

# Société québécoise d'évaluation de programme



# SQEP

Volume 31 numéro 1 – septembre 2019

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Mot du président</b> Par Martin Dorion	1
<b>Défi conjoint du S&amp;É et de la coordination économique intersectorielle dans les états fragiles</b> Par Daniel Boutaud	3
<b>L'évaluation de la fidélité d'implantation d'un programme de formation destiné aux parents d'enfants ayant un TSA</b> Par Myriam Rousseau et associées	6
<b>Stratégie pour identifier et sélectionner des indicateurs de résultats pour un programme</b> Par Jenny Tremblay	9
<b>L'évaluation face à la « résultologie » et à la nouvelle gouvernance politique</b> Résumé par Tatyana Litovchenko	13
<b>Le renforcement des capacités organisationnelles en évaluation</b> Résumé par Tatyana Litovchenko	14
<b>La mesure de l'efficacité dans les évaluations de programme de la fonction publique québécoise depuis la tenue de la Commission de révision permanente des programmes publics</b> Résumé par Tatyana Litovchenko	15

### Société québécoise d'évaluation de programme

218, rue Boislambert  
Lévis (Québec) G6V 6V7  
Téléphone et télécopieur : 418 837-5497  
Courriel : [info@sqep.ca](mailto:info@sqep.ca)  
Site Internet : [www.sqep.ca](http://www.sqep.ca)

## MOT DU PRÉSIDENT

Chers lecteurs et lectrices,

Présentement dans ma deuxième année en tant que président de la SQEP, je m'étonne encore aujourd'hui de l'implication de plusieurs d'entre vous, tant sur la scène locale, provinciale qu'internationale pour faire progresser l'évaluation de programme et rayonner notre organisation.

Le monde de l'évaluation de programme connaît de véritables changements, se complexifie et les évaluateurs chevronnés et émergents ont de plus en plus besoin de se concerter et de bénéficier de l'expérience de leurs pairs.

Depuis quelques années, le gouvernement du Québec a déployé des efforts importants pour encadrer la mise en œuvre de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes. Ces efforts ont conduit, entre autres, à des modifications à la structure administrative du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) où une direction assure un soutien auprès des unités d'évaluation de programme au sein des ministères et organismes (MO) assujettis à la directive.

Suite à des consultations avec les unités d'évaluation des MO, le SCT a par la suite mis en place le Réseau des répondants en évaluation de programme dont le mandat consiste à favoriser le développement ou la consolidation de la fonction d'évaluation de programme, et ce, en appui à la gestion axée sur les résultats.

La consultation menée par le SCT à l'automne 2017 auprès des MO a permis de dégager des besoins des unités d'évaluation dont certains se sont traduits ou pourront se traduire dans la mise en œuvre de tables thématiques.

La première table thématique à laquelle j'ai participé s'adressait à l'un des nombreux éléments de complexité de notre rôle d'évaluateur soit de mener des évaluations interministérielles. Ces interventions complexes en raison d'un nombre souvent considérable de mesures à évaluer, portées par plusieurs MO à mission diverse nécessitent de la part des évaluateurs une part importante d'adaptation. Une quinzaine de représentants des MO ont participé aux travaux de cette table thématique dont les résultats des travaux seront présentés prochainement.

D'autres initiatives, moins formelles, permettent également de répondre à ce besoin de réseautage et d'espace de concertation entre évaluateurs. Le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) incarne également cet espace d'échange et de partage lors des différentes activités organisées. D'ailleurs, la SQEP profite de certaines de ces activités pour élargir à ses membres cet espace d'échange et de réseautage en offrant des activités complémentaires sous forme de 5 à 7. Ces lieux d'échanges informels permettent à chacun d'entre nous de créer des liens que certains pourront « instrumentalisés » au fil du temps pour profiter d'un soutien fort apprécié.

J'en profite d'ailleurs pour souligner le retour des tables rondes de l'évaluation. Dont la première activité, tenue à Montréal en mai, a permis à des évaluateurs de divers

**Comité de rédaction :**

Jean-François Lévesque, responsable du comité  
Arnaud Bemmo, coéditeur  
Ludovic Décoret, coéditeur  
Nicolas Toutant, coéditeur  
Marguerite Wotto, coéditrice  
Annick Cossette, édition électronique

**Collaborateurs et collaboratrices :**

Lisa Birch  
Jacinthe Bourassa  
Isabelle Bourgeois  
Daniel Boutaud  
Léandre Leblanc  
Tatyana Litovchenko  
Suzie McKinnon  
Myriam Rousseau  
Jenny Tremblay

**Production et coordination :**

Annick Cossette  
218, rue Boislambert  
Lévis (Québec) G6V 6V7  
Téléphone et télécopieur : (418) 837-5497  
Courriel : [info@sqep.ca](mailto:info@sqep.ca)  
Site Web : [www.sqep.ca](http://www.sqep.ca)

**Conseil d'administration :**

Martin Dorion, président  
Rima Slaibi, vice-présidente, Montréal  
François Béland, vice-président, Québec  
Charlotte Nounke, secrétaire  
Marguerite Wotto, trésorière  
Nicolas Toutant, président sortant  
Maria Arauz, administratrice  
Arnaud Bemmo, administrateur  
Sherri Besset, administratrice  
Jean-François Lévesque, administrateur  
Lynda Olivia Rey, administratrice  
Paul-Vincent Segoun, administrateur

milieux de pratiques d'échanger sur les éléments favorisant la création d'une culture évaluative.

Bien entendu, le colloque annuel de la SQEP représente l'un de ces lieux d'échange, de partage et de réseautage par excellence. Le 27<sup>e</sup> colloque annuel de la SQEP a d'ailleurs abordé, sur plusieurs angles, les défis liés à la réalisation de l'évaluation de programme au Québec. L'organisation d'un tel événement nécessite l'implication de nombreux bénévoles qui rendent cette activité possible, vivante et conviviale. Je tiens à les remercier de même que tous ceux et celles qui s'impliquent bénévolement dans notre organisation, et ce, tant au niveau de notre conseil d'administration que sur les différents comités ou activités que nous organisons.

Sur ce, il ne me reste qu'à vous souhaiter une bonne lecture.

Martin Dorion  
Président de la SQEP

**REMERCIEMENTS**

Le comité de rédaction tient à dire merci à tous ceux et celles qui ont contribué par leur expérience et leur recherche à la production de ce bulletin. Nous tenons également à dire merci à Tatyana Litovchenko qui a fait les résumés du colloque de 2018. Finalement, merci à tous ceux et celles qui ont donné de leur temps et partagé leur réflexion afin de produire ce bulletin 2019.

**APPEL DE PROPOSITION D'ARTICLES EN CONTINU**

Afin de favoriser le partage d'information et de découvrir les nouvelles en évaluation, c'est avec enthousiasme que la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) invite toute personne impliquée directement ou indirectement en évaluation à soumettre des propositions d'articles pour la prochaine parution de son Bulletin. Le thème du bulletin sera développé à la suite de l'analyse des propositions d'articles soumis.

Les propositions d'articles peuvent porter sur des sujets d'actualité, les tendances, les reconnaissances et expériences nationales et internationales, la relève, une entrevue, la formation et les technologies, etc.

Toutes suggestions de lecture, accompagnée d'un court résumé, seront présentées dans une section spéciale prévue à cet effet. Les propositions devront contenir un apport réflexif personnel et/ou une réflexion d'implications pratiques pour l'évaluation.

Spécificités pour transmettre vos articles à la SQEP et sélection des articles :

Les articles proposés, d'une longueur maximale de 2 000 mots, Times New Roman 12, à interligne un et demi (1.5), sont soumis pour approbation et rétroaction collective au Comité du Bulletin, qui peut demander des révisions aux auteurs. Aussi, à travers une méthodologie et une analyse soignée, les articles proposés devraient entre autres, renseigner sur la mise en application pratique des solutions proposées, sur les recherches antérieures qui supportent l'argument émis dans l'article, sur le type de population pour laquelle l'article est destiné. Pour transmettre votre article ou pour se renseigner : [info@sqep.ca](mailto:info@sqep.ca)

***Les soumissions pour les articles sont en continu afin d'encourager les membres à contribuer activement au nombre de parution annuel du Bulletin.***

# Défi conjoint du S&É et de la coordination économique intersectorielle dans les états fragiles : expérimentation d'une solution à Haïti avec le développement d'une revue diagnostique annuelle du commerce et de l'investissement

Par **Daniel Boutaud**, Économiste, Boutaud Analyse Économique (BAE), Montréal.

## INTRODUCTION

Le projet de Cadre intégré renforcé à Haïti (CIR-H), est un projet national du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) appuyé par le CIR, un programme mondial multidonateurs dont le Secrétariat exécutif est situé à l'Organisation mondiale du Commerce (OMC). Dans une première partie, le présent article décrit l'expérimentation actuelle du développement d'une *Revue diagnostique intégrée annuelle du Commerce et de l'Investissement* comme un outil de connaissance ayant vocation à faciliter la relance durable de la concertation intersectorielle – interinstitutionnelle, l'amélioration de la coordination et l'efficacité de l'aide externe en la matière.

Dans une deuxième partie, l'article vise à expliciter et à faire valoir en quoi cette expérimentation actuellement développée à Haïti est illustratrice d'une remise en cause plus large de l'approche conventionnelle du S&É en développement économique dans les États fragiles qui est souvent peu efficace. Il propose surtout une solution centrée sur la contribution que le développement et l'utilisation d'un outil intégré de S&É des situations économiques et des actions est en mesure d'apporter à la coordination intersectorielle et à l'efficacité de l'aide dans ce genre de pays. Par « États fragiles », il est généralement entendu qu'il s'agit de pays sujets à des perturbations chroniques et des risques majeurs. Les *états de fragilité* présentent généralement des défaillances majeures de gouvernance<sup>1</sup>. Dans un tel contexte, l'implantation et l'utilisation effective du S&É dans les administrations publiques comme l'efficacité des plateformes ou instances de coordination intersectorielle posent un défi conjoint majeur. Paradoxalement à première vue, mais logiquement selon l'analyse des contextes et les leçons d'années d'expérience, il est mis de l'avant qu'il est possible et nécessaire, pour faire des progrès de gouvernance en S&É et en coordination intersectorielle en matière de développement économique, d'intervenir conjointement et de manière articulée dans ces deux domaines d'intervention. Pour cela, il est aussi nécessaire d'adopter une approche d'appui qui combine (a) un appui conseil en analyse aux cadres techniques (b) avec un appui en formation à la gestion de la concertation pour les parties prenantes au dialogue et (c) un appui d'accompagnement stratégique des gestionnaires d'instances de coordination en évaluation continue<sup>2</sup>.

## LE PROJET CIR HAÏTI ET LA REVUE DIAGNOSTIQUE DU COMMERCE ET DE L'INVESTISSEMENT

Le [Cadre intégré renforcé \(CIR\)](#) est un partenariat mondial entre PMA, donateurs et organisations internationales. Ce programme est géré par l'OMC. Pour sa part, [le projet CIR-Haïti](#) est un projet national appuyé par le CIR qui est géré par un Comité national de pilotage public-privé (COMCIR) créé par décret présidentiel en 2013 et qui a donc une assise institutionnelle. Cette unité nationale de mise en œuvre est appuyée par une Cellule technique de coordination qui assure la gestion au jour le jour du projet. Le MCI est le Point focal du CIR-Haïti. Le modèle de dispositif de gouvernance comporte aussi la participation d'une agence de développement international à titre de Facilitateur des donateurs, en l'occurrence la Délégation de l'Union européenne.

Le projet vise à atteindre quatre grands objectifs qui sont en fait ceux mis de l'avant dans la méthodologie du programme mondial CIR, soit : (1) renforcer les capacités institutionnelles et de gestion dans la formulation et l'application de stratégies liées au commerce et leurs plans de mise en œuvre ; (2) promouvoir l'intégration du commerce dans les plans et stratégies nationales de développement du pays ; (3) améliorer nettement la coordination de l'A.T. liée au commerce fournie par donateurs/PTF à Haïti ; et (4) permettre l'obtention de ressources additionnelles *d'Aide pour le commerce* (APC).

Le projet d'institution d'une « Revue diagnostique évolutive et intégrée du Commerce et de l'investissement, dont l'investissement direct étranger <sup>3</sup> » (Revue C&I), qui a démarré en février 2018, fait suite à la validation et l'appropriation par le MCI des recommandations issues de [l'Évaluation à mi-parcours du projet CIR-H](#) (EMP-janvier 2017) <sup>4</sup>. Tout en visant les mêmes résultats à moyen et long terme, ces recommandations représentaient une révision majeure du modèle d'intervention du projet.

Dans une première étape, la mise en œuvre du projet avait consisté, comme le propose la méthodologie générale du CIR, dans la réalisation d'une Étude diagnostique sur l'intégration du commerce (ÉDIC), qui a été conduite par la Banque mondiale et qui avait pour objet d'identifier les principales contraintes à la croissance des secteurs porteurs d'Haïti. L'extrait attendu principal à l'étape de l'EMP, selon le cadre logique du projet, soit l'existence d'un « Plan intersectoriel à moyen terme de l'Aide pour le commerce (PIMT) » a bien été produit. Il a cependant été constaté par les évaluateurs que le PIMT avait été développé sans articulation et intégration réelle aux processus établis et aux procédures en place dans ces institutions quant à l'idéation, la formulation, la programmation et la budgétisation des projets. Tout s'est passé en quelque sorte en extériorité au cadre établi et sans impliquer non plus les PTF. Dans le contexte d'Haïti où le système global de planification et de programmation socio-économique affiche des difficultés de fonctionnement et de faibles capacités, le développement d'un nouvel outil de planification et de

<sup>1</sup> Depuis 2005, la Direction de la coopération de l'OCDE publie des rapports annuels sur les États fragiles, désormais appelés [États de fragilité avec la publication 2018](#). Depuis le rapport 2008, 27 pays sont considérés comme chroniquement fragiles – dont Haïti. La méthodologie quantitative et qualitative du cadre de l'OCDE considère cinq dimensions pour mesurer la fragilité : politique, environnementale, sociétale, économique et sécuritaire.

<sup>2</sup> Cet accompagnement des gestionnaires en évaluation continue s'accorde à l'approche de gestion adaptative promue par l'[ODI](#) et [USAID](#).

<sup>3</sup> Par « intégrée », il faut entendre que les secteurs couverts par la Revue ne se limitent pas au commerce et à la politique commerciale, mais à l'ensemble des secteurs que l'OCDE a défini comme pertinents pour la mesure de l'Aide pour le commerce, ce qui inclut aussi les infrastructures et services réseaux (transport, énergie, télécoms) et le développement des capacités productives par les services financiers et aux entreprises et par les investissements et mesures en agriculture et dans l'agroindustrie, le manufacturier, le tourisme et les industries créatives.

<sup>4</sup> Cette EMP a été réalisée par Boutaud Analyse Économique (BAE).

programmation que représentait le PIMT introduisait en fait un degré supplémentaire de complexité et n'avait pas d'assise institutionnelle.

Le développement d'un outil du type de la Revue diagnostique du Commerce et de l'Investissement évitait cette immixtion du MCI dans le champ de prérogatives du ministère du Plan et de la Coopération externe (MPCE), tout en répondant à une attribution du MCI non réalisée, à savoir de suivre et d'analyser la situation du commerce extérieur et intérieur. Or, nonobstant la carence de données statistiques à Haïti dans plusieurs secteurs (par ex. les PME), le commerce extérieur et l'investissement direct étranger (IDE) sont des domaines dans lesquels il existe une grande sous-exploitation des données disponibles. Des données utiles à analyser pour établir et partager des diagnostics sur la situation du commerce et de l'investissement.

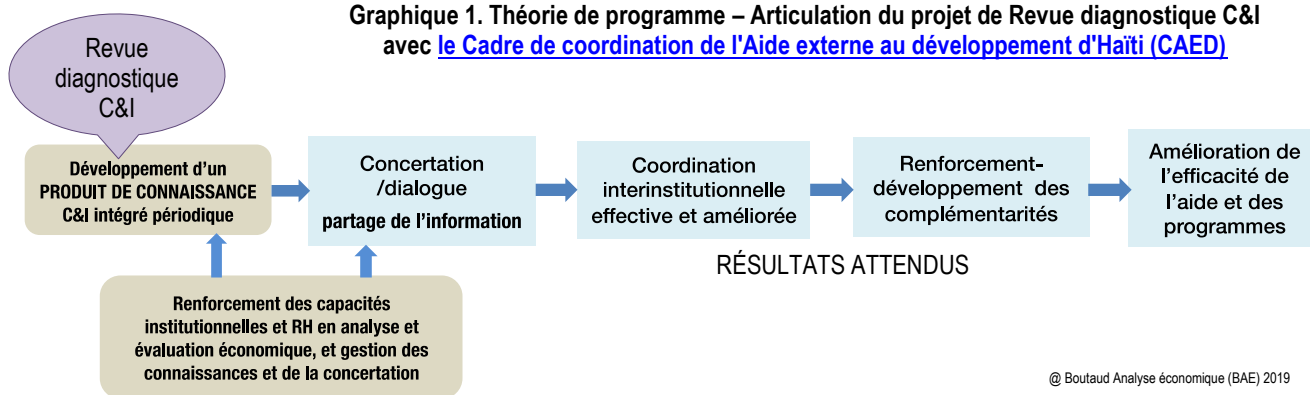
Actuellement, la [Version intermédiaire de la Revue diagnostique](#)<sup>5</sup> a été produite dans le cadre du projet et elle illustre et démontre ce qu'il est possible de faire au plan de l'analyse diagnostique en la matière. Le document inclut notamment une mesure de l'Aide pour le commerce réalisée à partir des données les plus récentes obtenues avec la collaboration de la Direction de la Coopération externe (DCE) du MPCE qui a procédé à une extraction spéciale dans la base de données de son [Module de Gestion de l'aide externe \(MGAE\)](#) des projets dont le code de secteur fait partie de ceux que l'OCDE a défini comme relevant du « commerce » en tant qu'objet de politique économique publique. Une telle mesure de l'Aide pour le commerce n'avait pas été mise à jour depuis l'édition 2015 de la fiche-pays pour Haïti dans la publication biennale [OCDE-OMC sur l'Aide pour le commerce \(A4T\)](#) et il n'en figure pas non plus dans la dernière

publication [Aid for Trade at a Glance 2019. Economic Diversification and Empowerment](#) de l'OCDE (07-2019).

La Revue a été produite à partir du regroupement de données sélectionnées provenant d'une multitude de sources internationales et nationales. Un grand nombre sont notamment accessibles parmi les ensembles de données qu'on peut retrouver sur la plateforme [HAÏTI | OPEN DATA Investir en Haïti](#) rattachée au [Centre de facilitation des investissements](#). Outre les données statistiques, la Revue vise à rassembler de manière organisée des extraits d'études et de rapports apportant des éléments de diagnostic, de suivi et d'évaluation sur les situations, les programmes et les actions et mesures pertinentes au commerce et à l'investissement. L'idée est que lors des discussions en forum, les diagnostics et les propositions d'action peuvent être mis en perspective avec les résultats d'analyse des données statistiques présentées.

La Revue diagnostique évolutive et intégrée du Commerce et de l'investissement est ainsi un produit de connaissance développé à Haïti par le MCI et qui est appelé à devenir une publication annuelle. C'est un outil qui vise à contribuer à l'avancée de la concertation interinstitutionnelle publique-privée en vue d'améliorer la coordination intersectorielle et l'efficacité de l'aide pour le commerce et l'investissement à Haïti (graphique 1). Elle se veut aussi être un support pour le dialogue avec les PTF en matière de promotion du commerce et de l'investissement, notamment de l'IDE, de formulation de la politique commerciale, d'intégration du commerce dans les politiques et stratégies sectorielles et d'amélioration de l'efficacité de l'aide en ces domaines<sup>6</sup>.

**Graphique 1. Théorie de programme – Articulation du projet de Revue diagnostique C&I avec le Cadre de coordination de l'Aide externe au développement d'Haïti (CAED)**



© Boutaud Analyse économique (BAE) 2019

À ce stade, le MCI-CIR a produit et partagé les versions *prototype* et *intermédiaire* de cette Revue, accessibles sur son site web. Un premier Forum interinstitutionnel public-privé dédié au partage et à la discussion autour d'une version intermédiaire préliminaire de la Revue C&I s'est tenue le 10 avril 2019, réunissant toutes les parties prenantes aux domaines du commerce et de l'investissement.

Selon les recommandations de l'EMP, le mandat d'appui à l'institution de la Revue C&I a inclus la conception et la livraison d'un programme

de formation spécifique qui a été suivi jusqu'à présent par de plus de 70 cadres d'une douzaine d'institutions et agences. Ce programme comprend quatre modules : (1) Mesure de l'aide pour le Commerce ; (2) Outils d'analyse et de visualisation diagnostique ; (3) Gestion de la concertation et (4) Technique multicritère de priorisation. Le modèle de production et de partage de la Revue est présenté au graphique 2 (page suivante).

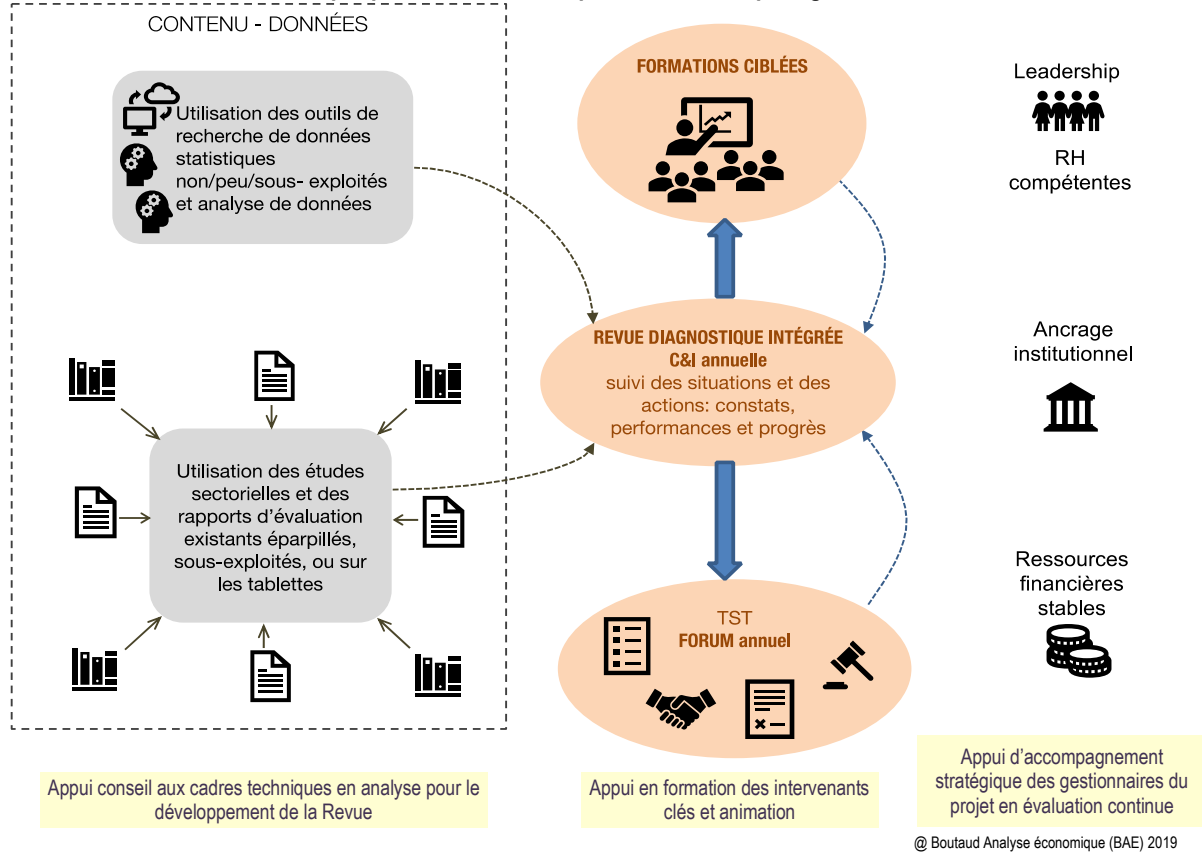
<sup>5</sup> La version PDF du Prototype de la [Revue](#) peut être téléchargée au bas de la page d'accueil du site cir.ht.

<sup>6</sup> Pour faciliter la progression du dialogue entre les participants vers un partage des visions diagnostiques et des priorités d'action dans les différents secteurs concernés de l'Aide pour le commerce (APC), le contenu présenté dans la

Revue suit une séquence logique visant à permettre aux lecteurs et aux parties prenantes au dialogue de se faire une bonne idée des priorités mal servies et des problèmes de coordination à solutionner (voir la table des matières et la 1ère section de présentation de la revue).



**Graphique 2. Le modèle de production et de partage de la Revue**



Nonobstant la situation troublée qui perdure à Haïti depuis juillet 2018, la progression enregistrée dans cette expérimentation du projet CIR-Haïti avec la livraison des extrants et résultats prévus à ce stade (développement et tenue des formations, production et partage du prototype puis de la version intermédiaire de la Revue, tenue du 1<sup>er</sup> Forum C&I) doit principalement à la détermination, au leadership et à l'appropriation du projet par la Cellule de coordination du CIR puis par le MCI et au fait que le COMCIR, comme instance de pilotage intersectorielle publique-privée, ait été créé par décret présidentiel.

### LA PERTINENCE DE L'EXPÉRIMENTATION DU CIR-HAÏTI POUR LES ÉTATS FRAGILES

L'aide au développement à Haïti se montre inefficace à mettre l'économie sur un sentier de croissance soutenue. Le S&É s'y fait comme dans la plupart des économies les moins développées, dans le cadre des systèmes et pratiques habituelles des donateurs, qui procèdent à l'évaluation de leurs programmes individuels et de leurs programmation-pays. C'est une pratique très peu et mal intégrée et appropriée au sein des institutions publiques dans les états fragiles. Par ailleurs, les instances de coordination y sont peu fonctionnelles et inefficaces. À titre d'exemple, il n'y avait pas eu de session de la Table thématique et sectorielle (TST) « Commerce » à Haïti depuis 2015. C'est avec le 1<sup>er</sup> forum autour de la Revue C&I d'avril 2019 que cette plateforme de concertation a été relancée en session extraordinaire.

Il est frappant de voir combien, dans les pays développés et dans les organisations privées comme publiques, le S&É des performances a été marqué par des adaptations dans les approches et les pratiques en réponse à un monde économique, social, politique et environnemental plus troublé, sujet à des changements brusques ayant des impacts possiblement importants. On observe le développement d'approches d'accompagnement des gestionnaires pour gérer la turbulence et la moindre prévisibilité; d'approches plus transversales dans les organisations, entre directions et services, et plus intersectorielles. Il n'y a encore rien eu de comparable en ce qui concerne les états fragiles, à peine une amorce<sup>7</sup>. Nonobstant [la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide](#) (2005) prônant le principe d'appropriation, ce qu'on a fait dans les pays en développement face à la faiblesse des institutions a encore trop souvent consisté par la suite à mettre les ressources dans les agences présentant plus de flexibilité pour mettre en œuvre les projets et livrer, mais sans renforcer les capacités administratives de manière durable. Cela est vrai encore aujourd'hui dans des états fragiles, dont Haïti. Par ailleurs, les instances de coordination intersectorielle et interinstitutionnelle prolifèrent mais elles se révèlent généralement inefficaces, y compris d'ailleurs dans des états non fragiles, plus stables et plus développés économiquement. Il existe cependant aujourd'hui une prise de conscience plus aiguë que les performances des administrations publiques dans le contexte de l'économie moderne sont fortement dépendantes de leur capacité de coordination<sup>8</sup>. Il y a des implications très importantes en formation notamment pour ces décideurs et

<sup>7</sup> Voir les approches de gestion adaptative promues par l'[ODI](#) et [USAID](#).

<sup>8</sup> Voir notamment : 1) Martin Lodge & Kai Wegrich (Ed.) (2014), *The Problem-solving Capacity of the Modern State – Governance Challenges and*

*Administrative Capacities*, Oxford University Press; et 2) Banque mondiale (2018), [Improving Public Sector Performance : Through Innovation and Inter-Agency Coordination](#)

gestionnaires qui vont se retrouver dans les agences de développement économique international, ainsi qu'un besoin d'adapter les approches et organigrammes dans ces agences.

En conclusion, les plateformes et processus de coordination offrent un très bon point d'entrée pour promouvoir l'implantation d'une culture S&É par la visibilité et la démonstration. Pour cela il faut notamment regrouper et présenter de manière articulée les rapports d'évaluation éparpillés des agences aux gestionnaires et décideurs. L'utilisation du S&É pour bâtir des histoires diagnostiques sert la disposition et la capacité des parties prenantes à la réflexion et au dialogue à adopter des approches plus éclairées et des comportements plus responsables tournés vers l'appui à la prise de décision. Les produits de connaissance sont peu de choses s'ils restent éparpillés, non intégrés et non partagés sur une plateforme de concertation représentative et reconnue; inversement, les plateformes de concertation sont inefficaces sans appui sur des produits de connaissance permettant de construire des consensus sur des diagnostics et d'établir des priorités. Cela dit, il faut aussi réussir à susciter « pas à pas », dans la gestion du processus de concertation, l'émergence et la consolidation de relations de confiance mutuelle au niveau d'un noyau suffisant de participants tournés vers le changement et la résolution des problèmes<sup>9</sup>.

---

## L'évaluation de la fidélité d'implantation d'un programme de formation destiné aux parents d'enfants ayant un TSA: la perception des animateurs.

Par **Myriam Rousseau Ph.D.**, chercheuse en établissement de l'Institut universitaire en DI-TSA, rattaché au CIUSSS de la Mauricie et du Centre-du-Québec, **Suzie McKinnon Ph.D.**, chercheuse en établissement à la Direction de la DI, TSA et DP aux CIUSSS Saguenay-Lac-St-Jean, CISSS Bas-St-Laurent et CISSS Côte-Nord et **Jacinthe Bourassa M.A.**, agente de planification, programmation et recherche de l'Institut universitaire en DI-TSA, rattaché au CIUSSS de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

### INTRODUCTION

La prévalence du trouble du spectre de l'autisme (TSA) est actuellement estimée à 1 sur 66 au Canada (Ofner et al., 2018). Le TSA, trouble neurodéveloppemental, se traduit principalement par des déficits au niveau de la communication sociale ainsi que des comportements et intérêts restreints et répétitifs (American Psychiatric Association [APA], 2013). La présence d'un TSA chez l'enfant peut amplifier le stress chez les parents (Hayes & Watson, 2013) et affecter la qualité de vie de la famille (Cappe, Wolff, Bobet, & Adrien, 2012; Dabrowska & Pisula, 2010; Scahill et al., 2016). Le taux de prévalence et les impacts de ce diagnostic engendrent un besoin grandissant de services de haute qualité destinés aux enfants et à leur famille (Douma, Dekker, & Koot, 2006; Rivard, Morin, Mercier, Theroux, Mello, & Lépine, 2017). Un des moyens identifiés pour favoriser

l'adaptation des familles à cette réalité est leur participation à un programme de formation leur étant spécifiquement dédié afin de leur permettre d'augmenter leurs connaissances quant aux caractéristiques du TSA et aux interventions basées sur des données probantes. Ils peuvent ainsi mieux analyser les situations problématiques et conséquemment apporter des ajustements à l'organisation de leur vie familiale. De récentes études ont d'ailleurs démontré une efficacité de ces programmes sur le développement et les comportements de l'enfant ainsi que sur les interactions parent-enfant et le fonctionnement familial (Bearss, Burrell, Stewart, & Scahill, 2015; Brookman-Fraze, Vismara, Drahota, Stahmer, & Openden, 2015). Par ailleurs, la formation des parents est maintenant reconnue comme une composante essentielle des services offerts au Québec (Institut national d'excellence en santé et en services sociaux [INESSS], 2014; Rousseau, Bourassa, Joseph, Caron, & Mercier, 2015).

Ainsi, bien qu'un bon nombre de recherches ait documenté l'importance de former les parents pour améliorer leur quotidien et favoriser le développement optimal de leur enfant ayant un TSA, peu d'études ont permis d'identifier les composantes reliées à l'efficacité d'un tel programme. À cet effet, certains chercheurs, particulièrement en éducation, ont attiré l'attention sur l'importance de la fidélité d'implantation des programmes (Durlak, 2010; Fixsen, Blase, Metz, & Van Dyke, 2013; Odom, 2009; Odom et al., 2010) et plus spécifiquement pour les services aux enfants ayant un TSA (Cook & Odom, 2013; Fixsen et al., 2013; Odom, Cox, Brock, & NPDC, 2013). Les mesures de fidélité d'implantation sont pertinentes dans l'évaluation des effets de l'intervention et de la dispensation de services (Mowbray, Holter, Teague, & Bybee, 2003) car elles permettent notamment d'identifier les raisons pour lesquelles un programme est ou n'est pas efficace (Dusenbury, Brannigan, Falco, & Hansen, 2003).

Wainer et Ingersoll (2013) identifient certaines dimensions de la fidélité d'implantation de programmes de formation s'adressant aux parents d'enfants ayant un TSA. Il s'agit de : l'adhésion au programme (utilisation des procédures), l'exposition (dosage) au programme (période d'engagement des intervenants et des parents dans le programme) et la différenciation (spécificité) du programme (formats de prestation, procédures d'intervention et matériel de formation). À ces éléments s'ajoutent certains modérateurs de fidélité, tels : la complexité du programme, les stratégies facilitantes (manuel, lignes directrices, etc.) ainsi que les compétences et la compréhension des animateurs et des parents. Dusenbury et al. (2003) proposent de s'intéresser aussi aux composantes de la qualité de l'intervention (capacité de l'animateur à fournir le contenu prévu) et du degré de participation (niveau d'engagement des participants, leur perception des activités et contenus du programme). Certaines de ces dimensions sont peu abordées dans les études portant sur l'efficacité des programmes (Caron, Bérubé, & Paquet, 2017), et ceux-ci sont rarement disponibles en français et très peu ont fait l'objet d'une évaluation de fidélité d'implantation (Stipanovic, Couture, Rivest, & Rousseau, 2014).

Le présent article porte sur la fidélité d'implantation du programme *L'ABC du comportement d'enfants ayant un TSA : des parents en*

---

<sup>9</sup> En septembre 2017, un événement majeur, le Forum sur la Compétitivité et l'investissement – le FCI 2017 – a eu lieu. Toutefois, en l'absence d'une présentation basée sur un produit de connaissance, les tables thématiques organisées pour faire sortir les priorités d'actions n'ont pas donné les résultats attendus. Le document des Actes du FCI produit par le

Centre de Facilitation des Investissements (CFI) est cependant fort pertinent et ses principales recommandations ont été intégrées dans la Revue diagnostique C&I 2019.

*action!* (Ilg, Rousseau, & Clément, 2016). Plus spécifiquement, il témoigne de la fidélité d'implantation et des facteurs facilitants et faisant obstacle à l'implantation tels que perçus par les animateurs du programme.

### L'ABC du comportement d'enfants ayant un TSA : des parents en action!

Ce programme est destiné aux parents d'enfant ayant un TSA âgé de moins de huit ans. Il comporte dix rencontres d'une durée de deux heures et se déroule sur une période de 20 semaines. Chacune des rencontres aborde une thématique pertinente au domaine du TSA (p. ex., comportements-défis, initiatives sociales et comportements inappropriés). Des activités suscitant l'implication des parents y sont également suggérées (p. ex., activités à réaliser à leur domicile entre la tenue des ateliers). La formule groupe, animée par deux intervenants œuvrant auprès de cette clientèle, permet aux parents de briser leur isolement et de bénéficier du partage d'expérience. Trois visites à domicile sont réalisées afin de favoriser l'individualisation du programme et d'offrir le soutien requis au transfert des connaissances dans le quotidien des parents. Les différents acteurs impliqués sont soutenus par des guides manualisés qui leur sont respectivement destinés.

### DÉMARCHE ÉVALUATIVE

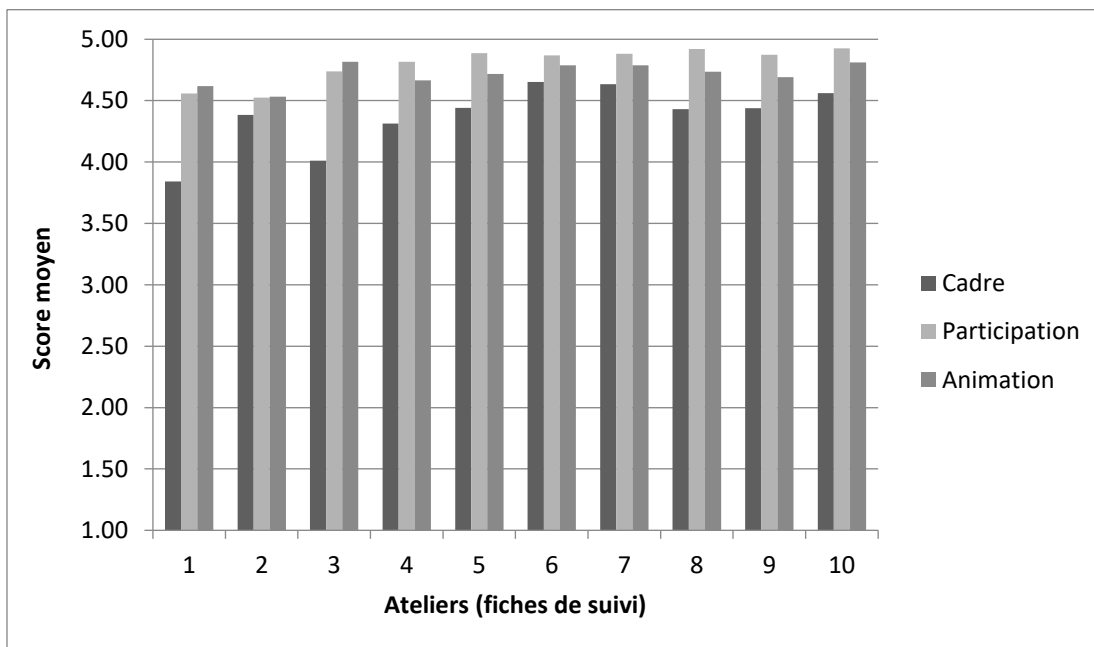
Dans le cadre d'une recherche évaluative, financée par l'Office des personnes handicapées du Québec, 30 professionnels (majoritairement des psychoéducateurs) ont animé les ateliers et participé à l'évaluation de la fidélité d'implantation du programme. Au

terme de chaque atelier, ils devaient remplir des fiches de suivi portant sur la prestation du programme et leur adhésion. Ils devaient également remplir, à la fin du programme, le Questionnaire sur la fidélité et la qualité de l'intervention (traduit et adapté de Love et al., 2009 et Gamache et al., 2010). Ces instruments de mesure ont permis de colliger des données sur les composantes de la fidélité d'implantation du programme. Des groupes de discussion ont aussi permis de recueillir des données qualitatives concernant l'implantation du programme (p. ex., conditions favorables ou obstacles).

### Fidélité d'implantation

Le niveau de la fidélité d'implantation du programme est évalué à l'aide de fiches de suivi. Ces fiches évaluent trois composantes : le cadre, la participation et l'animation. À titre d'exemple, l'adéquation du local et du matériel est reliée à la composante-cadre, l'ambiance du groupe et le respect mutuel des membres, à la composante-participation et l'aisance dans l'animation ainsi que l'écoute et l'empathie des animateurs à la composante-animation. Les résultats issus des fiches de suivi ( $n=21$ ) permettent de constater (Figure 1) que le déroulement des ateliers (cadre, participation, animation) respecte, de façon générale, ce qui est prévu par le programme. En effet, les scores moyens varient de 3,8 à 4,9 sur un maximum de 5, attestant ainsi que les animateurs étaient plutôt en accord ou tout à fait en accord avec l'ensemble des énoncés pour chaque atelier. Plus spécifiquement, l'atelier 1 de la composante animation semble être celui qui représente le plus de défis. Ceci peut s'expliquer par le fait que la dynamique de groupe n'est pas encore construite et que cette première rencontre met les bases essentielles au bon déroulement des ateliers subséquents.

Figure 1. Scores moyens aux fiches de suivi des ateliers adressés aux animateurs



Le niveau de fidélité d'implantation du programme a aussi été évalué par les animateurs ( $n = 17$ ) à l'aide du Questionnaire sur la qualité et la fidélité d'implantation. Ce dernier comprend deux grandes sections : la fidélité d'implantation et les facteurs qui y sont associés. La première section mesure les cinq dimensions de la fidélité telles que proposées par Wainer et Ingersoll (2013) et Dusenbury et al. (2003) : 1) adhésion au programme (degré auquel les activités réalisées et les méthodes sont cohérentes avec ce qui était prévu), 2) dosage (nombre de

rencontres et fréquence), 3) qualité de l'intervention (capacité de l'animateur à fournir le contenu prévu), 4) degré de participation (niveau d'engagement des participantes, leur perception des activités et du contenu du programme) et 5) spécificité (caractère unique de certaines composantes du programme). Tel que présenté dans la Tableau 1, la dimension « Spécificité » obtient le score moyen le plus élevé ( $M = 8,88$ ,  $ÉT = 1,11$ ). Même si objectivement ce niveau de fidélité est élevé, il est perfectible et variable, selon la composante

évaluée. Bien entendu, ce résultat peut s'expliquer par le fait que cette évaluation est autorapportée. Cependant, cette méthode de collecte d'informations sur l'implantation est couramment utilisée (Dusenbury, Brannigan, Hansen, Walsh et Falco, 2005). De plus, des groupes de discussion ont été réalisés afin d'explicitier les réponses obtenues.

**Tableau 1. Fidélité d'implantation**

	<i>n</i>	<i>M</i>	IC 95 %	<i>ÉT</i>
Spécificité	12	8,88	[8,17, 9,58]	1,11
Qualité	16	8,38	[7,88, 8,87]	,92
Dosage	17	8,35	[7,79, 8,91]	1,08
Adhésion	17	8,31	[7,85, 8,76]	,88
Participation	15	7,80	[6,91, 8,69]	1,61

Note. 0 = Pas du tout et 10 = Tout à fait.

La deuxième section du questionnaire évalue les facteurs favorisant la fidélité d'implantation : 1) le programme, 2) le soutien de l'organisation au sein de laquelle le programme est implanté, 3) les intervenants qui implantent le programme ainsi que 4) la participation. Ces items permettent de documenter divers facteurs pouvant avoir une influence sur la fidélité d'implantation des programmes tels que recensés dans les écrits scientifiques (Chen, 2015; Dusenbury et al., 2003; Joly, Tourigny, & Thibaudeau, 2005; Ringwalt et al., 2003). La composante « Programme » reçoit la moyenne la plus faible ( $M = 6,52$ ,  $ÉT = 1,47$ ). Les composantes « Intervenants » ( $M = 8,89$ ,  $ÉT = 1,12$ ), « Organisation » ( $M = 8,09$ ,  $ÉT = 1,27$ ) et « Participants » ( $M = 8,37$ ,  $ÉT = 1,38$ ) sont, quant à elles, perçues plus favorablement (Tableau 2). Il est possible que l'écart de moyenne entre le facteur « Programme » et les autres facteurs puisse s'expliquer notamment par le fait que le programme n'était pas connu avant le projet et que les balises requises en lien avec l'encadrement de ce programme ne semblent pas avoir été bien comprises.

**Tableau 2. Facteurs associés à la fidélité d'implantation**

	<i>n</i>	<i>M</i>	IC 95 %	<i>ÉT</i>
Intervenants	17	8,89	[8,31, 9,47]	1,12
Participants	17	8,37	[7,66, 9,08]	1,38
Organisation	17	8,09	[7,44, 8,74]	1,27
Programme	17	6,52	[5,76, 7,27]	1,47

Note. 0 = Pas du tout et 10 = Tout à fait.

### Facteurs facilitants et faisant obstacle à l'implantation

L'analyse des propos des animateurs ( $n = 19$ ) lors de groupes de discussion a permis de décrire les différents facteurs facilitants et faisant obstacle à la fidélité d'implantation du programme. Ainsi, en ce qui concerne les facteurs facilitants, les animateurs apprécient tout particulièrement la formule « clé en main » qui leur fournit un guide complet avec les informations essentielles à l'animation du programme. Ils rapportent aussi que leurs connaissances et expériences auprès de la clientèle ayant un TSA contribuent à la qualité de leur animation. Ils mentionnent que l'encadrement clinique peut également augmenter la qualité de leur animation. D'autre part, l'attitude d'ouverture des parents, le partage de conseils entre les participants ainsi que le respect mutuel des membres du groupe agissent sur le niveau de participation des parents aux ateliers.

Au niveau des facteurs faisant obstacle, le principal facteur identifié par les animateurs est le soutien de la direction. L'importance que la direction tienne compte notamment de l'ajout de tâches que peut apporter la mise en place d'une nouvelle intervention est soulevée à plusieurs reprises. Pour certains, le respect de la durée et la fréquence des ateliers représentent un défi. Malgré le fait que les animateurs

estiment bien connaître cette clientèle et les pratiques leur étant destinées, le besoin d'appropriation du programme reste important. De plus, la participation aux ateliers peut être influencée par différentes situations (abandon de certains parents, particularités de certains parents, etc.). La gestion de ces situations est exigeante pour les animateurs.

### CONCLUSION

La mise en place d'un programme d'intervention représente un défi de taille. Les préoccupations liées à la fidélité d'implantation deviennent des incontournables (Dusenbury et al, 2005; Gottfredson & Gottfredson, 2002; Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004) afin de s'assurer que le programme est offert tel que prévu. Les résultats de la présente étude démontrent que l'implantation du programme *L'ABC du comportement des enfants ayant un TSA : des parents en action !* est perçu comme hautement fidèle par les animateurs. Ces derniers mentionnent avoir été en mesure de respecter le déroulement du programme et ainsi permettre aux parents d'avoir accès au contenu prévu. Dans l'ensemble, il a été facile pour eux d'animer le programme. La formation préalable à l'animation, la disponibilité de guides, la possibilité d'avoir recours à des professionnels pour l'animation de certains ateliers ont assurément contribué à atteindre une bonne fidélité d'implantation. Ces résultats peuvent éclairer les lecteurs sur les conditions à mettre en place afin de favoriser une implantation de qualité et ultimement faciliter l'évaluation des effets de ce dernier. Malgré ce haut niveau de fidélité, quelques pistes de réflexion ont émergé de cette évaluation. Il s'agit notamment de l'importance que la direction soit sensibilisée aux tâches des intervenants lorsqu'ils implantent une nouvelle pratique et le temps requis pour l'appropriation d'un nouveau programme. Bien entendu, il est important de souligner les limites de cette étude. En effet, l'évaluation de la fidélité d'implantation du programme repose sur des données autorapportées sans avoir eu recours à des données d'observation des animations sur le terrain. Les résultats ne témoignent donc pas de la fidélité des procédures suivies par les animatrices lors des ateliers de la même façon que l'aurait permis une observation directe ou des captures vidéo. En terminant, rappelons que plusieurs chercheurs ont observé un lien direct entre un haut niveau de fidélité d'intervention et de meilleurs effets de l'intervention (Dusenbury et al., 2003; Forgatch, Patterson, & De Garmo, 2005), suggérant qu'il existe une forte relation positive entre ces deux aspects (Gresham, 2009; Peterson, Homer, & Wonderlich, 1982). Par ailleurs, il est possible de croire que les résultats obtenus dans le cadre de cette étude puissent être généralisés lors de prochaine implantation du programme.

### BIBLIOGRAPHIE

- American Psychiatric Association. 2013. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 5e éd.* («DSM-5»). Arlington, American Psychiatric Publishing.
- Bearss, K., Burrell, T. L., Stewart, L., & Scahill, L. (2015). Parent training in autism spectrum disorder: What's in a name? *Clinical Child and Family Psychology Review, 18*(2), 170-182. doi:10.1007/s10567-015-0179-5
- Brookman-Frazee, L., Vismara, L., Drahota, A., Stahmer, A., & Openden, D. (2015). Parent Training interventions for children with autism spectrum disorders. In J. L. Matson (Ed.), *Applied behavior analysis for children with autism spectrum disorders* (pp. 237-257). New York, NY: Springer.
- Cappe, E., Wolff, M., Bobet, R., & Adrien, J.-L. (2012). Étude de la qualité de vie et des processus d'ajustement des parents d'un enfant ayant un trouble autistique ou un syndrome d'Asperger : effet de plusieurs variables sociobiographiques et caractéristiques liées à l'enfant. *L'évolution Psychiatrique, 77*(2), 181-199. doi:10.1016/j.evopsy.2012.01.008
- Caron, V., Bérubé, A., & Paquet, A. (2017). Implementation evaluation of early intensive behavioral intervention programs for children with autism spectrum disorders: A systematic review of studies in the last decade. *Evaluation and Program Planning, 62*, 1-8. doi: 10.1016/j.evalproplan.2017.01.004



- Chen, H. T. (2015). *Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cook, B. G., & Odom, S. L. (2013). Evidence-based practices and implementation science in special education. *Exceptional Children, 79*, 135-144.
- Dabrowska, A., & Pisula, E. (2010). Parenting stress and coping styles in mothers and fathers of pre-school children with autism and Down syndrome. *Journal of Intellectual Disability Research, 54*(3), 266-280.
- Douma, J. C. H., Dekker, M. C., & Koot, H. M. (2006). Supporting parents of youths with intellectual disabilities and psychopathology. *Journal of Intellectual Disability Research, 50*(8), 570-581. DOI:10.1111/j.1365-2788.2006.00825.x
- Durlak, J. A. (2010). The importance of doing well in whatever you do: A commentary on the Special Section, "Implementation research in childhood education". *Early Childhood Research Quarterly, 25*(3), 348-357. doi:10.1016/j.ecresq.2010.03.003
- Dusenbury, L., Brannigan, R., Falco, M., & Hansen, W. B. (2003). A review of research on fidelity of implementation: Implications for drug abuse prevention in school settings. *Oxford University Press, 18*(2), 237-256. doi: 10.1093/heri/18.2.237
- Dusenbury, L., Brannigan, R., Hansen, W. B., Walsh, J., & Falco, M. (2005). Quality of implementation: Developing measures crucial to understanding the diffusion of preventive interventions. *Health Education Research, 20*(3), 308-313.
- Fixsen, D., Blase, K., Metz, A., & Van Dyke, M. (2013). Statewide implementation of evidence-based programs. *Exceptional Children, 79*(2), 213-230. doi: 10.1177/001440291307900206
- Forgatch, M. S., Patterson, G. R., & DeGarmo, D. S. (2005). Evaluating Fidelity: Predictive Validity for a Measure of Competent Adherence to the Oregon Model of Parent Management Training. *Behaviour Ther., 36*(1), 3-13.
- Gamache, V., Joly, J., & Dionne, C. (2010). La fidélité d'implantation du programme québécois d'intervention comportementale intensive destiné aux enfants ayant un trouble envahissant du développement en CRDITED. *Revue de psychoéducation, 40*(1), 1-23. Repéré à [https://loraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1749/F235274745\\_Publication\\_Gamache\\_et\\_al\\_2011\\_.pdf](https://loraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1749/F235274745_Publication_Gamache_et_al_2011_.pdf)
- Gottfredson, D.C., & Gottfredson, G. D. (2002). Quality of school-based prevention programs: Results from a national survey. *Journal of Research in Crime and Delinquency, 39*(1), 3-35.
- Gresham, F. M. (2009). Evolution of the treatment integrity concept: Currents and future direction. *School Psychology Review, 38*(4), 533-540.
- Ilg, J., Rousseau, M., & Clément, C. (2016). *Programme L'ABC du comportement d'enfants ayant un TSA : des parents en action*. Trois-Rivières, QC: Collections de l'Institut universitaire en déficience intellectuelle (DI) et en trouble du spectre de l'autisme et de l'Université de Strasbourg (UNISTRA).
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux. (2014). L'efficacité des interventions de réadaptation et des traitements pharmacologiques pour les enfants de 2 à 12 ans ayant un trouble du spectre de l'autisme (TSA). *ETMIS, 10*(3), 1-67.
- Joly, J., Tourigny, M., & Thibaudeau, M. (2005). La fidélité d'implantation des programmes de prévention ou d'intervention dans les écoles auprès des élèves en difficulté de comportements. *Nouveaux Cahiers de la Recherche en Éducation, 8*(2), 101-110.
- Love, J. R., Carr, J. E., Almason, S. M., & Petursdottir, A. I. (2009). Early and intensive behavioral intervention for autism: A survey of clinical practices. *Research in Autism Spectrum Disorders, 3*(2), 421-428. doi:10.1016/j.rasd.2008.08.008
- Mowbray, C., Holter, M., Teague, G., & Bybee, D. (2003). Fidelity criteria: development, measurement, and validation. *American Journal of Evaluation, 24*(3), 315-340. doi: 10.1177/109821400302400303
- Odom, S. L. (2009). The tie that binds. Evidence-based practice, implementation science, and outcomes for children. *Topics in Early Childhood Special Education, 29*(1), 53-61. doi: 10.1177/0271121408329171
- Odom, S. L., Boyd, B. A., Hall, L. J., & Hume, K. (2010). Evaluation of comprehensive treatment models for individuals with autism spectrum disorders. *Journal of Autism and Developmental Disorders, 40*, 425-436. doi: 10.1007/s10803-009-0825-1
- Odom, S. L., Cox, A. W., Brock, M. E., & National Professional Development Center on ASD (2013). Implementation science, professional development and autism spectrum disorders. *Exceptional Children, 79*(2), 233-251.
- Ofner, M., A. Coles., M. L. Decou., M. T. DoBienek., J. Snider et M. A. Ugnat. 2018. *Trouble du spectre de l'autisme chez les enfants et les adolescents au Canada - Un rapport du système national de surveillance du trouble du spectre de l'autisme*, Ottawa, Agence de la santé publique du Canada.
- Peterson, L., Horner, A. L., & Wonderlich, S. A. (1982). The integrity of independent variables in behavior analysis. *Journal of Applied Behavioral Analysis, 15*(4), 477-492.
- Ringwalt, C. L., Ennett, S., Johnson R., Rohrbach, L. A., Simons-Rudolph, A., Vincus, A., Thome, J. (2003). Factors associated with fidelity to substance use prevention curriculum guides in the nation's middle schools. *Health Education & Behavior, 30*(3), 375-391.
- Rivard, M., Morin, M., Mercier, C., Terroux, A., Mello, C., & Lépine, A. (2017). Social validity of a training and coaching program for parents of children with autism spectrum disorder on a waiting list for early behavioral intervention. *Journal of Child and Family Studies, 26*(3), 877-887.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation. A systematic approach* (7<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, M., Paquet, A., Clément, C. (2016). *Évaluation de l'implantation et des effets d'une adaptation québécoise d'un programme de formation destiné aux parents d'enfant ayant un TSA recevant une intervention comportementale précoce*. (Rapport No. 212588). Rapport de recherche adressé à l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) (212588), Institut universitaire en DI-TSA.
- Scahill, L., Bearss, K., Lecavalier, L., Smith, T., Swiezy, N., Aman, M. G., ... & Johnson, C. (2016). Effect of parent training on adaptive behavior in children with autism spectrum disorder and disruptive behavior: Results of a randomized trial. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, 55*(7), 602-609. DOI: 10.1016/j.jaac.2016.05.001
- Schultz, T. R., Schmidt, C. T., & Stichter, J. P. (2011). A review of parent education programs for parents of children with autism spectrum disorders. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, 26*(2), 96-104.
- Stipanovic, A., Couture, G., Rivest, C., & Rousseau, M. (2014). Développement des modèles théoriques d'un programme destiné à des parents d'enfants présentant un trouble du spectre de l'autisme. *Journal on Developmental Disabilities, 20*(3), 19-29.
- Wainer, A., & Ingersoll, B. (2013). Intervention fidelity: An essential component for understanding ASD parent training research and practice. *Clinical Psychology: Science and Practice, 20*(3), 352-374. doi: 10.1111/cpsp.12045

---

## In memoriam

"Jenny Tremblay, une évaluatrice passionnée et chevronnée, nous a quittés le 1er juin 2019. Pour ses enfants, Mélissa et Jordan, elle laisse avec cet article un dernier exemple de sa persévérance, de sa détermination et de l'espoir qui l'a toujours animé. Son doctorat aura été une source de très grande fierté pour elle et ses proches. Nous gardons un souvenir impérissable de la femme joyeuse et généreuse qui a contribué à l'évolution des pratiques en évaluation de programmes dans la fonction publique québécoise. Bon voyage chère Jenny ! De la part de tes collègues et amis."

---

## Stratégie pour identifier et sélectionner des indicateurs de résultats pour un programme : expérimentation à partir du programme Fluppy visant le développement des habiletés sociales d'élèves en milieu défavorisé

Par **Jenny Tremblay, Ph.D.**, conseillère experte en évaluation de programme au Ministère du Conseil Exécutif (MCE) du gouvernement provincial.

### INTRODUCTION

L'objectif de cet article, tiré de ma thèse de doctorat<sup>10</sup>, est de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la pratique en évaluation de programme et à soutenir le travail des

Fluppy visant le développement des habiletés sociales d'élèves en milieu défavorisé, avril 2018, 199p.

<sup>10</sup> Tremblay, Jenny, Stratégie pour identifier et sélectionner des indicateurs de résultats pour un programme : expérimentation à partir du programme

évaluateurs et l'utilisation des résultats de l'évaluation par les gestionnaires de programme. En partant du principe que pour apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets ou les impacts d'un programme, l'évaluateur a besoin d'indicateurs, et que les gestionnaires responsables de les implanter et de les mettre en œuvre ont besoin d'indicateurs également pour suivre et apprécier les actions et les interventions qui sont faites dans leurs programmes, une attention particulière a donc été portée à ce concept. Étant donné que l'indicateur a un rôle de substitut d'information pour porter un jugement d'appréciation, il a été essentiel de prendre toutes les précautions qu'il faut pour que les indicateurs soient pertinents, valides et fiables. Ils doivent également être comparables, disponibles et utilisables pour que leur utilisation soit pertinente pour les acteurs concernés.

Même si on a constaté dans la littérature une disponibilité de listes d'indicateurs, notamment en santé (Direction régionale de santé publique de la Capitale-Nationale [DRSP-CN], 2006; Institut canadien d'information sur la santé [ICIS], 2006, 2010 et 2013; Institut national de santé publique du Québec [INSPQ], 2013a; Institut national d'excellence en santé et services sociaux, 2012; Organisation mondiale de la santé [OMS], 1996; Travers, Martin-Khan & Lie, 2010) et en éducation (Bertrand, Magnani & Knowles, 1991; Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [MELS], 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), de cadres de référence ou conceptuels de performance (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal [ASSS-M], 2010; Commissaire à la santé et au bien-être, 2008; ICIS, 2013; Veillard, Champagne, Klazinga, Kazandjian, Arah & Guisset, 2005) et de stratégies pour identifier des indicateurs (Blank, 1993; *Canadian Alliance for Sustainable Health Care* [CASHC], 2012; Caplin, Rao, Filloux, Bale & Van Orman, 2006; Greenberg, Angus, Sullivan & Brown, 2005; ICIS, 2006; INSPQ, 2013a; Pronovost, 1994), la perception d'un manque d'indicateurs pour apprécier les effets des programmes demeure dans la pratique.

De plus, même si l'évaluation de programme a connu une évolution de son utilité de soutien pour la prise de décision (Champagne, Contandriopoulos, Brousselle, Hartz & Denis, 2009b; Champagne, Contandriopoulos & Tanon, 2009a; Dubois, Champagne & Bilodeau, 2009; Patton, 2008; Patton et LaBossière, 2009; Rey, 2012; Ridde et Dagenais, 2009) et que de nouvelles directives gouvernementales sur la gestion axée sur les résultats ont été mises en place (Secrétariat du Conseil du Trésor [SCT], 2003a), la préoccupation d'utilisation des résultats d'évaluation par les demandeurs (Caron, 2005; Denis, Lehoux & Tré, 2009; Fortin, 2013; Jacob, 2009; Patton, 2008) et d'identification d'indicateurs pour apprécier les effets des programmes demeure (Fortin, 2003; ministère de la Santé et des Services sociaux [MSSS], 1995, 1998, 2012; SCT, 2002a-b-c).

On a donc constaté que malgré la présence de facteurs favorables à l'identification et à l'utilisation des indicateurs, cela ne semble pas suffisant. L'hypothèse d'un manque d'accompagnement pour soutenir les différents acteurs dans ce processus et faire le pont entre les gestionnaires et responsables des programmes et les experts de la mesure a été proposée.

## STRATÉGIE POUR IDENTIFIER ET SÉLECTIONNER DES INDICATEURS DE RÉSULTATS

Devant ces constats, une stratégie d'identification d'indicateurs de résultats de programme a été proposée. Celle-ci s'est basée sur la littérature sur les grands principes du domaine de l'évaluation tels que la pratique en évaluation axée sur l'utilisation des résultats et la prise de décision, l'approche participative et les stratégies existantes

d'identification d'indicateurs. Les conditions favorables à une culture d'évaluation et les stratégies de soutien et d'accompagnement dans le changement ou l'intégration de nouvelles pratiques professionnelles ainsi que sur l'expérience en évaluation de l'auteure ont également été pris en considération dans la réflexion. La stratégie proposée, qui se veut un processus itératif novateur, repose sur une modalité de réalisation particulière et quatre étapes importantes à respecter : Modalité de réalisation : modalité d'accompagnement pour réaliser la stratégie d'identification et de sélection d'indicateurs de résultats pour un programme; 1<sup>re</sup> étape : utiliser le modèle logique de programme « détaillé » pour documenter le programme et son contexte de mise en œuvre, et communiquer; 2<sup>e</sup> étape : consulter les groupes d'acteurs concernés par le programme pour élaborer une liste d'indicateurs potentiels qui serviront à apprécier le programme; 3<sup>e</sup> étape : identifier et classer les indicateurs selon les composantes du programme concerné; 4<sup>e</sup> étape : apprécier les indicateurs retenus selon les caractéristiques de pertinence, de faisabilité et d'importance accordée par les acteurs concernés par le programme.

## MÉTHODOLOGIE

Pour tester la stratégie, deux groupes de participants ont été recrutés. Un premier groupe de participants (tableau 1) qui ont été rencontrés en entrevue individuelle ou en groupe pour documenter le modèle logique de programme et identifier des indicateurs potentiels qui serviraient à apprécier le programme (étapes 1 et 2). Et un deuxième groupe (tableau 2) qui a participé, avec le premier groupe, au sondage en ligne pour apprécier la pertinence, la faisabilité et l'importance accordée par les acteurs (étape 4) aux indicateurs retenus par l'évaluateur, selon les composantes du programme concerné, lors de l'étape 3.

Pour expérimenter la stratégie d'accompagnement, c'est-à-dire réaliser les étapes 1, 2 et 4, un groupe composé de tous les groupes d'acteurs concernés par le programme a été formé : le groupe 1.

**Tableau 1 : Participants du groupe 1 et taux de participation (étapes 1,2 et 4)**

Expérimentation de la stratégie Groupes d'acteurs concernés	Population (n)	Participants à l'expérimentation Groupe 1 (n)	Taux de participation à l'expérimentation (%)
Intervenants Fluppy	15	13	87
Chefs de programme 0-5 ans	4	2	50
Responsable régionale du programme (DRSP-CN)	1	1	100
Experts de contenu	2	2	100
Enseignants	31	5	16
Parents	527 à 620	4 (dont un couple)	NSP
Total	578 à 671	27	NSP

Lors de l'étape d'appréciation des indicateurs identifiés (étape 4), le groupe 1 a été consulté et un autre groupe d'acteurs (groupe 2), (Tableau 2) similaires dans leur rôle au groupe 1, a également été consulté afin de juger de certaines qualités des indicateurs identifiés par le groupe 1, ce qui a augmenté le nombre de participants et donc, la robustesse des résultats.

Différentes stratégies de collecte de données (groupe nominal modifié, entrevue en groupe et en individuel, questionnaire autoadministré en ligne, journal de bord) ont été utilisées pour réaliser l'expérimentation de la stratégie et colliger les données afin de

répondre aux objectifs de la recherche et s'adapter au contexte et aux acteurs ciblés. Le type d'approche et les méthodes de collecte choisis ont donc été influencés par les objectifs de la recherche et le milieu d'expérimentation de la stratégie.

**Tableau 2 : Participants du groupe 2 et taux de participation (étape 4)**

Expérimentation de la stratégie Groupes d'acteurs concernés	Population (n)	Participants Groupe 2 (n)	Taux de participation au sondage (%)
Intervenants Fluppy	4	2	50
Chefs de programme 0-5 ans	4	3	75
Responsable régionale du programme (DRSP-CN)	NSP	NSP	NSP
Experts de contenu	NSP	NSP	NSP
Enseignants	20	0	0
Parents	340 à 400	7	NSP
Total	368 à 428	12	NSP

## RÉSULTATS EN BREF

- La stratégie d'accompagnement est une plus-value mais nécessite des conditions favorables pour sa réalisation
- L'utilisation du modèle logique de programme comme outil de synthèse et de classement mais également comme outil d'échanges et de communication efficace
- La consultation des différents groupes d'acteurs est essentielle mais l'échange entre les différents groupes serait probablement plus efficace
- L'appréciation des caractéristiques des indicateurs par les différents groupes d'acteurs est pertinente et nécessaire, mais leur utilisation doit l'être également

## CONCLUSION

Cette stratégie a identifié 45 indicateurs de résultats pertinents, faisables et importants pour les acteurs concernés. Tous ces indicateurs ont eu un score moyen variant entre 3,43 et 4,86 sur 5 pour la pertinence, entre 2,57 et 4,50 pour la faisabilité, et entre 3,29 et 4,64 pour l'importance accordée par les acteurs. Ainsi, les scores moyens des 45 indicateurs identifiés montrent que la stratégie d'identification d'indicateurs proposée a atteint son objectif qui était d'identifier des indicateurs pertinents, faisables et importants pour les acteurs du programme Fluppy.

Cette stratégie a permis également de bonifier la compréhension commune d'un programme, a favorisé la mobilisation et la réflexion des différents acteurs concernés et, par la suite, a soutenu la prise de décision de chacun des acteurs par rapport à ce programme. Selon les constatations faites, la stratégie d'accompagnement proposée a eu des retombées positives directes pour le programme retenu telles qu'une augmentation de la motivation à l'égard de celui-ci pour certains groupes d'acteurs, une meilleure compréhension de certains éléments ainsi qu'une prise de conscience de l'utilité perçue des indicateurs pour le suivre et l'apprécier.

Par ailleurs, suite à ces constats, plusieurs questions se posent afin de donner des pistes de solutions : Est-ce que l'accompagnement et le temps mis par les organisations pour réaliser et faire vivre l'évaluation pour la prise de décision sont suffisants? Est-ce que les organisations gouvernementales se donnent les moyens de rendre l'évaluation de programme pour la prise de décision possible et efficace? Qu'est-ce qui entrave la mise en place d'une culture d'évaluation au sein des organisations publiques et parapubliques?

Est-ce le manque de compréhension de l'expertise des évaluateurs dans le soutien à la prise de décision, le manque de soutien pour accompagner dans ce changement, le manque de formation continue en milieu de travail ou le manque de ressources en évaluation pour le faire vivre qui nuit à la mise en place de cette culture?

De plus, l'avancement des connaissances méthodologiques en évaluation est également une piste d'action de recherches à privilégier surtout auprès de certaines clientèles qui bénéficient des programmes ou des services en santé, comme par exemple des enfants ou des parents en situation de vulnérabilité. Il serait donc pertinent de promouvoir des recherches afin d'élaborer et d'expérimenter des stratégies de recrutement peut-être moins conventionnelles pour faire participer la clientèle visée par les programmes et des méthodes de collecte de l'information plus efficaces et adaptées pour cette clientèle souvent plus vulnérable. De plus, étant donné que les échanges entre les différents acteurs concernés par un programme seraient bénéfiques pour favoriser la compréhension commune d'un programme, la recherche devrait s'intéresser à développer et valider des stratégies ou des moyens de rassembler des groupes d'acteurs différents, dans leur rôle et responsabilité, pour la réalisation d'un programme. Une des stratégies proposées est d'utiliser le modèle logique de programme pour favoriser la discussion en grand groupe et, ainsi, structurer et classer l'information. Toutefois, cette stratégie n'aide pas à recruter des participants, il faut donc trouver des alternatives pour inciter ceux-ci à se déplacer et participer à la consultation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et services sociaux-Estrie. (2004). *Guide d'élaboration de modèles logiques de programme. Utiliser les modèles logiques pour coordonner, planifier, l'action et l'évaluation*. Québec, Canada. (À partir de la production *Logic Model Development Guide*, révision décembre 2001, W.K. Kellogg Foundation, One East Michigan Avenue East, Battle Creek, Michigan 49017-4058).
- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. (2010). *Cadre de référence pour le développement conjoint (CSSS/DSP) d'un système d'appréciation de la performance du Plan d'action régional (PAR) et des Plans d'action locaux (PAL) en santé publique du territoire montréalais*. Québec, Canada.
- Audet, J. (1996). *De la nomenclature à la sélection des indicateurs de mesure : un modèle systémique* (Essai de maîtrise). Université Laval, Québec.
- Bertrand, J.T., Magnani, R.J., & Knowles, J.C. (1991). *Manuel d'indicateurs pour l'évaluation des programmes de planification familiale*. Office de la population, Agence des États-Unis pour le développement international.
- Blank, R.K. (1993). Developing a System of Education Indicators : Selecting, Implementing, and Reporting Indicators. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15(1), 65-80.
- Buissières, É.L., Pépin, G. & Carrière, M. (2002). *Les modèles logiques pour planifier, évaluer et comprendre des programmes : théorie et pratique*, Activité scientifique de GRIOSE-SM, octobre 2002.
- Canadian Alliance for Sustainable Health Care (CASHC). (2012). *Measuring Success : A Framework for Benchmarking Health Care System Performance*. The Conference Board of Canada : Rao, S., Lye, J., & Astles, P.
- Caplin, D.A., Rao, J.K., Filloux, F., Bale, J.F., & Van Orman, C. (2006). Development of Performance Indicators for the Primary Care Management of Pediatric Epilepsy : Expert Consensus Recommendations Based on the Available Evidence. *Epilepsia*, 47(12), 2011-2019.
- Capuano, F., Poulin, F., Vitaro, F., Verlaan, P., & Vinet, I. (2010). Le programme de prévention Fluppy : historique, contenu et diffusion au Québec, *Revue de psychoéducation*, 39(1), 1-26.
- Caron, A. (2005). Hors du contrôle, point de salut?. *Bulletin SQÉP*, 18(2), 19-21.
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC). (2006). Developing your Logic Model. Department of Health and Human Services. *Evaluation et*, (8), 1-2.
- Champagne, F., Contandriopoulos, A.P., & Tanon, A. (2009a). Utiliser l'évaluation. Dans A. Brousselle, F. Champagne, A.P. Contandriopoulos, & Z. Hartz, *L'évaluation : concepts et méthodes* (Chapitre 11). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Champagne, F., Contandriopoulos, A.P., Brousselle, A., Hartz, Z., & Denis, J.L. (2009b). L'évaluation dans le domaine de la santé : concept et méthodes. Dans A. Brousselle, F. Champagne, A.P., Contandriopoulos, & Z. Hartz,

- L'évaluation : concepts et méthodes* (Chapitre 2). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Champagne, F., Brousselle, A., Hartz, Z., & Contandriopoulos, A.P. (2009c). Modéliser les interventions. Dans A. Brousselle, F. Champagne, A.P. Contandriopoulos, & Z. Hartz, *L'évaluation : concepts et méthodes* (Chapitre 3). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Comeau, M. (1999). *État de la situation sur l'implantation du programme Fluppy d'entraînement aux habiletés sociales dans la région de Québec et proposition de consolidation progressive du programme*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de la santé publique.
- Comeau, M., & Benazera, C. (2001). *Facteurs de succès et d'échec du volet familial du programme Fluppy dans la région de Québec*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de la santé publique.
- Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE). (2008). *Améliorer notre système de santé et de services sociaux, une nouvelle approche pour en apprécier la performance*. Document d'orientation.
- Contandriopoulos, A.P. (2008). *L'évaluation globale et intégrée des systèmes de santé (EGIPSS) : un instrument au service de l'amélioration continue de la performance*. Administration de la santé et Groupe de recherche GRSI, Université de Montréal, Québec, Canada. Présentation faite au GRÉAS, Direction de la santé publique de Montréal.
- De Landsheere, G. (1979). *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation*. Paris : Presses universitaires de France.
- Denis, J.L., Lehoux, P., & Tré, G. (2009). L'utilisation des connaissances produites. Dans V. Ridde, & C. Dagenais, *Approches et pratiques en évaluation de programme* (Chapitre 10). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Direction régionale de santé publique de la Capitale-Nationale (DRSP-CN) (2006). *Portrait de santé de la région de la Capitale-Nationale. Les statistiques - Deuxième rapport national sur l'état de santé de la population du Québec. Partie 3 - Aspects méthodologiques*. Québec, Canada.
- Donabedian, A. (1986). Criteria and Standards for Quality Assessment and Monitoring. *Quality Review Bulletin*, 12 (3), 99-108.
- Donabedian, A. (1992). The role of outcomes in Quality assessment and assurance. *Quality review bulletin*, 18 (11), 356-360.
- Dubois, C.A., Champagne, F., & Bilodeau, H. (2009). Historique de l'évaluation. Dans A. Brousselle, F. Champagne, A.P. Contandriopoulos, & Z. Hartz, *L'évaluation : concepts et méthodes* (Chapitre 1). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Éditeur officiel de Québec. (2014). *Gazette officielle du Québec*, 146<sup>e</sup> année (11). Récupéré de : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf>
- Fédération de la réadaptation en déficience physique du Québec (FRDPQ). (1996). *Modèle d'évaluation de programmes*. Traduction libre (tiré de Love, A.J. (1993) publié par l'Association canadienne d'évaluation dans *Evaluation Methods Sourcebook*).
- Fortin, J.P. (2013). *Pour une évaluation utile et utilisée en santé publique*. Département de santé publique du CHU de Québec et Direction régionale de santé publique. Québec, Canada.
- Fortin, L. (2003). Indicateurs et cycle de gestion : une synchronisation perfectible. *La problématique de l'accès à l'information en évaluation*. Actes du colloque tenu le 24 octobre 2003 à l'École nationale d'administration publique, ÉNAP-Montréal. Douzième colloque annuel de la Société québécoise d'évaluation de programme, SQEP.
- Foulquié, P. (1978). *Vocabulaire des sciences sociales*. Presses universitaires de France.
- Frevel, B. (2004). *Identifying Performance Indicators : The value of Logic Models*, Alberta Sustainable Resource Development.
- Grawitz, M. (1983). *Lexique des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- Greenberg, A., Angus, H., Sullivan, T., & Brown, A.D. (2005). Development of a Set of Strategy-based System-level Cancer Care Performance Indicators in Ontario, Canada. *International Journal of Quality Health Care*, 17 (2), 107-114.
- Institut canadien d'information sur la santé (ICIS). (2006). *Indicateurs pancanadiens de soins de santé primaires. Rapport 1, volume 1*. Projet d'élaboration d'indicateurs pancanadiens de soins de santé primaires. Ottawa : Canada.
- Institut canadien d'information sur la santé (ICIS). (2010). *Indicateurs de santé 2010*. Statistique Canada.
- Institut canadien d'information sur la santé (ICIS). (2013). *Indicateurs de santé 2013*. Statistique Canada. Récupéré de : [https://secure.cih.ca/free\\_products/HI2013\\_FR.pdf](https://secure.cih.ca/free_products/HI2013_FR.pdf)
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2009). *Animer un processus de transfert des connaissances : Bilan des connaissances et outil d'animation*. Québec, Canada : Lemire, N., Souffez, K., & Laurendeau, M.C.
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2013a). *Une stratégie et des indicateurs pour la surveillance des inégalités sociales de santé au Québec*, Rapport de recherche. Québec, Canada : Pampalon, R., Hamel, D., Alix, C., & Landry, M.
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2013b). *Construire le modèle logique d'une politique publique favorable à la santé : pourquoi et comment?* Note documentaire. Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. Québec, Canada. Récupéré de : [https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1838\\_Construire\\_Modelo\\_Logique.pdf](https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1838_Construire_Modelo_Logique.pdf)
- Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS). (2012). *Résumé : Des indicateurs de qualité à l'intention des professionnels et des gestionnaires des services de première ligne*, Québec, Canada : Beaulieu M.D.
- Jacob, S., & Ouvrard, L. (2009). L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante. *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, 1.
- Johnstone, J.N. (1979). *Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook*. Australie : J.P. Keeves.
- Keeling, M. (2011). Le pourquoi et le comment d'une approche des politiques publiques favorables à la santé. *Le Bloc-Notes*, 14 (2). Récupéré dans : <http://www.leblocnotes.ca/node/3742>
- Lamoureux, A. (2000). *Recherche et méthodologie en sciences humaines* (2<sup>e</sup> édition). Édition Études Vivantes. Québec : Groupe Éducalivres inc.
- Laveault, D., & Grégoire, J. (1997). *Introduction aux théories des tests en sciences humaines*. Méthodes en sciences humaines. Paris : DeBoeck Université.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (3<sup>e</sup> édition), Collection Le défi Éducatif. Québec, Canada.
- Le Grand, M., & Lambert A. (1992). *Approche probabiliste du cadre logique*. Conférence de La société canadienne d'évaluation Université du Québec à Hull, Québec, Canada.
- Lessard, S., & Leclerc, B.S. (2013). Exemple d'application de l'évaluation formative centrée sur l'utilisation des résultats. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 28 (2), 97-106.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (1995). *Les indicateurs et la gestion par résultats*, Collection Méthodologie et instrumentation. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (1998). *Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes. Application en promotion de la santé et en toxicomanie*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (1999). *Les indicateurs et le système de soins*, Collection Méthodologie et instrumentation. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (2003). *Politique d'évaluation du ministère de la Santé et des Services Sociaux - Évaluer pour s'améliorer*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (2012). *Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). (2010). *Indicateurs de l'éducation, Édition 2010*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). (2011). *Indicateurs de l'éducation, Édition 2011*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). (2012). *Indicateurs de l'éducation, Édition 2012*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). (2013). *Indicateurs de l'éducation, Édition 2013*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). (2014). *Indicateurs de l'éducation, Édition 2014*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Monette, M., Charrette, M., & Jobin, I. (1998). *L'élaboration du programme* (2<sup>e</sup> édition). Québec : Presses inter universitaires.
- Nadeau, M.A. (1988). *L'évaluation de programme : Théorie et pratique* (2<sup>e</sup> édition). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, Canada.
- Organisation mondiale de la Santé (OMS). (1996). *Indicateurs pour le suivi de la mise en œuvre des politiques pharmaceutiques nationales. Guide pratique*. Brudon, P., Rainhorn, J.-D., & Reich, M.R. Récupéré de : <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Jwhozip15f/>
- Patton, M.Q. (2008a). *Utilization-Focused Evaluation* (4<sup>th</sup> édition). Thousand Oaks : SAGE Publication.
- Patton, M.Q. (2008b). Sur l'évaluation : La pensée évaluative et l'utilité du processus d'évaluation. *Bulletin SQEP*, 20 (2), 12-13.
- Patton, M.Q., & LaBosière F. (2009). L'évaluation axée sur l'utilisation. Dans V. Ridde et C. Dagenais, *Approches et pratiques en évaluation de programme* (Chapitre 8). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Patton, M.Q. (2010). *Developmental Evaluation Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York : The Guilford Press.



- Payot, I., Latour, J., Massoud, F., & Kergoat, M.J. (2007). Validation d'indicateurs de la prise en charge des atteintes des fonctions cognitives dans les unités d'évaluation gériatrique. *Le médecin de famille canadien*, 53, 1944-1952.
- Pigeon, R.E. (1991). *Méthodologie de recherche scientifique*. Vocabulaire et lexique anglais-français. Montréal : Les éditions de la Chenelière.
- Plante, J. (1994). MEV 63999. *Évaluation institutionnelle*. Département de mesure et évaluation, Université Laval.
- Porteous, N.L. (2007). *Élaborer, utiliser et enseigner les modèles logiques*, Atelier de la Conférence de l'Association africaine d'évaluation (Niamey Niger).
- Porteous, N.L. (2009). La construction du modèle logique d'un programme. Dans V. Ridde et C. Dagenais, *Approches et pratique en évaluation de programme*, (Chapitre 5). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Programme national de santé publique. (2013). *Bulletin d'information*, 4. Récupéré de : <http://intranetreseau.rtss.qc.ca/sectionDocumentation/Bulletinsd'information/BulletinProgramme national de santé publique>
- Pronovost, D. (1994). *Les indicateurs : du concept à la construction. Analyse documentaire* (Essai de maîtrise). Université Laval, Québec, Canada.
- Provost, M.H., Cardinal, L., Moreault, L., & Pineau, R. (2007). *Description, impact et conditions d'efficacité des stratégies visant l'intégration de la prévention dans les pratiques cliniques : revue de la littérature*, Collection L'intégration de pratiques cliniques préventives, Québec : Gouvernement du Québec.
- Provost, M.H., Moreault, L., & Cardinal, L. (2013). *Accompagner un changement dans les pratiques cliniques préventives : apprentissages et conditions critiques*, Collection L'intégration de pratiques cliniques préventives), Québec : Gouvernement du Québec.
- Rey, L. (2012). L'évaluation développementale, enjeux méthodologiques et rôle de l'évaluateur. *Bulletin SQEP*, 24 (1), 5-6.
- Ridde, V., & Dagenais, C. (2009). Introduction générale à l'évaluation de programme. Dans V. Ridde et C. Dagenais, *Approches et pratiques en évaluation de programme* (11-29). Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Roberts-Gray, C., & Scheirer, M.A. (1988). Checking the Congruence between a Program and Its Organizational Environment. *New Directions for Program Evaluation* (40) : 63-82.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> éd., p. 199-225). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Santé Canada. (2003). *Votre histoire et la mesure de vos progrès : introduction à la surveillance et à l'évaluation des projets liés au VIH/sida*, Division des politiques, de la coordination et des programmes sur le VIH/sida, Division de l'évaluation des programmes du Ministère. Ottawa : Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2002a). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Modernisation de la gestion publique. Québec : Gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2002b). *L'évaluation de programme : Document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*. Modernisation de la gestion publique. Québec : Gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2002c). *Guide sur les indicateurs*. Modernisation de la gestion publique. Québec : Gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2009). *Glossaire des indicateurs*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. (2009). *Module 2 : Profil et modèle logique*. Récupéré de : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)
- Société canadienne d'évaluation (SCÉ). (2010). *L'évaluation au Canada : Référentiel des compétences professionnelles requises à son exercice*. Récupéré de : [https://evaluationcanada.ca/xtf/2\\_compétences\\_cdn\\_pratique\\_evaluation.pdf](https://evaluationcanada.ca/xtf/2_compétences_cdn_pratique_evaluation.pdf)
- St-Cyr-Tribble, D., Lane, J., Boyer, G., Aubé, D., Blackburn, F., Brassard, C., Gendron, S., Labadie, J.F., Belleau, H. & Le Gall, J. (2008). Le cadre de référence « Trans-Action » en transfert des connaissances. Rapport de recherche : le transfert des connaissances entre praticiens, gestionnaires et chercheurs comme source d'innovation en CLSC. Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke. Direction de la coordination et des affaires académiques.
- Taylor-Powell, E., Jones, L., & Henert, E. (2003). *Enhancing Program Performance with Logic Models*. Retrieved March 1, 2003, from the University of Wisconsin-Extension web site. Récupéré de : <https://fyi.uwex.edu/programdevelopment/files/2016/03/lmcourseall.pdf>
- Thibaudeau, M. (2014). Les conditions gagnantes d'une évaluation participative dans les programmes ou les projets liés à des organisations du secteur des services sociaux. *Bulletin SQEP*, 26 (1), 5-7.
- Travers, C., Martin-Khan, M., & Lie, D. (2010). Policy and Practice Update : Performance Indicators to Measure Dementia Risk Reduction Activities in Primary Care. *Australasian Journal on Ageing*, 29 (1), 39-42.
- Veillard, J., Champagne, F., Klazinga, N., Kazandjian, V., Arah, O.A., & Guisset, A.-L. (2005). A Performance Assessment Framework for Hospitals : The WHO Regional Office for Europe PATH Project. *International Journal for Quality Health Care*, 17 (6), 487-496.
- Voyer, P. (2009). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2<sup>e</sup> édition). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Watson, D.E., Broemeling, A.M., Reid, R.J., & Black, C. (2004). *Un modèle logique axé sur les résultats en matière de soins de santé primaires : Jeter les bases de la mesure du rendement, de la surveillance et de l'évaluation fondés sur les données probantes*. College of Health Disciplines, The University of British Columbia.

---

## Les 3 prochains articles sont des résumés de conférences présentées lors du 28<sup>e</sup> colloque annuel de la SQEP en 2018

---

### L'évaluation face à la «résultologie» et à la nouvelle gouvernance politique

Résumé de **Tatyana Litovchenko** de la conférence de **Mme Lisa Birch**, professeure associée au Département de science politique de l'Université Laval

Cette communication a présenté une réflexion critique sur la nouvelle gouvernance politique (NGP) et la « résultologie », émergées à la fin des années 1990 en tant que nouvelles formes de gouvernance publique. Dans un contexte où l'évaluation de programme, la gestion axée sur les résultats et, depuis 2016-2017, la révision permanente des programmes sont institutionnalisées au sein des organisations publiques québécoises, la conférencière s'est intéressée aux défis potentiels pour l'avenir de la fonction évaluative découlant de l'enracinement progressif de la « résultologie » au Québec.

La « résultologie » (deliverology) a vu le jour au Royaume-Uni sous l'impulsion du gouvernement Blair et s'est depuis répandue dans de nombreux pays. Au Canada, le gouvernement Trudeau l'a adoptée. Elle s'installe progressivement au Québec, comme en témoignent les déclarations de l'ancien premier ministre Couillard lorsqu'il a affirmé que son gouvernement a exécuté ce qu'il avait promis de faire durant son mandat. Son successeur, François Legault, quant à lui, s'est engagé le lendemain des élections de « livrer la marchandise » aux Québécois et de « tenir parole sur [les] engagements » de son parti.

Guidées par la logique de l'imputabilité électorale, la NGP et la « résultologie » sont utilisées par le gouvernement pour réaliser ses engagements électoraux et les réformes tout en étant centrées sur l'atteinte de buts et de cibles au cours d'un mandat. Pour valider les progrès réalisés, le gouvernement choisit des indicateurs parlants pour les citoyens. Il pourrait, par exemple, suivre dans le temps l'évolution du taux de diplomation. Sont identifiés également les acteurs impliqués dans la réalisation de chaque engagement et des changements requis pour ces acteurs.

Les médias et les politiciens voient d'un bon œil ce système qui permet notamment de rendre compte aux citoyens de la réalisation des promesses gouvernementales. Par ailleurs, même s'il n'y a pas de données probantes sur l'impact de la « résultologie », beaucoup de textes non scientifiques soulignent les mérites de cette méthode de réalisation des promesses électorales.

En contrepartie, certains auteurs se questionnent sur les conséquences de l'adoption de ce modèle pour les politiques publiques et relèvent notamment des enjeux suivants :



- 1) Le cycle électoral prime sur le cycle des politiques publiques.
- 2) L'imputabilité citoyenne aux urnes prévaut sur l'imputabilité au sens de la gouvernance et de la gestion (Chouinard et Milley, 2015).
- 3) La perspective partisane oriente la gouvernance, encadre les décisions quant aux politiques publiques et embrouille les questions de loyauté et de neutralité dans l'administration publique.

Dans ce contexte, l'évaluation de programme dont l'horizon temporel s'aligne sur le cycle des politiques publiques et non pas sur celui, plus court, du cycle électoral, serait-elle en danger au Québec? En ce sens, Savoie (2013) cité dans la communication, se préoccupe du fait que l'application de la « résultologie » peut entraîner une réallocation des ressources dédiées à l'évaluation vers la production et le suivi des indicateurs, ce qui est réducteur pour la fonction évaluative.

## Références

- Chouinard, J.A. & Milley, P. (2015). From New Public Management to New Political Governance: Implications for Evaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 1–22, doi: 10.3138/cjpe.30.1.1
- Savoie, D. (2015). *What is Government Good At: A Canadian Answer*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Note: la référence de Savoie (2015) a été tirée de la présentation powerpoint. il peut y avoir eu une erreur de rédaction dans le résumé concernant la référence à Savoie (2013). Nous sommes désolé pour cet imbroglio.

## Le renforcement des capacités organisationnelles en évaluation : théorie et pratique

Résumé de **Tatyana Litovchenko** de la conférence de Mme **Isabelle Bourgeois**, professeure agrégée à l'École nationale d'administration publique et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en évaluation des politiques et des programmes.

Cette présentation a porté sur le renforcement des capacités des organisations (RCE) à produire des évaluations de qualité et à les utiliser pour améliorer les interventions, rendre compte des impacts des politiques et des programmes et appuyer la prise de décisions.

L'administration publique au Canada et au Québec a recours depuis 40 ans à l'évaluation de ses interventions. Toutefois, encore aujourd'hui on constate une sous-utilisation des résultats des évaluations dans les organisations, notamment sur le plan de leur intégration à la prise de décisions stratégiques (par exemple, pour une réaffectation budgétaire ou pour des exercices de révision stratégique).

À la question de savoir pourquoi n'y a-t-il pas plus d'utilisation stratégique de l'évaluation, la recherche répond que pendant longtemps l'accent a été mis sur les compétences individuelles (techniques et relationnelles) des évaluateurs et moins sur les capacités des organisations en évaluation lesquelles doivent également être prises en compte pour assurer l'utilisation stratégique de l'évaluation.

Les capacités organisationnelles en évaluation se déclinent en deux dimensions : compétences individuelles et techniques pour produire des évaluations de qualité (il s'agit ici des professionnels qui font de l'évaluation et qui doivent posséder des habiletés techniques au niveau de la modélisation des programmes, de la collecte et de l'analyse de données ou encore des compétences interpersonnelles) et structures organisationnelles permettant la production et l'utilisation des évaluations (par exemple, des budgets suffisants, des outils

techniques mis à disposition des évaluateurs ou des instances qui assurent le suivi des recommandations).

Quatre modèles théoriques cherchent à décrire les capacités organisationnelles en évaluation à partir des recherches empiriques.

### 1. Modèle multidisciplinaire du RCE de Preskill et Boyle (2008)

Celui-ci décrit d'une part des stratégies de renforcement des capacités en évaluation (par exemple, la communauté de pratiques, les formations) et d'autre part, les résultats organisationnels du RCE (des processus, des pratiques, des politiques et des ressources nécessaires à la pratique continue et durable de l'évaluation). Pour faciliter le transfert des connaissances, les auteurs mettent l'accent sur le leadership, la culture organisationnelle, les systèmes et structures assurant la pratique de l'évaluation, ainsi que les mécanismes de communication disponibles dans l'organisation.

### 2. Modèle intégré du RCE de Labin et collaborateurs (2012)

Ce modèle se présente sous forme d'un cadre logique et illustre le renforcement des capacités en tant qu'intervention plutôt que décrire ces capacités en tant que telles. Il s'articule autour de trois sections : les besoins (notamment des facteurs qui peuvent expliquer le recours à une stratégie de RCE, par exemple, la motivation ou les attentes par rapport au RCE), les activités (les stratégies et comment elles seront mises en œuvre et évaluées) et les résultats sur le plan individuel et organisationnel (changements au niveau des attitudes, connaissances et comportements). L'objectif ultime d'une intervention en RCE serait l'amélioration des programmes.

### 3. Modèle et instrument de mesure de la capacité organisationnelle en évaluation de Nielsen, Lemire et Skov (2011)

Les auteurs présentent deux dimensions des capacités organisationnelles en évaluation, une ayant trait à la demande d'évaluation au sein de l'organisation et l'autre à la production d'évaluations. La demande fait référence aux objectifs explicites de l'organisation et aux structures et systèmes qui exigent la production d'évaluations et s'en servent. La production d'évaluations se présente comme la combinaison du capital humain et de la technologie, qui permet la conception et la mise en œuvre d'évaluations.

### 4. Dimensions de la capacité organisationnelle en évaluation de Bourgeois et Cousins (2008, 2013)

Les auteurs identifient des éléments constitutifs des deux dimensions de la capacité en évaluation d'une organisation : la capacité à réaliser une évaluation (ressources humaines, ressources organisationnelles, planification et activités en évaluation) et la capacité à utiliser les résultats des évaluations pour une meilleure prise de décisions (compétences en évaluation de l'ensemble des membres de l'organisation, prise de décisions organisationnelles (cheminement clairement identifié pour un rapport d'évaluation), apprentissage et bénéfices (utilisation concrète des résultats)).

Aujourd'hui, quelques instruments pour faire un diagnostic des capacités organisationnelles sont disponibles, dont un seul en français développé par l'auteure. Il se présente sous forme d'un questionnaire d'autodiagnostic des capacités organisationnelles en évaluation utilisant l'échelle de Likert sur 4 points. Un seul questionnaire est à remplir par organisation, par exemple, lors d'un atelier en groupe réunissant des gestionnaires, membres de la direction, les évaluateurs. Il est complété par consensus. Le questionnaire est disponible sur le site [www.evalcap.ca](http://www.evalcap.ca).

Une fois le diagnostic réalisé et des lacunes en matière d'évaluation identifiées, plusieurs stratégies peuvent être employées par

l'organisme concerné pour renforcer ses capacités, selon les dimensions identifiées dans le modèle de Bourgeois et Cousins.

*1) Au niveau des ressources humaines :*

Améliorer les connaissances en évaluation : monter un atelier sur le modèle logique

Mettre sur pied une communauté de pratiques en évaluation

Élaborer du matériel pédagogique sur la planification des évaluations

*2) Au niveau des ressources organisationnelles :*

Élaboration d'une politique organisationnelle en évaluation

Élaboration d'une procédure standardisée pour transmettre des résultats d'évaluation aux utilisateurs principaux

*3) Au niveau de la planification et des activités d'évaluation :*

Élaboration des gabarits pour la planification des évaluations

*4) Au niveau des connaissances organisationnelles en évaluation :*

Campagne de sensibilisation au sujet de l'évaluation

*5) Au niveau de l'apprentissage organisationnel :*

Élaboration d'un cadre de mobilisation des connaissances générées par l'évaluation.

Pour la réussite du processus RCÉ au sein d'une organisation, il est important d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie intentionnelle de RCÉ. Pour cela, il est nécessaire de définir les objectifs et les activités visant le changement souhaité, identifier les parties prenantes, élaborer le cadre logique de l'intervention, un plan de travail et un plan d'évaluation de la stratégie.

## Références

Note: les références complètes aux modèles n'ont pas été repérées dans la présentation powerpoint. Nous sommes désolés de ne pas pouvoir les ajouter spécifiquement.

---

## La mesure de l'efficacité dans les évaluations de programme de la fonction publique québécoise depuis la tenue de la Commission de révision permanente des programmes publics

Résumé de **Tatyana Litovchenko** de la conférence de **M. Léandre Leblanc**, est étudiant à la maîtrise en évaluation de programmes à l'École nationale d'administration publique.

Cette communication est issue d'une recherche en cours qui porte sur la mesure de l'efficacité des programmes gouvernementaux au Québec depuis les travaux de la Commission de révision permanente des programmes publics (CRPP) entamés sous le gouvernement Couillard. Elle s'est conclue par la présentation de certains résultats obtenus dans le cadre de l'étude.

La démarche de révision des dépenses publiques est guidée principalement par l'objectif d'amélioration de l'efficacité de l'action gouvernementale. Elle « consiste à élaborer et à adopter des mesures d'économie, à partir du réexamen systématique des dépenses de référence ». (Arsenault, 2016).

Au Québec, plusieurs démarches de ce type ont été réalisées au cours des vingt dernières années. Le bilan de ces exercices semble mitigé du fait notamment d'un respect incertain des conditions de réussite de

ceux-ci. Par exemple, l'existence d'une volonté politique soutenue de réduire les dépenses de l'État peut être remise en question devant le constat que le nombre d'organismes publics n'a pas diminué entre 1997 et 2017. Par ailleurs, il est difficile d'avoir accès à une information de qualité sur les résultats de certains programmes publics, car plusieurs programmes n'ont pas été évalués depuis leur mise en place.

La Commission de révision permanente de programme a commencé ses travaux en 2014 suite à l'élection du Parti libéral du Québec. Les commissaires ont examiné la pertinence, l'efficacité, et l'efficacité des programmes gouvernementaux. L'analyse a démontré notamment que l'efficacité n'était pas souvent considérée dans les évaluations réalisées dans les organismes publics. Face à ce constat, la commission a souligné l'importance de ces critères pour l'évaluation des programmes gouvernementaux.

Différentes façons de mener l'évaluation économique des interventions publiques se dégagent des écrits spécialisés. L'analyse avantages – coûts sert à comparer les bénéfices et les coûts d'un projet ou d'un programme. Leur différence représente le bénéfice social net généralement exprimé en valeur monétaire. L'analyse coûts – efficacité compare différents moyens d'intervention utilisés par l'État dans le but de déterminer l'option la plus économique pour obtenir le résultat recherché. L'analyse coût – utilité consiste à évaluer les coûts de différentes interventions dans une unité de mesure non monétaire, par exemple, en termes de changement dans le bien-être de ceux qui sont exposés à ces interventions.

La recherche sur laquelle à l'origine de la communication s'intéresse aux impacts de la CRPP sur la prise en compte du critère d'efficacité dans les évaluations de programmes au sein des organismes gouvernementaux du Québec. Les résultats préliminaires ont été obtenus dans le cadre d'un sondage et des entretiens semi-dirigés auprès de certains responsables d'évaluation de la fonction publique. Parmi les premiers constats à relever serait le suivant : relativement aux autres critères, l'efficacité fait moins partie des considérations en évaluation de programme. En ce sens, il ne semble pas y avoir présentement beaucoup d'évaluation d'efficacité au sein des ministères et organismes.

## Références

Arsenault, P.-É. (2016). «Révision des dépenses publiques. S'agit-il d'un nouveau levier ou d'une simple panacée de circonstance?» Sous la direction de M. Lamari et J. L. Jacob, Praxis de l'évaluation et de la révision des programmes publics. Approches, compétences et défis (p.85-114), Québec : Presses de l'Université du Québec.

---