

Société québécoise d'évaluation de programme



Volume 28 numéro 1 – octobre 2016

TABLE DES MATIÈRES

Mot de l'éditrice Par Sandrine Wettach	2
Mot de la coéditrice Par Marie-Pier Marchand	3
La Capitale-Nationale, Ministères et organismes (M/O), optimisation d'un processus d'évaluation Par Martin Dorion	4
Direction Chaudière-Appalaches, Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) Par Marie-Michelle Racine et associés	6
Le Réseau francophone des évaluateurs émergents (FR-Ee) Par Jérôme Gandin et associés	7
Réflexion sur le futur en évaluation de projets, l'approche basée sur les droits de la personne (l'ABDP) Par Jeiran Rahmanian	9
Congrès 2016 de la Société canadienne d'évaluation, Saint-John's, Terre-Neuve, un franc succès! Par Benoît Gauthier	12
De Dakar à Saint John's : Récit de la première expérience d'une jeune évaluatrice émergente à une conférence internationale Par Safyatou Diallo	13

Société québécoise d'évaluation de programme

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

Mot du président

Depuis quatre ans, j'ai occupé plusieurs postes au sein du conseil d'administration de la SQEP. Pendant deux ans, j'ai été responsable du comité de formation de la SQEP avant d'être élu président du conseil d'administration (CA). Ces années d'implication m'ont amené à cerner de près l'engagement et la détermination des professionnels de l'évaluation à l'endroit de leur métier. Cela a renforcé notre motivation à œuvrer au sein du CA de la SQEP.

Au cours de mes deux années de présidence, nous avons entrepris de nombreux projets très structurants. Par exemple, nous avons élaboré un plan de formation qui répond aux préoccupations exprimées par les membres. C'est l'occasion de reconnaître le travail exceptionnel des membres du comité de formation : Sylvie Girard et Marie-Michelle Racine. Un autre projet fort stimulant a été la redynamisation de la SQEP sur le plan international. En effet, la SQEP joue un rôle de leader en évaluation, particulièrement dans le monde francophone. Nos ambassadeurs à l'international, Marie Gervais et Pernelle Smits, ont su positionner la SQEP comme une association incontournable dans les solutions sur les enjeux majeurs qui touchent l'évaluation. De la même manière, nos relations avec la Société canadienne d'évaluation sont très harmonieuses. L'implication de Johann Jacob a grandement facilité les choses. Toutes nos actions sont les fruits des nombreuses discussions au sein des différents comités de la SQEP et lors des rencontres du CA. Permettez-moi donc de remercier les autres membres du CA qui ont accompagné et soutenu les porteurs de ces dossiers : Martin Dorion, Sandrine Wettach, Marie-Pierre Arsenault, Jérôme Gandin, Vincent Gomez et Juan-David Gonzales. J'aimerais également souligner la contribution des bénévoles qui nous accompagnent et rendent possibles nos réalisations.

Actuellement, le principal défi, c'est le repositionnement de la SQEP ici au Québec. Les membres du Comité de révision de la planification stratégique de la SQEP (Marie-Pierre Arsenault, Martin Dorion, Marie Gervais) en ont fait une préoccupation lors de leurs travaux. En effet, la pratique de l'évaluation au Québec a connu, au cours des dernières années, un nouveau souffle avec l'implication du Conseil du trésor pour encadrer l'évaluation dans les ministères et organismes. Dans un contexte d'austérité, l'évaluation doit, plus que jamais, être promue pour s'assurer de prendre des décisions et des orientations bien éclairées. Nous sommes à l'ère où l'évaluation et la budgétisation doivent s'arrimer davantage pour des actions publiques plus performantes. La solution pour réussir un tel arrimage ne relève pas seulement des acteurs de la budgétisation, mais plutôt d'un dialogue franc entre ces deux disciplines. Tant qu'il s'agira de faire la promotion de l'évaluation, la SQEP ne ménagera aucun effort pour se mettre à la tâche ou pour accompagner ses membres qui font face aux nouveaux défis de leur pratique. Étant donné sa mission, la SQEP s'investira toujours à contribuer au développement de l'évaluation et à promouvoir son utilisation.

Olivier Sossa
Président de la SQEP

Comité de rédaction :

Sandrine Wettach, éditrice
Marie-Pier Marchand, coéditrice
Michel Gagnon, édition électronique

Collaborateurs et collaboratrices :

Seyive Wilfried Affodegon
Francis Berthelot
Safyatou Diallo
Jérôme Gandin
Benoît Gauthier
Marie Gervais
Grégory Haïptli
Marie-Pier Marchand
Patricia Métivier
Miché Ouedraogo
Marie-Michelle Racine
Jeiran Rahmanbian
Nelly Soua
Marie-Ève Tanguay
Thierry Tsou

Au bout du fil :

Sandrine Wettach
B. Gest, M.A.P.
1166, rue Clos des Jacobins
Prévost (Québec) J0R 1T0
450 436-6890
smwettach@videotron.ca

Production et coordination :

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

Conseil d'administration :

Olivier Sossa, président
Sylvie Girard, vice-présidente, Montréal
Martin Dorion, vice-président, Québec
Marie-Michelle Racine, secrétaire
Sandrine Wettach, trésorière
Pernelle Smits, présidente sortante
Marie-Pierre Arsenaault, administratrice
Marie Gervais, administratrice
Jérôme Gandin, administrateur
Vincent Gomez, administrateur
Juan-David Gonzales, administrateur
Johann Jacob, administrateur

Mot de l'éditrice

Chers lecteurs et lectrices,

Cette édition 2016 du *Bulletin SQEP* vous fait découvrir l'actualité en matière d'évaluation de programme. Cette tournée de nouvelles ouvre le bal avec le chapitre provincial, direction Québec!

➡ Première étape – La Capitale-Nationale – Ministères et organismes (M/O)

À la une : *Optimisation d'un processus d'évaluation*, par monsieur Martin Dorion, vice-président de la SQEP pour la région de Québec. Au gouvernement provincial, peut-on parler de sens de l'évaluation? Il semble que la culture évaluative est bien là et qu'elle prend racine autour de trois principaux éléments significatifs en soutien à la gestion axée sur les résultats.

➡ Deuxième étape – Direction Chaudière-Appalaches – Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS)

L'article fait état des mutations et de la pratique évaluative à la Direction de la qualité de l'évaluation au CISSS. L'équipe présente les préceptes menant à sa réorganisation institutionnelle, les objectifs de ce changement et, dans son ensemble, comment s'inscrit son mandat. Une prise de vue organisationnelle sous un angle à 360 degrés.

➡ Troisième étape – Volet international – Le Réseau francophone des évaluateurs émergents (FR-Ee)

Une première année d'existence, cela se fête! Que dire des actions... À lire le bilan, on ne peut que féliciter les tenants de cette initiative qui ne fait qu'accroître la visibilité du Réseau, conforter le mandat de la SQEP et de ses homologues et, surtout, assurer la relève chez les évaluateurs. Site Web : <http://www.portail-rfe.org/>, onglet RF-Ee

➡ Quatrième étape – Réflexion sur le futur

Par madame Jeiran Rahmanian, Ph. D. en sciences juridiques, avocate. L'auteure présente une réflexion sur l'approche basée sur les droits de la personne (l'ABDP) en évaluation de projets. Ainsi, des enjeux aux difficultés à pallier en passant par les solutions possibles, le récit présente une rétrospective historique de l'émergence de l'approche, les dimensions théoriques et les méthodes fréquemment consignées. Une invitation à la réflexion dans un contexte d'évaluation de projets!

➡ Cinquième étape – Congrès de la Société canadienne d'évaluation 2016, Saint John's, Terre-Neuve, un franc succès!

Par Benoit Gauthier, président sortant de la SCE. Nous ne pouvons passer sous silence, le congrès annuel de la Société canadienne d'évaluation (SCE) en mai dernier, tenu sous le thème *À la fine pointe de l'évaluation*. Ce congrès constitue le rassemblement des délégations de tous les horizons et le moment fort de l'année pour celles et ceux qui exercent dans ce domaine. Monsieur Benoit Gauthier présente les grandes lignes de ce congrès, qui fut l'occasion de discuter de l'influence de la culture, de la professionnalisation, des méthodes évaluatives et de comparer celles-ci, etc.

De plus, ce thème invitait les congressistes et les orateurs à présenter des exemples concernant les possibles limites et les limites en milieu de pratique, d'approches expérimentales et innovatrices afin d'adapter la démarche au contexte et aux contraintes des évaluations.

Pour les liens :

- Les présentations
<http://evaluationcanada.ca/fr/litterature-grise?topic=2512>
- Site de la conférence
<http://c2016.evaluationcanada.ca/fr/>
- Prise de position de la SCE relativement à la notion de réconciliation vis-à-vis les Premières Nations (p. 1, paragraphe 7)
<https://evaluationcanada.ca/fr/nouvelles/6349>

Bonne lecture!

Sandrine Wettach
Membre du Conseil d'administration de la SQEP

Mot de la coéditrice

Chers lecteurs et lectrices,

Inspirée du dernier congrès de la Société canadienne d'évaluation, tenu récemment à Saint John's, Terre-Neuve-et-Labrador, la thématique de ce bulletin, *À la rencontre des communautés qui contribuent au rayonnement de la gestion axée sur les résultats (suivi, évaluation, recherche, audit, contrôle)*, revêt une haute pertinence dans les différents contextes actuels où se pratique l'évaluation. Cette thématique a d'ailleurs interpellé différents acteurs de la communauté évaluative qui ont bien voulu partager leurs réflexions et expériences en sortant leur plume et en proposant un article pour ce bulletin.

C'est avec le plus grand plaisir que je prends part à cet exercice de coédition sur invitation de la SQEP afin de représenter les évaluateurs émergents. En tant qu'étudiante et jeune évaluatrice, je suis bien heureuse de constater que la SQEP s'intéresse à la relève en évaluation et lui accorde une importance au sein de ses activités. L'avenir de l'évaluation sera certainement meilleur si les relations entre évaluateurs émergents et évaluateurs plus expérimentés demeurent vivantes et dynamiques.

En terminant, je vous souhaite, chers lecteurs, chères lectrices, une excellente lecture!

Marie-Pier Marchand
Étudiante au doctorat en éducation, Université du Québec à Montréal
Membre du comité de coordination du Réseau francophone des évaluateurs émergents (RF-Ee)

La Capitale-Nationale, Ministères et organismes (M/O), optimisation d'un processus d'évaluation

Martin Dorion, vice-président de la Société québécoise d'évaluation de programme pour la région de Québec.

Le présent article fait état d'une réflexion autour de l'optimisation d'un processus d'évaluation des programmes au sein d'un ministère du gouvernement du Québec. Cette réflexion s'inscrit dans le contexte où le gouvernement s'efforce de retourner à l'équilibre budgétaire, ce qui nécessite des efforts importants de réduction des dépenses au sein de tout l'appareil gouvernemental¹. Or, les ministères et les organismes du gouvernement du Québec sont de plus en plus sollicités, dans le cadre de la reconduction de leurs programmes, pour évaluer les résultats obtenus par ces derniers. Trois éléments viennent renforcer cette pression sur les ministères et les organismes.

Le premier élément est la publication, par le Conseil du trésor, d'une directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes² en février 2014. Cette directive a pour objet de favoriser l'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale et de renforcer ainsi les saines pratiques de gestion et la gestion axée sur les résultats. Elle précise le cadre dans lequel les ministères et les organismes doivent transmettre au Conseil du trésor des renseignements concernant l'évaluation de leurs programmes.

Le deuxième élément est la mise en place par le gouvernement du Québec, en juin 2014, de la Commission de révision permanente des programmes. Cette commission vient renforcer la volonté du gouvernement de repositionner et mettre en place un processus d'évaluation continue en collaboration avec les ministères et les organismes.

Finalement, le Comité permanent de révision des programmes, présidé par le premier ministre du Québec, ainsi que le Bureau de révision permanente des programmes (BRPP) ont été créés. Le BRPP s'est vu confier la responsabilité de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes et assurera la révision de cette directive.

C'est dans ce contexte de resserrement des finances publiques et de la promotion de plus en plus marquée d'une culture d'évaluation dans les ministères et les organismes, où les effectifs disponibles pour mener à bien des travaux d'évaluation sont limités, qu'est produit le présent article.

Rappel sur les obligations d'un ministère en matière d'évaluation

La Loi sur l'administration publique³ et l'arrêté du Conseil du trésor qui en découle (CT 198345)⁴ ont permis de situer l'évaluation de programme comme une fonction de gestion essentielle de l'administration publique, dans un cadre de gestion axée sur les résultats et de reddition de comptes par les autorités ministérielles. Il incombe directement au ministère de s'assurer de l'évaluation de ses politiques, ses orientations, ses stratégies, ses programmes et ses interventions.

Les ministères et les organismes ont la responsabilité du choix des programmes et des processus à évaluer. Cependant, selon l'article 75 de la Loi sur l'administration publique, il est également possible pour le Conseil du trésor, lorsque la situation le justifie, d'exiger la mise en place d'un programme d'évaluation⁵.

L'évaluation au sein des ministères s'exerce suivant le cadre légal général qui gouverne l'ensemble des activités gouvernementales. C'est ainsi que la Loi sur l'administration publique, la Loi sur l'administration financière, la loi constitutive du ministère ainsi que les règlements adoptés en vertu de ces lois constituent le niveau le plus élevé de l'encadrement de l'évaluation. Les décisions du Conseil exécutif et du Conseil du trésor s'ajoutent à cet encadrement pour définir un contexte normatif plus détaillé.

Démarche d'optimisation du processus d'évaluation

La présente démarche s'appuie sur trois principaux éléments, soit une implication plus précoce des évaluateurs dans le cycle de vie des programmes, la révision du fonctionnement de certains comités de suivi de l'évaluation et une planification pluriannuelle des mandats d'évaluation.

1- Implication des évaluateurs dès l'élaboration des cadres normatifs des programmes

L'appui des autorités ministérielles ainsi que la collaboration des différentes unités administratives du ministère sont essentiels afin de développer et de maintenir une culture d'évaluation au sein de ce dernier, et ce, à tous les niveaux du cycle de vie d'une intervention, de sa conception à sa mise en œuvre de même qu'à l'évaluation des résultats obtenus par cette intervention. Cette culture d'évaluation doit être présente au moment même de la conception des politiques ou des programmes, de manière à leur intégrer des objectifs évaluables. De plus, les résultats des évaluations doivent être considérés dans la prise de décision concernant la poursuite, la modification ou l'abandon des interventions évaluées.

L'implantation et le maintien d'une telle culture d'évaluation au sein d'un ministère sont des conditions *sine qua non* à la tenue d'évaluations réalisées dans un court intervalle de temps. En effet, les évaluateurs participent, à quelques exceptions près, à la fin de vie des programmes, lors des demandes de reconduction de ces derniers et

¹ Commission de révision permanente des programmes, *Missions de l'État*, [en ligne], [https://revisiondesprogrammes.gouv.qc.ca/missions-de-letat/] (Consultée le 30 octobre 2015).

² Québec (gouvernement du), Conseil du trésor, Décret n° 125-2014, Québec, 12 mars 2014.

³ Québec, *Loi sur l'administration publique* : RLRQ, c. A-6.01, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2014. À jour au 25 février 2016.

⁴ Québec (gouvernement du), Conseil du trésor, CT n° 198345, Québec, 28 mai 2002.

⁵ Secrétariat du Conseil du trésor, *L'évaluation de programme. Document destiné aux dirigeants et dirigeantes des ministères et organismes*.

souvent à la demande du Conseil du trésor. Toutefois, les travaux d'évaluation nécessitent l'établissement d'une compréhension commune des éléments descriptifs du programme entre les divers acteurs visés par l'élaboration des programmes, leur mise en œuvre et leur opérationnalisation. À cette fin, un modèle logique de chacun des programmes du ministère doit être effectué en amont de la réalisation des évaluations. Rappelons que c'est à partir des composantes du modèle logique du programme que pourront être mis en relation les critères d'évaluation retenus en fonction du cycle de vie du programme (implantation, mise en œuvre, révision). Cette étape essentielle à tout mandat d'évaluation demande un temps considérable avant l'amorce des travaux d'évaluation. C'est à partir de l'établissement du modèle logique que peut être développée la matrice des questions d'évaluation.

La matrice des questions d'évaluation présente les questions d'évaluation retenues à titre d'assises de l'évaluation, les indices objectivement vérifiables ainsi que les sources et les moyens de vérification (données primaires, secondaires, entretiens, analyse documentaire, etc.).

Or, ces éléments élaborés *a posteriori* des cadres normatifs des programmes, en plus de nécessiter un temps d'analyse et de compréhension commune entre les différentes unités concernées par les projets d'évaluation, demandent parfois une gymnastique importante. En effet, lorsque les composantes des programmes sont définies dans les cadres normatifs sans l'implication des évaluateurs, les objectifs des programmes sont souvent imprécis et difficilement mesurables. De plus, quand ces objectifs pourraient être mesurés, il y a souvent absence d'indicateurs standardisés assurant d'effectuer la mesure de l'atteinte de ces objectifs. Les données sur les résultats de l'intervention ne sont pas compilées ou, lorsqu'elles le sont, il y a peu d'uniformité entre les régions quant à la compilation de ces données, rendant difficiles l'évaluation des résultats et leur fiabilité.

L'implication des évaluateurs lors de l'élaboration des cadres normatifs des programmes est un moyen de s'assurer que ces programmes seront plus facilement évaluables et de diminuer considérablement le temps nécessaire à tous les projets d'évaluation. Le respect des délais fixés par le processus d'évaluation est primordial, afin d'éviter un certain décalage entre la fenêtre de prise de décision sur l'avenir du programme et le moment où se terminent les travaux d'évaluation. En effet, les autorités ministérielles pourraient avoir à modifier, reconduire ou mettre fin à un programme sans connaître les résultats de l'évaluation de ce dernier afin de respecter les échéanciers prévus avec le Conseil du trésor.

2- *Optimisation du fonctionnement de certains comités de suivi de l'évaluation*

Le deuxième élément significatif dans l'optimisation du processus d'évaluation concerne le fonctionnement de certains comités de suivi de l'évaluation, où d'importants délais sont généralement associés au processus d'adoption des divers livrables.

Ces comités sont habituellement formés du gestionnaire responsable de l'intervention à évaluer, des professionnels affectés au dossier, des conseillers en évaluation de programme devant mener les travaux d'évaluation et de toutes les autres personnes susceptibles de fournir

un apport pertinent sur l'intervention à évaluer. Ces comités jouent un rôle important lors des différentes étapes clés de l'évaluation.

Cependant, il arrive que les commentaires reçus sur les différents livrables créent d'importants va-et-vient entre les membres des comités et les évaluateurs, ce qui allonge indûment les délais de réalisation des travaux. De plus, les évaluateurs peuvent se retrouver dans une position délicate, où les commentaires non retenus pourraient compromettre l'adoption de certains livrables par des membres des comités. Cette situation peut conduire à remettre en cause l'indépendance des évaluateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

L'idée n'est pas de menotter les membres des comités d'évaluation afin qu'ils ne puissent commenter les livrables de l'évaluation. Ces derniers doivent pouvoir exprimer leurs commentaires et leurs suggestions de reformulations ou de modifications sur les différents livrables afin de recommander l'approbation de ces documents aux autorités concernées. Toutefois, il est proposé que les commentaires et les demandes de modifications soient formulés à un seul moment pour chacun des livrables afin d'éviter les boucles sans fin. Les commentaires et les demandes de modifications non retenus par les évaluateurs de même que l'explication qui en découle devraient être joints au projet d'approbation transmis aux autorités afin que celles-ci soient en mesure de prendre une décision éclairée pour l'approbation des documents.

3- *L'importance de la planification des mandats*

Le troisième élément significatif dans l'optimisation du processus d'évaluation concerne la planification des mandats d'évaluation du ministère sur plusieurs années. Cette façon de procéder contribue également à la diminution des délais associés au processus d'évaluation.

En effet, afin d'assurer une cohérence et une vision globale des besoins d'évaluation au sein du ministère, on doit établir un plan d'évaluation de manière à prioriser les interventions à évaluer selon des critères établis et reconnus par les autorités ministérielles. Ce plan contribue à ordonner de façon chronologique les activités d'évaluation à réaliser et les ressources devant être consacrées à leur réalisation. Il est élaboré de manière à couvrir une période suffisamment longue afin de tenir compte de la révision des programmes en cours et il doit procurer une certaine souplesse afin que l'on puisse effectuer des mises à jour selon l'évolution des besoins.

Ce plan aide à dresser le plan d'action d'une direction d'évaluation au sein d'un ministère en ce qui concerne les mandats d'évaluation à réaliser. Les interventions devant faire l'objet d'une évaluation sont connues à l'avance, et les évaluateurs peuvent intervenir en amont des projets lors de la refonte des cadres normatifs. De plus, un autre effet non négligeable de cette planification est que les unités administratives responsables des interventions à évaluer peuvent intégrer dans leur planification d'activités les mandats d'évaluation à réaliser au cours de la période visée par le plan pluriannuel. De cette manière, elles peuvent agir de façon proactive en collaboration avec les évaluateurs afin de soutenir l'ensemble du processus d'évaluation (préparation des systèmes d'information nécessaires à la compilation des données, validation des données compilées, réalisation de bilans provinciaux d'activités sur les programmes, etc.).

Conclusion

Le présent article a proposé une démarche d'optimisation du processus d'évaluation s'appuyant sur trois principaux éléments significatifs contribuant à améliorer le processus d'évaluation, soit une implication précoce des évaluateurs dans le cycle de vie des programmes, une révision du fonctionnement de certains comités de suivi de l'évaluation et une planification pluriannuelle des mandats d'évaluation.

En effet, l'expérience démontre qu'une implication précoce des conseillers en évaluation de programme, au moment même de la conception des programmes, rend ces derniers plus facilement évaluable, et ce, dans des délais généralement plus courts, ce qui aide le ministère à respecter ses engagements envers le Conseil du trésor quant à l'avenir de ces programmes. La révision du fonctionnement de certains comités de suivi d'évaluation contribue également à diminuer la lourdeur et les délais de réalisation des mandats. Finalement, mentionnons qu'une planification pluriannuelle des mandats d'évaluation couvrant une période suffisamment longue assure également de mieux baliser et structurer le processus d'évaluation pour l'ensemble d'un ministère. Les mandats étant connus à l'avance, les évaluateurs sont en mesure de mieux s'y préparer, et les unités administratives concernées peuvent planifier les activités d'évaluation prévues au plan afin d'agir de manière proactive dans le processus d'évaluation.

Ce changement au sein d'un ministère nécessite un renforcement de la culture d'évaluation des programmes pour l'ensemble des paliers décisionnels et un engagement important de la part des autorités en ce sens. Le ministère en retirera des bénéfices importants en matière de reddition de comptes sur les programmes, dans un contexte où les ressources disponibles sont limitées. Il est important d'optimiser les processus afin d'augmenter leur efficacité et leur efficience et de faire en sorte que le ministère puisse répondre à ses engagements envers le Conseil du trésor.

Les mutations de la pratique évaluative dans le contexte de création des centres intégrés de santé et de services sociaux

Par **Marie-Michelle Racine**, **Francis Berthelot**, **Patricia Métivier**, **Nelly Soua**, agents de planification, de programmation et de recherche et **Marie-Ève Tanguay**, chef de service à la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Chaudière-Appalaches.

Le 1^{er} avril 2015 entrain en vigueur la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales, et par le fait même, le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Chaudière-Appalaches était créé. Cette nouvelle structure organisationnelle s'est actualisée en Chaudière-Appalaches par l'abolition de l'Agence de la santé et des services sociaux et par la fusion des neuf établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux, soit les CSSS Alphonse-Desjardins, de Montmagny-

L'Islet, de la région de Thetford, des Etchemins, de Beauce, le Centre jeunesse, le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement, le Centre de réadaptation en déficience physique et le Centre de réadaptation en dépendance. Globalement, ces neuf anciennes organisations ont été intégrées de façon à n'en composer qu'une seule, comptant plus de 12 000 employés, 329 gestionnaires et 800 médecins répartis dans 108 installations.

Les objectifs de ce changement étaient de faciliter l'accès à des services de qualité, d'assurer une plus grande fluidité au sein des installations par une véritable intégration des services et d'améliorer l'efficience et la performance des services par la réduction des ressources administratives.

Au cours de l'été 2015, l'équipe de la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE) a été mise en place. Elle est formée de quatre secteurs regroupés sous deux directions adjointes : la gestion de l'amélioration continue de la qualité et de la performance (secteurs Amélioration continue, éthique, agrément et audits qualité, puis Amélioration et évaluation des programmes et des services); et la mesure et l'évaluation de la qualité et de la performance (secteurs Optimisation, gestion et suivi de la performance, puis Gestion intégrée des risques et prestation sécuritaire des soins et des services). La direction est complétée par un Bureau de projets – performance, qui assure entre autres la priorisation des projets transversaux dans l'organisation et la coordination efficace des projets.

Par le fait même, cette direction réunit des ressources apportant une diversité d'expertises au service d'une vision systématique, transversale et globale de l'organisation, et ce, autant pour le volet clinique qu'administratif.

Pour notre part, nous sommes des professionnels en évaluation des programmes et des services pour le secteur Amélioration et évaluation des programmes et des services. Notre équipe compte des personnes expérimentées en évaluation et en élaboration de programmes et de services, dont plusieurs avaient bâti une expertise dans les anciens établissements du domaine psychosocial. De plus, certains ont une expérience clinique comme professionnels en santé et en services sociaux. Cela constitue un appui intéressant lors de la mise en œuvre de projets dans les différents programmes clientèles, étant donné une bonne compréhension des enjeux cliniques.

À ce jour, la construction de l'approche de notre équipe est toujours en développement, étant donné sa mise en place récente et des changements qui ont toujours cours dans l'organisation. Le principe central partagé dans le cadre de nos démarches et de nos décisions est l'usager et ses besoins. Par son accompagnement dans les projets cliniques ou administratifs, notre équipe a pour but de soutenir la gestion axée sur les résultats et d'offrir un apport significatif à l'amélioration de la qualité des services (*Cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux à des fins de gestion*, MSSS, 2012). En effet, pour mesurer et améliorer la performance du système public de santé et de services sociaux dans le CISSS, nous intervenons principalement sur l'aspect de la qualité des services (ex. : leur efficacité, sécurité, rétroactivité et continuité), tout en portant une attention aux aspects de l'accessibilité (ex. : accessibilité et équité d'accès) et de l'optimisation des ressources (ex. : efficience et viabilité).

Plus précisément, par son rôle-conseil, notre équipe vise à :

- favoriser la prise de décision basée sur les données probantes, notamment par le courtage de connaissances, et sur les démarches d'évaluation des programmes et des services (évaluation des besoins, d'implantation et des effets);
- soutenir l'élaboration des programmes et des services;
- développer et soutenir l'implantation de l'approche usager partenaire et de l'expérience usager.

Pour ce faire, nous :

- soutenons le développement d'une culture d'évaluation dans l'organisation;
- poursuivons la mise en place d'approches participatives en évaluation et centrées sur l'utilisation;
- utilisons des méthodes mixtes (qualitatives et quantitatives) et structurées;
- produisons des outils de diffusion adaptés aux différents utilisateurs des résultats.

Concrètement, notre équipe participe à l'élaboration et à l'évaluation de projets d'intégration des services, d'implantation des trajectoires cliniques et de modalités innovantes dans la prestation des soins et des services (ex. : utilisation de nouveaux outils de dépistage auprès des enfants âgés de 0 à 5 ans, modèle en gestion intégrée des risques, implantation d'une approche pour évaluer les besoins des enfants, démarche d'accompagnement dans l'autosoins de la dépression, etc.). Dans la réalisation de nos démarches, nous pouvons compter sur l'expertise complémentaire de nos collègues des autres secteurs de la direction. Par exemple, leur apport est contributif sur les aspects éthiques (ex. : intervention d'une conseillère en éthique), les audits, les processus d'agrément (menés par Agrément Canada et par le Conseil québécois d'agrément), la mesure et l'analyse de la performance (ex. : identification des indicateurs et élaboration de tableaux de bord), la révision de processus par l'utilisation de l'approche *Lean*, etc.

Par ailleurs, de nombreux défis sont associés à la pratique évaluative dans ce nouveau contexte.

D'abord, la connaissance de notre rôle par les gestionnaires et les équipes cliniques s'est modifiée. Dans la culture des anciens établissements de services spécialisés (Centre jeunesse, Centre de réadaptation en déficience physique et Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement), d'où viennent plusieurs des professionnels, le rôle et la valeur ajoutée des équipes d'évaluation de programmes soutenant la qualité étaient reconnus. En contrepartie, ce type d'équipe était absent de certains secteurs où les façons de faire différaient. Le défi consiste maintenant à développer un modèle harmonisé dans l'ensemble des services. En outre, nous avons davantage d'expérience dans le domaine psychosocial et dans les évaluations y étant reliées, alors que les évaluations concernant des projets administratifs ou la santé physique demandent une appropriation de nouveaux thèmes et la création de nouvelles collaborations avec les équipes. L'évolution de notre rôle nous amène à devenir davantage des experts de la méthode évaluative que du contenu des programmes.

Ensuite, la taille de la nouvelle organisation entraîne une augmentation de la quantité de programmes et de services à couvrir,

et ce, sans ajout important de ressources humaines pour le faire. Cela amène une révision des façons de faire, notamment : renforcer la capacité d'agir des équipes sur le terrain, leur transmettre les bases de certaines méthodes évaluatives et leur offrir un accompagnement dans leur déploiement (ex. : élaboration d'un sondage sur les plateformes en ligne), dans l'optique de les responsabiliser dans les projets d'évaluation.

Cela dit, il semble maintenant clair que le contexte de mutation du réseau de la santé et des services sociaux entraînera d'importants défis d'évaluation qui toucheront très certainement l'ensemble des CISSS et CIUSSS du Québec. Par leur implication dans les multiples processus d'harmonisation des programmes, services et secteurs d'intervention relatifs aux soins de santé et aux services sociaux des différentes régions du Québec, les professionnels en évaluation devront inévitablement faire preuve de proactivité et d'innovation dans leurs stratégies évaluatives. Des liens fonctionnels et fluides devront par conséquent être tissés entre les instances concernées par les processus d'amélioration de la performance organisationnelle, que ce soit sous l'angle de l'amélioration de l'accessibilité des services, de la qualité de ceux-ci ou de l'optimisation des ressources. Comme il existe plusieurs paradigmes méthodologiques et philosophiques qui peuvent encadrer la pratique évaluative à l'intérieur des organisations en transformation (prenons par exemple l'approche *Lean*, l'évaluation de programme, l'évaluation de l'expérience client, etc.), nous croyons que les CISSS et CIUSSS du Québec auront tout avantage à développer des modèles d'évaluation qui se voudront flexibles et qui tiendront compte de la nature transversale et complémentaire des différentes approches disponibles. Le vrai succès d'un secteur d'évaluation se mesurera alors par sa capacité à s'adapter adéquatement aux besoins exprimés par l'organisation, tout en n'y négligeant jamais les principes fondamentaux qui devraient encadrer tout projet d'évaluation : l'éthique et la rigueur professionnelle.

L'heure est au bilan pour le Réseau francophone des évaluateurs émergents (RF-Ee)!

Par **Jérôme Gandin**, évaluateur de la Banque européenne d'investissement, **Grégory Häuptli**, conseiller en évaluation et politiques de la Fondation Village d'enfants Pestalozzi (Suisse), **Miché Ouedraogo**, doctorant à l'École nationale d'administration publique, **Marie-Pier Marchand**, doctorante à l'Université du Québec à Montréal, **Seyive Wilfried Affodegon**, doctorant à l'Université Laval, **Marie Gervais**, professeure à l'Université Laval, vice-présidente du Réseau francophone de l'Évaluation, vice-présidente de l'Organisation internationale pour la coopération en évaluation et **Thierry Tsou**, secrétaire général du Réseau francophone de l'Évaluation.

Le Réseau francophone des évaluateurs émergents (RF-Ee) soulignait tout dernièrement l'anniversaire de sa première année d'existence, le lancement officiel du réseau ayant été réalisé en mai 2015 lors du congrès annuel de la Société canadienne d'évaluation (SCE) à Montréal. Soucieux de poursuivre sa mission, le réseau en est actuellement à tracer un bilan des activités qui ont caractérisé son émergence au sein de la communauté globale en évaluation au

courant de cette première année d'existence, un bilan qui se veut très positif par rapport au travail accompli jusqu'à maintenant.

La création du RF-Ee : une initiative de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP)

Rattaché au Réseau francophone de l'évaluation (RFE) et à ses associations nationales membres (VOPEs), le RF-Ee a été lancé à l'initiative de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP). La création du RF-Ee s'inscrivait alors dans un contexte mondial marqué par la mobilisation de plusieurs VOPEs, afin de soutenir les nouveaux évaluateurs dans l'exercice de la fonction évaluative. Dans cette mouvance, le RF-Ee a réalisé une double consultation auprès de 172 évaluateurs émergents¹ originaires de 14 pays de l'espace francophone, ainsi qu'auprès des 10 VOPEs membres du RFE. Cette consultation a contribué à jeter les bases du plan d'action du RF-Ee² et à inscrire ses actions pour la période 2015-2016 au cœur même des besoins, attentes et priorités des acteurs concernés. Le comité de coordination présentait d'ailleurs les trois axes de développement prioritaires du réseau au sein du *Bulletin SQEP* en mai 2015³ : 1) travailler à l'émergence du RF-Ee, 2) soutenir le développement professionnel des évaluateurs émergents et 3) tisser des liens avec la communauté globale en évaluation.

L'émergence du réseau

Depuis sa création, le RF-Ee s'est efforcé d'accueillir un nombre croissant de nouveaux évaluateurs francophones; le réseau recense actuellement plus de 130 évaluateurs émergents en provenance de 30 pays francophones. Afin de mener à bien ses différentes activités, le réseau a par ailleurs amorcé la mise en place de différents groupes de travail pilotés par des membres du comité de coordination du RF-Ee et composés d'évaluateurs émergents membres. Ces groupes de travail ont notamment été l'occasion de réfléchir sur les possibilités de mentorat, de travailler à la traduction de documents en langue française ainsi que d'inciter les différentes VOPEs membres du RF-Ee à désigner un évaluateur émergent afin qu'il agisse à titre de point focal dans leurs rangs, favorisant une meilleure communication entre le RF-Ee et les VOPEs concernées. Le RF-Ee a par ailleurs obtenu un soutien financier de la part de la Bill & Melinda Gates Foundation lors de son lancement officiel.

Les actions réalisées pour soutenir le développement professionnel des évaluateurs émergents

Divers projets ont été dans la mire du RF-Ee afin de favoriser le développement professionnel des évaluateurs émergents. Au même titre que l'organisation de webinaires, la création d'un programme de mentorat est apparue comme un besoin important exprimé par les membres du réseau. À la suite d'un bref tour d'horizon visant à répertorier les initiatives en ce sens dans la communauté globale en évaluation, le RF-Ee a pu constater que de nombreux efforts étaient déployés en cette matière. Le RF-Ee a alors jugé pertinent d'inscrire ses actions au sein d'un groupe de travail mis en place par des

évaluateurs émergents de la Société européenne d'évaluation (EES). Les acteurs y ont entamé une réflexion commune et coordonnée afin d'arrimer les démarches de tous et d'éviter que les différentes entités travaillent en silo. Le RF-Ee poursuit ainsi son implication au sein du groupe réflexif et demeure aux aguets afin d'évaluer comment il pourrait éventuellement s'insérer dans ce projet collaboratif et y apporter une contribution particulière. Grâce au travail de ses membres, le réseau a également amorcé un projet de traduction de références en évaluation en langue française⁴, la littérature du domaine étant essentiellement en anglais. Le projet va bon train : plusieurs documents ont été traduits et seront soumis très prochainement au processus de révision pour en assurer leur qualité, pour être bientôt publiés et rendus accessibles aux évaluateurs francophones⁵. Le RF-Ee a également mobilisé une part de son soutien financier afin de soutenir plus spécialement les évaluateurs émergents africains francophones, notamment dans l'optique du renforcement de leurs capacités et afin de favoriser les échanges sur le plan national. À la suite d'un appel à projets, le RF-Ee a procédé à l'évaluation des dossiers soumis; deux propositions ont finalement été retenues et financées.

Les relations établies avec la communauté globale

Le RF-Ee a élaboré certaines stratégies communicationnelles, notamment afin d'augmenter sa visibilité et son émergence, mais également afin d'établir les relations pertinentes avec la communauté globale en évaluation. Le RF-Ee possède maintenant son propre onglet sur le portail du RFE (<http://www.portail-rfe.org/>). Les évaluateurs intéressés peuvent y consulter les différentes informations relatives au réseau, en plus d'y trouver le formulaire d'adhésion pour devenir membres. Le réseau entretient par ailleurs une page Facebook (www.facebook.com/reseaufee), administrée par le comité de coordination et alimentée, entre autres, par les partages des membres. De plus, le RF-Ee a joint le groupe de travail EvalYouth+, créé en novembre dernier à l'initiative de EvalPartners, dans l'optique de coordonner les actions et les efforts pour soutenir l'émergence de la nouvelle génération d'évaluateurs. Enfin, le RF-Ee collabore avec le groupe d'évaluateurs émergents de la Société européenne en évaluation (EES), notamment en ce qui a trait à l'organisation de webinaires ou d'activités à l'intention des jeunes évaluateurs.

L'avenir du RF-Ee

De nombreux acteurs de la communauté évaluative ont applaudi la création du RF-Ee. Il s'agit en effet d'une initiative qui vise à répondre à un besoin réel, soit celui de promouvoir le développement et d'assurer la qualité de la relève en évaluation. Le RF-Ee, qui a su forger sa propre identité au courant de cette première année, compte bien poursuivre ses efforts. Pour y parvenir, les membres du comité de coordination continuent de se réunir sur une base mensuelle afin de faire le suivi des dossiers en cours et de discuter des nouvelles actions à entreprendre. Le RF-Ee envisage déjà de confectionner une capsule vidéo promotionnelle et de bâtir un espace virtuel d'échanges

¹ Telle que définie par le RF-Ee, la terminologie « évaluateur émergent » fait référence à un étudiant en évaluation, un jeune diplômé en évaluation ou un professionnel ayant moins de trois ans d'expérience en évaluation.

² Le plan d'action du RF-Ee est accessible sur le portail du RFE à l'adresse suivante : <http://www.portail-rfe.org/RF-Ee/que-faisons-nous>.

³ Comité de coordination du Réseau francophone des évaluateurs émergents (2015). « Réseau francophone des évaluateurs émergents : levier de développement de la fonction évaluative », *Bulletin SQEP*, 27 (1), p. 15 et 16. (<http://www.sqep.ca/archives/Vol27no1.pdf>).

⁴ À titre d'exemple, le RFE-e a traduit en français les 13 modules de la formation internationale d'évaluation en développement (IPDET) : <http://www.portail-rfe.org/RF-Ee/publications>.

⁵ Le projet de traduction se déroule actuellement en collaboration avec Better Evaluation : <http://betterevaluation.org/>. Le RF-Ee envisage également d'autres occasions de collaboration à plus long terme.

destiné aux évaluateurs émergents. Un nouveau plan d'action sera bientôt élaboré pour orienter les activités couvrant la période 2017-2018. D'ici là, le RF-Ee demeure ouvert aux nouvelles occasions de collaboration et de soutien des membres de la communauté en évaluation et vous invite à suivre les activités du réseau en rejoignant ses différents médias sociaux!



Site web : <http://www.portail-rfe.org/>, onglet RF-Ee

 www.facebook.com/reseaufee

Enjeu, difficultés et solutions possibles pour réussir une approche basée sur les droits de la personne en évaluation de projets

Par **Jeiran Rahmanian, Ph. D.**¹ en sciences juridiques de l'Université de Nancy, France et conseillère en évaluation de projets au Comité d'action local de la région Brome-Missisquoi.

Introduction

L'approche basée sur les droits de la personne (ci-après l'ABDP) est une notion complexe qui est de plus en plus utilisée en évaluation. Le défi d'opérationnaliser l'ABDP est un sujet d'actualité, notamment dans le domaine du développement international, où les grands bailleurs de fonds exigent de plus en plus une évaluation qui la prend en considération. Cet article est basé sur une revue approfondie de plus de 40 rapports d'évaluation portant sur ce sujet et publiés depuis les 20 dernières années, en vue de répertorier les défis rencontrés et la manière dont ces défis sont relevés². En première partie, nous allons parler de l'émergence de cette approche et en deuxième partie, nous discuterons de la manière dont on peut passer de la théorie à l'action.

Première partie : L'émergence de l'approche

Avant de commencer, précisons que l'émergence de l'ABDP se distingue de celle des droits de la personne, en soi. L'objectif de l'ABDP est d'appliquer les droits de la personne dans tous les aspects

du « développement » (entre autres, la gestion et l'évaluation de projets et de programmes) et elle trouve ses racines dans trois mouvements sociaux : la nécessité d'équilibrer les pouvoirs, la reconnaissance de la contribution humaine à la croissance économique et le passage de la charité à la solidarité sociale.

I. La nécessité d'équilibrer les pouvoirs

Toutes les sociétés ont des normes éthiques, c'est-à-dire des normes et croyances qui abordent ce qui est bon ou mauvais, permis ou non. Ces normes morales ont été établies par les gens, et elles varient dans le temps et entre les sociétés. Il s'agit donc de constructions sociales, faites par des gens et pour les gens. Elles n'ont pas d'origine divine, elles ne sont pas dérivées de certaines découvertes scientifiques. Historiquement, toutefois, ces normes morales ont été imposées par des autorités qui pouvaient revendiquer une origine divine.

Au Siècle des lumières, les philosophes ont commencé à défendre l'existence de « droits naturels », considérés comme universels par toutes les classes sociales (bien que ce fût souvent à l'exclusion de certains groupes comme les femmes et les personnes avec une déficience physique). Ces droits ont été définis et promus dans le but de protéger tout le monde contre l'exploitation et la domination par des rois ou des souverains, ou contre l'oppression étatique. Beaucoup de ces droits représentent l'origine de ce que nous appelons aujourd'hui les droits civils et politiques. Ce fut le début d'une ère au cours de laquelle les gens croyaient que pour protéger leurs droits, ils devaient s'opposer à l'opresseur, et cela, en équilibrant des pouvoirs.

Montesquieu, dans son livre *De l'esprit des lois*, publié en 1748, disait que : « c'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser [...] Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir ».

Dans ce sens, les droits de la personne doivent être compris comme une relation entre une personne qui a des droits valides (le détenteur de droits) vis-à-vis quelqu'un qui a une obligation de respecter, de protéger et de satisfaire ces droits (le détenteur de devoirs). Désormais, nous devons tous affirmer que les droits de la personne seront revendiqués par la sensibilisation, la responsabilisation et la transparence. L'évaluation de projets est une manière de garantir une juste reddition de comptes et, ainsi, elle est une partie intégrale de la transparence sociale. L'ABDP peut être considérée comme un outil pour assurer la crédibilité de la démarche évaluative tout en mettant l'accent sur la revendication des droits des personnes les plus vulnérables et la responsabilisation des détenteurs de devoirs.

De nos jours et après l'adaptation de la Déclaration d'entente commune sur l'application de l'ABDP en développement, par le Groupe des Nations Unies pour le développement en 2003, tous les projets et les programmes financés par les agences de l'ONU, dans le

¹ L'auteure est titulaire d'un doctorat en sciences juridiques et d'un postdoctorat en évaluation de projets et de programmes. Elle est également L'auteure est titulaire d'un doctorat en sciences juridiques et d'un postdoctorat en évaluation de projets et de programmes. Elle est également conseillère en évaluation de projets, membre du Comité d'action local de la région de Brome-Missisquoi.

² L'objectif était de trouver la manière que les évaluateurs ont choisie pour passer de la théorie à l'action et d'opérationnaliser cette approche. On souhaitait également connaître les défis rencontrés et la manière dont ils ont réussi à relever ces défis.

domaine du développement international, doivent respecter et faire respecter les droits de la personne³.

II. La reconnaissance de la contribution humaine à la croissance économique

Au début de l'industrialisation de l'Europe, le concept de la croissance économique est devenu de plus en plus important. À l'époque, le développement avait une notion purement financière et la contribution de tous les citoyens dans la croissance économique a été complètement négligée.

Dans les années 1970, nous avons constaté que la croissance économique ne profiterait pas nécessairement aux personnes vulnérables. Ainsi, les économistes ont lancé une stratégie fondée sur la « redistribution de la croissance ». Celle-ci visait à stimuler le développement en distribuant l'excédent de la croissance économique aux personnes les plus vulnérables, mais sans toucher le revenu des personnes les plus riches⁴.

Dans les années 1990, le Programme des Nations Unies pour le développement parlait de la contribution humaine de tous les citoyens à la croissance économique. En collaboration avec les grands économistes de l'époque, il introduisait un nouvel indice pour mesurer la croissance : « l'indice du développement humain ». Cela a été le début d'un mouvement qui considère la protection des droits de la personne comme étant une condition préalable pour assurer la croissance, et cela, dans une perspective de durabilité⁵.

La notion de l'évaluation de projets était également influencée par cette évolution. Auparavant, l'évaluation se définissait dans le contexte de la gestion des projets lucratifs; désormais, elle doit s'adapter à une nouvelle approche dans la gestion de projets, où l'aspect humain du projet prend le dessus sur son aspect lucratif. L'émergence de certaines aptitudes en évaluation de projets, comme la valorisation de toutes les parties prenantes même les plus vulnérables, les approches participatives, la différenciation des données selon les particularités de la population ciblée, etc., est également le fruit de la même évolution.

III. Le passage de la charité à la solidarité sociale

Jusqu'au début du 20^e siècle, les souverains, les féodaux et les riches pouvaient aider les pauvres, mais ce n'était qu'un concept simplement religieux. À cette époque, la richesse se limitait seulement au profit des personnes dites « nobles », qui en redistribuaient une petite partie aux plus pauvres, satisfaisant ainsi leurs obligations religieuses. La pauvreté était considérée comme voulue par Dieu, comme bien méritée, comme étant la destinée de certains, et donc qui ne nécessitait aucun changement.

De nos jours, une « approche axée sur la charité » trouve ses racines dans ce concept religieux. La plupart des OBNL, consciemment ou inconsciemment, utilisent cette approche, et se concentrent à

répondre rapidement aux besoins de base des personnes vulnérables sans pour autant essayer d'attaquer les fondements de leur vulnérabilité et défendre leurs droits au sein de la société. L'approche axée sur la charité vise souvent à obtenir des ressources supplémentaires pour aider un groupe marginalisé. Ces OBNL resteront satisfaits tant que le gouvernement ou les grands bailleurs de fonds privés approuveront leur demande de subventions, sans reconnaître la contribution de ces personnes marginalisées à la vie sociale et à la production de cette richesse.

L'ABDP, en revanche, reconnaît qu'une « discrimination structurelle » des groupes vulnérables au sein de la société existe. Elle demande que la richesse existante soit partagée plus équitablement, de sorte que tout le monde ait accès aux mêmes ressources. Dans cette perspective, aider les gens à faire valoir leurs droits signifie souvent de participer aux débats politiques. Ainsi, la charité désresponsabilise souvent les personnes pauvres, et d'autres gens vulnérables, en créant un cycle dangereux de la dépendance aux services et en accentuant un cycle de pauvreté qui peut se transmettre d'une génération à l'autre. D'autre part, « la solidarité sociale » renforce les capacités de ces gens et vise une amélioration de la qualité de leur vie tout en mettant l'accent sur leur obligation à participer, à se mobiliser, à réclamer leurs droits et à accepter leurs responsabilités. Tout comme il ne peut y avoir de démocratie sans démocrates, il ne peut y avoir une société fondée sur les droits de la personne sans que les individus se soient approprié les fondements de leurs propres droits⁶. Alice Walker, écrivaine et militante féministe américaine, disait que « la façon la plus courante par laquelle les gens cèdent leur pouvoir est en pensant qu'ils n'en ont pas⁷ ».

Deuxième partie : De la théorie à l'action

Une évaluation basée sur l'ABDP doit être inclusive, participative, réflexive, respectueuse, transparente et responsable. Il semble facile de parler de ces valeurs en théorie. Cependant, dans un monde hiérarchisé où un déséquilibre entre les pouvoirs existe, il est difficile de garantir le respect de ces valeurs.

Il est important d'éviter deux points de vue extrêmes : l'un est l'idée que les communautés savent tout ce qu'elles doivent savoir pour résoudre une problématique; l'autre est l'idée qu'on peut toujours trouver les réponses au niveau macro, et on sait ce qui est le meilleur pour la communauté. Pour pallier ce problème, plusieurs évaluateurs ont opté pour les méthodes participatives qui donnent une voix aux personnes les plus vulnérables⁸.

Par ailleurs, l'application des droits de la personne n'est pas toujours bienvenue dans toutes les communautés, notamment celles qui ont une histoire de colonisation ou de marginalisation. Dans certains cas,

³ GNUE (2011). *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE*, <http://www.uneval.org/document/download/1380>.

⁴ Jonsson, U. (2004). *A Human Rights-Based Approach to Programming (HRBAP)*, UNICEF, New York, p. 6.

⁵ *Id.*, p. 7.

⁶ Pour plus d'information : HCDH (2004). *Les droits de l'homme et la lutte contre la pauvreté : cadre conceptuel*, New York et Genève, <http://www.ohchr.org/english/issues/poverty/docs/povertyE.pdf>.

⁷ Patrick Martin, W. (2004). *The Best Liberal Quotes Ever : Why the Left Is Right*, Sourcebooks, NY, p. 173.

⁸ Comme un exemple du rapport d'évaluation *1998 Myanmar: Participatory Qualitative Evaluation of Life Skills and HIV/AIDS Training for Youth and Women*, http://www.unicef.org/evaldatabase/index_14139.html.

notamment lorsque la protection des droits de la personne demande un changement de pratique, la résistance est plus remarquable⁹.

En effet, cette idée n'est pas très loin de la réalité. Les droits de la personne, dans leurs définitions modernes, ont été développés par les philosophes européens. À l'origine, la notion du « contrat social », étant la base théorique de l'obligation de l'État à respecter et à faire respecter les droits de la personne, est fondée sur le concept biblique d'un contrat entre Dieu et Abraham¹⁰.

John Locke, philosophe britannique du 17^e siècle, dans son livre *Traité du gouvernement civil*, a emprunté cet enseignement biblique pour créer une base théorique au fondement de la responsabilité de l'État envers les citoyens. Il a affirmé que certains droits, tels que le droit à la vie et le droit à la liberté et à la propriété, appartenaient à des êtres humains et non pas à la société dans son ensemble parce que ces droits existaient avant la création de la société civile. Selon lui, être membre d'une société civile signifie accepter un « contrat social », mais ce contrat ne donne à l'État que le droit de faire respecter les droits inhérents aux êtres humains, et non pas les droits en soi. Selon lui, l'existence même d'un régime de droits est liée à « la volonté des citoyens » de céder le pouvoir à l'État en échange de certaines protections de leur dignité humaine dans le cadre d'un contrat social. De nos jours, le concept de l'État-providence (*welfare state*) est basé sur le même concept du contrat social qui rend les États responsables d'assurer le bien-être des citoyens⁶.

Le concept moderne du développement international et les grands bailleurs de fonds privés qui œuvrent dans ce domaine sont également un prolongement de la théorie du contrat social, à une échelle mondiale. Toutefois, cette idéologie et ce fondement théorique ne sont pas forcément compris ou partagés partout dans le monde. Ainsi, l'appropriation de la démarche évaluative par les communautés devient une condition préalable pour assurer sa crédibilité. Plusieurs évaluateurs ont essayé de trouver les « gate-holders » pour les aider à consolider les liens de confiance avec la communauté et faciliter la communication. La recherche a une fois de plus affirmé que les projets les plus gagnants sont ceux qui arrivent à générer des changements par et pour la communauté⁷.

À l'instant de la mise en œuvre d'un programme, il faut choisir les méthodes de collecte, les indicateurs et les sources d'information sensibles aux droits de la personne. Cela semble simple à appliquer; or, en réalité, les méthodes qui respectent l'ABDP sont très coûteuses étant donné qu'elles doivent comporter plusieurs caractéristiques. Premièrement, elles doivent inclure toutes les informations en détail sur les personnes les plus vulnérables. Deuxièmement, elles doivent être décomposées selon les genres et toutes les autres particularités de la population ciblée (l'ethnie, la race, etc.). Troisièmement, elles ne

peuvent pas être purement qualitatives ou quantitatives. Les méthodes quantitatives n'arrivent pas à capter la souffrance causée par une violence, et les méthodes qualitatives ne seront pas suffisantes pour répondre aux questions qui demandent des données quantitatives. Ainsi, les méthodes mixtes sont fortement recommandées par les évaluateurs pour assurer la crédibilité et la cohérence des données colligées⁸. Le choix des indicateurs est également un autre défi pour appliquer l'ABDP. Ces indicateurs doivent être capables d'opérationnaliser les concepts et les dimensions abstraits des droits de la personne, tout en restant faciles à utiliser et simples à comprendre.

Par ailleurs, bien qu'il n'y ait pas de hiérarchie d'importance ou de priorité entre les droits, il est possible, voire nécessaire d'établir des priorités et de les expliquer. Pour qu'un droit soit qualifié de droit fondamental, il doit satisfaire deux conditions de seuil, à savoir : « son importance particulière dans un contexte donné » et son « influençabilité au niveau social ». Par exemple, dans un projet humanitaire en milieu de guerre, certains droits deviennent plus importants⁹. D'ailleurs, si nous constatons par exemple qu'en mettant l'accent sur un droit particulier, on risque de perdre la confiance de la communauté, il est important de penser à l'influencabilité sociale et de faire des compromis.

Finalement, il est important de bien comprendre la différence entre l'égalité et l'équité. Ces deux notions sont souvent utilisées de manière interchangeable. Or, en réalité, elles possèdent des définitions assez distinctes. Les deux notions visent à promouvoir la justice, mais l'égalité ne peut être atteinte que si tous les gens partent du même point de départ et ont les mêmes besoins. L'égalité promeut un regard universel sur les besoins des gens et a souvent la tendance à généraliser. Ce regard met l'accent sur le fait que nous sommes tous des êtres humains et, ainsi, la protection des droits de la personne doit être identique partout et pour tous. La recherche a montré que les évaluations les plus gagnantes sont celles qui s'intéressent aussi aux particularités et même aux singularités des gens (le contexte socioculturel, socioéconomique, etc.)¹⁰.

La différence entre l'égalité et l'équité passe avant tout par la reconnaissance du fait que dans nos sociétés d'aujourd'hui, une « discrimination structurelle » envers les personnes ou les groupes vulnérables existe. Sinon, on ne peut pas changer ce qu'on n'admet pas.

Conclusion

L'application de l'ABDP dans une démarche évaluative demande beaucoup d'enthousiasme. Il faut également être conscient de trois réalités. Premièrement, il faut savoir que générer un changement

⁹ Offenheiser, R. (2003). « Challenges and Opportunities in Implementing a Rights-Based Approach to Development: An Oxfam America Perspective », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (2), p. 300.

¹⁰ *Id.*

⁶ *Id.*

⁷ Comme un exemple du rapport d'évaluation 2012 *Ethiopia: Evaluation on the Progress in Abandoning FGM/C and Child Marriage in Self-Declared Woredas*, http://www.unicef.org/evaldatabase/files/Ethiopia_FGM_Final.pdf.

⁸ Comme un exemple du rapport d'évaluation 2012 *ESARO, Kenya: Building a culture of resilience*,

http://www.unicef.org/evaldatabase/files/UNICEF_ESARO_Final_Report_Buliding_a_Culture_of_Resilience.pdf.

⁹ Comme un exemple du rapport d'évaluation 2014 *Global: IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response* http://www.unicef.org/evaldatabase/files/Philippines_IAHE_final_report.pdf.

¹⁰ Comme un exemple d'orientation organisationnelle : UNICEF (2015). *Pour tous les enfants, l'égalité des chances : La promesse de l'équité* http://www.unicef.org/french/nutrition/files/For_every_child_a_fair_chance_French.pdf.

social prend beaucoup de temps. Les rapports les plus réussis sont ceux qui sont rédigés avec un certain optimisme et une certaine compréhension par rapport au temps exigé pour qu'un changement social soit généré. Sans cet optimisme, nous risquons de perdre la vision à long terme et de nous limiter aux chiffres et aux indices qui ne sont forcément pas les meilleurs moyens pour évaluer l'état d'avancement d'un changement social.

Deuxièmement, il faut reconnaître que le renforcement des capacités (*the empowerment*) est un processus continu et souvent intangible. Plusieurs bailleurs de fonds aiment recevoir des résultats tangibles et posent souvent des questions sur la valeur sociale de chaque dollar dépensé. De plus, on a tendance à mesurer le succès des organismes à but non lucratif par les résultats tangibles. Cette mentalité nous privera d'un élément important qui est le caractère continu et intangible du renforcement des capacités de la population ciblée. Les rapports les plus réussis sont ceux qui mettent l'accent sur cet élément, tout en répondant aux questions des bailleurs de fonds.

Finalement, il faut croire que même les petits changements comptent et ils peuvent avoir de grands impacts. La protection des droits de la personne est étroitement liée à un équilibre entre la théorie et la réalité. Un projet peut être irréaliste dans un contexte donné et générer des changements insignifiants. Mais, il peut être un énorme succès dans un autre contexte. La réussite ou non d'un projet dépend grandement du niveau de la normalisation d'une violence dans un contexte donné. Lorsque la violence est normalisée et institutionnalisée dans une communauté, nous avons besoin de mettre plus d'efforts. Dans ce cas, même les petits efforts comptent et le rapport d'évaluation doit tenir compte de ces éléments. Il est important de penser aux petites étapes pratiques, comme des ondes créées par une goutte qui tombe sur l'eau. Les rapports les plus utilisés et même appréciés sont ceux qui évitent les concepts abstraits et présentent des recommandations pratiques et adaptées à la réalité de la communauté.

Le congrès de la Société canadienne d'évaluation 2016 à Saint John's, Terre-Neuve, un franc succès !

Par **Benoît Gauthier**, président sortant de la Société canadienne d'évaluation.

La Société canadienne d'évaluation (SCE) a tenu son congrès annuel de 2016 à Saint John's, Terre-Neuve-et-Labrador, du 5 au 8 juin dernier. Organisé au point le plus à l'est du Canada, le congrès a bénéficié d'une organisation efficace et d'une atmosphère détendue, caractéristique de ce coin de pays. La culture locale a aussi été mise à l'honneur : on se rappellera que Terre-Neuve a rejoint le Canada il y a seulement 67 ans; elle a donc eu le temps de se forger une culture propre, géographie aidant.

Le congrès était axé sur le thème *À la fine pointe de l'évaluation*. Contrairement à certains thèmes de congrès d'années antérieures, celui-ci a galvanisé l'imagination de nombreux présentateurs et participants. Le thème invitait à explorer la fine pointe des approches et des méthodes évaluatives, mais aussi de la technologie, de la

professionnalisation, de l'influence et de la culture. Les organisatrices et organisateurs invitaient les délégués à explorer les limites de leur pratique, à repousser les frontières et à réfléchir sur les obstacles rencontrés et les leçons tirées. Le thème était décomposé en quatre volets :

- un regard critique de la pointe visant le partage des leçons tirées de la pratique et l'exploration de défis, occasions favorables et moyens d'aller de l'avant;
- développement de la fine pointe par un partage d'outils pour améliorer les compétences en évaluation;
- réévaluation de notre position de pointe, soit briser le moule grâce à l'innovation et à l'expérimentation;
- perspectives au-delà de la pointe ou apprendre comment les non-évaluateurs ont recours à la pensée évaluative pour faire progresser leur organisation.

Le thème, le lieu et les circonstances ont produit 219 propositions de présentations. Sans être un record, cette affluence était inattendue et annonciatrice d'une affluence au congrès. Quelque 160 présentations ont été sélectionnées puis confirmées, produisant un programme d'une grande richesse d'horizons et de perspectives.

Le cœur du programme du congrès a été introduit et conclu par deux séries d'ateliers qui ont attiré un grand nombre de participants. Les responsables d'ateliers, dont plusieurs venaient de l'extérieur du Canada, ont abordé des thèmes divers, allant du retour sur investissement social à l'évaluation évolutive, en passant par l'évaluation rapide des impacts, l'évaluation réaliste et l'analyse participative des données.

Les séances plénières ont été simplement inspirantes. Catherine Courage, vice-présidente principale chez DocuSign, nous a rappelé l'importance de l'innovation organisationnelle axée sur le client. Un panel s'est penché sur la contribution de l'évaluation à l'amélioration des retombées du développement durable. Et Michael Quinn Patton a conclu le congrès avec une analogie reliant l'état de l'évaluation et ses tendances avec la peur des dragons et l'effet des icebergs.

Les présentations ont été vraiment variées en thématiques, formats, messages et durées. Je retiens cependant l'insistance générale sur l'analyse du contexte dans lequel d'évaluation se déroule. Il ressort clairement des échanges que les aspects méthodologiques, tout en restant d'actualité, ont pris une importance secondaire par rapport aux réflexions sur les approches générales à l'évaluation et sur l'adaptation du processus évaluatif par rapport au milieu dans lequel l'évaluation se déroule. Les délégués ont réfléchi ensemble aux potentiels des approches réaliste, évolutive, participative, etc. Le thème du respect des cultures est aussi ressorti haut et fort : dans le contexte canadien, cela se traduit entre autres par une attention particulière à la situation unique des Premières Nations et à la notion de réconciliation qui a fait l'objet d'une prise de position officielle de la part de la SCE.

Plus d'une cinquantaine de documents de présentation ont été colligés dans la base de données de littérature grise de la SCE; davantage s'ajouteront dans les prochaines semaines. Ils sont accessibles aux membres de la SCE à l'adresse suivante :

<http://evaluationcanada.ca/fr/litterature-grise?topic=2512>

Finalement, un congrès de la SCE ne serait pas complet sans des activités sociales favorisant les rencontres et les échanges sur le plan interpersonnel. Le congrès de Saint John's a été lancé avec l'encan silencieux organisé par le Fonds d'éducation de la Société canadienne d'évaluation (un organisme caritatif reconnu à ce titre par l'Agence du revenu du Canada). Le Concours de simulation pour les étudiants s'est terminé avec une réception qui précédait immédiatement une sortie de groupe dans les restaurants de la célèbre rue George. La soirée s'est terminée (tard) dans une suite de réception organisée par les sections régionales de la SCE. Mardi soir, des soupers rencontres entre évaluateurs ont été organisés de façon informelle et ont été suivis d'une cérémonie « Screech » pour souhaiter, aux visiteurs « du continent », la bienvenue à Terre-Neuve (l'expérience complète inclut le baiser de la morue).

Les résultats du sondage postcongrès ne sont pas encore compilés, mais je peux vous annoncer que le taux de satisfaction des délégués est très élevé.

Le congrès annuel de 2016 n'aurait pas vu le jour sans l'implication remarquable d'une équipe de plusieurs dizaines de bénévoles dirigée de main de maître par Susan Hollett et Monique Campbell. La SCE leur doit beaucoup, tout comme toute la communauté d'évaluation canadienne.

J'espère vous rencontrer au congrès de 2017 à Vancouver. Suivez les préparatifs à l'adresse suivante : <http://2017.evaluationcanada.ca>.

De Dakar à Saint John's : Récit de la première expérience d'une jeune évalutrice émergente à une conférence internationale.

Par **Safyatou Diallo**, étudiante et lauréate de la bourse SQÉP.



Présentation : Jeune femme sénégalaise, secrétaire générale adjointe et l'un des deux points focaux des évaluateurs émergents (Ee), Safyatou Diallo a été lauréate de la bourse de la SQEP pour sa participation au 37^e congrès de la Société canadienne d'évaluation (SCE). Sa présentation a porté sur le thème *À la pointe du développement des VOPEs dans le monde : perspectives d'un évaluateur émergent*¹. Par sa présentation, M^{me} Diallo visait, d'une part, à documenter la contribution des Ee au travail des VOPEs, en se basant sur son expérience dans le contexte du Sénégal. D'autre part, elle souhaitait aussi souligner les actions qui sont entreprises par les VOPEs pour renforcer et appuyer les Ee en vue de concourir à leur développement professionnel et personnel (leadership, insertion professionnelle : stage, emploi, etc.). Dans cet article, elle donne son point de vue sur quelques faits marquants de sa participation à la conférence. Elle effectue aussi une petite analyse sur la pratique de l'évaluation dans le contexte du Sénégal, tout en mettant l'accent sur l'initiative des Ee. Cette année fut la deuxième participation de Ee de SenEval à la conférence de la SCE. Cette pratique se dégage comme une action à pérenniser dans le cadre de collaborations futures.

Quelques éléments et faits marquants

Ma participation au 37^e congrès de la SCE fut ma première expérience hors de l'Afrique de l'Ouest dans un contexte totalement différent de celui du Sénégal. À travers ces propos, je fais allusion à l'envergure de l'activité (les participants, leur diversité, leur âge, les partenaires, la culture canadienne, l'évolution de l'évaluation dans le contexte canadien, etc.). L'un des aspects importants qui ont retenu mon attention est la participation des jeunes (étudiants, diplômés, employés) au congrès. Cela montre l'intérêt accordé par la future génération de leaders des VOPEs. Au sein de SenEval, depuis la fin de 2014, le CC s'emploie à intéresser les jeunes à la vie de l'association pour accomplir son mandat de la promotion de la culture et de la pratique évaluative. À preuve, la présence de trois évaluateurs émergents dans le comité de coordination et ceux-ci occupent des postes stratégiques en tant que secrétaire générale adjointe, chargé de communication et trésorière adjointe depuis 2015. Nous tenons une base de données de plus de 30 Ee composée à majorité de femmes. Nous recevons des adhésions de jeunes étudiants et de diplômés qui veulent évoluer dans l'évaluation. Cependant, il reste à fournir des efforts de communication et de sensibilisation pour coopter plus de jeunes professionnels, de diplômés, etc. Il faut aussi souligner que certains facteurs ne favorisent pas les jeunes dans le contexte du Sénégal : les possibilités limitées en matière de formations, d'accès à la documentation et à l'information – surtout en français – et d'expérience pratique. Pour pallier certaines difficultés, SenEval a lancé des activités² pour les Ee, telles que le programme de mentorat ainsi que des séminaires et ateliers de formation. Avec l'avènement de l'initiative des Ee à travers le RFE en 2015, l'action envers les jeunes s'est mieux structurée avec la nomination des points focaux des Ee. Pour amorcer le leadership des Ee, les membres de SenEval les encouragent et les coachent à l'occasion de leur participation aux rencontres professionnelles sur le plan national et international (congrès de la SCE, Journées béninoises d'évaluation, conférence de l'Association américaine d'évaluation, conférence de la Société européenne d'évaluation, etc.).

¹ Voir programme : <http://c2016.evaluationcanada.ca/wp-content/uploads/2016/05/CES2016-Conference-Program-2016-05-30.pdf>.

² Voir site Web pour les activités déjà réalisées pour les Ee : <http://seneval.org/>.

Il serait intéressant de mettre en commun toutes les initiatives existantes pour les Ees en vue de les partager et de tirer profit des bonnes pratiques. Le concours d'études de cas de la SCE est une initiative très innovante et intéressante. Il plonge l'étudiant dans l'esprit d'un évaluateur et l'amène à mener une action de recherche. L'idée d'un prix pour les meilleurs est encore plus motivante et incite les candidats à mettre en œuvre tous les efforts pour gagner. Cet exemple de bonne pratique pourrait être organisé par d'autres associations.

Enseignements tirés des ateliers de formation et panels

J'ai participé à deux ateliers de formation que j'ai jugés importants pour ma carrière professionnelle et pour mon implication au sein de SenEval. L'un portait sur le thème *Practical Skills in Realist Evaluation* et l'autre sur le thème *Data Viz : Skills for Visual Data Analysis and Presentation*. Le choix de ces ateliers n'était pas fortuit. Le premier sujet avait un lien direct avec mon poste d'associée en suivi et évaluation (S&E) au sein d'un projet de renforcement de capacités. Le second était lié à une prochaine activité de SenEval (organisée en juin dernier) sur la *data visualisation*. Ces ateliers étaient très interactifs, basés sur des cas pratiques intégrés dans notre contexte de travail. En tant qu'associée en S&E, je considère que ces acquis m'assureront d'avoir les compétences requises pour faire face aux situations réelles. Il devient important de savoir quelle attitude adopter devant la multitude d'informations et de données collectées pour les évaluations.

Cela nous ramène à la question suivante : comment les rassembler pour la présentation et véhiculer l'information clé et essentielle?

Les panels que j'ai suivis étaient importants pour mon développement professionnel. Ils m'ont donné des outils, des liens et des références que je pourrai utiliser dans le cadre du renforcement de mes capacités en évaluation.

En tant que jeune professionnelle, on n'est pas toujours bien renseignée et connectée au milieu professionnel. Ce cadre offre un espace de partage et d'échange sur les innovations, les méthodologies et les nouveautés existantes.

Cadre de rencontres, d'échanges et de réseautage

Ce congrès a été pour moi un cadre de rencontres diversifiées pour échanger sur des perspectives de collaboration avec d'autres associations sœurs, comme la SQEP, ainsi que pour connaître les innovations récentes et les bonnes pratiques d'ailleurs. Ce congrès m'a donné l'occasion, non seulement de représenter et de faire connaître SenEval et le Sénégal hors de nos frontières, mais aussi de partager notre expérience de l'initiative des Ee et d'apprendre de ce qui se fait ailleurs. Les discussions avec les acteurs d'EvalPartners sur les perspectives pour l'initiative des Ee à travers le réseau EvalYouth nous aideront, au sein de SenEval, à être plus attentifs aux possibilités à venir.

Ce congrès a été un espace pour pousser la collaboration avec une association comme la SQEP, avec qui SenEval développe des liens fructueux depuis des années, surtout au moment du démarrage de SenEval. De plus, il m'a donné l'occasion d'échanger et de partager les dossiers sur les projets en vue de dégager une réflexion sur les

possibilités de collaboration, notamment sur les parlementaires et les Ee.

Perspectives

À la suite de ma participation au congrès de la SCE, j'envisage de tenir une activité de restitution de ma présentation. L'article présenté sera revu et renforcé en tenant des échanges au Canada. Mon exemple à la conférence de 2015 et ceux de mes prédécesseurs pourraient servir comme modèles pour coacher d'autres Ee (par exemple ceux de 2IEval, Côte d'Ivoire) désireux de faire des présentations. Une visite d'échange est envisagée à l'ambassade du Canada en vue de la remercier et d'explorer les pistes de collaboration. En tant que point focal des Ee, nous continuerons à porter la voix des Ee. SenEval projette de collaborer avec d'autres associations de la sous-région dans le cadre de l'initiative des Ee : développer des activités communes d'échange et de partage d'expériences.

Conclusion

Ma participation à cette conférence fut très enrichissante. Elle m'a donné l'occasion de réaliser l'un de mes objectifs de développement professionnel et personnel. Je suis satisfaite de ce parcours, mais il reste encore du chemin à faire. J'ose espérer que cet article inspirera de nombreux Ee passionnés de l'évaluation et les incitera à se donner confiance et à relever des défis pour construire leur carrière professionnelle. Leur objectif sera atteint si, et seulement si, le cadre, l'environnement leur est favorable. Il revient alors aux VOPEs de renforcer leur action à l'endroit des Ee, de les encourager et de les motiver. Il serait très intéressant de partager, de mutualiser et de documenter les expériences entre associations sœurs pour mieux tirer profit des bonnes pratiques. J'invite les VOPEs à soutenir et à encourager les Ee en vue d'asseoir un leadership des jeunes. Les préparatifs pour les conférences (soumission du résumé de la présentation), la prise en charge et les démarches administratives demeurent des éléments importants. Les VOPEs peuvent faciliter ces initiatives.

Remerciements

Je remercie vivement la SQEP d'avoir rendu possible ma participation à la conférence. Mes pensées positives et remerciements vont à l'endroit de M^{me} Marie Gervais, pour son soutien depuis la phase préparatoire jusqu'à ma participation à la conférence. Merci à la SCE, à SenEval, à M. Ian Hopwood, à Andrealiza Belzer et à M^{me} Lisa Slifer Mbacké de Management Systems International.

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

Thème du colloque : LES RÉVOLUTIONS DE L'ÉVALUATION : REGARDS VER LE FUTUR DE LA DISCIPLINE

Résumé : Sous le thème des Révolutions de l'évaluation : Regards vers le futur de la discipline, évaluateurs québécois et d'ailleurs êtes conviés à participer au prochain colloque de la Société québécoise

d'évaluation de programme qui se tiendra les 13 et 14 octobre prochain à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cet événement sera une occasion d'échange, de partage, de perfectionnement et de réseautage autour des enjeux reliés à la pratique de l'évaluation en 2016, 2017 et au-delà.

La thématique de cette année fait écho à un texte récent de Michael Scriven intitulé « Evaluation Revolutions »¹. Si la reconnaissance de l'évaluation comme champ de pratique professionnelle n'a cessé de croître, la consécration comme discipline à part entière n'est pas encore tout à fait atteinte. Scriven invite donc les évaluateurs à entreprendre, ou à tout le moins à contribuer par leurs réflexions, expériences, débats, aux « révolutions » nécessaires pour l'évaluation afin de franchir ce pas à court terme.

Dans un contexte où les évaluations doivent être exécutées rapidement pour alimenter la réflexion de manière pertinente, cette idée de révolution constitue une opportunité de questionnements et de dialogues quant aux différentes améliorations à apporter à la pratique évaluative. Ces améliorations peuvent prendre différentes formes : un recours plus fréquent à la métaévaluation (évaluation du travail d'évaluateurs par des évaluateurs externes) ; accorder une valeur supplémentaire à la rigueur, à l'éthique et au pragmatisme dans la pratique ; associer aux visées formative et sommative de l'évaluation une fonction de compression des informations, pour n'en retenir que les plus importantes ; apprécier le mérite des procédures évaluatives sur la capacité de l'évaluation à traiter des effets, à produire des constats importants pour le milieu dans lequel prend place l'objet d'évaluation, sur la rapidité d'exécution et le ratio coût-efficacité de l'exercice évaluatif, etc.

Ainsi, ce colloque s'interroge sur les apports respectifs des différents paradigmes, approches, devis méthodologiques, expériences et secteurs de pratique étant au cœur des révolutions de l'évaluation de programme, autant comme champ disciplinaire que de pratique.

Pour plus de détails, consultez le site internet du colloque à l'adresse suivante : http://www.sqep.ca/Colloque/p_colloque.htm

Au plaisir de vous y rencontrer !



REMERCIEMENTS

La Société québécoise d'évaluation de programme tient spécialement à remercier les membres du comité de sélection des textes, composé de Marie-Pier Arsenault et de Johann Jacob.

Également, il faut souligner le travail de toutes celles et de tous ceux qui se sont impliqués à nous faire partager leurs expériences évaluatives.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Le Conseil d'administration, vous invite à l'Assemblée générale annuelle 2016 (AGA) qui se tiendra à 11h50 le 14 octobre prochain, à Montréal, dans le cadre du Colloque annuel 2016. La présence des membres, requise pour approximativement une heure, est une contribution importante à notre mouvement associatif.

**Université du Québec à Montréal
Pavillon Sherbrooke
200, rue Sherbrooke Ouest,
Salle 2800
Montréal (Québec) H3C 3P8**

¹ Scriven, M. (2015). Evaluation revolutions, *Journal of multidisciplinary evaluation*, 11, 15-21.