la coopération internationale qui l'ont appliqué, créant de larges différences d'approches. »

Toutefois, une lecture de la mise en œuvre de l'approche montre que les communautés sont considérées comme des sources de changements en tant que telles, et que l'approche du développement conduit par les communautés est un moyen de libérer le potentiel de développement socio-économique des communautés. La mise en œuvre de l'approche amène l'État à transférer bon nombre de ses pouvoirs du niveau central au niveau local. Cette approche fait progressivement naître, entre l'État et les communautés, un partenariat dans lequel l'administration publique continue d'établir les stratégies et les règles, et de définir les normes dans tous les

secteurs d'activité. De leur côté, les communautés acquièrent progressivement la capacité de réaliser des projets de petite envergure, dits d'intérêts villageois, dans tous les secteurs sociaux d'activité (santé, éducation, infrastructures, etc.). On note, d'une manière ou d'une autre, une certaine appropriation de l'approche dans les communautés à qui ces pouvoirs sont transférés.

Ainsi, pour pouvoir véritablement asseoir l'approche, ce n'est pas seulement une association qui est créée dans le village, mais toute une organisation qui est mise sur pied et qui permet la réalisation des activités du DCC. Pour ce faire, les projets qui mettent en œuvre l'approche DCC encouragent les villages ciblés qui devraient bénéficier du financement à mettre sur pied une association de développement villageois (ADV), composée de plusieurs organes et dirigée par un bureau. Chaque organe bénéficie d'un renforcement de capacité devant lui permettre de se prendre en charge. Après la formation sur l'organisation et la dynamique communautaire, les membres du bureau des ADV (président et secrétaire) et les agents communautaires de communication et d'animation (ACCA) de chaque communauté participent à la formation sur l'évaluation participative de la pauvreté et des besoins (EPP et EPB). Une fois formées, ces personnes-ressources constituent désormais des facilitateurs devant bénéficier de l'appui de l'agent de développement communautaire (ADC) pour la restitution aux populations des compétences acquises lors de leur formation.

Selon Aihounhin (2012), EPP et EPB désignent les évaluations participatives de la pauvreté (EPP) et les évaluations participatives des besoins (EPB). Ce sont des évaluations de la mise en œuvre des programmes de développement. Ces évaluations ont pour objectifs de renseigner sur le degré de pauvreté au sein d'une communauté. Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes de développement (exemple du PNDCC au Bénin), les EPP et EPB sont conduites par les populations elles-mêmes, avec l'appui des ADC. Avant la mise en œuvre de ces évaluations, dont les résultats sont mentionnés dans les rapports communément appelés « rapport EPP-EPB », les populations locales sont formées sur les sept grands principes du DCC titrés dans les paragraphes suivants.

1. La formation en gestion à la base (FGB)

Par l'utilisation de la stratégie accélérée de développement des compétences (SADEC), une méthode de renforcement des capacités basée sur l'utilisation des techniques de la formation en gestion à la base combinée avec la pratique opérationnelle immédiate, un paquet technologique de connaissances est transféré aux communautés, analphabètes pour la plupart. Les modules fournis sont : i) Information et communication (COM); ii) Organisation et dynamique communautaire (ODC); iii) Évaluation participative de la pauvreté et des besoins (EPP et EPB); iv) Planification participative et opérationnelle d'un sous-projet (PPOSP); v) Suivi de l'évaluation participative (SEP); vi) Passation des marchés communautaires; vii) Gestion financière et comptable d'un sous-projet (GFSPC); viii) Gestion financière et comptable d'une activité génératrice de revenus (GFAGR); ix) Marketing (marketing); x) Maintenance des infrastructures (maintenance).

2. La délégation de maîtrise d'ouvrage de la commune à la communauté

Par l'entremise d'une convention, la commune délègue, mais toujours sous responsabilité, le processus de réalisation d'une action de développement local du ressort territorial de la communauté et non complexe. La commune délègue sa compétence reconnue par les textes et lois de la décentralisation et dans le respect strict de la Loi sur la maîtrise d'ouvrage en vigueur au Bénin. Il faut noter que tous les fonds sont mis en place au profit des communautés à la demande du maire.

3. Le ciblage/phasage

Par une planification par objectif, la commune oriente la priorité des actions futures à engager vers les communautés clairement établies. La commune le fait pour une période et un horizon temporel précis.

4. La subsidiarité

Toute action à exécuter est déléguée à l'acteur le plus près possible du bénéficiaire, pourvu qu'il en ait les capacités techniques ou qu'il soit possible de les lui transférer à moindre coût et dans un délai suffisamment court. Ainsi, la commune est appelée à déléguer l'exécution des projets de développement local de niveau de complexité faible.

5. Le partenariat

Par une forte concertation avec les autres projets ou programmes en cours sur le territoire national ou régional, le PNDCC invite les acteurs à la base à la cohésion et à la recherche d'une plus-value dans la conduite des actions de développement local.

6. La forte implication des femmes

Dans chaque communauté, les groupes vulnérables (femmes, enfants, orphelins et personnes vivant avec des handicaps) sont établis et expressément ciblés en vue de prendre en compte leurs questions prioritaires qui sont généralement jugées sensibles sur les plans social et culturel.

7. La promotion de l'économie locale par le recours à l'expertise locale

De nos jours, la mise en œuvre des travaux, objet des sous-projets communautaires, est un champ de compétition réservé aux petites entreprises locales. Cela, en raison de la démarche de passation de marché qui est centrée sur l'appel d'offres local, où l'avis d'appel d'offres est publié à l'échelle locale. Une innovation du DCC donne également la possibilité aux artisans locaux (maçons, menuisiers, peintres, ferrailleurs) de s'organiser en un groupement d'intérêt économique (GIE) pour participer aux appels d'offres lancés dans le cadre des sous-projets communautaires. Un GIE au sens du PNDCC est une association d'artisans locaux reconnus par la mairie ou la préfecture et capables de conduire à bon port la réalisation d'une infrastructure sociocommunautaire.

C. Le besoin

Le concept de besoin est polysémique et son contenu varie en fonction des auteurs. Pour Duzel (1976, p. 14), « un besoin c'est tout

ce qui est l'objet d'un désir d'un certain nombre d'hommes, quels que soient sa nature et son degré de nécessité ». Knight, cité par le même auteur à la page une, définit le besoin comme étant « ce qu'il y a de plus obstinément inconnu entre toutes les inconnues dont s'occupe la science économique ».

Au-delà de la diversité de ces deux définitions, le sens donné par Knight à la notion de besoin illustre bien la difficulté à trouver un contenu précis au concept. Duzel (1976, p. 13) pense que « cette difficulté peut s'expliquer en partie par l'appartenance multidisciplinaire du besoin ». Toujours selon le même auteur (1976, p. 14), « le besoin exprime l'état observé et ressenti dans lequel se trouve un individu ou un groupe qui manque d'un objet qui lui serait nécessaire, obligatoire ou utile, soit pour sa vie interne, soit pour sa vie sociale, en rapport avec les autres individus ou groupes ». Sans véritablement donner un autre sens que celui du manque qu'il semble attribuer au besoin, Duzel (1976, p. 14) affirme que « le besoin est un état provoqué par un écart entre ce qui est nécessaire au sujet et ce qu'il possède actuellement ».

Que nous soyons dans un état de manque ou que nous constations un écart entre ce qui nous est nécessaire et ce que nous possédons, nous convenons que le besoin est là et qu'il faut le satisfaire, sous peine d'en rester dépendant tout le temps. Abraham Maslow⁶ va plus loin. Il pense qu'il n'est pas possible à l'homme ou à l'individu de satisfaire un autre besoin tant que le précédent de plus bas niveau n'est pas satisfait. Ainsi, il considère qu'il existe « cinq grands types de besoins caractérisant les individus. À chacun de ces besoins correspondent des comportements d'achats distincts » (voir tableau 2).

Tableau 2 : Les types de besoins selon Maslow (Site Web de marketing)

Niveau	Type de besoins	Achat permettant de répondre à ce besoin
1	Les besoins physiologiques/primaires (boire, manger, etc.)	Nourriture...
2	La sécurité	Clefs, gilet de sauvetage...
3	Le besoin d'appartenance et d'affection (sociabilité)	Adhésion à un club, à une activité collective...
4	Le besoin d'estime	Achats permettant de « paraître » au sein de son groupe...
5	Le besoin de s'accomplir	Achats permettant d'affirmer son statut social...

⁶ Site Web de marketing (Page consultée le 6 avril 2014). [En ligne], <http://www.marketing-strategique.com/Pyramide-de-Maslow.htm>

Selon Maslow⁷, « *chaque individu est donc caractérisé par un niveau de besoin qu'il cherche à assouvir* ». Ces besoins, qui se résument à se nourrir, se vêtir, s'instruire, se loger et se soigner, forment une pyramide dans la mesure où il n'est pas possible pour un individu de répondre à un besoin de niveau n, si le besoin de niveau n-1 n'est pas comblé.

En général, on exprime les besoins en termes de manque lorsque l'on se trouve devant des situations ou différents contextes : souffrance, maladie, misère, pauvreté, loisirs, faim, etc. Il arrive qu'avant même de ressentir un besoin physiologique à un moment donné, l'individu éprouve le désir d'appartenir à un groupe, à une famille, à un club d'amis. De plus, le besoin de se sentir en sécurité lorsque l'on a peur, soit d'un voleur, soit de se faire tuer, fait souvent que l'on oublie de manger ou d'assouvir ses besoins physiologiques, tellement la peur est grande! Partant de là, l'on pourrait avancer l'hypothèse selon laquelle les représentations des besoins varient en fonction des contextes dans lesquels l'on se trouve. L'on pourrait ainsi dire que les représentations des personnes vivant dans des contextes différents ne suivent pas obligatoirement la pyramide telle que Maslow l'explique et pour qui « *un besoin supérieur n'est satisfait que dans la mesure où ceux des catégories inférieures le sont déjà* ». À notre avis, les représentations des besoins dépendent des contextes ou des situations desquels les besoins émergent et elles varient d'un individu ou d'un groupe d'individus à un autre.

D. Le jeu des besoins

Nous qualifions de « jeu des besoins » toutes les rencontres entre les projets de développement et les communautés bénéficiaires des actions de ces projets où il y a expression des besoins. Souvent, les communautés expriment leurs besoins lors des évaluations, des réunions, des ateliers, ou des formations organisés par les projets à cet effet.

L'intervention des projets de développement dans nos villes et campagnes offre donc un jeu basé sur l'expression des besoins, où les acteurs que sont les communautés bénéficiaires et les projets jouent à la perfection leur partition. Ainsi, lors de la réalisation des évaluations qui permettent aux projets de développement de s'imprégner des besoins des populations, la recherche de la satisfaction des besoins par des communautés pousse, la plupart du temps, les projets à mettre en œuvre des activités qui cadrent avec les axes et stratégies de réduction de la pauvreté définis par les pays où ces projets interviennent.

À cet effet, dans le cadre de l'expression de leurs besoins, certaines de ces populations, en l'occurrence les leaders, ceux qui prennent la parole au nom de la communauté, savent bien quoi dire, quand et comment le dire pour montrer aux représentants des projets de développement leur engouement et leur détermination par rapport aux activités du projet. Neu et Lavigne Delville (2001, p. 14) ne disent-ils pas, dans « *Quelle participation des bénéficiaires dans les évaluations de projet?* », que les populations savent présenter « *une image qui ressemble aux attentes de leurs interlocuteurs, mettant l'accent sur leur cohésion et selon les cas, leur dynamisme et/ou leur pauvreté* ». C'est dire que pour avoir accès aux ressources

financières disponibles et soit mener des activités génératrices de revenus, soit participer à la réalisation de projets d'intérêts villageois, ces communautés se mettent alors dans la « *peau* » du projet pour exprimer des besoins qui cadrent avec les « *volontés* » de ces projets.

De leur côté, les projets mettent tout en œuvre pour ne financer que des activités prédéfinies qui cadrent souvent avec les stratégies de réduction de la pauvreté des pays concernés. Ils offrent ainsi la possibilité aux communautés de toujours se prêter à cette « *hypocrisie* » dans l'expression de leurs besoins. Les besoins exprimés par les populations et qui ne cadrent pas avec les activités finançables par les projets ne sont donc pas pris en compte. Cette situation correspond au schéma B de notre tableau 1.

Cette manière d'exprimer les besoins par les uns (les communautés), et de les prendre en compte par les autres (les projets de développement) offre un jeu qui se joue entre deux acteurs sur le terrain du développement lors des rencontres entre les communautés de bénéficiaires et les projets de développement. Nous avons nommé ce jeu le « jeu des besoins ».

Conclusion

Vous venez de passer en revue les principaux concepts et les thèmes utilisés dans le cadre de la mise en œuvre des approches DCC. En réalité, les approches DCC amèneraient les populations à conduire leur propre développement. Mais comment cela est-il possible si, dans le même temps, les acteurs concernés jouent à un jeu qui limite la mise en œuvre efficiente de l'approche. D'un côté, les populations concernées expriment des besoins qui cadrent avec les desiderata des projets de développement et elles présentent « *une image qui ressemble aux attentes de leurs interlocuteurs, mettant l'accent sur leur cohésion et selon les cas, leur dynamisme et/ou leur pauvreté* », pour avoir accès aux financements disponibles. D'un autre côté, les projets mettent tout en œuvre pour ne financer que des activités prédéfinies, oubliant qu'il existe des facteurs qui conduisent ces populations défavorisées dans la pauvreté et qui les y maintiennent. Afin d'attirer l'attention des acteurs concernés sur ce qu'ils font et sur la manière dont ils le font, nous avons entrepris d'écrire l'ouvrage intitulé *Règles et limites du jeu des besoins : l'expérience béninoise*, publié aux Éditions universitaires européennes et accessible en ligne. Dans ce livre, que nous vous invitons à lire pour découvrir un exemple concret et une évaluation des approches DCC, nous avons adopté une méthodologie de recherche utilisant des sources documentaires ainsi que des données secondaires pour investiguer la manière dont le DCC se met en œuvre dans le champ du développement local et où se joue le « jeu des besoins » au Bénin.

Bibliographie

- AIHOUNHIN, S. P. (2012). *Règles et limites du jeu des besoins : l'expérience béninoise*, Éditions universitaires européennes, Belgique, 89 p. (Page consultée le 4 avril 2013), [en ligne], <https://www.editions-ue.com/catalog/details/store/de/book/978-3-8417-8987-7/r%C3%A8gles-et-limites-du-jeu-des-besoins>
- Coordination SUD (2006). *Les programmes de développement communautaire de la Banque mondiale : les programmes CDD (Community-Driven Development)*, dossier thématique, juin 2006, 26 p.

⁷ Site Web de marketing.

DEPELTEAU, François (2007). *La démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats*, édition de Boeck, Bruxelles, 417 p.

DUELZ, Baudouin (1976). *Analyse critique de la notion de besoin en économie*, Université catholique de Louvain, Institut des sciences économiques, Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de licencié et maître en sciences éconBelgique Belgique, 119 p.

SIMARD, Geneviève (2008). *La participation au développement local : le cas du Niger*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences politiques, Université du Québec à Montréal, Canada, 150 p.

BACQUÉ, Marie-Hélène (2005). « Associations "communautaires" et gestion de la pauvreté », *Actes de la recherche en sciences sociales* 5, n° 160, p. 46-65.

NEU, Daniel, et Philippe LAVIGNE DELVILLE (2001). « Quelle participation des bénéficiaires dans les évaluations de projet ? », *Les échos du COTA*, n° 93, décembre 2001, p. 11-14.

PANTALINI, Romano (2004). *Séminaire informel sur le thème des Projets du FIDA utilisant l'approche CDD participative en Afrique de l'Ouest*, Accra, rapport de colloque, 35 p. (Page consultée le 7 avril 2014), [en ligne], http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/CDD_Expériences_FIDA-2.pdf

L'empowerment evaluation pour l'analyse d'implantation d'une organisation par programme dans un centre de réadaptation, projet de recherche

Par Sophie Poirier, Étudiante au doctorat en sciences cliniques, Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke, Chaire de recherche en évaluation et amélioration du système de santé (EASY).

Introduction

Depuis 2004, lors de la création des centres de santé et de services sociaux (CSSS) et des réseaux locaux de services (RLS) par l'adoption du projet de loi n° 25, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a donné, à l'ensemble des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (CRDITED), le mandat d'effectuer une transformation vers une offre de services spécialisés de deuxième ligne (MSSS, 2004). Ce contexte exige des CRDITED qu'ils ciblent davantage leurs interventions, qu'ils s'assurent que les intervenants qui y travaillent soient formés pour appliquer des pratiques exemplaires auprès des usagers et qu'ils mesurent l'atteinte des objectifs d'intervention auprès de leurs clientèles (MSSS, 2004). Afin d'atteindre ces objectifs, le CRDITED de la Montérégie-Est a fait le choix de passer d'une structure organisationnelle définie en fonction des services à une organisation par programme (OP). L'OP a comme but de spécialiser les interventions en les centrant sur les besoins de la clientèle, de développer l'expertise du personnel, d'améliorer de façon continue la qualité des services et d'utiliser les données probantes. Un calendrier d'évaluation de chaque programme est prévu en vue de soutenir l'amélioration continue des services.

Les buts poursuivis exigent une transformation en profondeur de la structure d'organisation des services. De plus, le personnel doit faire de nombreux apprentissages et s'adapter à de nouvelles façons de faire. La nouvelle structure d'OP est difficile à comprendre et nécessite beaucoup d'efforts de la part des employés, des familles, des usagers et des partenaires. L'évaluation de cette démarche devient incontournable et un arrimage sera nécessaire entre les intérêts des gestionnaires et intervenants et les besoins des usagers.

Peu de connaissances existent sur l'OP dans le domaine de la santé. Il s'agit d'un modèle d'organisation des services complexe et mal défini. Ce projet de recherche permettra de soutenir et d'accompagner, par une démarche scientifique, l'implantation de l'OP au CRDITED de la Montérégie-Est en recourant à des stratégies de l'empowerment evaluation (EE). Il favorisera l'implantation d'une nouvelle intervention au CRDITED de la Montérégie-Est : l'organisation par programme. Il offrira de plus une possibilité de prendre du recul et de déterminer les actions gagnantes ou celles présentant des défis importants à une transformation réussie vers la spécialisation des services dans le domaine de la réadaptation pour les personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement. Ce projet contribuera aussi au développement des connaissances sur les démarches participatives d'évaluation et sur l'organisation des services dans les centres de réadaptation.

L'organisation par programme

Nous avons trouvé peu d'écrits portant sur l'organisation des services de santé structurés à partir de plusieurs programmes, comme on le planifie au CRDITED de la Montérégie-Est. Dans la littérature sur la structuration des établissements, trois modèles d'organisation ressortent particulièrement, soit : *functional design* (modèle fonctionnel), *matrix design* (modèle matriciel) et *product-line design* (ou *program design*) (l'OP) (Shortell et Kaluzny, 2006). À l'étude de ces trois différents modèles, c'est le *product-line* qui s'apparente le mieux à l'OP conceptualisé au CRDITED de la Montérégie-Est. Le modèle fonctionnel est un modèle classique, hiérarchique et organisé à partir des fonctions. Par exemple, dans un centre hospitalier, l'organisation des services est faite relativement aux corps d'emploi (Young, 2004). Pour le modèle matriciel, il s'agit d'une structure caractérisée par un système à double autorité (Shortell et Kaluzny, 2006; Allcorn, 1990). Il s'agit d'un mariage de deux modèles, le modèle fonctionnel et l'OP. Comme l'OP est le modèle concerné dans notre étude, nous le verrons plus en profondeur.

L'OP est un modèle désigné par de multiples définitions et cette appellation est utilisée par des entreprises ayant des approches tout à fait différentes (Zelman et Parham, 1990). Selon Yano-Fong (1988), l'OP a été développée en 1928 par l'entreprise Procter and Gamble. Durant les années 60, environ 84 % des entreprises avaient adopté ce modèle (Bowers et Taylor, 1990). En santé, elle s'organise autour des services particuliers répondant aux besoins de la

population et visant à implanter, améliorer ou maintenir la productivité sans compromettre la qualité des soins aux patients (Moye, 1991). Les changements structurels ciblent aussi le travail en interdisciplinarité et la décentralisation de la prise de décision (Greenberg, Rosenheck et Charns, 2003). Bien qu'elle soit présente dans une grande proportion des établissements de santé aux États-Unis et ailleurs dans le monde, elle représente un très grand défi au chapitre de l'implantation. Charns et Tewksbury (1991) ont développé une représentation graphique qui illustre le continuum d'implantation de l'OP dans les différents hôpitaux de leur étude. Ce graphique est utilisé par plusieurs auteurs (Byrne et coll., 2004; Greenberg et coll., 2003; Parker et coll., 2001; Shortell et Kaluzny, 2006). Ce continuum d'implantation présente une diversité de structures possibles en partant de la structure fonctionnelle, en passant par la structure matricielle, jusqu'au dernier niveau signifiant l'implantation du modèle pur de l'OP. Parker *et coll.* (2001), dans leur étude auprès de 14 établissements de santé, n'ont pas trouvé d'établissement ayant implanté le niveau 9 du continuum, donc le modèle pur. Cette difficulté d'implantation est mentionnée dans plus d'une étude (Bowers et Taylor, 1990; Clancy, 2002). Selon l'origine du modèle, l'OP devrait inclure, sous la responsabilité d'un chef, l'ensemble des fonctions cliniques et administratives pour offrir les meilleurs services aux patients.

Le modèle de l'OP favoriserait la spécialisation des services par le regroupement selon les besoins de la clientèle, l'efficacité et le développement de l'expertise des intervenants auprès de certaines catégories de patients (Eastaught, 2011). L'OP permettrait aux gestionnaires et cliniciens de porter leur attention sur les besoins de la clientèle et de tenter d'y répondre (Char, 1997). Enfin, l'OP faciliterait l'efficacité dans les relations de travail et la flexibilité dans les professions, grâce au travail en interdisciplinarité et à l'aspect participatif sur le plan de la gestion (Parker et coll., 2001).

L'implantation de l'OP est un important défi pour les établissements, et les dirigeants font face à de nombreuses barrières à contourner. L'étude de Bowers et Taylor (1990) en établit deux grandes catégories : 1) Les barrières traditionnelles : les résistances au changement; 2) Les barrières opérationnelles : le niveau d'autorité que devrait avoir le chef de programme, les coûts reliés à l'implantation d'une telle structure et le manque de personnel-cadre intermédiaire doté des compétences de gestion nécessaires à la suite de l'ajout de responsabilités. L'implantation de l'OP dans les établissements de services de première ligne et de santé mentale démontrerait une période de perturbation au début et peu de preuves d'amélioration à plus long terme (Byrne et coll. 2004).

En ce qui concerne les conditions gagnantes facilitant l'implantation de l'OP, l'étude de Guo et Anderson (2005) mentionne que l'OP entraîne des changements importants et nécessite les conditions suivantes : 1) Le leadership du chef de programme est essentiel lors d'une transformation. Il doit accepter que les membres de l'équipe partagent les risques, les pouvoirs de décision et contribuent à l'avancement des connaissances et à l'atteinte des objectifs (ce n'est plus un modèle hiérarchique traditionnel descendant (*top-down*)); 2) L'*empowerment* permet au personnel d'être plus engagé et responsable des processus de prise de décisions; 3) Le partenariat élimine les frontières entre les départements ou entre les différents titres d'emploi; 4) La responsabilisation concerne les objectifs et la qualité des services.

Le chef de programme et les employés travaillent ensemble à la résolution de problèmes. Ces conditions gagnantes doivent également être associées aux quatre compétences essentielles des chefs de programme : 1) *conceptualisation*, c'est-à-dire voir le problème dans son ensemble; 2) *participation*, le chef de programme doit permettre à son équipe de participer à la prise de décisions, il doit favoriser l'*empowerment*; 3) *compétences relationnelles*, ce qui signifie que le chef de programme doit être un bon communicateur et être sensible au vécu de ses employés; 4) *leadership*, un bon chef de programme doit avoir de bonnes compétences techniques et être crédible aux yeux de ses employés.

Ces conditions gagnantes associées aux compétences essentielles pour les chefs de programme sont les éléments centraux du succès de l'implantation de l'OP (Guo et Anderson, 2005). Une étude intéressante sur l'implantation de l'OP a été effectuée au Québec et démontre un effet positif en ce qui a trait à l'amélioration de la pratique des professionnels et une satisfaction pour la clientèle (Lavoie-Tremblay et coll. 2010).

De la littérature sur l'OP, deux éléments ressortent particulièrement, soit l'importance de la présence de grands leaders comme chefs de programme et le fait que l'OP présente des défis sur le plan de l'implantation. Puisque le présent projet de recherche vise à évaluer et à faciliter l'implantation d'une OP, il sera intéressant d'analyser, à partir des données issues de la recension des écrits, comment se vit l'implantation de l'OP au CRDITED de la Montérégie-Est.

L'évaluation

L'évaluation se fait dans un but formatif, mais aussi pour porter un jugement sur l'intervention. Elle permet d'obtenir l'information pertinente pour l'amélioration de la qualité des services. Cependant, le processus n'a d'intérêt que si les résultats sont utilisés dans la pratique. Pour notre projet, nous avons choisi un modèle participatif d'évaluation qui vise à favoriser l'utilisation des résultats. Une récente étude de Contandriopoulos et Brousselle (2012) analyse le lien entre les modèles d'évaluation et leurs contextes. Nous retenons d'abord que certains contextes sont plus favorables à l'utilisation des résultats, par exemple lorsque les coûts des évaluations sont entièrement assumés par les utilisateurs. Ensuite, certains modèles se placent naturellement dans certains contextes, ce qui maximise le potentiel d'utilisation des résultats (Contandriopoulos et Brousselle, 2012).

En ce qui concerne le présent projet de recherche, il nous semble pertinent d'utiliser une stratégie d'*empowerment evaluation*, puisque le contexte de réalisation de notre étude est tel que l'on peut penser que cette évaluation aura un effet sur la transformation organisationnelle et la qualité des services. L'*EE* est une stratégie utilisée dans le domaine de l'évaluation, mais cela peut nous amener à nous questionner sur son lien avec le domaine de la recherche. L'évaluation vise à donner une rétroaction concrète associée à un programme ou à une intervention, et la recherche a, quant à elle, l'objectif ultime d'accroître les connaissances, de construire une théorie. Bien que ces concepts partagent les stratégies ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données, il est important de différencier ces deux concepts pour connaître l'utilisation de leurs résultats. Ainsi, les résultats d'une évaluation ne serviront qu'aux acteurs concernés par un programme, tandis que pour une

recherche, les résultats se doivent d'être applicables de façon aussi large que possible (Ridde et Dagenais, 2009).

Dans notre projet de recherche, nous utiliserons ainsi une stratégie d'évaluation appelée *l'empowerment evaluation (EE)*. Il s'agit d'une approche visant à aider les organisations à s'aider elles-mêmes et à améliorer leurs programmes. Cette approche est de type participatif, car elle vise à inclure, dans la démarche d'évaluation et la prise de décisions, l'ensemble des personnes touchées par l'étude, y compris les partenaires et la clientèle (Mathison, 2005). L'*EE* est composée de trois grandes étapes : 1) Définir en groupe la mission du projet évalué; 2) Faire le point en établissant une liste des activités ou des éléments à évaluer et procéder à une première évaluation qui servira de niveau de base; 3) Planifier le futur en élaborant un plan d'amélioration afin de corriger et enrichir le projet (Fetterman, 2001). L'*EE* est aussi basée sur 10 grands principes. Ces principes influencent la position du chercheur; il doit les respecter et se placer dans un rôle d'ami critique (Fetterman et Wandersman, 2005).

Les objectifs

L'objectif général du projet de recherche consistera à analyser l'implantation de l'organisation par programme et à appuyer son implantation tout en engageant les acteurs clés dans le processus évaluatif.

Comme objectifs spécifiques, l'étude visera à : 1) Apprécier l'atteinte des résultats visés par l'OP; 2) Déterminer les obstacles et facilitateurs vécus par les intervenants et gestionnaires au moment de l'implantation de l'OP; 3) Favoriser l'adaptation tout au long du processus afin d'améliorer l'implantation et la qualité des services offerts à la clientèle.

Bibliographie

ALLCORN, S. (1990). « Using matrix organization to manage health care delivery organizations », *Hospital and health services administration*, 35 (4), p. 575-590.

BOWERS, M., et J. Taylor (1990). « Product-line management in hospitals : an exploratory study of managing change », *Hospital and health services administration*, 35 (3), p. 365-375.

BYRNE, M., M. Chams, V. Parker, M. Meterko et N. Wray (2004). « The effects of organization on medical utilization : an analysis of service line organization », *Medical care*, 42 (1), p. 28-37.

CHAR, M. (1997). « If you are confused about the definition of service line management, you are not alone », *Transition watch*, 1 (1), p. 1-3.

CHARNS, M., et L. Tewksbury (1991). « A model for product line management in health care », *Australian health review*, 14 (1), p. 65-82.

CLANCY, T. (2002). « Defining lines : service-line management help community hospitals draw up a plan for a healthy database », *Nursing management*, 33 (4), p. 25-26.

CONTANDRIOPOULOS, D., et A. BROUSSELLE (2012). « Evaluation models and evaluation use », *Evaluation*, 18 (1), p. 61-67.

EASTAUGHT, S. (2011). « Hospital specialization : product-line planning during the market reformation », *Journal of health care finance*, 38 (1), p. 71-82.

FETTERMAN, D. (2001). *Foundations of empowerment evaluation*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage publication.

FETTERMAN, D., et A. WANDERSMAN (2005). *Empowerment evaluation : principles in practice*. New York, The Guilford press.

GREENBERG, G., R. ROSENHECK et M. CHARNS (2003). « From profession-based leadership to service-line management in the Veterans health administration », *Medical Care*, 41 (9), p. 1013-1023.

GUO, A., et D. ANDERSON (2005). « The new health care paradigm : role and competencies of leaders in the service line management approach », *International journal of health care quality assurance*, 18 (6/7), p. 12-20.

LAVOIE-TREMBLAY, M., J.-P. BONIN, A. LeSage, L. FARAND, C. BRIAND, C. SOUNAN et autres (2010). *Recherche-intervention évaluative visant l'optimisation des soins, des services et du travail en santé mentale*, Rapport de recherche.

MATHISON, S. (2005). *Encyclopedia of evaluation*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage publication.

MOYE, C. (1991). « Product-line management », *Orthopaedic Nursing*, 10 (1), p. 56-61.

MSSS, Direction de la planification stratégique (2004.). *Rapport du comité sur la définition des programmes du ministère de la Santé et des Services sociaux*, janvier 2004, p. 6., dans BOURGAULT, G., G. CLOUTIER, L. DEMERS, A. LANDRY (2004). *Guide des établissements spécialisés à vocation régionale (établissements de réadaptation et centre jeunesse) concernant le projet clinique*, Bibliothèque nationale du Québec, 71 pages.

PARKER, V., M. CHARNS et G. YOUNG (2001). « Clinical service lines in integrated delivery systems : an initial framework and exploration », *Journal of health care management*, 46 (4), p. 261-275.

RIDDE, V., et C. DAGENAI (2009). *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Les presses de l'Université de Montréal, 358 p.

SHORTELL, S., et A. KALUZNY (2006). *Health care management : organization design and behavior*, 5^e édition, New York, Delmar.

YANO-FONG, D. (1988). « Advantages and disadvantages of product-line management », *Nursing management*, 19 (5), p. 27-31.

YOUNG, G., M. CHARNS et T. HEEREN (2004). « Product-line management in professional organizations : an empirical test of competing theoretical perspectives », *Academy of management journal*, 47 (5), p. 723-734.

ZELMAN, W., et D. PARHAM (1990). « Strategic, operational, and marketing concerns of product-line management in health care », *Health care manage review*, 15 (1), p. 29-35.

Dernière heure...

Lors de la dernière réunion de l'Organisation internationale pour la coopération en évaluation (OICE, <http://www.ioce.net>) qui s'est tenue à Dublin le 28 septembre 2014, Marie Gervais, vice-présidente de la SQEP a été élue vice-présidente de l'OICE pour un mandat d'une durée de deux ans. Voilà une opportunité intéressante de contribution significative à 2015 Année internationale de l'évaluation et une excellente visibilité pour la Francophonie et pour la SQEP !



Combinaison d'approches pour évaluer la mise en oeuvre d'une recherche en santé au Burkina Faso

Par Bony Roger Sylvestre Aka, Ludovic Queuille, Fatimata Pilabre, Noufou Zidwemba, Valery Ridde.

Résumé

Depuis 2011, une recherche-action est menée dans le cadre d'un projet de subvention de l'accès aux soins des enfants de moins de cinq ans et des femmes enceintes et allaitantes jusqu'à six mois à Sebba, au Burkina Faso. Elle vise à expérimenter une innovation, à savoir le remboursement au forfait des prestations de soins de santé délivrés gratuitement aux patients. L'exploitation des résultats d'une analyse externe combinée à une analyse réflexive des parties prenantes de la démarche de mise en oeuvre a permis de tirer des leçons pour les futures recherches-actions. La réussite de cette démarche est passée par i) l'élaboration d'une grille d'analyse comportant des éléments factuels pour mener à bien l'analyse externe, ii) une bonne préparation de l'analyse réflexive et iii) l'implication des parties prenantes au processus d'analyse.

Introduction

La couverture sanitaire universelle demeure une préoccupation pour la communauté internationale (Evans, 2013). Le Burkina Faso, pays situé en Afrique de l'Ouest, n'échappe pas à cette problématique, surtout concernant l'accès aux soins des enfants de moins de cinq ans et des femmes enceintes et allaitantes. Ainsi, depuis 2008, deux districts sanitaires du pays (Dori et Sebba) bénéficient d'un projet pilote d'exemption du paiement des soins afin d'améliorer l'accès de ces populations vulnérables. En effet, les centres de santé fournissent gratuitement les soins aux patients bénéficiaires puis ils font la demande de remboursement du coût à l'organisme payeur, une ONG (organisation non gouvernementale) internationale. Ce type de remboursement « *au réel* » présente des inconvénients majeurs, notamment la charge de travail du personnel de santé qui doit calculer tous les détails des frais afférents à la prise en charge. Il y a aussi les coûts de gestion (ordonnanciers spécifiques, archivage, espace nécessaire pour le stockage, etc.). Aussi, en 2011, les parties prenantes appuyées par des chercheurs ont-elles entrepris une recherche-action dans le district sanitaire de Sebba pour expérimenter le remboursement au forfait. Ce type de remboursement consiste à multiplier une somme forfaitaire (qui prend en compte le coût de traitement et les actes) par le nombre de patients bénéficiaires reçus par le centre de santé afin de faire la demande de remboursement. Comme le déroulement de cette recherche-action est concluant, d'autres recherches-actions sont envisagées dans le même district sanitaire afin d'apporter des solutions à d'autres problèmes de santé prioritaires.

Ainsi, de janvier à mars 2014, nous avons analysé la démarche de mise en oeuvre de cette recherche-action afin d'en tirer les leçons pour orienter de futures recherches-actions. La recherche-action étant basée sur un partenariat entre chercheurs et parties prenantes (Reason, 2011), l'idéal d'une telle démarche d'analyse est de réunir toutes les parties en présence pour mener une analyse réflexive sur la démarche et en tirer les leçons. Cependant, l'utilisation seule d'une telle analyse se heurte à plusieurs défis. Quand bien même cette recherche-action implique plusieurs parties prenantes (ONG, personnel de santé à divers échelons, représentants de la population), la plupart d'entre elles possèdent peu de connaissances sur une démarche de mise en oeuvre d'une recherche-action pour mener à bien cette analyse. Compte tenu des limites de cette approche, une analyse externe s'avère nécessaire. Cette analyse pourrait se baser sur des critères factuels pour mener à bien une analyse externe en toute indépendance des parties prenantes de la recherche-action. Cependant, d'après les approches utilisées dans le domaine de l'évaluation, mener seulement une analyse externe pourrait également entraîner de nombreux défis, tels que la difficile utilisation des résultats ultérieurement. À ce sujet, Bonami (2005) précise :

« De nombreux rapports d'évaluation ou de conseils meublent les armoires de décideurs avant de disparaître aux archives ou ailleurs, il est moins banal qu'il n'y paraît de rappeler que l'aboutissement attendu des démarches d'évaluation tant interne qu'externe réside dans les prises de décision qui leur font suite et qui renforcent, confirment, infléchissent, modifient les pratiques pédagogiques et de gestion en cours dans les établissements scolaires. »

Au regard de ce qui précède, pour mener à bien cette analyse sous diverses perspectives et pour accroître les chances d'utilisation des résultats pour les prochaines recherches-actions, nous avons décidé de combiner l'analyse externe à l'analyse réflexive des parties prenantes.

Méthode d'analyse

Notre méthode de travail s'est déroulée en trois étapes. La première étape était consacrée à une synthèse des connaissances afin de déterminer le modèle conceptuel de Roy (2013) décrivant les différentes étapes des cycles expérimentaux de la recherche-action. À chaque étape des cycles, une série de « *meilleures pratiques* » ont été établies. Selon Patton (2001), « Les meilleures pratiques sont basées sur des principes pour guider l'action, alors que les bonnes pratiques sont normatives, spécifiques et difficiles à appliquer dans divers contextes » (traduction libre). Nous avons considéré une « *meilleure pratique* » comme un savoir-faire, une liste de tâches visant à réaliser efficacement les étapes des cycles de la recherche-action, quel que soit la problématique ou le contexte. La deuxième étape a consisté en une analyse externe de la démarche de mise en oeuvre de cette recherche-action (RA) par une partie non prenante, en se basant sur la grille des « *meilleures pratiques* » préalablement élaborée.

Grille d'analyse des « meilleures pratiques » selon les étapes du cycle de la recherche-action (RA)

	<i>Étapes du cycle de la recherche-action (RA)</i>				
	<i>Préliminaire</i>	<i>Planification</i>	<i>Mise en œuvre</i>	<i>Collecte des données</i>	<i>Réflexion-évaluation</i>
Résumé des meilleures pratiques selon la recension des écrits	<p>1. <i>Faire l'analyse situationnelle</i></p> <p>2. <i>Déterminer les parties prenantes</i></p> <p>3. <i>Mettre en place les instances de gouvernance de la RA</i></p> <p>4. <i>Formaliser l'engagement réciproque des parties prenantes</i></p> <p>5. <i>Définir le rôle du chercheur dès le départ</i></p>	<p>6. <i>Établir l'objectif de la RA</i></p> <p>7. <i>Énoncer les questions de la recherche-action</i></p> <p>8. <i>Analyser les enjeux liés à l'objet et à l'implantation de la RA</i></p> <p>9. <i>Proposer des solutions adaptées et réalistes</i></p> <p>10. <i>Planifier les activités à réaliser</i></p>	<p>10. <i>Élaborer un guide de mise en œuvre des activités</i></p> <p>12. <i>Organiser des séances de travail sur le terrain</i></p>	<p>13. <i>Élaborer les méthodes de collecte des données</i></p> <p>14. <i>Élaborer des outils de collecte standardisés</i></p> <p>15. <i>Assurer la traçabilité de la transmission des données en responsabilisant les acteurs</i></p>	<p>16. <i>Organiser des rencontres de suivi périodiques</i></p> <p>17. <i>Valider ensemble les résultats</i></p> <p>18. <i>Faire le bilan de chaque cycle du processus</i></p> <p>19. <i>Formaliser les connaissances produites</i></p>

Une revue des documents de cette recherche-action ainsi que des observations ont été réalisées, notamment l'observation du déroulement de rencontres de suivi de la recherche-action. De plus, nous avons réalisé 22 entretiens individuelles avec certains informateurs clés. S'agissant de la troisième étape, les différentes parties prenantes ont mené une analyse réflexive sur la démarche de mise en œuvre. Pour y parvenir, nous avons organisé un atelier de deux jours réunissant, hormis les représentants de la population, toutes les parties prenantes (n = 19). À l'entame de cet atelier, une présentation orale a été faite sur la définition, les cycles expérimentaux et les étapes de la recherche-action ainsi que les objectifs de l'atelier. Elle a été suivie d'un exercice afin d'amener les parties prenantes à faire la distinction entre l'objet de la recherche-action (« le forfait ») et la démarche de la recherche-action. Trois activités ont été organisées lors de l'atelier. La première a réuni les parties prenantes en trois sous-groupes homogènes afin qu'elles réfléchissent sur les éléments qu'elles avaient le plus et le moins appréciés et qu'elles formulent des recommandations pour de futures recherches-actions. Une restitution des travaux a été faite, suivie de discussions en plénière. La deuxième activité a consisté à administrer un questionnaire quantitatif aux parties prenantes afin de recueillir leur degré d'accord par rapport à l'application des « meilleures pratiques » établies (89 % de répondants). La troisième activité a consisté à faire une restitution des résultats préliminaires de l'analyse externe aux parties prenantes, suivie de discussions. Au terme de cette démarche, nous présentons une synthèse de l'apport de cette méthode.

Forces et limites de la méthode d'analyse

La combinaison des deux types d'analyse (externe et interne) offre de nombreux avantages. Elle a servi à structurer la démarche d'analyse en trois étapes complémentaires et à recourir à une triangulation de méthodes pour collecter des informations complémentaires. L'élaboration d'une grille d'analyse des « meilleures pratiques » comportant la description de leurs caractéristiques ainsi que la force de leur preuve a contribué à la réalisation d'une analyse externe factuelle basée sur des critères objectifs. L'étude de la documentation de la recherche-action n'ayant

pas permis d'avoir toutes les informations relatives à la grille des « meilleures pratiques », des observations et des entretiens avec certains informateurs clés ont été indispensables pour recueillir des données complémentaires.

À ce sujet, les observations réalisées nous ont amenés à distinguer, entre autres, les enjeux de pouvoir entre les parties prenantes au cours des rencontres de suivi. Cette analyse externe a été utile, car lors de l'analyse réflexive, aucun sous-groupe n'a fait référence aux enjeux de pouvoir, dont la gestion reste déterminante pour la réussite de la recherche-action (Bernier, 2014). Cependant, elle n'a pas été suffisante pour recueillir toutes les informations nécessaires. Sans l'analyse réflexive, certaines réalités n'auraient pas pu être décelées par un regard externe. Grâce à l'analyse réflexive, les parties prenantes ont pu mener des réflexions approfondissant certains éléments déjà mis en évidence lors de l'analyse externe et ainsi apporter des éléments supplémentaires.

À ce sujet, les parties prenantes ont exprimé des préoccupations précises concernant l'organisation pratique de la recherche-action, telles que le remboursement des centres de santé et la signature de conventions, source de méfiance vis-à-vis de la recherche. La complémentarité des deux approches d'analyse a été manifeste. Les résultats préliminaires de l'analyse externe ont facilité la réflexion des parties prenantes, en proposant un questionnaire quantitatif utile pour recueillir leur perception par rapport au degré d'application des « meilleures pratiques ». Même si ces éléments paraissent subjectifs, les points de vue des parties ont été pris en compte, puisque celles-ci ont pu s'exprimer librement. À titre d'exemple, le questionnaire quantitatif révèle que les parties prenantes ont peu apprécié le fait que certaines de leurs préoccupations n'aient pas été prises en compte au début, alors que celles-ci n'ont pas été exprimées ouvertement dans les travaux en sous-groupes.

Il s'agit surtout de la motivation financière qui n'était pas prévue dans la recherche-action. Cependant, de façon anonyme, une personne s'est exprimée sur le sujet en écrivant : « Il faut améliorer la motivation des participants lors des rencontres de recherche-action, parce que ce n'est pas un travail comme les autres, car nous fournissons beaucoup d'efforts intellectuels (moins de 15 euros/jour

comme jetons de présence lors des rencontres de suivi). Il faut continuer la recherche-action et améliorer les conditions. » Ainsi, nous constatons que la combinaison des deux analyses a amélioré la qualité de l'étude, comme le mentionne Baron (2003) :

« *Tout d'abord, la participation des groupes concernés par un programme public à son processus d'évaluation permet une meilleure qualité de jugement de valeur qui sera porté sur ce programme, car l'évaluateur aura accès à davantage d'informations au travers de ses échanges avec les participants et le jugement sera construit à partir d'une multiplicité d'opinions informées.* »

La restitution des résultats préliminaires de l'analyse externe et les discussions engagées ont contribué à enrichir davantage le travail et elles ont fait en sorte que les parties prenantes se sont imprégnées de la démarche. L'instauration d'un cadre de concertation entre les différentes parties prenantes depuis le début de la recherche-action a facilité leur mobilisation et leur engagement pour mener l'analyse réflexive. Malgré les forces d'une telle analyse combinée, il convient de relever certaines difficultés rencontrées. La première réside en la capacité de concevoir une grille d'analyse externe capable de comprendre la réalité, de servir de boussole à l'analyse externe.

Dans notre cas, l'absence de consensus sur la définition d'une recherche-action et des « meilleures pratiques » s'est avérée une difficulté. La deuxième difficulté réside en la capacité d'amener les parties prenantes à s'approprier la démarche d'analyse et de faire la distinction entre « objet de recherche » et « démarche d'analyse », en utilisant un vocabulaire adapté afin de produire des connaissances utiles.

Dans notre cas, pour éviter d'influencer l'analyse des parties prenantes, nous avons laissé certaines d'entre elles diriger les séances. Cependant, étant donné qu'elles s'investissaient peu dans les préparatifs, pour plusieurs raisons, leur participation aurait été plus profitable à la recherche-action. Une troisième difficulté concerne la capacité de réunir toutes les parties prenantes pour mener une analyse réflexive, sans se heurter aux contraintes de calendrier et de ressources financières (Baron, 2003). Dans notre cas, l'atelier a été reporté à deux reprises en raison de conflits de calendrier. Le budget initial de la recherche-action n'ayant pas prévu une telle analyse, il a fallu faire un plaidoyer pour organiser l'atelier.

Conclusion

La mise en œuvre d'une recherche-action comporte différents éléments qui peuvent constituer des facteurs limitant l'atteinte des objectifs si ces éléments ne sont pas correctement établis et bien gérés. L'analyse de la démarche de mise en œuvre permet de guider

les futures recherches-actions, mais elle doit relever de nombreux défis. Ce travail a servi à structurer la démarche d'analyse en trois étapes complémentaires. L'élaboration d'une grille des « meilleures pratiques » a constitué une boussole et a permis de mener une analyse externe factuelle. La combinaison de l'analyse externe à l'analyse réflexive des parties prenantes offre de nombreux avantages au chapitre de la complémentarité des données à collecter. Elle améliore la qualité de l'analyse en recueillant le point de vue des parties de façon plus approfondie à travers une triangulation de méthodes. Pour réaliser une telle démarche d'analyse, il convient de faire une synthèse des connaissances afin de bien constituer une grille d'analyse externe basée sur des éléments factuels. Pour faciliter la réflexion des parties prenantes, il faut qu'elles s'impliquent dès le début du processus afin de bien préparer l'analyse de réflexion et utiliser un vocabulaire adapté.

Remerciements

Nous tenons à remercier le personnel de la direction régionale de la santé du Sahel, du district sanitaire de Sebba, de l'ONG Help ainsi que les représentants de la population pour leur participation active.

Bibliographie

- BARON, G., et Eric MONNIER (2003). « Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile », *Informations sociales*, n° 110.
- BERNIER, J. (2014). « La recherche partenariale comme espace de soutien à l'innovation », *Global health promotion*, n° 21 (suppl. 1), p. 58-63, doi : 10.1177/1757975913514782.
- BONAMI, M. (2005). « Évaluation interne et évaluation externe : concurrence ou complémentarité? », *Les cahiers de recherche en éducation et formation*, n° 38.
- EVANS, D. B., J. HSUA et T. BOERMAA (2013). « Universal health coverage and universal access », *Bull world health organ*, n° 91 (546-546A.), doi : <http://dx.doi.org/10.2471/BLT.13.125450>.
- PATTON, M. Q. (2001). « Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned », *American journal of evaluation*, n° 22, p. 329, doi : 10.1177/109821400102200307.
- REASON, P., et H. BRADBURY (2011). « Introduction : inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration », dans P. Reason et H. Bradbury (éd.), *Handbook of action research*, « Participative inquiry and practice », p. 1-14, London, SAGE.
- ROY, M., et P. PRÉVOST (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches qualitatives*, vol. 32, n° 2, p. 129-151.

Gary S. Becker, il obtient son Ph. D. en 1989.

Que peut-on dire de l'économiste et où le rencontrer? Un personnage au parcours discret, qui au fil des lectures (publications), nous fait découvrir un abondant discours sur la théorie des choix publics, l'analyse coûts-avantage, l'analyse fiscale, l'économie souterraine et l'influence des mesures électorales dans un contexte de lutte politique.

Entrevue avec l'économiste Filip Palda

Par Sandrine Wettach, M.A.P., Vice présidente, Société québécoise d'évaluation de programme.

Introduction

Nous consacrons cette entrevue à Monsieur Filip Palda, diplômé de l'université Queen's et de l'université de Chicago, où, sous l'égide de

Dans la vie de tous les jours, il s'applique à enseigner à l'École nationale d'administration publique - campus Gatineau, et prend le temps d'agir à titre d'économiste principal à l'Institut Fraser.

Pour ce bulletin de la SQEP, nous lui avons demandé de bien vouloir répondre à quelques questions. Voyons comment l'économiste entrevoit les deux (2) domaines : économie et évaluation (dans une moindre mesure participative).

Entrevue

1/ Q : Qu'est-ce que pour vous l'évaluation de programme comparativement à l'analyse économique ?

R : Je suis docteur en économie de l'université de Chicago, et je m'intéresse aux choix publics et à peu près à tout ce qui capte l'économie dans la société.

L'évaluation de programme est, selon moi, la découverte d'un programme (gouvernemental ou autres) afin d'en apprécier les résultats, qu'ils soient positifs ou non, sans nécessairement présenter une interprétation probante du phénomène ou de la chose observée (tests d'hypothèses), et ce, pour en apprécier les effets (impacts).

Une démarche d'évaluation peut s'inscrire également pour une multitude d'objets (évaluation de politique, portefeuille de produits, etc.) pour en dégager des états de situation, des relevés de suivi de gestion - tout dépend des objectifs poursuivis. Ainsi, la différence se situe principalement, dans le choix prépondérant des méthodes l'analyse de données.

L'analyse économique interpelle, la notion d'expérimentation formelle (modélisation) de variables, de données pour présenter différents scénarios possibles d'un phénomène ou d'une chose, d'en apprécier les effets et selon le contexte prendre la meilleure option selon les objectifs poursuivis.

Dans ce sens, l'analyse économique aide à cerner précisément la nature des problématiques (les sujets, la société, les phénomènes, les organisations). Ceci a l'effet de rendre l'économie très précise dans sa fonction analytique, pour apporter des réponses à toutes choses.

Par exemple, l'étude sur la compréhension du pourquoi et comment les individus se comportent dans une situation précise et, ou comment l'attachement à cette valeur engendre ce comportement. Également, comment prévoir par une analyse économétrique l'impact d'un investissement d'infrastructure pour le développement économique d'une région.

2/ Q : Qu'est-ce qui vous motive à enseigner l'économie comme outils de recherche ?

R : J'essaie d'éviter d'enseigner des modèles économiques. En fait, j'essaie d'éviter d'enseigner l'économie. Parce que je crois que l'économie ne devrait pas exister, ni la sociologie, ou la science politique. Cela devrait-être une seule science de comportement humain. Donc, vous me verrez rarement parler d'économie dans mes cours d'économie.

J'invite les lecteurs qui s'intéressent aux champs d'application de

l'économie et qui souhaitent approfondir leurs connaissances pour guider leurs réflexions sous l'angle de l'analyse économique, la politique économique, la pensée économique, ou encore, ceux qui souhaitent utiliser l'économétrie comme outils d'examen dans un contexte de gestion de parcourir quelques publications, d'auteurs classiques, aux keynésiens pour finir par la pensée néo-libérale.

Cette énumération, évidemment, n'est pas exhaustive: La richesse des nations, Adam, Smith (1776); La théorie de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie, John Maynard Keynes (1942); le capital humain, une analyse théorique et empirique, Gary Becker (1964); La liberté des choix, Milton, Friedman (1980); L'économie du développement et de la mobilité sociale, James, Heckman (2014).

3/ Q : De votre expérience comme professeur, dans un contexte d'évaluation de nature économique, une démarche d'évaluation participative semble-t-elle une option facilitante ?

R : L'évaluation participative permet d'établir un lien plus proche entre le chercheur et le sujet. Je pense que dans certaines études, l'évaluation participative est la seule option valable. La définition de l'évaluation participative conditionne, selon moi, certains préceptes (règles de conduite) entre les parties prenantes. Ainsi, peut importe le caractère de l'évaluation, la façon de s'entendre entre les parties prenantes aura raison sur l'ensemble du dispositif prescrits pour mener à bien l'étude.

4/ Q : Quels sont les points communs entre l'évaluation et l'analyse économique ?

R : Ces deux (2) domaines ont beaucoup de points communs. Ils peuvent orienter et donner des explications pour répondre aux préoccupations de bailleurs de fonds, dans différents contextes, à différents niveaux, pour différents secteurs. Également, ces deux (2) actions peuvent opérer indépendamment selon les besoins.

L'évaluation établit si un programme a atteint ses résultats (objectifs). L'analyse statistique justifie (ou pas) la démarche ou l'action en interprétant les résultats atteints par l'analyse construite; on peut penser aux indices.

Ceci peut représenter un large spectre (champs). Par exemple, l'évaluation peut vous dire, le nombre d'emplois créé par un programme de formation pour une clientèle cible (ouvriers de la construction). Mais de combien a été la valeur (coûts, opportunités, avantages) de ces emplois, seul le recours à l'analyse économique peut apporter la réponse à cette question.

En d'autres mots, l'analyse économique est le porteur de faits probants en rendant formel, réaliste et objectif l'interprétation des résultats dans une démarche d'évaluation.

5/ Q : Quels conseils, donneriez-vous à un évaluateur pour mener à bien une évaluation de nature économique ?

R : Se souvenir que l'économie est un outil pour limiter le nombre

possible d'interprétations possibles de données en permettant d'identifier et de déterminer assez précisément des variables pour interpréter des résultats, mais ce n'est pas l'arbitre final quand nous procédons à une évaluation.

6/ Q : Pour conclure, Monsieur Palda,, quelle est votre formule (devise) pour apprécier au jour le jour votre pratique ?

R : J'ai peur que ma définition ne soit celle d'autres praticiens. Mais il n'y a vraiment aucun problème avec cela.

Nous définissons nos besoins selon nos intérêts ; mes intérêts se trouvent dans l'utilisation de la statistique afin de déterminer les effets des interventions gouvernementales. Quelqu'un d'autre, pourrait évaluer un programme selon la perspective de l'analyse qualitative ou utiliser des outils qui s'arriment aux besoins de l'étude. Chacun développe ses compétences selon ce qui l'anime et lui apporte une satisfaction.

Remerciements :

À mes étudiants au fil des années.

Chronique internationale

Par Marie Gervais, *Vice présidente, Société québécoise d'évaluation de programme.*

Pourquoi ne pas partager régulièrement avec les membres et amis de la SQEP certaines nouvelles au plan international ? C'est ce que vise cette chronique du Bulletin SQEP. Alors n'hésitez pas, contribuez vous aussi et faites-nous parvenir vos nouvelles...!

Année internationale d'évaluation 2015

À l'occasion de son colloque d'octobre 2013, la SQEP a été une des toutes premières sociétés nationales d'évaluation à déclarer l'Année internationale d'évaluation 2015 (<http://www.mymande.org/evalyear>)! Un signe clair de l'engagement de la SQEP à contribuer à ce mouvement planétaire et à promouvoir l'évaluation. Et vous, qu'avez-vous prévu dans vos milieux de pratique ? Comment pouvez-vous également profiter de cette énergie pour un plaidoyer en faveur de l'évaluation ? Et savez-vous que EvalPartners a développé une trousse de plaidoyer pour la communauté internationale ? (<http://www.mymande.org/evalpartners/advocacytoolkit>) Faites-nous savoir ce que vous prévoyez, partagez vos bonnes idées ! La SQEP se mobilise aussi en ce sens et reviendra vers vous sous peu !

La SQEP au FIFE 2014

La SQEP s'est activement engagée dans l'organisation du 1^{er} Forum international francophone de l'évaluation. Celui-ci s'est tenu du 27 au 30 octobre dernier à Dakar, Sénégal. Le programme du FIFE est accessible en ligne (<http://portail-rfe.org/>). Marie Gervais VP SQEP et VP RFE est responsable de la journée de formation du 27 octobre, des 4 forums thématiques qui se sont déroulés le 29 octobre et d'un panel synthèse le 30 octobre. Plusieurs membres de la SQEP ont également contribué au plan scientifique en tant que réviseurs de soumissions pour les activités du FIFE. Il nous faut remercier particulièrement Alexandre Daoust, Anna Gueye, Marie-Claude Jean,

Olivier Sossa et Karen Rodrigue-Gervais. Plusieurs membres de la SQEP et de la communauté québécoise d'évaluation étaient à ce grand rendez-vous francophone! Plusieurs d'entre-eux participent d'ailleurs l'expertise québécoise sur différentes thématiques. Restez à l'écoute pour la suite !

Partenariat SQEP-SenEval et SQEP-SAEP

Pour la période 2012-2014, la SQEP a été proactive et a bénéficié du programme de « Peer-to-Peer » d'EvalPartners pour développer des projets de partenariat ciblant le renforcement de capacités de deux sociétés d'évaluation francophones nouvellement formalisées (http://mymande.org/evalpartners/peer_to_peer_support_program). Il est question de l'Association sénégalaise d'évaluation et de la Société albanaise d'évaluation. Renforcement de capacités au niveau des individus, des sociétés d'évaluation et des structures de gouvernance du pays ou des municipalités. Et tout cela pour aider à positionner l'évaluation comme un outil puissant de bonne gouvernance et de saine démocratie. Une expérience très riche où les apprentissages ont été mutuels !

Newsletter d'EvalPartners

EvalPartners, cette initiative internationale pour le renforcement de capacités en évaluation à laquelle la SQEP est partenaire, publie régulièrement un Newsletter. Le 4^e numéro vient tout juste d'être publié. Inscrivez-vous sur le web pour le recevoir directement et vous serez ainsi aux premières loges des activités d'intérêt qui prennent place au plan international et qui pourraient être d'intérêt pour vous ! (<http://evalpartners.cmail2.com/t/ViewEmail/d/007828C5DA11EEC1>).

Un membre de la SQEP honoré au Bénin

Le 30 juin dernier à l'occasion de la 3^e édition des Journées Béninoises de l'Évaluation (Cotonou, Bénin), le Ministre de l'Évaluation des Politiques Publiques et des Programmes de Dénationalisation, Monsieur Antonin Dossou a remis à Marie Gervais en tant que VP OICE une Distinction pour « Contribution au développement de l'évaluation des Politiques Publiques au Bénin ».





La Société canadienne d'évaluation et la Société québécoise d'évaluation vous convie à Montréal en 2015

Par **Nathalie Kishchuk** et **Johann Jacob**, co-président(e) du Congrès 2015 de la SCÉ.

C'est avec grand plaisir que la Société québécoise d'évaluation (SQEP) organise le Congrès national 2015 de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ), qui se tiendra à Montréal du 24 au 27 mai 2015 au Centre Sheraton. À cette occasion, la SQEP souhaite convier la grande communauté des évaluateurs québécois, canadiens et internationaux à venir vivre cet événement et ainsi tirer profit d'occasions d'apprentissages, de perfectionnement, d'échanges et de réseautage sur les grands enjeux associés à notre communauté de pratique.

Par la participation de conférenciers provenant de la communauté des évaluateurs-praticiens, mais également des secteurs gouvernemental et universitaire, le colloque 2015 s'interroge sur la contribution de l'évaluation à façonner un monde meilleur. Avec la thématique retenue, *L'Évaluation pour un monde meilleur*, le colloque propose un espace de réflexion sur les manières dont l'évaluation peut mieux contribuer à la solution des grandes problématiques de notre époque, que leurs manifestations soient locales, provinciales, nationales ou internationales. Dans cette entreprise, les défis auxquels sont confrontés les évaluateurs et les administrateurs au Québec, au Canada et à l'international ne manquent pas, c'est pourquoi le colloque souhaite également explorer, en plus de la nature et de l'ampleur de ces défis, des pistes de solutions. Trois thématiques particulières retiendront notre attention, toutes trois liées à des domaines de problématiques et de contributions potentielles de l'évaluation à façonner un monde meilleur:

1. Les théories, approches et outils prometteurs : Les conférences de ce thème présenteront quels sont les théories, approches et outils prometteurs pour que l'évaluation contribue à améliorer le monde dans lequel nous vivons.
2. Les défis et réalisations de l'évaluation pour une meilleure gouverne : Les conférences de ce thème illustreront comment l'évaluation aborde et relève les défis d'une meilleure gouverne de nos organisations, de nos institutions, de nos communautés et de nos sociétés dans le but d'améliorer notre monde.
3. L'influence et le pouvoir de l'évaluation pour bâtir un monde meilleur : Nos sociétés font face à différents défis notamment au niveau de l'éducation, de l'environnement, de la santé, de la justice

sociale, et de la démocratie. Les conférences de ce thème illustreront comment l'évaluation réussit à transformer positivement nos sociétés.

En plus des sessions régulières, plusieurs ateliers pré-congrès seront organisés pour tous les niveaux, des débutants aux participants plus expérimentés. L'ensemble des informations relatives à l'évènement (thématique complète, appel de propositions et procédure d'inscription) sera bientôt disponible en ligne. Le site web de la conférence est également en fonction, tout comme une page Facebook ainsi qu'un groupe LinkedIn pour un réseautage pré-colloque. Demeurez donc à l'écoute.

Au plaisir de vous accueillir à Montréal du 24 au 27 mai 2015 !



Voici deux références...

Un site sur la documentation francophone en évaluation :
<http://www.eval.fr/Pages/Evaluationdespolitiquespubliques.aspx>

ÉVAL est une association créée par un collectif d'acteurs du développement spécialisé en suivi et évaluation de projets. L'objectif : contribuer à renforcer la culture de l'évaluation en préconisant l'analyse systématique de la pertinence, efficacité, efficacité, viabilité et impacts des programmes porteurs d'utilité sociale et ce en plaçant les besoins et la satisfaction des usagers au cœur du processus d'évaluation. Mission : sensibiliser à la pratique de l'évaluation; accompagner dans la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation; systématiser l'évaluation des politiques, programmes et projets; démocratiser l'évaluation pour qu'elle soit accessible à toutes les structures, même les plus modestes.

Un livre : La folie évaluation. Les nouvelles fabriques de servitude. Abelhauser, A., Gori, R., & Sauret, M.-J. (2011). Paris : Mille et une nuits Fayard.

Description de l'ouvrage à l'adresse :
<http://www.amazon.fr/Folie-Evaluation-nouvelles-fabriques-servitude/dp/2755506318?SubscriptionId=AKIAJLBHJRVSV67LRS6Q&tag=prix-ing-web-21&linkCode=xm2&camp=2025&creative=165953&creativeASIN=2755506318>