

# Société québécoise d'évaluation de programme



# SQEP

Volume 27 numéro 1 – mai 2015

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Mot de l'éditrice</b> Par Sylvie Demers	2
<b>Les mots de l'évaluation</b> Par Francine Sylvain	3
<b>Le développement d'une culture et de capacités d'évaluation en contexte de diversité culturelle par l'entremise d'une politique d'évaluation : le cas du CSSS de Montréal</b> Par Gabrielle Lemieux et associés	3
<b>Qu'en est-il de la démarche évaluative dans le contexte des Premières Nations?</b> Par Émilie Grantham et associés	6
<b>Évaluation « All dressed »</b> Par Annie d'Amours et Olivier Maligne	7
<b>La place de l'évaluation de programme dans le modèle des trois lignes de défense</b> Par Mohamed Nabil Tir et associés	12
<b>Réseau francophone des évaluateurs émergents : levier de développement de la fonction évaluative</b> Par Comité de Coordination du RF-Ee	15
<b>Entrevue avec Natalie Kishchuk et Benoît Gauthier</b> Par Sandrine Wettach	16
<b>Chronique internationale</b> 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](mailto:info@sqep.ca)  
Site Internet : [www.sqep.ca](http://www.sqep.ca)

## Mot du président

En cette année 2015, Année internationale de l'évaluation proclamée par les Nations Unies, la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) est fière d'être l'hôte du Congrès de la Société canadienne d'évaluation (SCE). Le thème de ce congrès « *L'évaluation pour un monde meilleur* » est très révélateur de la tendance qu'on observe depuis plusieurs années sur la place de l'évaluation dans les différentes sphères de la vie d'une Nation.

Depuis sa création en 1988, la SQEP a contribué au développement de l'évaluation et à la promotion de son utilisation dans les organisations publiques et privées, et aussi au sein des collectivités responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques. À travers le monde, on assiste à une convergence des initiatives visant à identifier des façons de faire qui permettraient de renforcer le rôle de l'évaluation dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes. La SQEP participe activement à ses débats, ce qui nous permet d'accroître notre implication sur le plan international, mais également de contribuer au renforcement de la présence francophone sur ses grands enjeux.

Cependant, plusieurs défis demeurent. On assiste depuis quelques années à des changements. On veut des évaluations succinctes, rapides, peu coûteuses, mais avec des conclusions assez robustes pour alimenter la prise de décision. On observe aussi une résurgence du débat quantitatif qualitatif. Bientôt, ce sera le déploiement de *l'Outil québécois d'évaluation de programme* par le Conseil du Trésor. Voilà autant de changements légitimes pour lesquels la SQEP doit soutenir ses membres. À cet effet, les formations que nous proposons évoluent constamment pour offrir aux membres les outils nécessaires pour faire face à ces défis.

Pour terminer, je tiens à souligner ma satisfaction quant à la disponibilité et l'implication des membres du Conseil d'administration de la SQEP à contribuer au développement de l'évaluation au Québec et ailleurs dans le monde. Les articles contenus dans ce numéro spécial du Bulletin montrent bien qu'il reste encore plusieurs enjeux à considérer.

Bonne lecture !

Olivier Sossa  
Président de la SQEP

**Comité de rédaction :**

Sylvie Demers, éditrice  
Michel Gagnon, édition électronique

**Collaborateurs et collaboratrices :**

Farid Al Mahsani  
Annie d'Amours  
Benoît Gauthier  
Marie Gervais  
Émilie Grantham  
Natalie Kishchuk  
Gabrielle Lemieux  
Olivier Maligne  
Patricia Montambault  
Mohamed Nabil Tir  
Cécile Rousseau  
Monica Ruiz-Casas  
Francine Sylvain  
Johana Uricoechea  
Suzanne Walsh  
Sandrine Wettach  
Spyridoula Xenocostas  
Céline Yon

**Au bout du fil :**

Sylvie Demers  
Ministère du Tourisme  
900, boul. René-Lévesque, Est  
Québec (Québec) G1R 2B5  
418 643-5959 poste 3465  
[sylvie.demers@tourisme.gouv.qc.ca](mailto:sylvie.demers@tourisme.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](mailto:info@sqep.ca)  
Site Web : [www.sqep.ca](http://www.sqep.ca)

**Conseil d'administration :**

Olivier Sossa, président  
Sandrine Wettach, vice-présidente, Montréal  
Mustapha Farram, vice-président, Québec  
Marie-Pierre Arsenault, secrétaire  
Johana Uricoechea, trésorière  
Pernelle Smits, présidente sortante  
Sylvie Demers, administratrice  
Marie Gervais, administratrice  
Sylvie Girard, administratrice  
Jacques Bérard, administrateur  
Jérôme Gandin, administrateur  
Johann Jacob, administrateur

**Mot de l'éditrice**

Chers lecteurs et lectrices,

La parution de notre Bulletin sous le thème du 36<sup>e</sup> congrès de la SCE démontre encore tout le chemin à parcourir malgré les avancés considérables dans ce domaine. Les différents articles de ce numéro spécial en font une démonstration éloquente.

L'article de Francine Sylvain : *les mots de l'évaluation*, explique que l'absence d'un vocabulaire partagé, crée des confusions, des difficultés de communication entre les évaluateurs, mais aussi entre les évaluateurs et les autres publics. Il existe actuellement plusieurs lexiques en évaluation, mais la question est loin d'être résolue.

Le renforcement des capacités en évaluation en contexte de diversité culturelle est un autre défi. Gabriel Lemieux et ass. montre la contribution d'une politique d'évaluation dans le développement des capacités évaluatives d'un CSSS situé à Montréal, où la population est souvent vulnérable, discriminée et marginalisée. La nécessité de partage des valeurs communes de respect, d'équité et de réciprocité dans la démarche évaluative dans le contexte des Premières Nations, est recommandée dans l'article d'Émilie Grantham et ass.

L'article d'Annie d'Amours et Olivier Maligne illustre bien le défi de la compétence professionnelle en évaluation. On exige des professionnels à développer leurs compétences à travers la communication des résultats, le partage d'expertise et la contribution à l'avancement des connaissances, mais sans leur offrir les ressources nécessaires pour y répondre.

Quelle place accordée à l'évaluation au sein de nos administrations publiques ? Selon Mohamed Nabil et ass., la fonction de l'évaluation peut être associée à la planification, à la vérification interne ou à la recherche. Chacun de ses positionnements dépend des choix stratégiques de l'organisation.

Le réseau francophone d'évaluateurs émergents a pour ambition de réunir les jeunes et les nouveaux dans le domaine de l'évaluation autour d'un espace d'échanges pour renforcer, affirmer et profiter pleinement de leur engagement dans ce domaine. Le Comité de Coordination du RF-Fe précise les finalités d'un tel réseau, le profil des évaluateurs émergents ainsi que les axes prioritaires de développement qui se dégagent d'une consultation auprès de soixante-treize évaluateurs émergents.

Sandrine Wettach présente une entrevue sur les enjeux de l'évaluation avec Natalie Kishchuk (coprésidente du Congrès SCE 2015) et Benoit Gauthier (président de la SCE).

Enfin, Marie Gervais, vice-présidente de l'OICE et vice-présidente du RFE, donne un aperçu de l'actualité internationale et les contributions de la SQEP ainsi que plusieurs liens Internet forts intéressants.

Bonne lecture!

Sylvie Demers  
Membre du Conseil d'administration de la SQEP

## Les mots de l'évaluation

**Francine Sylvain**, attachée d'administration et de communication.  
Centre d'expertise et de recherche en évaluation de programmes  
(CREXE)

Il faut faire attention aux mots. Aux mots choisis à l'écrit ou prononcés, sans trop y avoir pensé. Mal compris, ils peuvent confondre ou, pire, conduire à la mésentente. Dans la vie de tous les jours, dans notre vie personnelle, mais aussi dans la vie professionnelle, nous utilisons des mots que, bien souvent, nous croyons compris de tous. Mais le sont-ils vraiment? Dans nos recherches exploratoires des dernières années, nous avons démontré que certains mots du vocabulaire de l'évaluation portaient à confusion. Faites votre enquête vous-même : demandez à quelques-uns de vos voisins participants francophones au Congrès 2015 de définir le terme « efficacité ». Je vous le garantis, vous ne recueillerez pas l'unanimité. Certains supposeront l'atteinte des objectifs, tandis que d'autres associeront le terme aux moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les résultats.

Vous aurez alors peut-être le réflexe de consulter un dictionnaire pour avoir LA bonne définition. Possible qu'une première définition vous laisse perplexe et vous donne le goût de consulter un deuxième et même un troisième dictionnaire pour vous rassurer ou pour vous affoler, car plus vous approfondirez vos recherches, plus vous vous rendrez compte de l'ampleur du problème : certaines définitions manquent de clarté, d'autres sont source de confusion, certaines s'opposent même parfois! Rare qu'on trouve un terrain d'entente.

Pourquoi tant d'incohérence? C'est que le vocabulaire en évaluation n'est pas encore solidement établi et que, malheureusement, l'ambiguïté de la terminologie en évaluation accentue les difficultés de définition. Mais le plus inquiétant, c'est qu'il en résulte des difficultés de communication, entre les évaluateurs eux-mêmes, et entre les évaluateurs d'une part, et les autres publics (élus, spécialistes disciplinaires, clientèle, grand public) d'autre part.

C'est ici que l'évaluation doit s'en remettre au domaine de la terminologie. La terminologie est définie par l'Office québécois de la langue française comme l'ensemble des termes propres à un domaine, à un groupe de personnes ou à un individu. La définition terminologique, quant à elle, s'attache à décrire, à énoncer un concept désigné par un terme et à le caractériser par rapport à d'autres concepts à l'intérieur d'un système organisé. On compare cette définition à une carte d'identité. Sur la vôtre, on y trouve une photographie, votre date de naissance, votre signature, etc. Sur la carte d'identité du terme « efficacité », on pourrait y trouver « rapport » + « résultat » + « objectif d'une action ».

Ainsi, pour être bien compris en évaluation, comme dans tout domaine d'ailleurs, il est essentiel en premier lieu de bien distinguer les concepts, puis de s'entendre sur les dénominations que l'on choisit d'y associer. Enfin, les termes choisis sont repris dans une arborescence logique, appelée système conceptuel, qui reflète les

relations établies entre les termes et où chaque concept est déterminé par sa position dans le système.

Le *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : La dimension conceptuelle*<sup>1</sup> est le résultat d'une démarche terminologique entreprise au cours des dernières années dans laquelle les auteurs ont examiné, expérimenté et exploré les termes du domaine de l'évaluation. Le travail a été exigeant : revoir les concepts en place, bien les distinguer, faire des choix pour uniformiser la terminologie du domaine, placer chacun des concepts dans une arborescence logique. Mais, au bout du compte, ce travail a mené à une nomenclature et à un système organisé regroupant 80 termes où chaque terme a sa propre définition, trouve sa place dans l'univers conceptuel et établit des relations avec les autres termes du système.

Dans le cadre de l'Année internationale de l'évaluation, le *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : La dimension conceptuelle* cherche à rassembler les évaluateurs de la francophonie autour de la même langue. Pour un évaluateur dont la langue de communication est le français, les concepts doivent s'exprimer en français, d'autant plus que l'évaluateur a à sa portée une langue riche, aussi riche que la langue dominante qu'est l'anglais, qui structure la pensée et engendre des concepts nouveaux par rapport aux autres langues. Il a avantage à mettre en valeur les concepts propres à sa langue pour qu'ils soient un jour reconnus à l'échelle internationale.

Le *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : La dimension conceptuelle* est un dictionnaire qui guide l'usage par un vocabulaire cohérent et efficace. Il favorise une bonne communication entre les principaux acteurs. En ce sens, les auteurs considèrent que cet ouvrage contribue à une évolution positive du domaine de l'évaluation et, en conséquence, à rendre meilleur le monde dans lequel nous vivons.

---

## Le développement d'une culture et de capacités d'évaluation en contexte de diversité culturelle par l'entremise d'une politique d'évaluation : le cas d'un centre de santé et de services sociaux situé à Montréal

Par **Gabrielle Lemieux**, **Monica Ruiz-Casares**, **D<sup>re</sup> Cécile Rousseau**, **Spyridoula Xenocostas**, **Suzanne Walsh**.

---

<sup>1</sup> Richard Marceau et Francine Sylvain (2014). *Dictionnaire terminologique en évaluation : politiques, programmes, interventions. La dimension conceptuelle*, Québec, Les éditions Gid.  
<http://www.leseditionsqid.com/boutique-en-ligne/volumes-hors-collection/dictionnaire-terminologique-de-l-evaluation-politiques-programmes-interventions-la-dimension-conceptuelle-detail>

Le réseau de la santé et des services sociaux est une entité imposante, diversifiée et en constante évolution, comme nous le constatons devant la nouvelle réforme entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril dernier. Le développement d'une culture d'évaluation et de capacités évaluatives au sein de ce réseau se fait lentement, mais sûrement, selon les contextes, les ressources disponibles et les paliers décisionnels. À l'image du réseau, la pratique de l'évaluation s'actualise de diverses façons et évolue constamment pour répondre aux besoins et tenir compte des enjeux actuels.

### **L'expérience du CSSS-IU de la Montagne**

La démarche de développement d'une culture et de capacités d'évaluation au Centre de santé et de services sociaux de la Montagne–Institut universitaire (CSSS de la Montagne-IU)<sup>2</sup> au cours des dernières années est un reflet de cette réalité; elle en est même un exemple particulièrement éloquent. Le CSSS-IU offre à la population de son territoire des soins de santé et des services sociaux de première ligne dans le but de contribuer à l'amélioration de l'état de santé et de bien-être de chacun de ses membres. La population du territoire du CSSS-IU et l'établissement lui-même sont fortement caractérisés par la diversité culturelle et l'immigration récente, ainsi que par des diversités socio-économique, linguistique, professionnelle, etc. Au fil du temps, le CSSS-IU a développé une expertise d'intervention et de recherche sur les services en contexte de diversité culturelle et d'immigration récente, reconnue notamment par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) par l'entremise de sa désignation universitaire. En tant que responsables de la démarche de développement des capacités évaluatives au CSSS-IU, nous présentons dans cet article les fondements conceptuels et l'expérience pratique d'élaboration d'une politique d'évaluation adaptée à l'organisation et à son environnement.

### **Les besoins du CSSS-IU en évaluation**

La recherche évaluative, l'évaluation de programme, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (ETMISSS), l'évaluation de la performance, l'optimisation, etc. sont différents types d'évaluation que l'on trouve au CSSS-IU de la Montagne. Ces évaluations ont pour objectifs d'orienter l'allocation des ressources, de revoir les processus, de déterminer les meilleures interventions à implanter, de soutenir la mise en place de nouvelles pratiques ou encore de soutenir l'apprentissage organisationnel. De diverses façons, chacune d'elles permet d'éclairer la prise de décision à l'aide d'informations fiables dans une perspective d'amélioration continue de la qualité des pratiques et des services. Convaincues de l'importance de développer une culture institutionnelle d'évaluation, nous étions cependant conscientes des multiples limites provenant de la rareté des ressources et de la complexité des processus évaluatifs. Comment le CSSS-IU de la Montagne, somme toute un établissement de taille moyenne (environ 1 100 employés), pouvait-il développer une culture d'évaluation et

des capacités d'évaluation ainsi que s'assurer de réaliser des évaluations à valeur ajoutée? De surcroît, comment le CSSS-IU pouvait-il mettre l'évaluation au service de la communauté, marquée par la pluriethnicité et les facteurs de vulnérabilité qui l'accompagnent?

### **Premier fondement conceptuel : la contribution d'une politique d'évaluation**

Selon Trochim, Mark et Cooksy (2009), l'élaboration d'un ensemble de principes et de règles formels et explicites encadrant la pratique évaluative sous forme de politique d'évaluation (*evaluation policy*) est un moyen essentiel de soutenir le développement des capacités évaluatives : « *evaluation policy is a critical concern for evaluation practice, in part because it shapes evaluation practice, thereby both enabling and constraining the potential contribution evaluation can make* » (Mark, Trochim et Cooksy, dans Trochim, Mark et Cooksy, 2009, p. 3). Dès le départ, nous avons adhéré à cette proposition qui souligne que le rôle de la politique d'évaluation n'est pas uniquement de promouvoir l'évaluation, mais aussi de la structurer autour du mandat et de la mission de l'organisation.

### **Deuxième fondement conceptuel : la justice sociale**

Le CSSS-IU exerce ses activités auprès d'une population marquée par la diversité culturelle, souvent vulnérable (chômage, pauvreté, isolement social, culturel et linguistique) et parfois victime de discrimination et marginalisée. Par conséquent, il nous apparaissait judicieux de profiter de cette occasion pour bâtir une culture d'évaluation propre à rétablir les injustices et les inégalités sociales. Nous avons donc décidé d'ancrer notre politique dans les théories de justice sociale et de changement social utilisées en évaluation (Parker, Eng, Schulz et Israel, 1999) et qui ont inspiré la *Building Diversity Initiative* lancée par l'American Evaluation Association (AEA) en 1999 (Collins, Kirkhart et Brown, 2014).

### **Troisième fondement conceptuel : le développement de compétences culturelles**

En nous fondant sur la déclaration de l'AEA au sujet de la compétence culturelle en évaluation (2011) ainsi que sur Collins, Kirkhart et Brown (2014) et Parker, Eng, Schulz et Israel (1999), nous avons établi que la compétence culturelle était une cible importante de la nouvelle politique d'évaluation. Nous avons adhéré à la définition du terme « compétence culturelle » fournie par l'AEA<sup>3</sup> et nous considérons que si la sensibilité culturelle est un des fondements d'une évaluation équitable, le processus d'évaluation lui-même devient une source d'apprentissage sur le plan de la diversité culturelle. En effet, en générant des connaissances et en créant des espaces où diverses parties collaborent autour des enjeux de

<sup>2</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015, le CSSS-IU de la Montagne est partie intégrante du nouveau Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Ouest-de-l'île-de-Montréal.

<sup>3</sup> La définition de l'AEA du terme « compétence culturelle » est la suivante : « *Cultural competence is a stance taken toward culture, not a discrete status or simple mastery of particular knowledge and skills. Cultural competence is a "process" or a sensibility cultivated throughout a lifetime. It requires awareness of self, reflection on one's own cultural position, awareness of others' positions, and the ability to interact genuinely and respectfully with others* » (AEA, 2011, p. 1).

diversité culturelle, l'évaluation permet aux personnes qui y participent de développer des savoir-faire et des savoirs-être fondés sur l'ouverture, la décentration<sup>4</sup> et le respect.

#### **Quatrième fondement conceptuel : la participation des parties prenantes**

Afin que nous puissions produire des évaluations qui tiennent compte des caractéristiques de la population et qui servent à améliorer leur qualité de vie, il nous a paru incontournable d'adopter une approche participative (Parker, Eng, Schulz et Israel, 1999), tant pour l'élaboration de la politique d'évaluation que pour son emploi en tant que modèle à privilégier pour la conduite d'évaluations. Partant du principe selon lequel « une personne sera plus apte à se servir d'une évaluation si elle y a participé activement » (Patton et La Bossière, 2009, p. 145), nous croyons fermement que l'implication des parties prenantes allait permettre d'élaborer une politique que les différents acteurs pourraient s'approprier.

#### **L'élaboration de la politique d'évaluation en six grandes étapes**

À compter de 2011, une équipe destinée à élaborer la future politique d'évaluation s'est mise à l'œuvre. La première étape consistait à mieux connaître les diverses formes d'évaluation existantes et de clarifier les termes utilisés afin d'en déterminer la pertinence par rapport aux mandats de notre établissement (y compris les mandats ministériels assignés au CSSS-IU) et d'élaborer nos propres définitions fonctionnelles lorsque nécessaire. Visant l'obtention du titre « Institut universitaire » (IU) dans le domaine social (le CSSS de la Montagne avait alors un titre de Centre affilié universitaire (CAU)), il nous était d'ailleurs obligatoire de développer la réalisation d'ETMISSS et d'évaluation de programme.

En deuxième lieu, il était indispensable de dresser un portrait détaillé des pratiques évaluatives existantes dans l'établissement : recherche évaluative, évaluation de programme, démarches *Lean*, audits, analyses prospectives, etc. faisaient partie des pratiques dans certaines unités du CSSS-IU, mais n'étaient pas répandues au sein de l'organisation. L'ETMISSS, quant à elle, était absente des pratiques courantes, bien que des revues systématiques de la littérature étaient produites dans le cadre de la programmation de recherche.

La troisième étape consistait en une recension des politiques d'évaluation existantes dans le réseau, ainsi que des normes, principes et valeurs en évaluation, provenant notamment des associations professionnelles telles que la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP), la Société canadienne d'évaluation (SCE) et l'AEA. Une attention particulière a été portée aux principes concernant la diversité culturelle et les pratiques à privilégier afin de garantir des évaluations aussi représentatives que

possible, tout en évitant les simplifications et la stigmatisation qui peuvent être associées à des catégorisations éthiques, raciales ou religieuses. Cette attention a d'ailleurs orienté toutes les étapes d'élaboration de la politique.

En quatrième lieu, afin de planifier et réaliser la consultation des parties prenantes et d'en tirer profit, nous avons formé un groupe de travail en évaluation (GTE), grâce à une collaboration avec les agents de planification, de programmation et de recherche (APPR) qui travaillent au sein des programmes-services du CSSS-IU et qui ont à la fois des connaissances sur la recherche, sur la population et sur les services fournis. Grâce à l'outil *Stakeholder Analysis* (WWF, 2005), le GTE a repéré les équipes qualité (réunissant intervenants et gestionnaires), les conseils professionnels, les superviseurs cliniques, les chercheurs et les usagers comme parties prenantes à la consultation, auxquelles se rajoutaient le conseil d'administration (CA), la direction générale et le comité de gestion et de coordination composé des directeurs de l'établissement, qui étaient associés à la démarche dès ses débuts.

La consultation des parties prenantes a été la cinquième étape franchie. Chacune des parties a fait l'objet d'au moins une rencontre comprenant une courte présentation et une période d'échanges sur les expériences vécues en évaluation, sur l'utilité perçue de l'évaluation, sur leurs besoins et attentes, sur leurs priorités et préoccupations ainsi que sur les rôles et les responsabilités souhaités en matière d'évaluation. Ces rencontres furent un moment particulièrement riche de partage de connaissances contribuant à mieux situer l'évaluation dans le quotidien des différents acteurs. Le GTE s'est ensuite consacré à faire une analyse approfondie des résultats, consistant à faire ressortir les convergences tout comme les éléments plus contradictoires.

Enfin, la sixième et dernière étape était la rédaction de la politique en tenant compte de l'ensemble des éléments d'information colligés. Adoptées par le CA en 2014, la politique et chacune de ses sections reflètent les besoins et la réalité des membres de l'établissement et de la population qui nous est si chère. Elle propose notamment des définitions adaptées au contexte du CSSS-IU, présente les principes directeurs qui guident l'établissement dans la conduite d'évaluations, définit les rôles et les responsabilités de chaque personne ou instance concernée par l'évaluation et énumère les considérations éthiques qui nous sont incontournables en matière d'évaluation. Une section particulièrement pertinente porte sur les principes généraux d'évaluation qui doivent guider les évaluateurs et toute personne participant aux évaluations. Ces principes sont les suivants :

- **Utilité** : Les évaluations sont guidées par le besoin et la pertinence et visent à éclairer les pratiques et la prise de décision, l'apprentissage organisationnel et les actions des personnes et instances participant au processus d'évaluation.
- **Rigueur** : Les évaluations s'appuient sur des sources d'information et des méthodes fiables et sur des processus rigoureux qui permettent de répondre aux questions d'évaluation de manière efficace. Elles mettent à profit les connaissances et les compétences du personnel et des partenaires.

<sup>3</sup> La décentration est le processus par lequel une personne prend conscience de ses propres valeurs, croyances et points de vue, afin d'en tenir compte et d'en comprendre l'impact dans le cadre de l'exercice de ses fonctions (c'est-à-dire professionnelles) (Cohen-Emerique, 1989 et 2009).

- **Faisabilité** : Les évaluations tiennent compte du contexte et d'une utilisation efficace des ressources disponibles afin d'en assurer la réussite. Les contraintes liées à l'évaluation peuvent inclure le temps, les ressources humaines et les ressources financières disponibles ainsi que l'accessibilité des informations.
- **Respect des personnes** : Les évaluations respectent la dignité et les droits des personnes et tiennent compte des divers besoins, attentes et contextes.
- **Pluralité** : Les évaluations se basent sur des stratégies appropriées pour travailler avec des individus et des groupes différents, notamment sur le plan culturel, et assurer la représentation équitable des diverses perspectives, intérêts et valeurs.

La formulation d'une politique d'évaluation n'est ni le premier ni le dernier moment d'une démarche de développement d'une culture d'évaluation. Au CSSS de la Montagne, elle a rassemblé les acteurs autour d'une réflexion commune. Depuis, l'unité d'évaluation du CSSS-IU s'attache plus que jamais à réaliser des évaluations qui intègrent le point de vue des usagers, grâce par exemple à l'utilisation de méthodes mixtes, et qui permettent d'être plus sensibles aux enjeux culturels.

---

## Qu'en est-il de la démarche évaluative dans le contexte des Premières Nations?

Par **Émilie Grantham, Patricia Montambault, Céline Yon**, agentes de recherche à la CSSSPNQL, Wendake (Québec) Canada.

Composées de 41 communautés présentes sur tout le territoire du Québec, les Premières Nations sont réparties en dix nations : les Abénaquis, les Algonquins, les Atikamekw, les Cris, les Innus, les Malécites, les Mi'gmaq, les Mohawks, les Naskapis et les Hurons-Wendat. Chacune d'elles a une histoire, des croyances, un mode de vie et des savoir-faire qui lui sont propres. Au Québec, les Premières Nations représentent environ 1 % de la population.

La Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSPSPNQL) est un organisme à but non lucratif responsable d'appuyer les efforts des Premières Nations au Québec pour, entre autres, planifier et livrer des programmes de santé et de services sociaux culturellement adaptés et préventifs. Elle a pour mission de promouvoir le mieux-être physique, mental, émotionnel et spirituel des personnes, des familles et des communautés des Premières Nations et des Inuits dans le respect de la culture et de l'autonomie locales. Un des mandats de la CSPSPNQL est de conduire des recherches, des évaluations et des enquêtes populationnelles, de sorte que les communautés et les organisations des Premières Nations puissent détenir des données pour améliorer les services offerts à leur population.

Cet article vise à faire connaître les spécificités d'une démarche évaluative dans le contexte des Premières Nations ainsi que les enjeux inhérents à considérer et les pistes de solution qui s'offrent aux évaluateurs.

Depuis quelques décennies, les Premières Nations se sont dotées d'outils pour encadrer les démarches de recherche et d'évaluation. Parmi ceux-ci, le *Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador* (Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador, 2014)<sup>5</sup> se veut utile aux Premières Nations, aux communautés et aux organisations des Premières Nations. Il fait écho au mouvement d'affirmation qui se fait entendre dans le monde de la recherche et de la gestion de l'information des personnes, des communautés et des territoires des Premières Nations. Il propose un cadre éthique, mais ne se substitue pas aux outils existants au sein des communautés et des organisations des Premières Nations. Il met plutôt en lumière les divers aspects que les Premières Nations, appelées à participer à un projet de recherche ou d'évaluation, doivent clarifier afin de saisir adéquatement les tenants et aboutissants dudit projet. Bien que le protocole s'inscrive davantage dans un contexte de recherche, ses principes et valeurs s'appliquent tout autant dans un contexte évaluatif.

Aucune approche n'est foncièrement privilégiée par le protocole. Il est plutôt considéré que les valeurs de respect, d'équité et de réciprocité ainsi que les principes de propriété, de contrôle, d'accès et de possession (PCAP<sup>MD</sup>)<sup>6</sup> doivent inspirer et guider les équipes de chercheurs à chacune des étapes, tel un fil conducteur. Indirectement, le protocole de recherche et les principes PCAP<sup>MD</sup> s'adressent donc aussi à la communauté scientifique.

Les principes PCAP<sup>MD</sup> ont été élaborés dans les années 1990 par les Premières Nations. Ce sont des énoncés de valeurs qui favorisent l'établissement d'une relation de confiance mutuelle entre les Premières Nations, la communauté scientifique, les gouvernements et autres.

- La **propriété** fait référence au fait qu'une communauté ou un groupe détient collectivement la propriété de l'information relative à sa culture, de la même manière qu'une personne détient la propriété de ses renseignements personnels.
- Le principe de **contrôle** reflète les aspirations et les droits inhérents aux membres des Premières Nations concernant la reprise et le maintien du contrôle de tous les aspects de leur vie et de leurs institutions.
- Le principe de l'**accès** affirme que les Premières Nations doivent avoir un accès physique à l'information et aux données qui les concernent elles-mêmes et leurs communautés, peu importe l'endroit où ces données sont conservées.

<sup>5</sup> Disponible au Centre de documentation de la CSSSPNQL : [www.cssspnql.com/publications](http://www.cssspnql.com/publications).

<sup>6</sup> Se référer au site Internet du Centre de gouvernance de l'information des Premières Nations (CGIPN) : [www.fnigc.ca/fr](http://www.fnigc.ca/fr).

- La **possession** n'est pas une condition essentielle à la propriété. Elle constitue un mécanisme permettant d'affirmer et de protéger la propriété.

Le protocole encourage fortement la collaboration, le dialogue, le transfert des connaissances ainsi que la protection et la reconnaissance des savoirs des Premières Nations. Il invite les Premières Nations à proposer des axes de recherche ou d'évaluation prioritaires pour elles ou encore à suggérer une approche méthodologique et conceptuelle appropriée à la culture locale. Pour ce faire, plusieurs outils accompagnent le protocole de recherche, dont un modèle d'entente de recherche. Une formation est actuellement élaborée afin de promouvoir le document auprès du plus grand nombre de Premières Nations possible et pourra être offerte, sur demande, aux partenaires externes.

En plus de tenir compte du protocole de recherche et des principes PCAP<sup>MD</sup>, les évaluateurs qui réalisent des évaluations dans le contexte des Premières Nations doivent se familiariser avec divers éléments teintant la relation des communautés avec les processus évaluatifs. Peu de communautés et d'organisations des Premières Nations décident d'instaurer d'elles-mêmes un mécanisme évaluatif. L'évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une initiative intervient fréquemment en réponse à une demande de reddition de comptes. De plus, la réalisation d'une ou de plusieurs étapes d'évaluation est fréquemment confiée à des consultants externes. On constate donc peu d'implication des Premières Nations dans la planification et la réalisation des évaluations.

Il ressort des évaluations réalisées à la CSSSPNQL que les mêmes enjeux reviennent régulièrement. Lors d'une évaluation, il n'est pas rare que le roulement de personnel dans les communautés ait un impact sur les collectes de données. De plus, les échéanciers imposés et le financement consacré à l'évaluation par les bailleurs de fonds ne cadrent que rarement avec les réalités du terrain. Par

exemple, le calendrier culturel local peut parfois être difficilement conciliable avec l'échéancier établi, et les frais afférents aux déplacements en communauté ne sont pas toujours suffisants compte tenu du degré d'éloignement de plusieurs communautés. Un autre enjeu couramment rencontré concerne la croyance selon laquelle le rôle de l'évaluation est de juger le travail des intervenants et qu'elle sert à déterminer la poursuite ou non d'un financement.

Tous ces éléments augmentent le risque d'une compréhension erronée, d'une vision négative de l'évaluation et d'une utilisation non optimale des résultats.

En réponse à ces enjeux, plusieurs solutions sont recommandées pour favoriser une démarche gagnante pour toutes les parties concernées. L'adoption d'une approche collaborative est bénéfique, en particulier lorsque la visée de l'évaluation dépasse la simple reddition de comptes. Elle favorise une évaluation utile et utilisée, notamment pour les démarches d'autodétermination des Premières Nations. Ce type d'approche requiert d'établir un lien de confiance entre les communautés participantes et l'évaluateur, de partir de leurs besoins, de rendre explicite le déroulement de l'évaluation et de faire preuve d'ouverture et de flexibilité tout au long du processus. D'autres pistes de solution émanent des outils encadrant la recherche dans le contexte des Premières Nations et doivent être prises en compte par les évaluateurs avant d'entamer une démarche évaluative.

L'évaluateur qui souhaite travailler avec les Premières Nations doit être sensibilisé au fait qu'un des objectifs de la démarche évaluative est le renforcement des capacités locales.

Pour de plus amples renseignements sur les évaluations réalisées à la CSSSPNQL et les outils utilisés, vous pouvez consulter le site Internet suivant : [www.cssspnql.com](http://www.cssspnql.com).

---

## Évaluation « *All dressed* »

Par **Annie d'Amours**, M.A., MAP, évaluatrice de programme au Centre de recherche et d'expertise en évaluation, École nationale d'administration publique, et **Olivier Maligne**, MAP, Ph. D., évaluateur de programme à Revenu Québec.

« [...] le défi pleinement théorique qu'une prise en compte de la complexité [des données] adresse à l'imagination interprétative rigoureuse » (Olivier de Sardan, 2008, p. 292).

### Introduction

L'une des études économiques les plus récentes sur le Canada annonce que la prochaine décennie sera celle de la consolidation de l'évaluation dans les administrations publiques (OCDE, 2014). Les renforcements récents – tels que l'affermissement de la politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (Conseil du Trésor, 2012a) et

l'augmentation de 10 % des ressources humaines consacrées à l'évaluation (Conseil du Trésor, 2012b) – concourent tous à une demande grandissante pour des évaluateurs compétents (King et Podems, 2014; Migaud, 2013) afin de soutenir le déploiement d'interventions gouvernementales innovantes adaptées aux réalités d'environnements complexes (Patton, 2011). La résolution, adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies, décrétant 2015 l'année internationale de l'évaluation, confirme aussi l'intérêt des États pour l'évaluation.

Cependant, les crises économiques successives des dernières années ont amené des coupes budgétaires dans plusieurs programmes gouvernementaux. Celles-ci ont eu des effets sur l'offre de biens et de services aux citoyens, mais également sur la réalisation des évaluations de programme. En effet, le manque de ressources dans plusieurs ministères et organismes oblige souvent ceux-ci à limiter la portée des évaluations. Ainsi, ils négligent parfois l'étude de la raison d'être ou des effets pour parer au plus pressé et au plus utile à court terme (l'évaluation de la mise en œuvre), et ils

substituent à l'évaluation exhaustive un bilan évaluatif partiel. Ces circonstances ont des effets sur la recherche en évaluation de programme : celle-ci se développe bien souvent en marge des mandats d'évaluation de programme, les budgets de ces derniers ne permettent pas d'y inclure les activités nécessaires à l'avancement des connaissances dans le domaine.

La recherche évaluative se caractérise notamment par la grande diversité de ses acteurs, en provenance des milieux socioculturels, économiques, professionnels et universitaires différents (Dunaway, Morrow et Porter, 2012). En outre, la construction de savoirs en évaluation de programme engage des liens avec les pairs et la production d'articles scientifiques afin de façonner la discipline et de la rendre vivante (Bedeian, 2004, p. 200). Pour les chercheurs-évaluateurs, les échanges avec les pairs améliorent leurs connaissances (Cotabish et Robinson, 2012, p. 160). Pour les praticiens-évaluateurs, faire connaître, par au moyen de publications scientifiques, leurs résultats, leurs modèles théoriques et leurs instruments de collecte et d'analyse des données contribue également à l'avancement des connaissances. Pour les uns et les autres, il est tout aussi essentiel de pouvoir s'appuyer sur une littérature riche et surtout à jour, afin de connaître les approches les plus récentes et de développer ses compétences selon les meilleures pratiques. La publication d'articles dans des revues scientifiques apparaît dès lors comme indispensable au développement de la discipline évaluative. C'est sans doute la raison pour laquelle les 49 compétences dites essentielles, publiées par l'*American Journal of Evaluation* (Stevahn, King et Minnema, 2005, p. 43-59), puis préconisées par la Société canadienne d'évaluation, incluent des habiletés en rédaction et en communication.

## Objectifs

Dans les pages qui suivent, nous explorons l'hypothèse d'une tension entre l'évaluation comme pratique et la recherche évaluative. Plus précisément, la demande grandissante d'évaluateurs compétents place ces derniers devant une injonction paradoxale : les professionnels sont appelés à développer leurs compétences à travers la communication des résultats, le partage d'expertise et la contribution à l'avancement des connaissances, sans pour autant disposer des ressources nécessaires pour satisfaire à ces exigences. Notre travail a donc été orienté vers la compréhension des besoins des évaluateurs de programme. Il s'agissait de se mettre à leur écoute pour comprendre comment ils combinent les activités de recherche et la réalisation de mandats. Dans un second temps, il s'agissait de proposer des pistes de réflexion pour améliorer leur participation au développement des connaissances en évaluation de programme.

## Méthode

Nous avons effectué une revue de la littérature à partir des plateformes *ProQuest* et *EBSCO*. Cette revue nous a aidés à définir notre problématique de recherche; celle-ci porte à la fois sur les compétences des évaluateurs, sur la tension entre les exigences des mandats d'évaluation et celles de la recherche, ainsi que sur l'emploi d'une approche de recherche aux perspectives multiples nommée *bricolage research*. Par la suite, nous avons réalisé une collecte d'informations préliminaires, à l'aide d'un questionnaire Web, sur la

pertinence de développer les capacités de rédaction et de communication des évaluateurs de programme. Pour mesurer l'importance des besoins des répondants, nous avons formulé des indicateurs autour des types d'information recherchés, tels que les solutions aux problèmes rencontrés dans la pratique, les connaissances théoriques, les expériences vécues, les ressources pour obtenir du soutien ainsi que les réalisations. Des échelles de valeurs ont aussi été définies, allant de 1 pour signifier la pertinence la plus élevée, jusqu'à 4 pour indiquer l'absence de pertinence. Le nombre de répondants au questionnaire Web a été de 41 sur 115, soit un taux de réponse de 36 %, ce qui est satisfaisant au regard de son acceptabilité dans la littérature consacrée aux questionnaires Web (Saulnier, 2009 [en ligne]). Les données recueillies ont confirmé l'intérêt des répondants à contribuer à l'avancement des connaissances en évaluation de programme<sup>7</sup>.

Nous avons conduit une seconde enquête, sous la forme d'entretiens dirigés, auprès de professionnels dans le domaine de l'administration publique venant de 10 centres et chaires de recherche universitaires afin de brosser un portrait de la situation relative aux activités de recherche conduites par ces professionnels (D'Amours, 2014). Le guide d'entretien comportait les quatre questions suivantes : 1) Dans la dernière année, avez-vous soumis un article pour publication dans une revue avec comité de lecture ? 2) Si oui, combien d'articles avez-vous soumis ? 3) Dans la dernière année, un article que vous avez soumis pour publication dans une revue avec comité de lecture a-t-il été accepté ? 4) Si oui, combien d'articles soumis ont été acceptés ?

De plus, nous avons organisé un groupe de discussion structuré (groupe nominal) en ligne. Il s'agit d'une technique d'entrevue qui permet aux participants d'un groupe de discussion, dans un laps de temps relativement court, de produire une liste d'idées ou de solutions et, par la suite, d'examiner les suggestions produites afin de les prioriser et de choisir celles qui deviendront prioritaires. Individuellement, et sans se consulter, les participants ont répondu à la question suivante : « Quelles seraient les trois actions à mettre en œuvre pour augmenter la publication d'articles scientifiques par les professionnels ? » Ensuite, les réponses de tous les participants ont été présentées de façon anonyme à l'ensemble du groupe nominal. Les participants ont classé les réponses par ordre d'importance. Puis ils ont été interrogés individuellement afin de déterminer les solutions perçues comme optimales, en passant progressivement de l'énumération de toutes les solutions envisagées<sup>8</sup> à la détermination des solutions prioritaires.

<sup>7</sup> Les résultats de cette enquête ont été présentés lors de la 7<sup>e</sup> Conférence internationale de l'AfrEA (mars 2014, Yaoundé, Cameroun).

<sup>8</sup> L'ensemble des solutions envisagées se présentait comme suit : « Parmi les choix suivants, quelle serait l'action la plus importante à mettre en œuvre pour augmenter la publication d'articles scientifiques par les professionnels ? a) accorder à chaque professionnel une demi-journée par semaine consacrée à la publication (veille, recherche, rédaction, révision, soumission); b) soutenir les professionnels en publication (formation et outils de rédaction); c) encourager la



Nous avons par la suite procédé à l'analyse des avantages et des inconvénients respectifs des options proposées. La comparaison s'appuie sur plusieurs paramètres : coûts et complexité de la mise en œuvre, réponse aux besoins exprimés ainsi que résultats attendus relativement à l'objectif d'augmenter la production scientifique chez les professionnels. Pour cette phase de l'étude, il n'y a pas eu d'échantillonnage : les participants au groupe nominal représentent l'ensemble de la population étudiée, soit 11 professionnels dont les fonctions sont susceptibles d'inclure des activités de recherche, mais dont l'essentiel de leurs efforts et de leur temps de travail rémunéré est consacré à la réalisation de mandats dans le domaine de l'administration publique.

Cette recherche a pour limite les échantillons constitués lors des différentes enquêtes. Il s'agit de populations de petite ampleur. Les résultats et les pistes de réflexion élaborées avec les professionnels qui ont participé aux enquêtes pourraient donc ne pas coïncider avec la réalité vécue par l'ensemble des évaluateurs des ministères, des organismes et des firmes.

## Revue de la littérature

Des articles récents font état de la tension qui règne entre la recherche et la pratique évaluative (Arthur et Cox, 2014, p. 137-150; Rey, Tremblay et Brousselle, 2014, p. 45-60). Ces articles considèrent certains facteurs, notamment la crédibilité et la reconnaissance par les pairs, comme ayant une influence sur les tâches de travail et la carrière des chercheurs-évaluateurs. Ils mentionnent également les contraintes de confidentialité relatives à l'exécution des mandats d'évaluation, qui limitent les possibilités de contribution des praticiens-évaluateurs à l'avancement des connaissances : les données, les analyses et les résultats d'un mandat d'évaluation demeurent le plus souvent la propriété de l'organisation mandante, et les évaluateurs n'ont que rarement la liberté de les réutiliser ou de les publier. La rencontre des visées de la recherche en évaluation et des objectifs de la pratique évaluative semble soumise à la prise en compte de la double identité de l'évaluateur : chercheur-évaluateur d'une part, et praticien-évaluateur d'autre part. Pour autant, ces études relèvent des caractéristiques partagées par les chercheurs et les praticiens (Arthur et Cox, 2014, p. 145-146). Il en ressort que dans le cadre de collaborations, la participation des praticiens-évaluateurs à la recherche en évaluation et l'engagement des chercheurs-évaluateurs dans la pratique évaluative conduisent à une meilleure adaptation des pratiques des évaluateurs au regard des interventions et des environnements qu'ils évaluent (Rey, Tremblay et Brousselle, 2014, p. 55-57) : la conception et la mise en œuvre des programmes sont bonifiées; les organisations ressentent un meilleur soutien. Par conséquent, la collaboration entre chercheurs-évaluateurs et praticiens-évaluateurs dans le cadre d'une production scientifique peut contribuer significativement à l'avancement des connaissances et au renforcement de la fonction évaluative dans les organisations.

Une approche est susceptible de faciliter la collaboration entre chercheurs-évaluateurs et praticiens-évaluateurs afin de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine; elle met en valeur la diversité des profils des évaluateurs et combine les acquis méthodologiques de leurs formations actuelles et antérieures. Cette approche, nommée *bricolage research*, a été élaborée par Denzin et Lincoln en 1999, puis formalisée par Kincheloe et Berry au cours des années 2000 (Rogers, 2012, p. 1). Remodelant un aspect de la théorie structuraliste de Lévi-Strauss et s'appuyant sur les processus de la création artistique, ces auteurs proposent de regrouper les activités d'investigation selon une perspective combinant les théories et les méthodologies, indépendamment des disciplines et des positionnements épistémologiques, en vue d'une approche critique – à la fois globale, transparente et inventive – des environnements et des interventions étudiés (Rogers, 2012, p. 3; Kinn et collab., 2013, p. 1285-1289). Pour le chercheur ou le praticien, il s'agit de faire preuve de réflexivité critique en reconnaissant sa propre subjectivité, d'éclectisme et de flexibilité dans le choix de ses outils et de ses méthodes, ainsi que d'optimiser l'analyse des données qualitatives et leur intégration aux données quantitatives pour mieux cerner la complexité des politiques publiques et offrir une plus grande compréhension des interventions. De fait, Denzin et Lincoln perçoivent la *bricolage research* comme « *a strategy that adds rigor, breadth complexity, richness, and depth to any inquiry* » (Denzin et Lincoln, 2005, p. 5), fournissant une appréciation plus nuancée du monde vécu (Eaves, 2014a, p. 118).

Kincheloe va plus loin, en affirmant que l'emploi de la *bricolage research* ne vise pas à rendre compte de l'ensemble des interprétations possibles autour d'une intervention, mais davantage à perturber les modes de compréhension dominants, perçus comme conduisant à l'injustice sociale, la marginalisation et l'oppression (Kincheloe, 2005, p. 323; Rogers, 2012, p. 8).

Dans la mesure où « l'évaluation d'un programme public consiste à en établir la valeur sociale » (Marceau, 2012 [en ligne]), les chercheurs et les praticiens en évaluation de programme trouvent dans la *bricolage research* une approche méthodologique englobante et utile, stimulant la réflexivité et la construction de sens et facilitant la compréhension et l'engagement des parties prenantes (Eaves, 2014a, p. 118).

## Résultats des enquêtes

Les enquêtes réalisées nous ont amenés à constater qu'en moyenne, chaque professionnel avait soumis 0,54 article à des revues avec comité de lecture au cours de la dernière année (2013-2014), soit six articles soumis pour un total de onze professionnels. Les six articles soumis ont été acceptés par les différents comités de lecture des revues savantes. Ces résultats démontrent donc que les professionnels rédigent peu d'articles scientifiques par année, mais qu'il s'agit d'une production d'excellente qualité au regard des articles acceptés par les comités de lecture. L'analyse des informations collectées lors du groupe nominal nous a par ailleurs indiqué les principaux paramètres à prendre en compte pour élaborer une stratégie visant à améliorer la participation des professionnels au développement et à la diffusion des connaissances. Les résultats de l'analyse ont mis en évidence quatre obstacles à la production

---

collaboration; d) augmenter l'accès à des événements scientifiques; e) valoriser et superviser la publication scientifique par les gestionnaires; f) réutiliser les données collectées dans les mandats. »

scientifique des professionnels : le manque de temps et de soutien (en ce qui concerne la formation et les ressources), l'absence de valorisation des activités de recherche par rapport aux mandats qu'ils accomplissent, ainsi qu'un faible degré de collaboration entre chercheurs et professionnels quant à la proposition, à la rédaction et à la soumission d'articles scientifiques.

Les professionnels se trouvent au centre d'un réseau de facteurs et de déterminations qui limitent leur autonomie et orientent leurs actions autour d'un enjeu prioritaire : produire rapidement des rapports d'évaluation, sans réelle possibilité de contribuer à l'avancement des connaissances. Dans un contexte fortement concurrentiel, où les rapports d'évaluation doivent être produits dans des délais restreints et au moindre coût, les ministères, les organismes et les firmes doivent donc utiliser au maximum les ressources limitées dont ils disposent, et le travail des professionnels est, à cet égard, déterminant.

Cette situation n'est pas seulement dommageable pour les évaluateurs de programme en tant que professionnels et pour l'évaluation de programme dans son ensemble, mais aussi pour les organisations qui emploient des évaluateurs de programme. Pour que ces derniers soient en mesure d'accomplir un travail à la hauteur des défis que pose leur fonction, les organisations ont en effet tout intérêt à ce que ces professionnels puissent s'appuyer sur des connaissances régulièrement enrichies et actualisées et qu'ils puissent y contribuer.

Pour aider les professionnels à relever les défis posés par ces obstacles, nous avons analysé trois options. La première option est la *statu quo*. Cette option présente l'avantage évident de n'engager aucune ressource supplémentaire. En fait, elle ne vise même aucune action. Le principal inconvénient d'une telle option est que les résultats en sont très incertains. En l'absence de toute action spécifique, la situation risque de demeurer la même ou de se détériorer. Compte tenu du contexte et des besoins exprimés par les professionnels, il y a peu de chance pour qu'ils se mettent spontanément à réaliser davantage d'activités de recherche. Au mieux, le nombre de publications restera à peu près au niveau où il est présentement. Dans le pire des cas, il diminuera progressivement, au fur et à mesure que s'installera l'idée que leur contribution à l'avancement des connaissances dans la discipline n'est pas une priorité.

La deuxième option est une stratégie de valorisation. Cette option présente plusieurs avantages. Ses coûts de mise en œuvre sont relativement peu élevés, car elle fait une utilisation poussée de tous les outils et dispositifs déjà existants. Par exemple, les professionnels reçoivent déjà une évaluation annuelle lors de laquelle leur gestionnaire leur donne des objectifs, et les gestionnaires produisent eux-mêmes un rapport annuel d'activité. Le fait d'inclure les publications des professionnels dans ces dispositifs ne demande aucun investissement supplémentaire. De même, les réunions d'équipe, les babillards, l'intranet, etc. peuvent être utilisés pour donner plus de visibilité aux professionnels qui publient, pour partager des intérêts de recherche, pour engager des collaborations et pour valoriser leurs accomplissements. De fait, cette stratégie repose moins sur des actions ponctuelles que sur un changement de culture, qui mettrait un peu plus l'accent sur la publication scientifique. La mise en œuvre ne demande donc pas une

planification complexe ni un budget spécial. C'est une stratégie « des petits pas ». Cette stratégie répond effectivement à certains besoins exprimés par les participants aux enquêtes. Toutefois, cette stratégie présente des inconvénients certains. Elle ne répond pas à tous les besoins exprimés. En particulier, elle n'offre aucune solution au manque de temps exprimé par les professionnels. De même, le besoin de soutien ne trouve qu'une réponse partielle et symbolique. En fait, si l'on exige des professionnels qu'ils publient un certain nombre d'articles chaque année sans les décharger de leurs autres obligations professionnelles, il en résultera inévitablement une surcharge de travail. Cette stratégie pourrait donc avoir des effets néfastes sur la motivation des professionnels : ils feront face à des exigences plus élevées, mais n'ayant pas reçu de moyens formels pour y répondre, ils pourraient avoir le sentiment que l'organisation leur fait porter la totalité de l'effort. Même si les résultats qu'ils pourraient atteindre sont valorisés (les publications), ils pourraient aussi en concevoir de la frustration. En fait, on peut même se demander si des résultats significatifs peuvent être attendus d'une telle stratégie. Faute de temps, de formations et de ressources, les professionnels peineront à produire quelques articles par an, et ces articles risquent d'être de moins grande qualité et, en conséquence, de ne pas être acceptés par les revues avec comité de lecture.

La troisième option est une stratégie d'habilitation. Il s'agit d'une option maximaliste, qui consiste pour l'organisation à engager des moyens à la hauteur de ses attentes. Elle présente l'avantage indéniable de répondre clairement et directement aux besoins priorités par les professionnels : du temps consacré à la production d'articles scientifiques, et des moyens pour assurer leur grande qualité (méthodologie, qualité de l'écriture, richesse des matériaux grâce aux contributions des parties prenantes). Si l'on conjugue ces moyens nouveaux avec des exigences formelles de résultats, alors les chances d'avoir une augmentation importante du nombre d'articles publiés sont maximales. En fait, la stratégie d'habilitation pourrait même avoir un autre avantage, celui d'accroître la motivation et les compétences des professionnels dans l'ensemble de leurs tâches : s'ils sont davantage outillés, mieux encadrés et valorisés, c'est toute leur performance de travail qui s'en trouverait améliorée. Bien sûr, le principal inconvénient de cette option est son coût, en matière de ressources et d'engagement organisationnel. Le fait de dégager des périodes de travail vouées aux activités de recherche présente effectivement un coût d'opportunité : ce temps ne serait plus investi dans les autres tâches, en particulier les mandats d'évaluation. Il en est de même pour les formations en rédaction : si elles sont données à l'interne (par des membres de l'organisation), elles présentent également un coût d'opportunité pour la personne qui consacrera du temps à élaborer et à diffuser une formation (en plus de celui lié au temps passé en formation par les professionnels). Si l'on fait appel à des formateurs externes à l'organisation, les coûts se traduiront directement en répercussions financières. Ces inconvénients ne sont peut-être pas insurmontables si l'organisation décide de s'engager dans cette voie et de consentir un effort prolongé pour atteindre les résultats escomptés. Cela constitue le second inconvénient de cette option : la mise en œuvre. Pour appliquer cette stratégie avec quelques chances de succès, il ne suffira pas de décider d'y allouer des budgets et d'y accorder du temps de travail. Il faudra chercher des solutions innovantes pour maîtriser les coûts, concevoir un plan de mise en œuvre soigneusement réfléchi et le mener à terme.

Il n'est donc pas aisé de déterminer quelle option est la meilleure. Il est clair cependant que la stratégie de valorisation représente le plus mauvais choix. Si l'on considère ses avantages et ses inconvénients, cette stratégie minimaliste constitue davantage une demi-mesure qu'un compromis acceptable. Son principal avantage est que ses coûts sont faibles, mais ils ne sont pas nuls. Ils pourraient même s'avérer très élevés en ce qui concerne une possible surcharge de travail et une démotivation des professionnels. En fait, cette stratégie présente beaucoup de risques et n'offre aucune assurance de gain, et c'est pourquoi nous ne la recommandons pas.

Le choix se pose alors en ces termes : ne rien faire ou faire beaucoup ? La décision dépend de nombreux facteurs que nous n'avons pas pu aborder ici : la volonté réelle de l'organisation de voir ses professionnels s'engager dans des activités de recherche, de partage et de publication, et sa disposition à consentir des investissements pour atteindre ce but. Rappelons toutefois que l'amélioration de la participation des professionnels au développement et à la diffusion des connaissances en évaluation de programme s'inscrit dans les compétences essentielles énoncées par la Société canadienne d'évaluation.

### Pistes de réflexion

Nous constatons que les professionnels reçoivent, d'une part, des demandes plus ou moins explicites de développer des compétences essentielles telles que les habiletés en rédaction et en communication (partage d'expertise, développement des connaissances) et, d'autre part, que leur temps de travail est consacré, en grande partie, à autre chose qu'aux activités de recherche. C'est pourquoi le succès d'une stratégie correctrice dépend également des orientations que les décideurs donneront aux organisations, dans la mesure où ces orientations détermineront la nature du travail des évaluateurs de programme. Ainsi, les causes (et les solutions) du problème ne résident pas uniquement dans les capacités ou les volontés des évaluateurs d'accomplir des activités de recherche, mais aussi dans l'organisation, et en particulier dans la répartition que cette dernière fait de ses ressources. Nous proposons ci-dessous quelques pistes de réflexion pour répondre aux défis de la production scientifique afin de rétablir un certain équilibre entre la pratique de l'évaluation et la recherche évaluative.

**Temps et soutien :** Dans un premier temps, des périodes de recherche formelles pourraient servir à la formation en rédaction et en communication afin de réduire l'impact des formations sur les autres tâches. Pour les mêmes raisons, privilégier autant que possible les formations données à l'interne, sous forme de mentorat ou de parrainage. Donner les formations sous forme d'ateliers durant lesquels les professionnels peuvent avancer leurs articles en cours de rédaction. Cette formule maximise les bénéfices des formations et assure un apprentissage concret.

**Valorisation :** Dans un deuxième temps, favoriser l'affichage sur les babillards et le développement de contenu dans l'intranet et l'extranet pour partager des intérêts de recherche, pour engager des collaborations, pour donner plus de visibilité aux professionnels qui publient et pour valoriser leurs accomplissements.

**Collaboration :** Dans un troisième temps, le site Web de la Société canadienne d'évaluation offre à l'usage des membres un onglet intitulé *Emplois, contrats, collaborations* les informant essentiellement des possibilités de travail pour les évaluateurs de programme. Il pourrait être intéressant de créer un onglet intitulé *Propositions et intérêts de publication*, sous lequel les membres pourraient consulter les profils des autres évaluateurs et engager des projets de rédaction en vue d'une publication. Ces profils comprendraient les coordonnées des évaluateurs (adresse courriel), les intérêts de recherche, les formations réalisées et peut-être une liste d'articles déjà publiés. Il serait possible de faire connaître un projet de publication et d'inviter des évaluateurs à y participer au regard de leurs intérêts et de leurs formations. La tâche de réalisation d'un article s'en trouverait alors réduite pour chacun des collaborateurs-évaluateurs.

### Conclusion

Les enquêtes que nous avons réalisées pour la présente recherche sont certes d'une portée limitée. Elles illustrent cependant la tension que l'on trouve dans toute organisation employant des évaluateurs de programme, entre les rôles de chercheur-évaluateur et de praticien-évaluateur. Les obligations du praticien limitent considérablement sa capacité à jouer son rôle de chercheur. Quels que soient les orientations et les moyens que chaque organisation retient pour aider ses évaluateurs de programme à contribuer à l'avancement des connaissances et à en tirer des bénéfices, la problématique est commune à l'ensemble du champ de l'évaluation de programme, comme discipline de recherche et comme pratique institutionnelle. La nécessaire complémentarité entre recherche et pratique se heurte à des conflits de priorité, qui font obstacle au développement et au partage des connaissances – qu'il s'agisse d'expertise de contenu, d'élaboration conceptuelle, d'outils méthodologiques ou même de données. Une solution viable nous semble résider dans la mise en réseau des différents profils d'évaluateurs et dans la promotion de la *bricolage research*. Le but d'une telle initiative serait moins de favoriser le réseautage professionnel, au sens ordinaire, que d'encourager la collaboration à des fins de recherche. Elle porterait à la connaissance de tous les besoins de chaque évaluateur à l'égard de la recherche et les ressources dont il dispose, et elle pourrait en faire bénéficier les autres. L'approche de la *bricolage research*, parce qu'elle repose sur la multiplicité des perspectives théoriques et méthodologiques, servirait en quelque sorte de langage commun à ces collaborations. Elle est en outre particulièrement adaptée à l'évaluation de programme, car elle tire profit de la grande diversité des acteurs du monde de l'évaluation (Dunaway, Morrow et Porter, 2012). En intégrant et en valorisant la diversité des profils de formation et des approches, la *bricolage research* émancipe, en quelque sorte, la recherche évaluative – par l'emploi de nouveaux outils – et conduit à des interprétations plus robustes des interventions publiques. Cette approche de l'évaluation « toute garnie » – collaborative, multiméthode, multiperspective – pourrait ainsi contribuer considérablement au développement de connaissances en évaluation de programme, mais également à la formulation, au déploiement et à l'amélioration des interventions publiques.

### Bibliographie

ARTHUR, Linet, et Elaine COX (2013). « From evaluation to research », *International Journal of Research & Method in Education*, vol. 37, n° 2, p. 137-150.

BEDJIAN, Arthur G. (2004). « Peer review and the social construction of knowledge in the management discipline », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 3, n° 2, p. 198-216.

CONSEIL DU TRÉSOR (2012a). *Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor*, Ottawa, Conseil du Trésor, 9 p.

----- (2012b). *Rapport annuel sur l'état de la fonction d'évaluation*, Ottawa, Conseil du Trésor, 44 p.

COTABISH, Alicia, et Ann ROBINSON (2012). « The effects of peer coaching on the evaluation knowledge, skills, and concerns of gifted program administrators », *Gifted Child Quarterly*, vol. 56, n° 3, p. 160-170.

D'AMOURS, Annie (2014). *Activités de recherche et publication d'articles scientifiques par les professionnels de centres et chaires de recherche universitaires*, mémoire, Québec, École nationale d'administration publique, 69 p.

DENZIN, Norman K., et Yvonna S. LINCOLN (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 1 232 p.

DUNAWAY, Krystall E., Jennifer A. MORROW et Bryan E. PORTER (2012). « Validation of the cultural competence of program evaluators », *American Journal of Evaluation*, vol. 33, n° 4, p. 496-514.

EAVES, Sally (2014a). « Mixed methods research : creating fusion from the qual and quan data mosaic », *Proceedings of the European Conference on Search Methodology for Business and Management*, Londres, City university London/Cass Business School, p. 118-126.

----- (2014b). « The art of knowing in research, practice and pedagogy : advancing arts- based and arts- informed methods », *Proceedings of the European Conference on Search Methodology for Business and Management*, Londres, City university London/Cass Business School, p. 126-133.

KINCHELOE, Joe L. (2005). « On the next level : continuing the conceptualization of the bricolage », *Qualitative Inquiry*, vol. 11, n° 3, p. 323-350.

KINN, Liv Grethe, et collab. (2013). « Metasynthesis and bricolage : an artistic exercise of creating a collage of meaning », *Qualitative Health Research*, vol. 23, n° 9, p. 1285-1292.

KING, Jean A., et Donna PODEMS (2014). « Introduction à la professionnalisation de l'évaluation : perspective globale sur les compétences des évaluateurs », *La revue canadienne d'évaluation de programme/The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 28, n° 3, p. ix-xv.

MARCEAU, Richard (2012). « Évaluation de programme », dans Louis Côté et Jean-François Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

MIGAUD, Didier (2013). « Les cinq défis de l'évaluation », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, n° 148, p. 849-858.

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, coll. « Anthropologie prospective, n° 3 », Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia, 365 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2014). *Études économiques de l'OCDE : Canada 2014*, synthèse, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 51 p.

PATTON, Michael Quinn (2011). *Developmental evaluation : applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, Guilford Press, 374 p.

REY, Lynda, Marie-Claude TREMBLAY et Astrid BROUSSELLE (2014). « Managing tensions between evaluation and research : illustrative cases of developmental evaluation in the context of research », *American Journal of Evaluation*, vol. 35, n° 1, p. 45-60.

ROGERS, Matt (2012). « Contextualizing theories and practices of bricolage research », *The Qualitative Report*, vol. 17, p. 1-17.

SAULNIER, Michel (2009). « Mythes et réalités des sondages en ligne », *site Web de l'Association des statisticiens et des statisticiennes du Québec* [en ligne], <http://www.association-assq.qc.ca/AGA/AGA2009-MichelSaulnier.pdf>

STEVANH, Laurie, Jean A. KING, Gail GHERE et Jane MINNEMA (2005). « Establishing essential competencies for program evaluators », *American Journal of Evaluation*, vol. 26, n° 1, mars 2005, p. 43-59.

## La place de l'évaluation de programme dans le modèle des trois lignes de défense

Par Mohamed Nabil Tir, MAP; Farid Al Mahsani, MAP et Johana Uricoechea, MAP.

L'IIA, l'*Institute of Internal Auditors*, a présenté un modèle basé sur trois lignes de défense. Celui-ci est composé principalement de différentes fonctions de gestion, comme le sont le contrôle interne, le contrôle financier, la sécurité, la gestion des risques, la qualité, l'inspection, la conformité et l'audit interne<sup>9</sup>. Le modèle mise sur trois lignes de défense pour assurer une gestion et un contrôle efficaces dans une organisation.

Dans ce modèle, nous croyons que l'évaluation en tant que fonction de gestion a un rôle non négligeable. Nous considérons que l'évaluation de programme peut contribuer considérablement à informer et à soutenir les fonctions de gestion dans une organisation.

<sup>9</sup> The Institute of Internal Auditors (Page consultée le 26 mars 2015), *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, janvier 2013, <https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20French.pdf>

Dans cet article, nous présentons la place de l'évaluation de programme dans le modèle des trois lignes de défense.

### 1. Position de l'évaluation de programme au sein de l'organisation

L'évaluation de programme est une fonction de gestion qui apprécie l'efficacité globale d'une organisation en vue de l'atteinte des objectifs et qui contribue à l'assurer<sup>10</sup>.

Les experts du Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) indiquent que, au sein d'une organisation gouvernementale, la fonction d'évaluation peut être rattachée à l'une des fonctions suivantes : la planification, la vérification interne (aussi appelée audit interne) ou la recherche. Si l'évaluation est associée à la planification, c'est parce que l'organisation a opté pour la contribution de l'évaluation à l'élaboration de la planification stratégique ainsi qu'à la mesure de l'atteinte des objectifs aux fins de la reddition de comptes. Si l'évaluation et la vérification interne se trouvent dans une même unité, la raison principale est que les deux fonctions agissent comme une fonction de contrôle de gestion. Finalement, si la recherche et l'évaluation sont associées, le but est

<sup>10</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour l'élaboration d'un plan ministériel d'évaluation axé sur le risque*, janvier 2005.

l'utilisation de méthodes de recherche par un personnel formé et compétent dans le domaine<sup>11</sup>. Toutefois, malgré toutes les possibles associations à l'intérieur d'une organisation, il reste que l'évaluation de programme est souvent associée à une vision stratégique afin que les gestionnaires puissent bénéficier d'une analyse complète et éclairée sur l'atteinte des objectifs organisationnels.

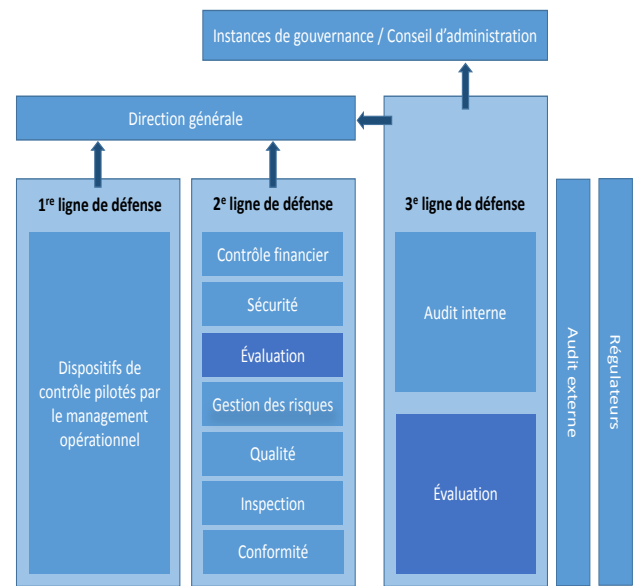
## 2. La finalité de l'évaluation au sein de l'organisation publique

L'évaluation de programme est définie comme une « [...] démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin d'améliorer ceux-ci ou de poser un jugement de valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision<sup>12</sup> ». Elle est un domaine de pratique encore en voie de développement, qui profite d'une grande adaptabilité en fonction des besoins d'information et des préoccupations présentes dans une organisation.

Ainsi, les différents travaux d'évaluation portant sur le fonctionnement des programmes s'intéressent principalement à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à la qualité des interventions des programmes d'une organisation. L'évaluation fournit une information de gestion qui peut alimenter l'audit interne à plusieurs égards :

1. La bonne gouvernance des programmes, puisque l'évaluation veille à ce que les programmes soient bien gérés et que leur structure serve à bien répondre aux besoins pour lesquels ils ont été créés;
2. Le bon fonctionnement des programmes, où l'évaluation peut s'intéresser à trois aspects :
  - La conformité au cadre réglementaire;
  - L'efficacité des opérations et l'atteinte des objectifs;
  - L'efficience dans l'utilisation des ressources et la qualité des services offerts;
3. Rétroaction pour les décideurs et reddition de comptes : l'information produite par une évaluation fournit une rétroaction utile aux gestionnaires et elle contribue à la reddition de comptes auprès de hautes instances<sup>13</sup>.

## 3. L'application du modèle des trois lignes de défense



La place de l'évaluation de programme dans le modèle des trois lignes de défense  
Schéma adapté à partir des lignes directrices ECIIA/FERMA sur la 8e directive de l'UE relative au droit des sociétés, article 41. et du schéma de l'IIA

Dans le cadre des trois lignes de défense, l'IIA définit les première, deuxième et troisième lignes comme étant respectivement « les contrôles pilotés par le management », « le suivi des contrôles des risques et de la conformité » et « l'assurance indépendante fournie par l'audit interne<sup>14</sup> ».

Comme il a été mentionné auparavant dans le point sur la finalité de l'évaluation dans une organisation, le modèle logique d'évaluation de programme fait appel à d'autres disciplines de deuxième ligne de défense, comme celles de la conformité, du contrôle financier, de la qualité, de la gestion des risques, etc. Ces disciplines font partie intégrante de l'évaluation de programme.

L'audit interne (troisième ligne de défense) s'assure que les démarches des différentes activités de la deuxième ligne, notamment celles de l'évaluation de programme ou de la gestion des risques, sont adéquates avec les objectifs et la mission de l'organisation. De plus, l'audit interne s'appuie sur des évaluations de programme pour mener des mandats spécifiques comme dans le cas des vérifications d'optimisation des ressources.

### 3.1 Utilisation du modèle dans le choix des programmes à évaluer<sup>15</sup>

Une organisation fait appel à la gestion des risques pour choisir les programmes à évaluer en fonction de leur importance stratégique, organisationnelle ou financière. L'identification de ces risques aide à prioriser non seulement les programmes, mais aussi les mandats de l'audit interne.

<sup>11</sup> André Viel, *Manuel du responsable en évaluation de programme*, GRAEP, février 2009, p. 39.

<sup>12</sup> Gouvernement du Québec (Page consultée le 16 mars 2015), *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, 19 février 2014, <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf>

<sup>13</sup> Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (Page consultée le 17 mars 2015), *Évaluation de programme* [en ligne], 2015, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axe-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/evaluation-de-programme/index.html>

<sup>14</sup> The Institute Of Internal Auditors, *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, janvier 2013, p. 2.

<sup>15</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Ibid.*

Le choix des sujets d'étude s'effectue en fonction de différents facteurs et sur la base d'une représentation ou d'un découpage des zones d'activité de l'organisation.

Les facteurs déterminant les choix sont généralement :

- Les risques stratégiques et organisationnels
  - Risques intrinsèques à la mission et aux engagements pris par l'organisation
  - Risques de solutions d'affaires
  - Risques de ressources
  - Risques associés aux facteurs externes ou exceptionnels
- Les orientations stratégiques et les demandes priorisées par les hauts dirigeants
- Les évaluations prévues par la loi.

D'une part, la couverture des différentes zones d'activité de l'organisation au fil du temps et la documentation des facteurs de risque qui y sont associés doivent permettre de réduire la surface ou le nombre de zones de la structure d'activité de l'organisation à analyser.

D'autre part, l'impact potentiel du risque pondéré par la maîtrise des conditions déterminera l'intérêt de proposer la réalisation d'un mandat d'étude à brève échéance ou non.

### 3.2 Utilisation du modèle dans la réalisation des évaluations de fonctionnement

Selon le cycle de vie d'un programme, deux types d'évaluation peuvent fournir une information pertinente pour la deuxième ligne de défense. Ils sont les suivants :

- Évaluation des besoins : elle est aussi appelée évaluation de la pertinence. Ce type d'évaluation détermine les problèmes à aborder ainsi que leur étendue. Il cherche donc à trouver les moyens les plus appropriés pour répondre aux besoins<sup>16</sup>. Généralement, ce type d'évaluation étudie l'environnement interne et externe dans la recherche d'une solution, ce que fait aussi la gestion des risques. Ainsi, ce type d'évaluation peut apporter des mesures de mitigation et de réduction des risques pour un besoin d'intervention organisationnelle ponctuelle.
- Évaluation formative ou des processus : ce type d'évaluation permet d'estimer l'écart existant entre ce qui était prévu initialement par le programme (la théorie du programme) et la pratique, dans le but d'améliorer le programme en cours de route<sup>17</sup>. Il est possible donc de voir que cette évaluation vient éliminer l'incertitude (le risque) sur la possibilité de l'atteinte des objectifs du programme en redressant ou en améliorant les interventions. Cette information s'avère importante

lorsqu'un programme donné couvre un risque en particulier.

### 3.3 Utilisation du modèle dans la réalisation des évaluations indépendantes

À l'instar de l'audit interne, la plus-value attendue de la fonction d'évaluation de programme est tributaire de son indépendance vis-à-vis de la gestion des programmes en question. À ce titre, la fonction d'évaluation trouvera sans doute une place à la troisième ligne de défense, au même titre que l'audit interne. Les résultats des travaux d'évaluation fourniront une opinion indépendante sur le fonctionnement des programmes, notamment les deux premières lignes de défense du modèle présenté auparavant.

En effet, les deux fonctions sont des catalyseurs du changement par l'amélioration des processus, des contrôles internes et de la gestion des risques. De plus, en raison de leur méthodologie et de leurs standards, elles seront considérées comme les garantes de la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'organisation.

L'évaluateur de programme, en sa qualité d'intervenant indépendant du cycle de gestion, aura la possibilité d'intervenir dans chaque composante de ce cycle, à savoir : la planification, la réalisation, l'évaluation et le réajustement. Le périmètre d'intervention ainsi que le degré d'approfondissement des analyses sont déterminés selon la planification des mandats d'évaluation ainsi que les orientations des organes de gouvernance, comme nous l'avons précisé au point 3.1.

En s'intéressant à la première ligne de défense, il couvre ainsi les deux composantes du cycle de gestion : la planification et la réalisation. À ce stade, l'évaluateur trouvera des réponses aux questions relatives à :

- La structure de gouvernance des programmes;
- Les connaissances des attentes de la clientèle de programmes;
- La capacité de l'organisation à réaliser les activités prévues par les programmes;
- Le fonctionnement des processus de mise en œuvre, le déploiement des ressources et le développement des outils de travail destinés aux employés.

Par ailleurs, si l'évaluateur se concentre sur la deuxième ligne de défense, tous les aspects liés à l'évaluation et au réajustement seront couverts. Principalement, les volets suivants seront abordés :

- Développement et résultats des outils de mesure, de suivi et de contrôle des programmes;
- Suivi continu et systématique de tous les aspects des programmes, des zones à risque, des coûts engagés, du service offert aux citoyens, des mécanismes de contrôle et d'évaluation de la qualité de la mise en œuvre;
- Reddition de comptes à l'interne et au public;
- Amélioration des façons de faire.

<sup>16</sup> Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey et Howard E. Freeman, *Evaluation. A Systematic Approach*, SAGE Publications, 2004, p. 130.

<sup>17</sup> Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, *Glossaire de termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, 2013, p. 10.

## Conclusion

L'évaluation de programmes occupe une place de choix dans le modèle des trois lignes de défense. Elle fait partie intégrante, non seulement de la deuxième ligne de défense, au côté, entre autres, de la gestion des risques, mais également de la troisième ligne de défense, au même titre que l'assurance qu'apporte l'audit interne.

---

## Réseau francophone des évaluateurs émergents (RF-Ee) : levier de développement de la fonction évaluative

Par Le Comité de Coordination du RF-Ee

Constitué en 2013, le Réseau francophone de l'évaluation (RFE, <http://www.portail-rfe.org/>) a récemment inscrit à son plan d'action 2015-2016 le soutien à la mise en place d'une initiative s'adressant spécialement aux évaluateurs émergents, le Réseau francophone des évaluateurs émergents (RF-Ee). Le RFE s'est appuyé sur les travaux préliminaires réalisés par la Société québécoise d'évaluation de programme dans ce domaine. Il faut se rappeler que la SQEP est membre fondateur du RFE. Elle a été élue au conseil d'administration en plus de siéger à son bureau exécutif.

Sous le leadership de la SQEP et en prélude à la formation du RF-Ee, le RFE a mené deux consultations en ligne du 3 au 23 février 2015. La première consultation s'adressait aux organisations volontaires pour une évaluation professionnelle (Voluntary Organizations for Professional Evaluation, VOPEs) et la seconde était quant à elle destinée aux évaluateurs émergents. Ce groupe d'évaluateurs visés était constitué de professionnels possédant moins de trois années d'expérience dans le domaine de l'évaluation, de diplômés récents désirant amorcer (ou ayant tout récemment amorcé) une carrière liée à l'évaluation ainsi que d'étudiants qui s'intéressent à l'évaluation et qui s'orientent vers une carrière dans ce domaine. Cette consultation visait à avoir une idée générale des évaluateurs émergents pouvant être intéressés par la mise en place du RF-Ee et de leur éventuelle contribution. Elle a également permis de sonder leurs attentes et leurs besoins, en vue de définir le mandat et de cibler les priorités du RF-Ee. La consultation adressée aux VOPEs aspirait pour sa part à explorer les éléments nécessaires pour favoriser une synergie d'action entre les VOPEs et le RF-Ee, afin de soutenir l'insertion professionnelle des évaluateurs émergents dans le champ de l'évaluation. Il faut noter que les 20 VOPEs membres du RFE ont participé à la consultation. Nous analysons actuellement ces résultats, mais déjà, quelques résultats préliminaires peuvent être partagés.

De manière générale, les résultats de ces deux consultations convergent vers une très forte adhésion des répondants quant à la création du RF-Ee. En effet, la quasi-totalité des évaluateurs émergents interrogés (97 %; n = 71) ont exprimé leur intérêt envers le RF-Ee et leur disponibilité pour participer aux activités du RF-Ee.

L'évaluation peut fournir une vision globale quant au fonctionnement des programmes et des processus de l'organisation.

D'ailleurs la création de la Commission de révision permanente des programmes du Québec, le 11 juin 2014, vient consolider le rôle de l'évaluation en tant que troisième ligne de défense en raison de son indépendance par rapport à l'appareil gouvernemental.

De même, l'ensemble des VOPEs sondées trouve pertinente la mise en place du RF-Ee. Ces résultats justifient certainement la nécessité de réunir les évaluateurs émergents au sein d'un espace de réflexion et de partage autour des enjeux de développement de l'activité évaluative.

### **Un Réseau francophone d'évaluateurs émergents, à quelle fin?**

La fonction évaluative prend un tournant décisif avec la résolution adoptée le 19 décembre 2014 par l'Assemblée générale des Nations unies. La résolution, intitulée *Capacity Building for the Evaluation of Development Activities at the Country Level*, reconnaît l'année 2015 comme Année internationale de l'évaluation. Elle invite le système des Nations Unies à soutenir, sur demande des parties prenantes nationales et internationales, le renforcement des capacités des États membres en évaluation<sup>18</sup>. Or, le développement des capacités suppose la mise en place d'institutions capables d'absorber les connaissances et de pérenniser les acquis. S'il existe déjà des plateformes organisationnelles adéquates à l'échelle nationale et internationale pour servir de cadres formels d'échange entre les praticiens confirmés et les chercheurs en évaluation, il n'en demeure pas moins que la jeunesse et les nouveaux arrivés dans le domaine de l'évaluation, qui demeurent le fer de lance de tout développement, ont besoin, à plusieurs égards, d'espaces pour se renforcer, s'affirmer et profiter pleinement de l'engouement actuel autour de l'évaluation. Dès lors, le RFE, dans son plan d'action 2015-2016, soutient la mise en place d'un Réseau francophone d'évaluateurs émergents, afin de s'inscrire dans une perspective pouvant contribuer à générer une relève de qualité pour la fonction évaluative.

### **Les évaluateurs émergents : des profils diversifiés pour les mêmes besoins**

Les participants aux sondages viennent de 10 pays d'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Cameroun et Tunisie), d'Amérique (Canada, Québec), d'Europe (Suisse, Albanie, Belgique et France) et du Moyen-Orient (Liban). Les résultats du sondage montrent que plus de la moitié des répondants (55 %) occupe un emploi, tandis qu'un peu moins du quart (24 %) est toujours aux études. Bien qu'ayant un niveau d'éducation très élevé (plus de 80 % des répondants possèdent un diplôme de deuxième ou de troisième cycle), environ 21 % des évaluateurs émergents sont en recherche active d'emploi. Ces évaluateurs émergents présentent une diversité de parcours universitaires. L'administration publique constitue le domaine d'études le plus prépondérant (18,3 %), alors que la santé communautaire représente le deuxième champ d'études en importance (8,5 %). Suivent ensuite les autres disciplines des

<sup>18</sup> Source : <http://evaluationcanada.ca/fr/nouvelles/1647>.

sciences sociales, telles que les études internationales et les sciences politiques, regroupant chacune un peu plus de 5 % des répondants. Par ailleurs, les institutions d'enseignement constituent le principal secteur d'activité dans lequel les évaluateurs émergents exercent leurs activités (29 %). Les administrations publiques emploient quant à elles 23 % des répondants, tandis que 15 % sont actifs au sein du secteur privé et 14 % au sein d'organisations de la société civile.

De plus, les évaluateurs émergents sont majoritairement (78,6 %) membres d'une VOPE, où ils s'impliquent régulièrement dans les activités proposées. À en croire 85 % des VOPEs sondées, les évaluateurs émergents ont participé activement aux activités de leur association au cours des deux dernières années. D'ailleurs, approximativement deux tiers (64 %) des VOPEs affirment qu'au moins un évaluateur émergent a siégé aux organes de gouvernance de leur VOPE. Ces chiffres témoignent du fort potentiel de contribution existant chez ces derniers. Cependant, les évaluateurs émergents font face à de nombreux défis : absence d'une communauté de pratique avec laquelle échanger des idées et des pratiques, manque d'expérience, faible réseautage, etc. Ces défis peuvent handicaper leur volonté de progresser dans le domaine de l'évaluation.

### Les axes prioritaires de développement du RF-Ee

Les consultations ont permis au RF-Ee de constater que, comme c'est le cas pour plusieurs autres fonctions ou professions, en début de carrière, les évaluateurs émergents peuvent faire face à des difficultés de tout genre. Les sondés ont mis en exergue plusieurs difficultés : l'absence d'un système de coaching ou de mentorat pour développer leur expertise en évaluation; la difficulté d'accès à l'information à propos des occasions de renforcement de capacités en évaluation et des chances d'emploi dans le domaine particulier de l'évaluation; la quasi-inexistence de stages en évaluation; l'absence d'espaces d'échange (par ex. : forum de discussion) et d'occasions de réseautage; etc. Au regard de ces difficultés, les évaluateurs émergents interpellent les VOPEs sur leur rôle. Selon un sondé, « une société nationale d'évaluation, dans son effort de promotion de la culture évaluative, devrait créer un cadre d'incubation et de développement de jeunes talents bien formés et imprégnés de l'éthique de la profession ». Par conséquent, des actions prioritaires doivent être organisées par le nouveau réseau en gestation pour contribuer avec d'autres à atténuer les lacunes institutionnelles et techniques constatées.

Ainsi, les principales activités auxquelles les évaluateurs émergents souhaitent participer dans le cadre du réseau sont les conférences et colloques (90 %), les activités de formation et de perfectionnement professionnel (90 %), le réseautage (80 %), les forums de discussion (57,6 %), la rédaction d'articles scientifiques (50 %) et les travaux liés à l'édition d'un journal destiné aux évaluateurs émergents francophones. Il faut noter que le RF-Ee a déjà mis en œuvre plusieurs actions dans ces directions. Restez à l'écoute, nous vous tiendrons à jour régulièrement!

En renfort à ces activités, les VOPEs sondées estiment qu'il est important pour le nouveau réseau d'accorder la priorité aux activités liées à : la promotion de l'intégration des évaluateurs émergents; la création d'une base de données des évaluateurs émergents; le partage de connaissances; la mise en place d'une plateforme interactive de partage des meilleures pratiques; les activités de formation et de renforcement de capacités; la prestation d'activités

de réseautage, de mentorat ou de stage; etc. À cela s'ajoute l'importance d'avoir accès à des occasions et à de la documentation en langue française. Ainsi, les actions prioritaires du RF-Ee épouseront une logique inclusive, car selon un sondé, « cette génération émergente d'évaluateurs représente l'avenir d'un domaine en pleine expansion. Elle mérite d'être associée aux débats et invitée à participer à l'effort de promotion de l'évaluation ».

Le RF-Ee sera officiellement lancé lors du 36<sup>e</sup> congrès annuel de la Société canadienne d'évaluation, organisé cette année par la SQEP à Montréal du 24 au 27 mai 2015. À cette occasion, le plan d'action 2015-2016 du RF-Ee sera dévoilé. Diverses activités scientifiques (panels, présentations) et sociales mobiliseront les évaluateurs émergents et les VOPEs présentes.

Finalement, mentionnons que le RF-Ee s'inscrit dans les réflexions menées actuellement par EvalPartners, en prévision du lancement attendu du réseau global EvalYouth+ en novembre 2015 à Katmandu, au Népal, à l'occasion de son 2<sup>e</sup> Forum global. Le RF-Ee compte y jouer un rôle actif!



Marie Gervais



Nermin Wally



Jérôme



Seyive



Gregory



Miché



Marie-Pier



Raïmi Osseni

## Entrevue avec Natalie Kishchuk, coprésidente du congrès 2015 de la Société canadienne d'évaluation (SCE) et Benoît Gauthier, président de la Société canadienne d'évaluation (SCE)

Par **Sandrine Wettach**, *Vice présidente, Société québécoise d'évaluation de programme.*

Benoît : De juillet 2014 à juin 2016, j'agirai comme président du conseil d'administration (CA) de la Société canadienne d'évaluation. À ce titre, je suis responsable d'animer le travail et les réflexions du conseil et des différents comités et sections régionales qui forment la structure de la SCE. Dans le contexte de l'Année internationale de



l'évaluation et dans sa suite immédiate, en 2015-2016, on peut envisager que les dossiers clés de la SCE seront l'établissement d'une voix forte pour l'évaluation et l'articulation de sa valeur, la professionnalisation de la pratique de l'évaluation et l'engagement des membres dans les actions de la Société.

Natalie : Avec Johann Jacob (membre du CA de la SQEP), je copréside le congrès annuel de la SCE 2015. Nos travaux de planification ont débuté en juillet 2013, lorsque la SQEP a mis de l'avant son intérêt d'agir comme hôte du congrès. Cette volonté a été fondée sur la réussite des congrès précédents menés par la SQEP – à Québec en 2008 et à Montréal en 2000 – et sur l'implication majeure de la SQEP sur la scène internationale en évaluation de programme, notamment dans la francophonie. Anciennement membre du CA de la SQEP et représentante de la SQEP au sein du CA de la SCE ainsi que membre du Fonds de la SCE pour l'éducation (FSCEE), je suis également membre du comité de bourse de ce dernier.

### **Année 2015...projecteurs sur le monde de l'évaluation**

En pleine Année internationale de l'évaluation, Natalie Kishchuk (NK) et Benoît Gauthier (BG) se sont prêtés au jeu des questions et des réponses pour le *Bulletin 2015 de la Société québécoise d'évaluation de programme* (SQEP). Voici l'occasion de mieux connaître la vision, les valeurs et les approches de ce dynamique partenariat au sein de la SCE.

Un tour d'horizon en 10 questions pour résumer l'ÉVALUATION!

#### **Entrevue**

#### **1/ Q : Évaluation au Canada – Où en sont les sociétés d'évaluation canadiennes?**

**R: BG :** La Société canadienne d'évaluation (SCE) se porte très bien. Forte de ses 1 800 membres, elle peut compter sur un contingent remarquable de plus de 200 bénévoles investis dans ses structures et ses activités. Année après année, nous tentons d'améliorer nos communications, d'innover dans nos services, d'appuyer les évaluateurs et de contribuer à une pratique professionnelle de l'évaluation. En 2015, la dimension internationale de notre action est particulièrement importante. La SCE fait aussi face à plusieurs défis, tant sur le plan de la capacité d'action (nous avons toujours plus de projets que de ressources) que sur celui de la capacité à communiquer notre message.

**NK :** La SCE et la SQEP, en effet, sont des sociétés dynamiques et mobilisées autour de la place de l'évaluation au sein de l'administration publique. Chaque année, à l'assemblée générale de la SQEP, je suis tellement encouragée de voir de nouvelles candidatures, la relève aux postes du CA. C'est l'indicateur clé de la santé de notre société d'évaluation.

#### **2/ Q : Valeur ajoutée et évaluation – Comment les praticiens se démarquent-ils dans leur domaine comparativement aux disciplines connexes (vérification interne, gestion par résultat, optimisation des ressources, etc.)?**

**R: NK :** De mon point de vue, ce qui distingue l'évaluation des autres disciplines n'a que peu à voir avec les méthodologies ou même les étiquettes de champ disciplinaire. L'évaluation se distingue par la nature des questions qu'elle pose : sur la valeur des actions financées par les contribuables et les valeurs sous-jacentes des enjeux sociaux contemporains. Par ailleurs, je trouve moins important que l'évaluation se distingue comme discipline dans la mesure où ses « poseurs de bonnes questions » s'y trouvent dans une communauté de pratique avec laquelle ils s'identifient.

**BG :** Natalie a raison : l'évaluation partage un bagage méthodologique important avec d'autres disciplines (par ex. : méthodes de recherche, collecte de données rigoureuse, approche de consultation). L'évaluation se distingue par le contexte de son exercice, par sa finalité et par sa complexité. Elle s'insère dans une dynamique organisationnelle qui comporte des forces et des contre-forces, des résistances et des facteurs de changement, une histoire et un avenir. Elle vise à la fois la gestion rigoureuse et la bonne gouvernance, la consultation ouverte et l'équité sociale, la connaissance et l'action. En cela, elle évolue dans une complexité qui rend difficiles les affirmations péremptoires, et engage chez les praticiens à saisir la notion d'humilité et de la nuance.

#### **3/ Q : Accréditation en 2015 au Canada et ailleurs, et les éléments structurants – Que devons-nous retenir?**

**BG :** Le programme d'accréditation de la SCE est toujours le seul programme général de cette nature offert dans le monde, mais plusieurs autres associations et organisations s'intéressent à notre expérience dans la planification de leurs propres efforts de reconnaissance professionnelle. En cinq ans, nous avons réussi à mettre en place un programme solide qui a encore besoin de promotion et de justification; nous y travaillons. Une étude menée au printemps 2015<sup>19</sup> confirme que le programme a produit des effets significatifs et qu'il reste des défis auxquels s'attaquer. Nous mènerons une évaluation du programme au printemps 2015. Attendez-vous à des ajustements en 2015-2016.

**NK :** J'ai eu l'occasion de présenter les résultats de l'étude à laquelle Benoît fait référence au congrès de la Société européenne d'évaluation en octobre 2014. Je peux confirmer que cette innovation canadienne suscite un énorme intérêt sur plusieurs continents, y compris le nôtre. Cela étant dit, pour moi, l'élément de loin le plus important du programme d'accréditation est son exigence de maintien par le perfectionnement professionnel : c'est par l'investissement continu dans l'amélioration des connaissances et des pratiques des évaluateurs accrédités que les vrais bénéfices du programme d'accréditation se feront sentir.

#### **4/ Q : Le langage de l'évaluation – Quels sont les termes indispensables à utiliser en 2015 pour les gestionnaires, les parties prenantes et les praticiens (quelques lexiques et**

<sup>19</sup> B. Gauthier, N. Kishchuk, S. Borys et S. N. Roy, « The CES Professional Designations Program: Views from Members », *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 29-3, numéro spécial, 2015, p. 98-133.

**publications) (listes non exhaustives, mais d'utilité quotidienne)?**

**NK :** Sur le langage en évaluation, ma référence fétiche n'est pas récente, mais demeure pertinente : *How and why language matters in evaluation*, de New Directions in Evaluation (2000, vol. 86), notamment les chapitres de A. Madison : « Language in Defining Social Problems and in Evaluating Social Programs » et de Rallis et Rossman « Dialogue for Learning: Evaluator as Critical Friend ». Je mentionnerais aussi le livre de Ernest House : *Truth, Beauty, and Justice: Evaluating With Validity* (1980); ce sont ses mots qui m'ont convaincue de devenir évaluatrice de carrière. Comme le reconnaît la communauté d'évaluateurs (*Revisiting Truth, Beauty, and Justice: Evaluating With Validity in the 21<sup>st</sup> Century*, New Directions for Evaluation, vol. 142, 2014), ils sont aussi indispensables en 2015 qu'ils l'étaient en 1980. Par ailleurs, nous avons l'immense honneur d'accueillir le D<sup>r</sup> House comme conférencier invité à notre congrès à Montréal.

**BG :** La terminologie évolue constamment en évaluation. Nombre d'expressions (et d'idées) aujourd'hui courantes n'existaient pas il y a 30 ans lorsque j'ai fait mes premiers pas dans notre domaine : analyse de contribution, évaluation participative, évaluation développementale, sensibilité culturelle, etc. Depuis peu, ma référence en ce domaine est le *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : politiques, programmes, interventions* de Richard Marceau et Francine Sylvain, publié fin 2014. C'est une référence à la fois québécoise et incontournable. Mes mots clés de 2015 : professionnalisation, compétence, méthodes mixtes, doute, respect.

**5/ Q : Ultimatum pour l'évaluation en 2015 ou une maxime pour l'évaluation?**

**BG :** Pas besoin de travailler fort pour convaincre l'évaluateur de l'importance de l'évaluation! Par contre, communiquer notre contribution professionnelle est toujours un défi. À la question, comment expliquez-vous votre travail d'évaluateur à un compagnon d'ascenseur, je réponds : en ce qui concerne les programmes des gouvernements, des entreprises, des organismes sans but lucratif et des fondations charitables, je détermine ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, pour qui et pourquoi. Nous aurions fait un grand pas en 2015 si nous réussissions à faire passer un tel message d'identité professionnelle.

**NK :** En 2015, ce que j'espère voir, ici au Québec et au Canada et aussi à travers le monde, c'est une ouverture plus grande sur nos collègues évaluateurs agissant à l'extérieur de nos frontières, pour que nous puissions apprendre ensemble comment nous pourrions davantage contribuer à un monde meilleur.

**6/ Q : Actions à mener ou à concrétiser à court terme pour pérenniser l'évaluation auprès des ministères et organismes?**

**NK :** Posez les bonnes dures questions, et ne lâchez pas sur la qualité des réponses. Je pars délibérément de la position selon laquelle tous les acteurs et intéressés s'évaluent de façon naturelle et continue : tout le monde veut faire du mieux possible.

Les évaluateurs de programme deviennent indispensables lorsque les acteurs clés des ministères et organismes découvrent qu'ils peuvent les aider à poser les questions les plus difficiles et importantes et, surtout, à y répondre.

**BG :** L'évaluation est un jeu d'équilibriste : poser les questions difficiles, mais importantes; fournir une information utile, mais rigoureuse; développer des généralisations allant au-delà de la science des cas particuliers, mais demeurer sensible aux spécificités des contextes; analyser en profondeur, mais livrer la marchandise; etc. Développer une culture de l'évaluation dans les ministères et organismes exige de la part de l'évaluateur d'être pertinent pour les clients de l'évaluation (et donc de bien les discerner) tout en demeurant rigoureux dans sa démarche. L'expérience fédérale des cinq dernières années démontre aussi que l'imposition d'exigences par un organisme central peut amener les ministères et organismes à adopter des pratiques favorables à la production et, surtout, à l'utilisation d'évaluations.

**7/ Q : Le Congrès 2015 de la SCE a pour thème *L'évaluation pour un monde meilleur* – Ce message (titre) représente-t-il, selon vous, la volonté inconditionnelle des théoriciens et des praticiens de faire vivre cette discipline? En d'autres mots, pourra-t-on, un jour, peut-être, aborder le thème de la déontologie dans le processus d'accréditation?**

**BG :** Le monde de l'évaluation est schizophrène. On y trouve, d'une part, des gens très imprégnés de l'importance de faire en sorte que l'évaluation serve au développement social et, d'autre part, des individus qui valorisent une pratique irréprochable sur le plan technique. Bien sûr, les deux positions ne sont pas contradictoires, mais elles se retrouvent dans l'importance que chacune attribue aux aspects de sa pratique : soutenir un groupe dans son amélioration ou mettre en œuvre un devis avec une meilleure validité interne, accorder une voix aux fragilisés ou servir les besoins des gestionnaires, etc. Il est nécessaire de faire la synthèse de ces considérations. D'ailleurs, l'éthique, la réflexion sur la pratique et la promotion de la justice sociale sont inscrites parmi les compétences attendues d'un évaluateur accrédité, au même titre que les capacités techniques en recherche, les compétences interpersonnelles, la gestion de projet, etc.

**NK :** Le titre du congrès, *L'évaluation pour un monde meilleur* – *Evaluation for the world we want*, représente une invitation à notre communauté – dans un sens très large, incluant et valorisant les évaluateurs accrédités et non accrédités, les clients et les usagers de l'évaluation et les décideurs et acteurs politiques, sans oublier les citoyens – à réfléchir ensemble sur sa volonté de contribuer, de façon rigoureuse et respectueuse, à ce que chacun considère comme un monde meilleur. Ce titre est un clin d'œil à la thématique de l'Année internationale de l'évaluation : « Preuve pour le monde que nous voulons : Utilisation de l'évaluation pour améliorer la vie des gens grâce à une meilleure élaboration des politiques<sup>20</sup> ». Le comité organisateur a mis l'accent sur la contribution de l'évaluation dans trois sphères : l'influence et le pouvoir de l'évaluation pour

<sup>20</sup>

[http://mymande.org/evalyear/Declaring\\_2015\\_as\\_the\\_International\\_Year\\_of\\_Evaluation](http://mymande.org/evalyear/Declaring_2015_as_the_International_Year_of_Evaluation)

bâtir un monde meilleur; les défis et réalisations de l'évaluation pour une meilleure gouvernance; les théories, approches et outils prometteurs.

**8/ Q : Inconditionnelle évaluation – Quelles valeurs et approches définissent le mieux vos interventions au sein de la SCE pour garantir et perpétuer la visibilité de ce domaine auprès des ministères et organismes et ailleurs?**

**NK** : Les inconditionnels : être inclusif, curieux et infatigable.

**BG** : Avant de promouvoir notre discipline et notre action auprès des ministères et organismes, encore faut-il nous connaître nous-mêmes. J'ai été frappé par la réponse apportée par Cheryl Poth, Mary Kay Lamarche, Alvin Yapp, Erin Sulla et Cairine Chisa<sup>21</sup> à la question « Qu'est-ce que l'évaluation? » Les auteurs ont conclu qu'il « n'existe aucune définition unique actuellement ». Elles indiquent « qu'une définition commune serait difficile à atteindre au sein de la communauté d'évaluation canadienne » et « qu'une seule définition pourrait limiter ou simplifier excessivement la portée de la pratique d'évaluation actuelle, vu la vaste gamme de contextes et d'objectifs de l'évaluation au Canada ». Je ne suis pas d'accord avec cette dernière assertion. Il faut que nous nous retrouvions ensemble sous une définition commune de ce que nous faisons; autrement, nous ne constituons qu'une communauté de convenance. Je fais donc la promotion d'une définition simple de l'évaluation : comme je l'ai dit plus tôt, déterminer ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, pour qui et pourquoi. Une fois que nous savons qui nous sommes et que nos valeurs sont claires – elles sont articulées dans notre code d'éthique<sup>22</sup> et nos normes de pratique<sup>23</sup> –, nous sommes plus à même de faire la promotion de notre valeur ajoutée auprès des ministères et organismes.

**9 Q : Objectifs – Quels sont les grands dossiers à venir pour la SCE?**

**BG** : La SCE se préoccupe de trois grandes priorités. D'abord, la promotion de l'importance de l'évaluation, ce qui exige d'articuler la nature et la valeur de l'évaluation avant d'en communiquer la place dans les prises de décision. Ensuite, la professionnalisation de la pratique, qui passe par des efforts additionnels en appui au programme d'accréditation et par une offre renouvelée et renforcée de formation de niveau débutant, intermédiaire et avancé. Enfin, l'engagement des membres dans l'organisation et dans la profession, ce qui pourrait se concrétiser par de nouveaux moyens de bâtir des communautés d'intérêts et par des services aux membres plus attrayants que jamais. Nous solliciterons la participation de nos partenaires nationaux et internationaux dans cette démarche. Chose certaine, beaucoup de travail nous attend et tous sont bienvenus pour mettre la main à la pâte.

**NK** : Je ne pourrais parler au nom de la SCE ni de la SQEP, mais ce que j'espère voir au sein de la communauté d'évaluation canadienne et québécoise, c'est une diversification des gens ayant un sentiment d'appartenance et qui participent à ces communautés. Je crois que le programme d'accréditation de la SCE comporte certains risques de fermeture et de rigidification de la pratique, alors il faut demeurer vigilant pour maintenir la porte de notre tente grandement ouverte – et je constate qu'il y a beaucoup de praticiens québécois de l'évaluation qui ne sont pas encore membres de la SQEP ou engagés auprès d'elle. Je fais écho donc à Benoît pour dire que l'implication dans la SCE et la SQEP est toujours bienvenue!

**10 Q : Neutralité de l'action – Comment définiriez-vous la neutralité d'action d'un praticien?**

**NK** : J'ai abandonné la notion de neutralité dans ma pratique tôt dans ma carrière. Se dire qu'on n'a pas de perspective, d'orientation, de jugement de valeur envers n'importe lequel enjeu social ou dépense publique me semble non seulement possiblement malhonnête, mais encore plus dangereux pour un évaluateur : naïf. À mon avis, comme évaluateurs, nous avons le devoir, d'abord de reconnaître et de nommer nos propres valeurs et jugements, et de les inspecter comme il faut lors de la réalisation des évaluations afin de pouvoir savoir et dire aux clients et aux usagers comment ceux-ci affectent notre démarche. De plus, je trouve primordial que l'évaluateur, comme individu, ait un regard critique sur sa société : on ne peut pas œuvrer pour un monde meilleur si on n'a pas d'idée de ce à quoi ce monde ressemblerait.

**BG** : Je suis d'accord avec Natalie : l'évaluateur n'est pas un robot dépourvu de valeurs. Cela dit, je crois encore à la possibilité pour l'analyste de se détacher de l'objet de son étude et de créer une distance d'indépendance qui constitue un de ses atouts par rapport aux parties prenantes du programme. Depuis la première parution de *Recherche sociale*<sup>24</sup>, en 1984, je fais la promotion d'une posture à deux volets pour l'analyste : d'une part, la rigueur dans la démarche qui passe par la transparence, l'adhésion aux règles de l'art et l'équilibre; d'autre part, le doute et la remise en question constante de ce que l'on croit acquis. Ces principes s'appliquent parfaitement au travail de l'évaluateur.

<sup>21</sup> « Toward a Definition of Evaluation Within the Canadian Context: Who Knew This Would Be So Difficult? », *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 29-1, printemps 2014, p. 87-103.

<sup>22</sup> <http://evaluationcanada.ca/fr/ethique>.

<sup>23</sup> <http://evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation>.

<sup>24</sup> Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec : cinq éditions depuis 1984; Isabelle Bourgeois et moi préparons présentement la sixième édition.

---

## Chronique internationale

Par **Marie Gervais**, vice-présidente de l'OICE, vice-présidente du RFE

Bienvenue à tous... Voici un nouvel aperçu de l'actualité internationale et des contributions de la SQEP ! Vous constaterez que plus que jamais, la communauté internationale se mobilise et qu'une synergie est bien en place pour soutenir le développement de l'évaluation et sa capacité d'influence à divers niveaux, en 2015 et bien au-delà... Bonne lecture !

### 1. EvalPartners et l'Organisation internationale de la coopération en évaluation

#### 2015 l'Année internationale de l'évaluation... Nous y sommes !

La SQEP soutient activement l'Année internationale de l'évaluation, et ce depuis la première déclaration faite à Sao Paulo à l'occasion de la Conférence organisée par le PNUD - Programme des Nations unies pour le développement en octobre 2013 ! Vous voulez vous informer sur les activités ayant cours sur la « planète évaluation » ? Visitez le site Web développé par EvalPartners (<http://www.mymande.org/evalyear>) et abonnez-vous directement à son Bulletin mensuel ! Vous serez inspiré par toute cette énergie autour de l'évaluation !



#### La carte de l'Année internationale de l'évaluation 2015... Soyons visibles !

Un site Web additionnel a été développé pour cette Année bien spéciale (<https://evalyear.crowdmap.com>). Soyez nombreux à le visiter pour prendre connaissance de l'ampleur de ce mouvement international. Vous constaterez que la promotion de l'évaluation se concrétise de maintes façons aux quatre coins du globe, que multiples activités de plaidoyer ont déjà été réalisées... et que bien d'autres sont à venir ! Et surtout, participez, postez-y des entrevues liées à des événements en évaluation, des témoignages face à la portée et à l'utilité de l'évaluation, ajoutez-y des photos des activités tenues dans vos milieux de travail. Bref, soyez visibles, faites en sorte que la Francophonie québécoise soit contributive et y apporte une valeur ajoutée ! Soyez fiers de votre contribution à un monde meilleur !

#### Le 2<sup>e</sup> Forum global d'EvalPartners... un rendez-vous à ne pas manquer pour la SQEP !

La SQEP a participé au 1<sup>er</sup> Forum global organisé par EvalPartners en 2012 et a été signataire de la Déclaration de Chiang Mai (<http://mymande.org/evalpartners/forum>). Voilà qu'un 2<sup>e</sup> Forum se

profile à l'horizon, cette fois-ci à Katmandu au Népal en novembre 2015. Près de 300 personnes sont attendues et parmi celles-ci, des représentants des VOPEs, des parlementaires, des représentants du gouvernement, des agences des Nations Unies, des banques multilatérales, des fondations privées et des universités. Ce Forum constitue l'événement culminant d'une année riche en rendez-vous nationaux et internationaux.

(<http://mymande.org/evalyear/evaluationtorch2015>).

Il permettra le lancement de l'Agenda Global 2016-2020 et l'élaboration des plans d'action découlant de sept sphères jugées prioritaires. De plus, de nouvelles initiatives seront lancées à cette occasion, soit les réseaux :

- **EvalSDGs** visant le renforcement de la capacité à évaluer les Objectifs de développement durable et les stratégies et objectifs nationaux associés;
- **EvalGender+** dont l'objectif de renforcer l'offre et la demande pour des évaluations sensible au genre et axée sur l'équité;
- **EvalYouth+** voulant renforcer la voie et la contribution des jeunes évaluateurs et des évaluateurs émergents;
- **Forum Global des Parlementaires** visant à soutenir le développement d'un environnement favorable à l'évaluation.

#### L'Agenda global de l'évaluation 2016-2020... Une opportunité pour se faire entendre !

Au-delà de 2015 et de l'effervescence générée, comment maintenir ce dynamisme, cette synergie au sein de la communauté globale de l'évaluation et entre les différentes parties prenantes de l'évaluation ? Quelles priorités doivent nous inspirer pour les années futures ? Voilà le but visé par la consultation actuellement en cours au niveau international, consultation qui passe d'un événement d'évaluation à un autre et qui est symbolisée par le flambeau de l'Année internationale de l'évaluation.

(<http://mymande.org/evalyear/evaluationtorch2015>). Ce flambeau sera d'ailleurs à Montréal lors du congrès de la SCE organisé cette année par la SQEP.

La SQEP prend part à ce mouvement de consultation mondiale. Elle souhaite inviter ses membres qui participeront au congrès 2015 de la SCE à une séance spéciale de consultation sur l'Agenda global de l'évaluation 2016-2020 prévue pour le **26 mai 2015**. Voilà une excellente opportunité pour influencer les priorités mondiales pour les cinq prochaines années. Venez donc partager votre vision du futur et enrichir le débat sur les priorités à mettre de l'avant et sur les moyens à se donner pour y vivre le succès espéré ! D'ici là vous êtes invités à consulter les résultats de la consultation préliminaire faite en ligne à la fin 2014. Nous vous y attendons en grand nombre! ([http://mymande.org/sites/default/files/files/Global\\_Evaluation\\_Agend\\_a2016-2020\\_v3.pdf](http://mymande.org/sites/default/files/files/Global_Evaluation_Agend_a2016-2020_v3.pdf)).



## EvalStory... Vous avez une expérience à partager ?

Voilà une autre opportunité à saisir ! Dans le cadre de 2015 Année internationale de l'évaluation, Universalia s'est associé à EvalPartners pour lancer la campagne **EvalStory**. Celle-ci est une occasion privilégiée pour les évaluateurs du monde entier de partager leur expérience et leur opinion concernant leurs principales leçons apprises et concernant l'avenir de la pratique en évaluation. Vous êtes donc invités à partager votre propre EvalStory en accédant directement à la plateforme spécialement conçue à cet effet et à y enregistrer vos réponses (<http://app.miiuu.com/universalia/questionnaires/529>). L'expérience que vous partagerez à travers cette vidéo viendra enrichir l'expertise collective qui pourra aussi inspirer le prochain agenda global de l'évaluation et les activités clés pour la période 2016-2020.

## Ça bouge aux Nations Unies !

Le 19 décembre 2014, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une résolution sur l'évaluation reconnaissant 2015 comme Année internationale de l'évaluation et invitant le système de développement des Nations Unies à soutenir, sur demande, le renforcement des capacités des États membres en évaluation conformément à leurs politiques et priorités nationales. Il est attendu que le Secrétaire général de l'ONU fournisse une mise à jour en 2016 sur les progrès accomplis en terme de renforcement des capacités d'évaluation...

(<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N14/603/34/PDF/N1460334.pdf?OpenElement>).

En avril 2015, lors de la semaine d'évaluation de UNEG (Groupe d'évaluation des Nations Unies) tenu à New York, le Secrétaire général des Nations Unies a allumé le flambeau de l'Année internationale d'évaluation. Il a également déclaré :

*" I welcome the designation of 2015 as the International Year of Evaluation -- the same year in which the United Nations marks its 70th anniversary and will take momentous decisions about our future prosperity, safety and well-being. Evaluation everywhere, and at every level, will play a key role in implementing the new development agenda".*

Il a aussi ajouté :

*"Evaluation is not easy. Nor is it popular. But it is essential. The current constrained budgetary climate makes it more important than ever. All of us share a responsibility to strengthen this important function. I look forward to working with all of you to strengthen evaluation capacity so that it can play its rightful role in building lives of dignity for all."*

## L'OICE et son forum interactif... À consulter !

Vous connaissez le site Web de l'OICE ([www.ioce.net](http://www.ioce.net)), cette organisation « parapluie » qui regroupe les associations régionales et nationales en évaluation et dont la SQEP est un membre contributif ? Ce site est une excellente source d'information concernant son

comité directeur, son arrimage avec EvalPartners, ses groupes de travail, ses programmes de soutien financier, de partenariats et d'innovation.

## 2. Réseau francophone de l'évaluation

La SQEP continue sa contribution active au Réseau francophone de l'évaluation qui entame sa troisième année d'existence. La SQEP y assume la vice-présidence Nord et voit certains de ses membres contribuer directement aux actions prioritaires du plan d'action 2015-2016. Ce plan d'action, quel est-il ? En voici les principales lignes. Vous constaterez d'ailleurs son caractère ambitieux et prometteur... **Soyez les bienvenus si vous avez un intérêt bénévole à y investir !**



**Action 1 – Poursuivre les partenariats avec les organismes et initiatives internationales** concernées par l'évaluation (EvalPartners, OICE, AfrEA) en vue d'y assurer une contribution dynamique et développer l'appui aux associations nationales membres du RFE (VOPEs).

**Action 2 – Poser les bases d'un observatoire francophone de l'évaluation** pour mettre à disposition des décideurs, des médias et de la communauté francophone de l'évaluation une information actualisée sur les pratiques et missions d'évaluation mises en œuvre dans l'espace francophone ainsi que sur l'avancée de l'institutionnalisation de l'évaluation dans les pays francophones.

**Action 3 – Poursuivre le projet Innovation Challenge** (Projet RFE-OIF, soutenu par EvalPartners) qui vise à la mise en œuvre par les VOPEs de stratégies de promotion de l'évaluation au niveau des États francophones et d'activités de sensibilisation des hauts décideurs

**Action 4 – Porter appui au rapprochement et au renforcement des capacités évaluatives des parlements et des cours des comptes francophones**, notamment par des actions d'accompagnement et de sensibilisation des parlementaires et des magistrats des organes supérieurs de contrôle.

**Action 5 – Finaliser les travaux du 1<sup>er</sup> Forum international francophone de l'évaluation** (octobre 2014, Dakar) par la publication des actes du Forum et la poursuite du séminaire de recherche francophone.

**Action 6** – Concevoir un **plan de communication** afin d'améliorer le portail du RFE, d'élaborer une revue thématique du RFE et de mettre en œuvre des actions à l'égard des médias, en renforçant notamment le rôle des VOPEs.

**Action 7** – Soutenir la mise en place d'un **Réseau des évaluateurs émergents** afin de mettre en place des initiatives ou stratégies qui favorisent l'échange de connaissances avec et entre évaluateurs émergents, accélèrent la progression de leur carrière et la qualité de leur pratique et qui font la promotion de la place des évaluateurs émergents dans la communauté globale en évaluation et au sein des VOPEs.



La SQEP accueillera à Montréal l'**Assemblée générale du RFE** prévue le 28 mai 2015 en marge de la conférence de la Société canadienne de l'évaluation ainsi que le **Séminaire de recherche francophone** du RFE cette même journée. Des activités importantes pour la Francophonie !

Je souhaite à tous une excellente Année internationale de l'évaluation! À la prochaine!

**Nos partenaires :**



---

## Voici deux capsules d'information...

Par **Judith Lavoie et Marie-France Allen**, conseillères en évaluation et en programmation, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale — Institut de réadaptation en déficience physique de Québec.

### **A. Un Cadre de référence en élaboration de programmation et en évaluation de programme à l'Institut de réadaptation en déficience physique de Québec (IRDQP)**

S'appuyant sur près de 25 ans de fonctionnement par programmes, l'IRDQP a développé une culture d'évaluation qui est devenue un levier important dans l'amélioration continue de la qualité et de la performance des services. L'élaboration de ce *Cadre de référence en élaboration de programmation et en évaluation de programme* peut servir d'outil de réflexion à des partenaires qui souhaitent implanter ou parfaire une gestion par programmes-services. Le document, téléchargeable gratuitement, est diffusé dans la section Publications à l'adresse suivante : <http://www.irdpq.qc.ca/publications>.

### **B. Une formation à ne pas manquer sur l'approche d'évaluation développementale!**

Date : 26 novembre 2015

Lieu : Institut de réadaptation en déficience physique de Québec (IRDQP) du CIUSSS de la Capitale-Nationale  
525, boulevard Wilfrid-Hamel, Québec  
G1M 2S8

Horaire : de 9 h à 16 h 30

#### Brève description :

Le développement d'innovations sociales dans nos organisations nous amène à réfléchir sur les modalités d'évaluation de ces réalités complexes, axées sur l'expérimentation et présentant plusieurs éléments d'incertitude. L'évaluation développementale, selon la présentation de Patton, est considérée comme une approche d'évaluation prometteuse pour soutenir la mise en place des innovations sociales. Quelles sont les principales caractéristiques de cette approche? Dans quels contextes l'appliquer? Et comment? Fort de son expérience dans l'accompagnement d'équipes pour le développement de pratiques de pointe à l'IRDQP, un membre de l'équipe d'évaluation partagera son savoir dans la mise en pratique de cette approche. Des outils seront partagés et la formule laissera place aux échanges entre les participants.

Pour plus de renseignements, vous pouvez consulter le site Web suivant : <http://www.irdpq.qc.ca/expertise-et-formation/formation-irdpq/formation/en-salle/lapproche-developpementale-en-evaluation>.

---

## Remise du Prix étudiant 2014...

**Olivier Sossa**, président de la Société québécoise d'évaluation de programme, remet le prix de 500 \$ à Wilfried Sèyivè Affodégon lors du colloque de la SQEP pour sa présentation.



**Titre de la présentation :** *Ombusman : comment évaluer l'intangible*

**Résumé :** La mesure de la performance des organismes publics et parapublics est au cœur des nouvelles approches de gestion. Cependant, il n'est pas évident que tous les ministères et organismes se prêtent naturellement à cette forme de reddition de compte. Par exemple, les organismes de défense ou de médiation de droit, traitent de la justice et de l'injustice qui sont parfois intangibles (Danet, 1978). Comme le rappellent Marin & Jones (2011), mesurer la performance d'un bureau de l'ombudsman a été le « Saint Graal » de la fonction de médiateur depuis 1809. Plus de deux siècles après la création de cette institution, il est important de se demander s'il est possible d'évaluer ou non un ombudsman au regard de ses multiples objectifs? Nous abordons cette question sur la base d'une revue systématique. La littérature évaluative révèle l'existence de cinq modèles théoriques et empiriques d'évaluation : l'évaluation axée sur la sociologie des plaintes, l'évaluation axée sur les objectifs, l'évaluation axée sur les résultats, l'évaluation axée sur le benchmarking et l'évaluation d'impact. La communication explore les forces et faiblesses des différentes approches d'évaluation et propose un modèle d'évaluation intégré des ombudsmans à quatre piliers qui reposent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de l'Ombudsman.

---

**Le prochain colloque de la SQEP aura lieu cet automne à Québec.**