

Société québécoise d'évaluation de programme



Volume 33 numéro 1 – Octobre 2023

TABLE DES MATIÈRES

- Mot de l'éditrice et responsable du Comité du Bulletin** 1
Par Anna Guève
- Portrait de l'état des lieux de l'évaluation au Québec – Faits saillants** 3
Par Christian Doly, François Monnou, Marie-Ève Normandeau, Adja Seynabou Kane, Hadja N'Sira Balde, Maude Léonard, Sandrine Wettach, Jean Serge Quesnel
- Transformer l'évaluation ou évaluer la transformation, les deux faces d'une même médaille?** 8
Réflexions inabouties d'une praticienne-chercheuse en évaluation
Par Lynda Rey
- Renforcer l'Analyse de contribution par la Cartographie participative du système : exploration des récits de contribution dans un contexte de complexité** 11
Par Salah Eddine Bouyousfi
- Les six niveaux d'évaluation au sein de l'administration publique** 14
Par Jean Serge Quesnel

Société québécoise d'évaluation de programme

25, rue Thomas-Lapointe
Terrebonne (Québec) J6W 3M8
Téléphone : 438-525-1927
Courriel : info@sqep.ca
Site Internet : www.sqep.ca

MOT DE L'ÉDITRICE ET RESPONSABLE DU COMITÉ DU BULLETIN

Chers lecteurs, chères lectrices,

Encore une fois, c'est avec enthousiasme et un réel plaisir que je vous présente le bulletin de l'année de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP). Je suis fière de coordonner encore cette année en tant que vice-présidente de la SQEP et responsable du comité du Bulletin.

Pour rappel, le Bulletin de la SQEP souhaite se démarquer par ses publications axées sur la pratique de l'évaluation et en faisant participer les acteurs en évaluation de programmes du monde de la francophonie.

Dans ce présent Bulletin, Sandrine Wettach présente les faits saillants de l'état des lieux de l'évaluation au Québec qui s'inscrit dans les priorités de la planification stratégique de 2021-2024 de la SQEP. Celle-ci étant en continuité avec celle de la Société canadienne d'évaluation (2019-2024). Dans cet article, l'auteure **fait ressortir les spécificités et les besoins des évaluateurs et évaluatrices au Québec.**

L'article de Lynda Rey soulève les défis sociétaux qui nuisent au bien-être général des populations. Ce contexte en polycrises implique la transformation des écosystèmes socio-économiques et organisationnels. À ce titre, l'évaluation de cette transformation nécessite un changement de paradigme. **La pratique évaluative doit se renouveler et se réinventer au rythme effréné d'un monde qui change constamment et rapidement.**

Salah Bouyousfi propose l'utilisation des méthodes d'évaluation pour évaluer des interventions complexes par l'Analyse de contribution (AC). Dans son article, il propose d'enrichir la **mise en œuvre de l'AC en utilisant la Cartographie participative du système (CPS) pour représenter et examiner les récits de contribution.** L'auteur se sert de la combinaison AC-CPS à travers l'évaluation d'un projet d'employabilité des jeunes.

Dans le dernier article, Jean Serge Quesnel présente les six niveaux auxquels se situe l'évaluation au sein d'une administration publique. Il résume l'univers de l'évaluation de l'administration publique et les

Comité de rédaction :

Anna Guèye, éditrice et responsable du comité
François Monnou, coéditeur
N'Diamé Guèye, coéditrice
Laval Villeneuve, conception

Collaborateurs et collaboratrices :

Hadja N'Sira Balde
Christian Doly
Adja Seynabou Kane
Maude Léonard
François Monnou
Bouyoufsi N'Diamé
Marie-Ève Normandeau
Jean Serge Quesnel
Lynda Rey
Sandrine Wettach

Production :

Laval Villeneuve
Société québécoise d'évaluation de programme
25, rue Thomas-Lapointe
Terrebonne (Québec) J6W 3M8
Téléphone : 438-525-1927
Courriel : info@sqep.ca
Site Web : www.sqep.ca

Conseil d'administration :

Jean Serge Quesnel, président
Daniel Boutaud, vice-président, Montréal
Anna Guèye, vice-présidente, Québec
Hadja N'Sira Balde, secrétaire
Denise Charline Teikeu Ngnintewe, trésorière
Christian Doly, administrateur
Marie-Philippe Lemoine, administratrice
François Monnou, administrateur
Loïc Nsabimana, administrateur
Adja Seynabou Kane, administratrice
Sandrine Wettach, administratrice

interrelations entre six niveaux d'évaluation. L'auteur souligne que dans le contexte des interventions étatiques, chaque niveau peut faire l'objet d'évaluation en utilisant les approches et outils qui leur sont spécifiques.

Nous remercions les auteurs de ce présent Bulletin d'avoir bien voulu partager leur réflexion. Un grand merci aux lecteurs de se prêter à l'exercice en un temps record. Je remercie également les membres du comité du Bulletin, en particulier les lecteurs François Monnou et N'Diamé Guèye, pour leur soutien indéfectible.

Bonne lecture!

Anna Guèye
Présidente du Comité du Bulletin de la SQEP

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, accompagnées 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

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

Portrait de l'état des lieux de l'évaluation au Québec – Faits saillants

Par Christian Doly, François Monnou, Marie-Ève Normandeau, Adja Seynabou Kane, Hadja N'Sira Balde, Maude Léonard, Sandrine Wettach, Jean Serge Quesnel.

Ce document présente les faits saillants de l'état des lieux de l'évaluation au Québec où cet exercice s'inscrit dans les priorités de la planification stratégique de 2021-2024 de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) et en continuité avec celle de la Société canadienne d'évaluation (2019-2024), souhaitant faire ressortir **les spécificités et les besoins de la communauté des évaluatrices et évaluateurs au Québec.**

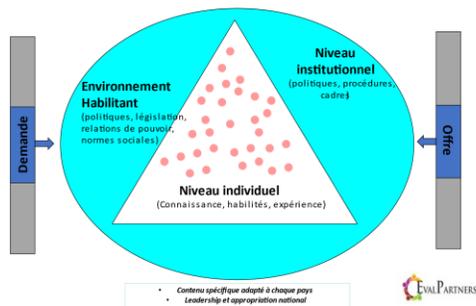
Définition de l'évaluation de programme¹

L'évaluation de programme est une démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin d'améliorer ceux-ci ou de poser un jugement sur leur valeur et ainsi éclairer la prise de décision.

Considérations méthodologiques

La méthodologie retenue reprend la grille d'analyse de l'outil diagnostic national sur la professionnalisation de l'évaluation des politiques et programmes du Réseau francophone de l'évaluation. Celle-ci regroupe trois (3) grandes thématiques pour dresser un portrait des facteurs qui influencent le déploiement de la professionnalisation de la fonction évaluation sur le territoire québécois.

Figure 1 - L'écosystème du développement des capacités nationales en évaluation



ENVIRONNEMENT HABILITANT

Auteur(e)s Marie-Ève Normandeau, Christian Doly, François Monnou

Cadre légal et réglementaire au Québec

Au gouvernement du Québec, l'évaluation de programme est encadrée depuis 2014 par une directive² qui découle de la Loi sur l'administration publique de 2000 dans un contexte de modernisation de l'action publique. Cette loi impulse une culture de gestion axée sur l'obtention des résultats, tout en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant l'obligation, pour

l'administration gouvernementale, de rendre compte de sa gestion devant l'Assemblée nationale.

Objectifs de la directive :

- Contribuer à une utilisation accrue des évaluations de programme dans la prise de décision ;
- Accroître la qualité des évaluations réalisées dans les ministères et organismes (M/O) ;
- Assurer au bon moment la disponibilité d'une information pertinente et fiable au sujet des divers programmes.

Domaine municipal

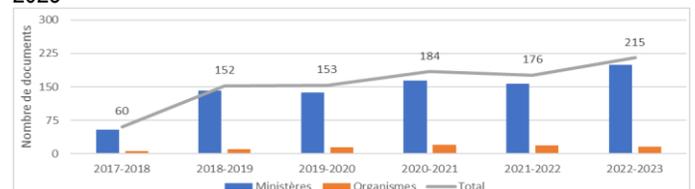
Nous avons fait un recensement des capacités d'évaluation auprès de 10 grandes municipalités. Il s'agit de Gatineau, Laval, Lévis, Longueuil, Montréal, Québec, Saguenay, Sherbrooke, Terrebonne et Trois-Rivières, 70% ont un service de l'évaluation figurant à leurs organigrammes. Toutefois ces services d'évaluation n'effectuent pas d'évaluations de la performance de leurs programmes. Il s'agit plutôt des services d'évaluation foncière reliée à la taxation des propriétés. Ces évaluations visent à assurer la santé financière des municipalités.

Observation générale

Le pilotage de la fonction d'évaluation est dans les prérogatives du gouvernement **essentiellement mandaté au niveau institutionnel par le SCT qui encadre la fonction au niveau de l'administration publique et répond auprès de l'Assemblée nationale.** Les retombées de ces dispositifs (loi et directives) ont engagé une augmentation de la production des **rapports d'évaluation, ceux-ci passant de 9 en 2017-2018 à 76 en 2022-2023.** À titre d'illustration, la figure 2, présente l'évolution de documents produits entre 2017-18 et 2022-23 dans les M/O, une augmentation de 258 % (valeur actuelle-valeur ancienne/valeur ancienne*100).

Au niveau législatif la Commission de l'administration publique s'occupe d'entendre, chaque année, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes publics pour s'assurer que les administrateurs publics rendent des comptes sur leur gestion et étudie le rapport annuel sur l'application de la Loi sur l'administration publique. Hormis cet exercice d'audition, il n'y a pas vraiment d'évaluations mandatées par le législatif ou par les comités parlementaires.

Figure 2 – Documents d'évaluation des M/O, 2017-2018 à 2022-2023³



¹ Source : Open IA. (2023). Sandrine Wettach

² Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/depliant_explicatif_directive.pdf

³ Il s'agit des cadres de suivi et d'évaluation préliminaires, des cadres d'évaluation et des rapports transmis au Secrétaire du Conseil du trésor (données internes).

Que retenir de ce portrait en lien au contexte de l'environnement

Tableau 1 - Bilan constat de l'environnement

Critères d'analyse et indicateurs de résultats	Résultats observés
Évaluation de l'environnement (pertinence)	
Critère 1 : Présence de structure, d'outil légal et réglementaire -Entité -Texte -Norme nationale	<input checked="" type="checkbox"/> Présence d'unité habilitante (SCT) <input checked="" type="checkbox"/> Loi sur l'administration publique <input checked="" type="checkbox"/> Directive SCT <input checked="" type="checkbox"/> Cadre de gestion axé sur la qualité des services aux citoyens
Critère 2 : Activités de suivi -Systèmes nationaux de recensement -Disponibilités de spécialistes, pratiques internes aux organisations publiques, capacité à formuler et générer des évaluations -Existence en matière d'éthique en évaluation -Existence de partenariats et de réseautage -Production de connaissance de pointe en évaluation	<input checked="" type="checkbox"/> Présence d'outils et de guides à l'usage des unités d'évaluation <input checked="" type="checkbox"/> Existence de partenariats et de réseautage (du provincial à l'international) <input checked="" type="checkbox"/> Production de rapports d'évaluation <input type="checkbox"/> Au municipal, absence de services d'évaluation de la performance de leurs programmes, seulement des évaluations foncières.

L'OFFRE EN ÉVALUATION

Auteurs Adja Seynabou Kane, Hadja N'Sira Balde

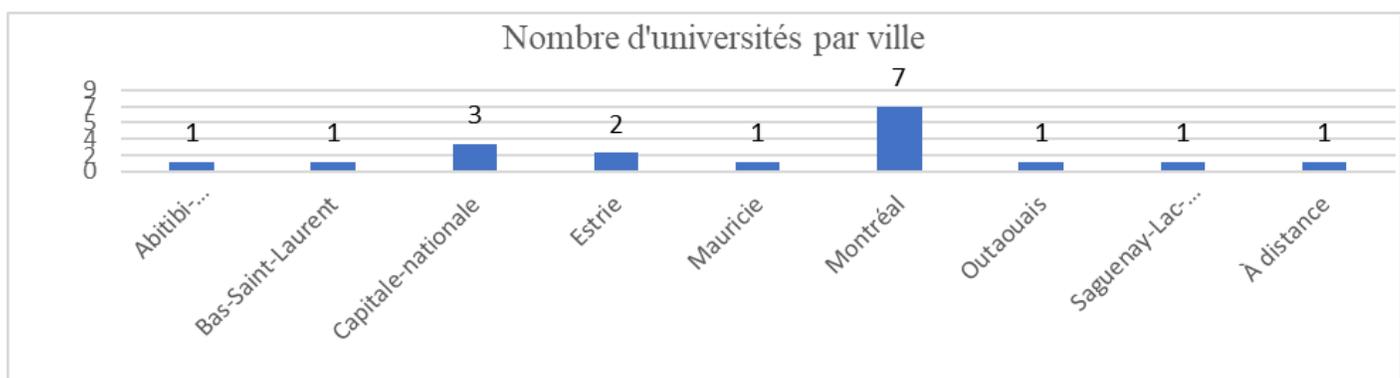
Lac-Saint-Jean ainsi qu'une offre de formation exclusivement à distance, la Télé-université (voir figure 3).

Caractéristiques de l'offre de formation

La province de Québec renferme dix-huit (18) établissements offrant une formation universitaire. Ces universités sont réparties dans huit (8) régions de la province à savoir l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Capitale nationale (ville de Québec), l'Estrie, la Mauricie, Montréal, Outaouais et Saguenay-

Parmi ces universités, seules huit (8) d'entre elles, soit un taux de 44,44%, réparties dans six (6) régions, offrent des formations en évaluation de programme. En outre, si on considère séparément Montréal, la Capitale nationale et l'Outaouais, on constate que le taux de formations offertes par ces trois régions est supérieur au taux dans toutes les autres régions réunies, soit 62% contre 38 % (voir figure 4).

Figure 3 : Répartition des universités de la province de Québec selon les régions⁴



⁴ Source : <https://www.quebec.ca/education/universite/etudier/liste-universites>

Figure 4 – Proportion par région

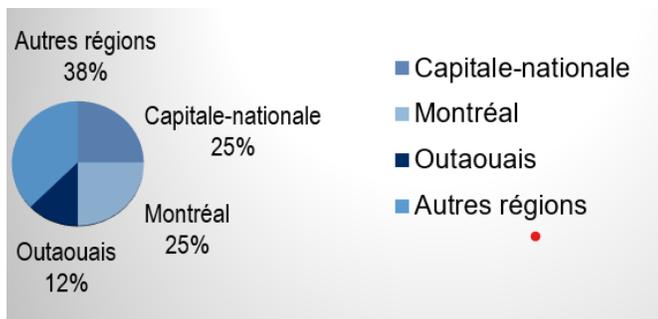
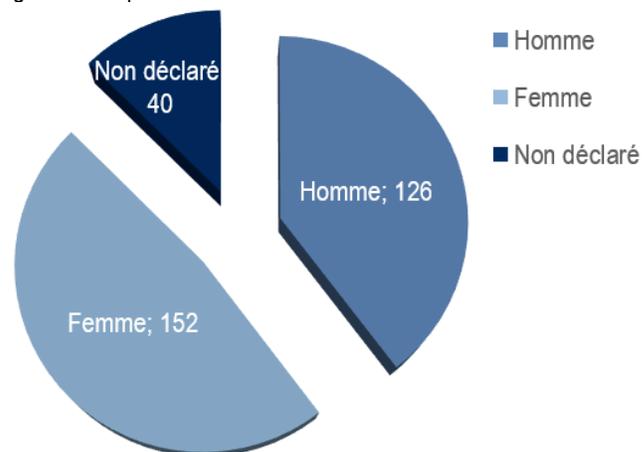
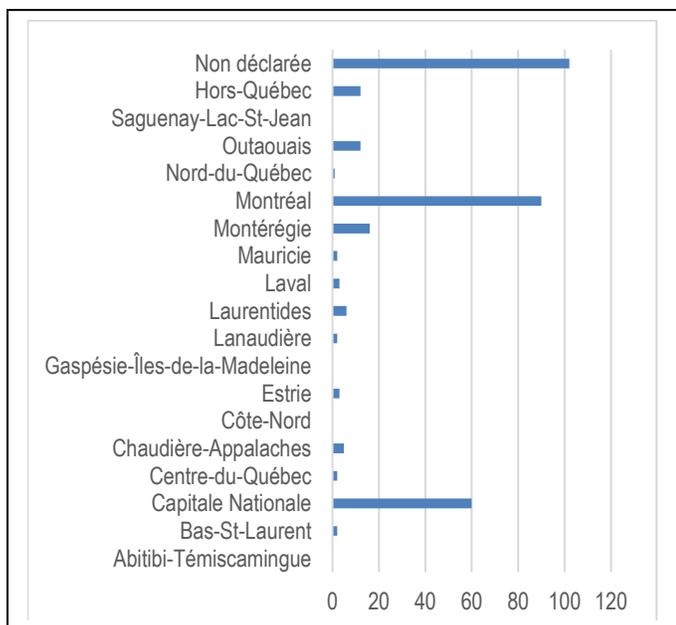


Figure 6 – Répartition Hommes-Femmes



Disponibilité de spécialistes en évaluation par région au Québec

Figure 5 - Provenance des évaluateurs(-trices) par région



Description de l'échantillon et portrait des évaluateurs et évaluatrices ⁵

L'échantillon est constitué à partir de la base de données de la SQEP. En juin 2023, celle-ci comptait 318 membres (100%), dont 108 (34 %) membres SQEP individuels comparativement à 103 (32,4%) membres SQEP+SCÉ individuels et en termes de genre, presque à parts égales entre hommes et femmes.

Répartition du corpus des évaluateurs et évaluatrices

La plupart œuvrent dans le secteur public, soit 152 d'entre eux (47,8%) comparativement à 34 (10,7%) dans le secteur privé, 35 (11,0%) étudiants et 28 (8,8%) membres œuvrant auprès d'ONG. Finalement, 69 (21,7%) membres n'avaient pas fait mention du type d'employeur.

Par ailleurs, la majorité agit à titre de conseiller ou conseillère, soit 54 membres (17,0%), comparativement à la fonction même d'évaluateur ou évaluatrice, soit 41 (12,0%) membres. Les étudiants sont au nombre de 35 (11,0%), les analystes et les enseignants représentent 28 membres (8,8%), les gestionnaires représentent 24 (7,5%) membres à quasi-égalité avec les 23 (7,2%) consultants répertoriés. Finalement, 85 (26,7%) membres n'avaient pas fait mention de leur fonction, 14 (4,4%) membres ont indiqué la catégorie Autre et 6 (1,9%) membres ont mentionné être sans emploi.

Les sociétés privées en évaluation au Québec

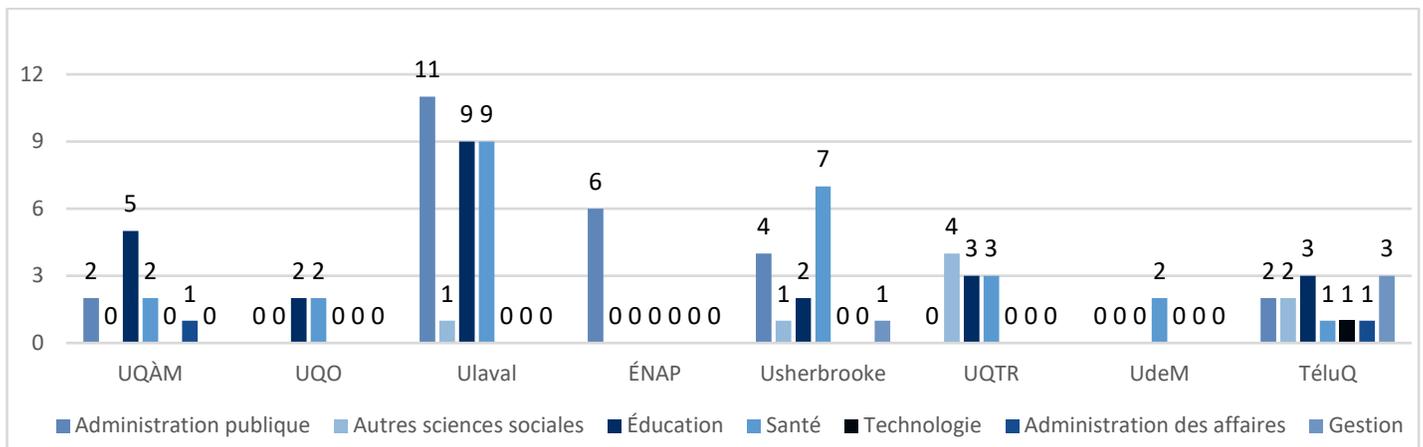
Un recensement effectué en 2023 identifie une quinzaine d'entreprises commerciales québécoises d'évaluation qui sont actives au Québec. Certaines entreprises basées au Québec sont également actives à l'extérieur de la province. Ces entreprises œuvrent dans des domaines variés, allant de la planification stratégique aux services d'évaluation, de mesure du rendement et de recherche appliquée.

Observation générale

Une offre de formation située en grande partie à Montréal, à Québec et à Gatineau avec une majorité de programmes en évaluation dans le domaine de l'administration de la santé et de l'éducation.

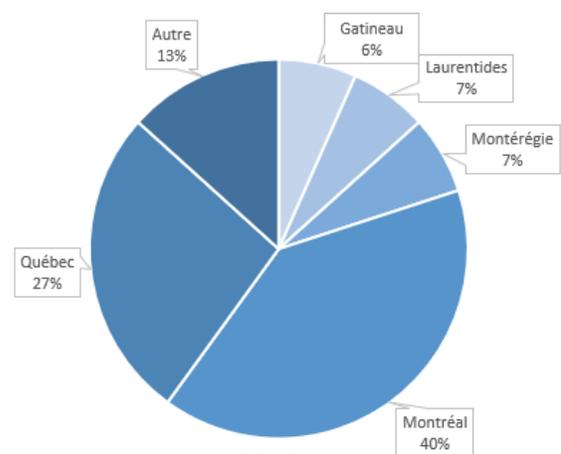
⁵ Ce portrait a été élaboré par le secrétariat de la SQEP à partir de la base de données de la SQEP, début juin 2023.

Figure 7 - Représentation des domaines d'étude en évaluation de programme suivant les universités offrant la formation



À titre d'illustration, la figure 8, à droite, présente la répartition géographique des 15 firmes privées répertoriées. Six (6) d'entre elles (40%) sont enregistrées à Montréal, quatre (4) dans la région de la capitale nationale (26,66%), le dernier tiers (33%) réparti dans quatre régions. Un constat similaire en termes de répartition des évaluateurs au Québec où la concentration de ce corpus se situe entre Montréal et Québec.

Figure 8 - Répartition des firmes privées au Québec



Que retenir de ce portrait en lien au contexte de l'offre

Tableau 2 - Bilan constat de l'offre

Évaluation de l'offre (efficacité)	
<p>Critère 3 : Formation, disponibilité d'évaluateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité de spécialistes, pratiques externes, privées, cabinets et universités -Niveau de formation formelle 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Présence d'un corpus très spécialisé en pratique interne et externe en évaluation <input checked="" type="checkbox"/> Présence de niveau de formation formelle et informelle <input type="checkbox"/> En région une offre timide d'évaluateurs qualifiés
<p>Critère 4 : Système d'accréditation, profil de compétences, qualité des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> -Niveau de formation formelle Qualité travail académique (méthodologie, analyse, relation interpersonnelle, considération d'ordre éthique, gestion de projet, niveau d'indépendance des professionnels) -Énoncé de compétence en évaluation -Système de reconnaissance en évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Présence de système de reconnaissance et d'accréditation <input checked="" type="checkbox"/> Présence de contenu de formation concernant les compétences essentielles en évaluation

LA DEMANDE POUR L'ÉVALUATION

Auteur(s) Maude Léonard, Sandrine Wettach, Jean Serge Quesnel

Les entités qui oeuvrent dans le domaine de l'évaluation au Québec (société civile)

Au Québec, il y a quatre grands systèmes qui promeuvent la professionnalisation de l'évaluation : la Société canadienne d'évaluation (SCÉ), la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP), le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) et le milieu communautaire.

- La SCÉ est une partenaire de première instance avec la SQEP. La SCÉ est chargée de la désignation du titre professionnel d'évaluateur qualifié/d'évaluatrice qualifiée.
- La SQEP regroupe une large clientèle issue des M/O, universités, firmes privées, du milieu municipal et communautaire.
- Le GRAEP regroupe les personnes qui assument la responsabilité d'implanter et de mettre en œuvre cette fonction dans les M/O.
- Les organismes communautaires. Récemment, l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal a mis à jour les pratiques évaluatives dans le milieu communautaire. Selon cette étude :
 - ➔ 73% des organismes communautaires font de l'évaluation.
 - ➔ 70% ont une expérience de 15 ans ou moins dans ce type d'activité

- ➔ 40% des organismes communautaires évoquent un manque de ressources humaines et financières comme facteur décisionnel parmi les organismes qui ne font pas de l'évaluation.

Observation générale

La demande pour l'évaluation est présente sous l'influence de la Loi sur l'administration publique du Québec et la directive dans un contexte de reddition de comptes.

La présence d'organismes exclusifs en évaluation dans la société civile permet de contribuer au développement de l'évaluation de programme, notamment pour :

- Encourager la recherche et le développement de l'évaluation,
- Constituer un centre de référence, d'action, d'information et de formation,
- Déployer l'évaluation, autant dans ses dimensions pratiques que théoriques.

Toutefois, il y a des défis à relever :

- ➔ Instaurer des services de proximité satellites mobiles en région pour intégrer dans les structures des processus d'évaluation ;
- ➔ Accompagner à distance en évaluation ;
- ➔ Encourager les initiatives à valeur ajoutée en région pour promouvoir l'évaluation.

Que retenir de ce portrait en lien au contexte de la demande

Tableau 3 - Bilan constat de la demande

Demande (impacts)	
<p>Critère 5 : Impact des mesures et des activités</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implication en demande et en utilisation au gouvernement -Implication en demande au parlement -Implication en demande au judiciaire (Vérificateur général et autres) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implication et demande en augmentation au gouvernement <input type="checkbox"/> Implication en demande au parlement <input type="checkbox"/> Implication en demande au judiciaire (Vérificateur général et autres)
<p>Critère 6 : Résultats obtenus par rapport aux attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Respect par les autorités des exigences juridiques, réglementaires et politiques visant l'évaluation -Niveau de ressources humaines et financières affectées à l'évaluation -Niveau de disponibilités des évaluations portant sur des initiatives publiques -Culture administrative de la gestion publique -Culture organisationnelle de la gestion publique 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Respect par les autorités compétentes des exigences légales et réglementaires <input type="checkbox"/> Niveau insuffisant de ressources humaines et financières affectées à l'évaluation, un frein au déploiement <input type="checkbox"/> Présence d'évaluation portant sur des initiatives publiques <input checked="" type="checkbox"/> Au gouvernement provincial bonne perception de la qualité du travail et consensus sur la perception d'un problème <input checked="" type="checkbox"/> Présence d'une culture administrative axée sur la gestion par résultat et culture organisationnelle de gestion publique dans l'administration publique québécoise

Prochaine étape de l'état de situation de l'évaluation au Québec

Celle-ci interviendra lors du colloque annuel 2023 de la SQEP, où il sera question de dévoiler plus en détail les forces et les faiblesses de la fonction évaluation au Québec avec le portrait de l'état des lieux au complet.

Aux participantes et participants à cette étude **Merci de votre collaboration!**

Transformer l'évaluation ou évaluer la transformation, les deux faces d'une même médaille?

Réflexions inachevées d'une praticienne-chercheuse en évaluation

Par Lynda Rey, PhD, ÉQ/CE

« Si l'on est convaincu de l'urgence comme de l'évidence, de changer de voie, alors, et alors seulement, se dessinera une voie. Et une espérance. On ne peut rien faire sans espoir, en se cantonnant dans la mélancolie, le dépit ou la résignation ».
Edgar Morin

1. Un monde en polycrises qui implique la transformation des écosystèmes socio-politiques et organisationnels.

Les gouvernements du monde entier sont confrontés à des défis sociétaux (croissance démographique, changements climatiques, crises politique, identitaire, sanitaire, économique, migratoire, etc.) qui affectent les individus et les organisations et nuisent au bien-être général de leur population (inégalités socio-économiques, montée du populisme, extrême pauvreté, exclusion sociale et négation des droits fondamentaux, etc.) (WEF 2020). Ces enjeux complexes et émergents sont caractérisés par l'interdépendance des causes et l'incertitude des conséquences qu'elles génèrent (Head et Alford 2015). Dans un contexte de polycrises, ces enjeux représentent des défis énormes pour les gouvernements, dépassant bien souvent leurs juridictions. Les changements climatiques, par exemple, sont le produit d'une activité économique effrénée des pays les plus riches alors que les pays les plus pauvres subissent davantage les effets des événements climatiques, ce qui soulève des questions de justice socio-environnementale, mais aussi la question de la gouvernance nécessaire pour répondre à ces enjeux globaux au niveau local. Ainsi, répondre à ces problématiques interconnectées implique de repenser fondamentalement nos interventions (politiques, programmes, projets, et actions) pour oser la transformation de nos écosystèmes socio-politiques et organisationnels. Si on a une meilleure compréhension des enjeux, on en sait beaucoup moins sur la façon d'y répondre.

2. L'innovation sociale, une intervention transformatrice mais difficile à évaluer

Relever les principaux défis auxquels nos sociétés sont actuellement confrontées nécessite des changements profonds et systémiques. L'innovation sociale (IS), ou ce que certains auteurs appellent les politiques d'innovation transformatrices (PIT) (Molas-Gallart *et al.* 2021), se positionne comme une réponse à ces enjeux en impulsant le changement dans les idées, les pratiques et les politiques et en proposant de nouvelles solutions plus efficaces que celles qui existent. L'IS encourage le développement de nouvelles capacités, la création de partenariats et une meilleure utilisation des ressources. Par ailleurs, les dynamiques mondiales, territoriales et locales du changement s'inscrivent dans le long terme et « [mettent] plutôt l'accent sur la nature collective des processus et des produits de l'innovation sociale » (Bouchard, 2011). Malgré ces promesses, l'impact des innovations sociales et leur capacité à générer une réelle transformation systémique sont encore à démontrer (Avelino *et al.* 2017). En effet, pour certains auteurs, le propre de l'impact social d'une innovation est d'être mesurable (Besançon et Chochoy, 2019). Dans les faits, la nécessité pour les organisations de mesurer leurs

impacts sociaux se heurte souvent à la difficulté d'opérationnaliser la mesure d'impact. C'est ici que l'évaluation peut pleinement jouer son rôle de promotion d'une transformation sociétale durable.

3. Pour réussir à évaluer la transformation sociale, il faut transformer l'évaluation

Pour combler ce fossé dans les connaissances sur les interventions qui transforment réellement, l'évaluation peut jouer un rôle central. Elle « consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention (...) en mettant en œuvre un dispositif permettant de fournir et d'interpréter des informations scientifiquement valides et socialement légitimes de façon à ce que les différents acteurs concernés (...) soient en mesure de prendre position sur l'intervention et de construire un jugement qui puisse se traduire en actions » (Brousselle *et al.* 2011). En effet, si les innovations visent les changements systémiques, « l'évaluation doit se concentrer sur l'identification des processus contribuant à un tel changement, en tenant compte des [interactions positives et négatives] entre les acteurs dans le processus d'évaluation ». Ainsi, elle agit comme catalyseur du changement social en poursuivant diverses finalités et en proposant des approches, méthodes et outils pour accompagner le développement des innovations sociales (Patton 2011, Rey *et al.* 2022), renforcer les capacités des acteurs et des organisations à innover (Goldenberg *et al.* 2009, Brix 2019), favoriser des apprentissages organisationnels (Yee *et al.* 2019, Cooper, 2014), faciliter des partenariats multisectoriels (Brouwer *et al.* 2015), renforcer le pouvoir d'agir des communautés (Fetterman *et al.* 2017), contribuer à la justice sociale (Mertens 2018), produire et transférer des connaissances pertinentes, utiles et utilisables (Goldenberg *et al.* 2009) et enfin, mesurer l'impact social (Preskill *et al.* 2014). Tout ceci dans un contexte où le numérique à grande échelle produit des solutions technologiques promettant le traitement de grandes quantités de données (données de mobilité pour la planification urbaine ou les mouvements migratoires); l'utilisation des modèles prédictifs dans la prise de décisions (prédictions des crises sanitaires, automatisation de processus administratifs complexes), l'utilisation de l'intelligence artificielle générative pour faciliter l'exécution des certaines tâches administratives ou de recherche (Jacob *et al.* 2023; Rey, 2023, Hours, 2019). Ainsi, combiner évaluation et innovation comporte un potentiel de transformation sociale indéniable.

a) L'évaluation transformatrice, un courant en émergence

Récemment, on a vu l'émergence d'un courant pour l'évaluation transformatrice, en réponse aux nombreux enjeux de notre société (Brousselle et McDavid, 2021; Piccioto, 2020; Van den Berg *et al.* 2019; Festein, 2019). Bien qu'il n'existe pas de consensus autour de la définition de l'évaluation transformatrice, certains chercheurs et praticiens considèrent que ce type d'évaluation concerne des interventions qui visent des changements profonds et à grande échelle tels que des réformes publiques ou des mouvements de lutte contre les discriminations. Ces dernières dépendent du contexte de mise en œuvre et impliquent généralement une forme de « réparation » (transformation), que l'évaluation permet d'apprécier et de mesurer. Pour Naidoo (2022), les évaluations transformatrices font partie de celles qui promeuvent la démocratie, car elles génèrent un dialogue public sur les performances à des fins de redevabilité (Naidoo, 2022, p.20-21 traduction libre). L'auteur poursuit en soulignant que l'évaluation transformatrice se manifeste également par la transformation d'une pratique professionnelle qui « apporte des changements plus fondamentaux dans le sens où elle est capable de déclencher et/ou de maintenir des changements majeurs

sur tous les fronts et de répondre aux aspirations sociétales et de développement » (p.20-21 traduction libre). Dans la même veine, Picciotto considère que l'évaluation transformatrice doit combiner « des évaluations axées sur l'utilisateur et dirigées par l'évaluateur, implique la professionnalisation des évaluateurs, exige un engagement fort pour une éthique en évaluation, des réformes au sein des structures de gouvernance professionnelle et de nouveaux mécanismes de financement » (Picciotto, 2020, p.74 traduction libre).

En somme, pour être capables d'évaluer la transformation pour le bien-être des êtres humains et de la planète, autrement dit, pour savoir si un ensemble spécifique d'expériences socio-politiques et techniques contribue à la transformation systémique (Molas-Gallart *et al.* 2021), nous devons apporter des changements dans notre identité et pratique professionnelles en nous positionnant comme des agents de changement à part entière. Nous devons adapter nos approches et outils pour s'inscrire dans une perspective d'analyse multiniveaux (Molas-Gallart *et al.* 2021), rééquilibrer les dynamiques de pouvoir et les modalités de prise de décision et, finalement, faire de l'innovation (sociale et technologique) un moyen de contribuer au bien-être de la société et renforcer la capacité à agir (Goldenberg *et al.* 2009) des individus, groupes et organisations pris dans leur environnement (Molas-Gallart *et al.* 2021).

b) Transformer l'évaluation, un changement de paradigme

Transformer l'évaluation ou évaluer la transformation sociale est le défi de l'évaluation contemporaine. Nous devons non seulement contribuer par la recherche en évaluation à l'état des connaissances en positionnant ce champ disciplinaire au cœur des enjeux sociaux et sociétaux et en orientant la recherche autant vers l'évaluation comme catalyseur d'innovation et de transformation sociale, que vers le développement et l'utilisation de pratiques innovantes et transformatrices en évaluation.

Le champ de l'évaluation doit donc procéder à un changement de paradigme

Selon Konvitz, historien et ancien directeur de la division Politique réglementaire de l'OCDE, « un changement de paradigme se produit lorsqu'une société redéfinit ses espoirs et ses craintes, généralement dans le creuset des crises » (Konvitz, 2020, p.13). À ce jour, il est difficile de nommer et de s'accorder sur les espoirs et les craintes de la discipline tant la diversité de ses approches constitue autant un atout qu'un défi. Si l'évaluation peut stimuler et favoriser l'innovation par la mesure de l'impact ou à travers une meilleure compréhension de la transformation sociale (Van den Berg *et al.* 2019), elle doit aussi cultiver les germes de celle-ci au sein de son champ disciplinaire.

À ce titre, **les approches traditionnelles basées sur le paradigme positiviste ne répondent que partiellement aux enjeux sociaux et sont souvent mal adaptées pour explorer, prendre en compte ou soutenir l'innovation sociale transformatrice (IST)** (Weaver et Kemp 2017). En outre, les éléments de causalité et d'attribution sont particulièrement problématiques dans le cas de l'IST qui implique des systèmes complexes et interdépendants, des rapports d'influence inégaux entre les acteurs et la complémentarité des niveaux d'action (Hummelbrunner 2011, Magro et Wilson 2013). Ces préoccupations ont conduit à des appels à l'amélioration des méthodes existantes, mais aussi à l'élaboration de nouveaux cadres d'évaluation systémiques, flexibles et rigoureux (Castles 2001) tels que l'évaluation évolutive (Patton 2011, Preskill et Beer 2012),

l'évaluation dynamique (Feinstein 2019) et, voire, la recherche-action. En somme, pour pleinement tenir compte des défis actuels et éviter les politiques publiques de type silos, les évaluations doivent être dynamiques et aller au-delà des projets pour soutenir le changement transformationnel (Hernández-Licona, 2019). Ridde et Olivier de Sardan (2017) mentionnent par exemple que « la volonté d'améliorer la santé des populations et de réduire les inégalités sociales de santé passe notamment par l'organisation d'interventions de santé publique efficaces (...) et que mesurer l'efficacité ne suffit pas, car il faut assurément comprendre comment ces interventions sont mises en œuvre, quel est le rôle du contexte et des acteurs sociaux ». La science de la mise en œuvre peut alors être intégrée à la conception et à l'évaluation des innovations sociales pour garantir leur efficacité et leur durabilité (Moir, 2018).

Le champ de l'évaluation, de plus en plus dominé par « une certaine idéologie de la variable miraculeuse et des interventions à haut impact », gagnerait à s'ouvrir à des « approches qui réconcilieront les systèmes naturels et humains, des approches pour la santé planétaire » (Brousselle et McDavid, 2021) ou encore à se positionner pour une décolonisation de l'évaluation en situant la pratique évaluative dans les spécificités, préférences et pratiques culturelles autochtones et en interrogeant de manière critique les systèmes de connaissances et les normes de recherche eurocentriques qui ont été historiquement imposées aux cultures autochtones d'Afrique, d'Asie et des Amériques » tout en s'engageant dans la conduite d'évaluation axée sur l'équité» (Hopson *et al.* 2012).

Nous devons **ramener au centre de l'acte d'évaluer la prise en compte des valeurs, normes et cultures des parties prenantes** (Alkin et Christie 2004) et des déséquilibres de pouvoir entre acteurs de changement et intégrer des analyses intersectionnelles pour plus d'équité et d'inclusion dans les politiques publiques et les interventions sociales (Rey et Niang, 2021; Hankivsky et Cormier 2019).

Pour y parvenir, des approches méthodologiques innovantes, agiles, participatives et inclusives à tous les niveaux de gouvernance sont suggérées (Patton, 2017a). Elles devront intégrer de façon dynamique une diversité de méthodes et de techniques, la prise en compte des contextes d'intervention et des aspects culturels, les expériences et les réalités des parties prenantes (Feinstein 2019) et des stratégies variées de renforcement des capacités et d'autonomisation des groupes (Preskill et Boyle 2008). Par exemple, l'utilisation de méthodes participatives et mixtes (quantitatives et qualitatives), voire artistiques (Leavy 2015), aideront à saisir la complexité des projets évalués et des contextes d'intervention et favoriseront l'acceptabilité des processus d'évaluation par les parties prenantes. Ceci renforcera autant les processus démocratiques d'introduction d'un changement social que la crédibilité des résultats à partir de perspectives et de finalités multiples (Mertens 2013). Des techniques d'animation et des outils de transfert de connaissances (Patton 2017b) méritent d'être mis à profit.

En tant que praticiens de l'évaluation, notre rôle est aussi **de créer des ponts entre le local et le global** en évaluant des projets transfrontaliers et en promouvant la collaboration interprofessionnelle et intersectorielle dans nos mandats d'évaluation thématique.

Enfin, **la pratique évaluative doit se renouveler et se réinventer au rythme effréné d'un monde qui change constamment et rapidement**. En effet, l'émergence des outils d'intelligence artificielle applicables à l'évaluation de programmes doit s'accompagner de la

responsabilité humaine dans le développement de systèmes intelligents selon des principes et des valeurs humaines fondamentales afin de garantir l'épanouissement et le bien-être de l'humanité dans un monde durable (Dignum, 2018). Au-delà des biais méthodologiques que nous tentons d'atténuer dans notre pratique, nous avons maintenant plus que jamais la responsabilité de renforcer nos capacités en évaluation en intégrant les opportunités et les enjeux relatifs aux technologies numériques (élimination des disparités entre les genres dans l'environnement numérique, lutte contre les préjugés de genre et d'identité dans les systèmes d'IA) (EQUALS – UNESCO, 2019) et en étant vigilants sur les angles morts de la gouvernance de l'IA en particulier (UNESCO et al, 2023). Les évaluateurs chevronnés et émergents doivent « acquérir de nouvelles compétences et connaissances promptement et de manière continue [...] pour réussir dans un monde où le changement est rapide. » — (Andersen, 2016, p.122). Les associations nationales en évaluation peuvent impulser et innover dans l'offre de renforcement de capacités adaptée aux mutations contemporaines (Gauthier, 2020).

Pour conclure, l'évaluation par et pour la transformation socio-économique devra avoir une portée planétaire et axée sur la décolonisation (des approches), l'éthique professionnelle et des valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion (Brousselle et McDavid, 2021; Patton, 2019, 2021; Piccioto, 2023) pour maintenir sa pertinence dans des contextes culturels spécifiques (Chouinard et Cram, 2019).

Références

Andersen, E. (2016). Learning to learn. *Harvard Business Review*.

Alkin, M. C. et C. A. Christie (2004). "An evaluation theory tree." *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences* 2(19): 12-65.

Avelino, F., et al. (2017). "Game-changers and transformative social innovation." *Ecology and society* 22(4).

Besançon, E. et Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement? RECMA, 352, 42-57. <https://doi.org/10.3917/recma.352.0042>

Brix, J. (2019). "Innovation capacity building." *The Learning Organization*.

Bouchard M.-J. (dir.), 2011, *L'Économie sociale vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*, Presses de l'université du Québec.

Brousselle, A., et al. (2011). *L'évaluation: concepts et méthodes: Deuxième édition*, Les Presses de l'Université de Montréal.

Brousselle, A., et McDavid, J. (2021). Evaluation for planetary health. *Evaluation*, 27(2), 168-183.

Brouwer, J., et al. (2015). *The MSP guide: How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*, Centre for Development Innovation Wageningen UR.

Castles, S. (2001). "Studying Social Transformation." *International Political Science Review* 22(1): 13-32

Chouinard, J. A., & Cram, F. (2019). *Culturally responsive approaches to evaluation: Empirical implications for theory and practice*. Sage Publications.

Cooper, S. (2014). Transformative evaluation: organisational learning through participative practice. *The Learning Organization*, 21(2), 146-157.

Dignum, V. (2018). Ethics in artificial intelligence: introduction to the special issue. *Ethics and Information Technology*, 20(1), 1-3.

Feinstein, O. (2019). "Dynamic evaluation for transformational change." *Evaluation for transformational change*: 17.

Fetterman, D. M., et al. (2017). *Collaborative, participatory, and empowerment evaluation: Stakeholder involvement approaches*, Guilford Publications.

Gauthier, B. (2020). Une analyse engagée de la professionnalisation des pratiques d'évaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 35(1), 127-137.

Goldenberg, M., et al. (2009). *Social innovation in Canada: An update*, Citeseer.

Hankivsky, O. et R. Cormier (2019). Intersectionality and Public Policy: Some Lessons from Existing Models. *The Palgrave Handbook of Intersectionality in Public Policy*, Springer: 69-93.

Head, B. W. et J. Alford (2015). "Wicked problems: Implications for public policy and management." *Administration & society* 47(6): 711-739.

Hernández-Licona, G. (2019) Forward in Van den Berg, R. D., Magro, C., et Mulder, S. S. (2019). Evaluation for transformational change. In *IDEAS*. <https://ideas-global.org/transformational-evaluation/>, p.x-xii

Hopson, R., Kirkhart, K. E., et Bledsoe, K. L. (2012). Decolonizing evaluation in a developing world: Implications and cautions for equity-focused evaluation. *Evaluation for equitable development results*, 59-82.

Hours, H. (2019). L'intelligence artificielle, principes et limites. *Revue Défense Nationale*, (5), 49-54.

Hummelbrunner, R. (2011). "Systems thinking and evaluation." *Evaluation* 17(4): 395-403.y

Jacob, S.; Souissi, S.; et Duplantis, L. (2023). Intelligence artificielle et transformation de l'évaluation de programme Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique Université Laval Québec.

Konvitz, J. (2020). Changements de paradigmes. Fondapol. <https://www.fondapol.org/app/uploads/2020/10/etude-fondapol-josef-konvitz-changements-de-paradigme-2020-24-07.pdf>

Leavy, P. (2015). *Method meets art: Arts-based research practice*, Guilford Publications.

Magro, E. et J. R. Wilson (2013). "Complex innovation policy systems: Towards an evaluation mix." *Research Policy* 42(9): 1647-1656.

Mertens, D. M. (2013). "What does a transformative lens bring to credible evidence in mixed methods evaluations?" *New Directions for Evaluation* 2013(138): 27-35.

Mertens, D. M. (2018). "Transformative Mixed Methods and Policy Evaluation." *Diritto & Questioni Pubbliche* 18: 250.

- Moir, T. (2018, July). Why is implementation science important for intervention design and evaluation within educational settings?. In *Frontiers in Education* (Vol. 3, p. 61). Frontiers Media SA.
- Molas-Gallart, J.; Boni, A.; Giachi, S.; Schot, J. A formative approach to the evaluation of Transformative Innovation Policies, *Research Evaluation*, Volume 30, Issue 4, October 2021, Pages 431–442, <https://doi.org/10.1093/reseval/rvab016>
- Naidoo, I. A. (2022). Evaluation for Transformational Change: Learning from Practice. In *Transformational Change for People and the Planet: Evaluating Environment and Development* (pp. 17-26). Cham: Springer International Publishing.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, Guilford Press.
- Patton, M. Q. (2017a). *Principles-focused evaluation: The GUIDE*, Guilford Publications.
- Patton, M. Q. (2017b). *Facilitating evaluation: Principles in practice*, SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2019). *Blue Marble Evaluation: Premises and Principles*, Guilford Publications.
- Patton, M. Q. (2021). Evaluation criteria for evaluating transformation: Implications for the coronavirus pandemic and the global climate emergency. *American Journal of Evaluation*, 42(1), 53-89.
- Picciotto, R. (2023). Evaluation Transformation Implies Its Decolonization. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 19(44), 131-141.
- Picciotto, R. (2020). Towards a Complexity Framework for Transformative Evaluation. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 16(35).
- Preskill, H. et T. Beer (2012). *Evaluating social innovation*. Washington: Network Impact and Center for Evaluation Innovation.
- Preskill, H. et S. Boyle (2008). "A multidisciplinary model of evaluation capacity building." *American Journal of Evaluation* 29(4): 443-459.
- Preskill, H., et al. (2014). "Guide to evaluating collective impact." FSG. Available: <http://collectiveimpactforum.org/resources/guide-evaluating-collective-impact>.
- Rey, L. (2023). Evaluer dans un monde en mutation « Penser stratégiquement, agir éthiquement, influencer durablement ». *Conférence d'ouverture, FIFE 2023*, Luxembourg.
- Rey, L., Zogning, F., et Alvarez, F. (2022). Et si on parlait d'innovation sociale?. *L'innovation sociale dans l'espace francophone: Politiques, pratiques et outils*, 7.
- Rey, L. et A. Niang (2021). L'évaluation sensible au genre : pour un monde plus équitable. A+ International. <http://communications.enap.ca/T/OFSYS/WA/257/2/Full/730229/1VA6Mu/743814.html>
- Ridde, V., et de Sardan, J. P. O. (2017). La mise en œuvre des interventions de santé publique en Afrique: un thème stratégique négligé. *Médecine et santé tropicales*, 27(1), 6-9.
- Ubalijoro, E., Poisson, G., Curran, N., Baek, K., Sabet-kassouf, N., et Teng, M. (2023). Innovation inclusive en matière d'intelligence artificielle: de la fragmentation à l'unité. *ANGLES MORTS DE LA GOUVERNANCE DE L'IA*, UNESCO, 263. <https://tanmia.ma/wp-content/uploads/2023/07/Angles-morts-de-la-gouvernance-de-lIA.pdf>
- Van den Berg, R. D., et al. (2019). *Evaluation for transformational change. Opportunities and challenges for the Sustainable Development Goals*. Exeter, UK., International Development Evaluation Association (IDEAS).
- Weaver, P. M. et R. Kemp (2017). "A Review of Evaluation Methods Relevant for Social Innovation."
- WEF (2020). The Global Risks Report 2020, World Economic Forum: 102.
- Yee, J., et al. (2019). "Transformative Learning as Impact in Social Innovation." *Design and Culture*: 1-24.

Renforcer l'Analyse de contribution par la Cartographie participative du système : exploration des récits de contribution dans un contexte de complexité

Par Salah Eddine BOUYOUSFI, PhD., chercheur et évaluateur de programmes de développement

Résumé

L'utilisation de méthodes d'évaluation basées sur la complexité reste relativement peu répandue dans le champ de l'évaluation. Bien que de plus en plus sollicitée pour évaluer des interventions complexes, l'Analyse de contribution (AC) pâtit d'un manque d'opérationnalisation. Dans cet article, nous proposons d'enrichir la mise en œuvre de l'AC en utilisant la Cartographie participative du système (CPS) pour représenter et examiner les récits de contribution. L'objectif de cette recherche est double. Elle vise à expérimenter la méthode CPS, récemment introduite dans le champ de l'évaluation, tout en fournissant un outil pour l'examen des récits de contribution. La combinaison AC-CPS a été mise à l'épreuve à travers l'évaluation d'un projet d'employabilité des jeunes permettant ainsi d'examiner collaborativement et profondément les histoires d'impact et les explications alternatives. Cette conceptualisation méthodique s'est révélée bénéfique à la fois pour gérer la complexité de l'intervention et renforcer l'application de l'AC.

Mots-clés : complexité, cartographie participative du système, analyse de contribution, évaluation.

INTRODUCTION

L'utilisation des méthodes d'évaluation basées sur la complexité n'est pas assez répandue dans la discipline de l'évaluation (Barbrook-Johnson et al., 2021) et demeure un défi pour les évaluateurs (Haarich, 2018). Toutefois, la prise de conscience des limites des méthodes d'évaluation traditionnelles à pallier pleinement la complexité des interventions est de plus en plus présente dans la littérature (Bamberger et al., 2016).

Initialement développée pour évaluer les changements sociaux, l'Analyse de contribution (AC) fait partie des méthodes utilisées pour l'évaluation des interventions complexes (Mayne, 2012). Pratiquement, l'AC retrace les différents chemins, intégrant des facteurs contextuels et leurs interactions afin de générer le récit de la contribution (Buregeya et al., 2020). Cependant, elle souffre d'un manque d'opérationnalisation au regard de l'examen des facteurs contextuels et des explications alternatives (Lemire et al., 2012). C'est pourquoi plusieurs recherches (Buregeya et al., 2017 ; Biggs et al., 2014) l'ont renforcée en mobilisant la Recherche d'explications pertinentes (*Relevant Explanation Finder*) (Lemire et al., 2012) pour valider les inférences liées aux facteurs influents et aux explications alternatives (Buregeya et al., 2019).

En raison du manque d'opérationnalisation de l'AC et de l'intérêt croissant pour son application (Lopes & Videira, 2015 ; Videira et al., 2017 ; Kiss et al., 2018 ; Gruchmann et al., 2019 ; Mayne, 2019 ; Barbrook-Johnson & Penn, 2021 ; Suno Wu et al., 2021 ; Tourais & Videira, 2021 ; Wilkinson et al., 2021), nous proposons dans cet article d'enrichir cette approche en lui appliquant un nouvel outil récemment introduit dans le champ de l'évaluation : la Cartographie participative du système (CPS). Ainsi, la contribution méthodologique de cette recherche se manifeste par l'utilisation de la CPS pour représenter et comprendre les récits de contribution. Dans les sections suivantes, nous présentons brièvement l'AC et la CPS, ainsi que le potentiel de l'utilisation de la CPS dans le cadre d'une AC. Ensuite, nous décrivons la méthodologie AC-CPS avant le déroulement de son application sur une étude de cas. Enfin, nous mettons en lumière les principaux résultats de cette nouvelle conceptualisation méthodologique.

EXPLOITER LA CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE DU SYSTEME PAR L'ANALYSE DE LA CONTRIBUTION

Dans cette section, nous présentons d'abord brièvement l'AC et la CPS. Ensuite, nous mettons en avant comment l'utilisation de la CPS peut faciliter l'opérationnalisation de certaines étapes de l'AC.

L'Analyse de contribution

L'AC est une évaluation basée sur la théorie qui vise à établir des affirmations causales fiables concernant la manière dont une intervention contribue aux résultats observés (Mayne, 2019). Elle est utile pour évaluer une intervention multidimensionnelle en intégrant les spécificités de chacune de ses composantes (Patton, 2012). Pratiquement, l'AC est menée à travers les étapes suivantes (Mayne, 2019) :

1. Définir la question de cause à effet à aborder.
2. Développer la théorie du changement de l'intervention.
3. Rassembler les preuves existantes sur la théorie du changement.
4. Rassembler et évaluer le récit de contribution et les défis qui lui sont liés.

5. Rechercher des preuves supplémentaires pour vérifier la théorie du changement.
6. Réviser et renforcer le récit de contribution.
7. Revenir à l'étape 4 si nécessaire.

Cartographie participative du système

La CPS est une méthode utilisée pour comprendre l'interaction d'une intervention avec les facteurs contextuels en mobilisant les différentes perspectives des parties prenantes (Barbrook-Johnson & Penn, 2021). Elle repose principalement sur un groupe de discussion avec les parties prenantes clés de l'intervention (Suno Wu et al., 2021). Le résultat est une carte contenant des scénarios alternatifs qui renseignent sur les réalités multifacettes des composantes interconnectées du système dont fait partie l'intervention (Tourais & Videira, 2021). Avant l'évaluation, elle vise à identifier de nouvelles questions exploratoires. Pendant l'évaluation, elle est principalement utilisée pour collecter des données et informer la théorie du changement (Barbrook-Johnson & Penn, 2021).

En général, la carte se compose de facteurs focaux qui représentent les résultats de l'intervention reliés avec d'autres facteurs par des connexions causales (Barbrook-Johnson & Penn, 2021). Une fois la carte terminée, une analyse de réseau est réalisée pour répondre aux questions d'évaluation ou en susciter de nouvelles (Suno Wu et al., 2021). Le développement de la carte suit les étapes suivantes (Barbrook-Johnson & Penn, 2021) :

1. Identification du système et du problème à traiter.
2. Invitation des participants.
3. Sélection des facteurs focaux, les résultats, dans une perspective contextuelle (le système).
4. Définition des autres facteurs qui exercent une influence sur les facteurs focaux ou sont influencés par eux.
5. Consolidation des facteurs.
6. Connexion collective des facteurs.
7. Vérification de la carte : recherche de plus de cohérence à travers des itérations.
8. Collecte de données sur les facteurs.
9. Pondération des connexions entre les facteurs.
10. Vérification participative de la carte.
11. Analyse du réseau de la carte.

Le potentiel de l'utilisation de la CPS dans une AC

Face à la complexité des interventions, les théories du changement basées sur le système fournissent une compréhension participative, plus complète et nuancée des relations complexes et des dynamiques en intégrant un contexte plus large (Wilkinson et al., 2021). C'est dans cette perspective que la CPS se démarque en tant que méthode flexible et participative pour comprendre la dynamique d'un système (Barbrook-Johnson & Penn, 2021). Ainsi, elle pourrait être un outil pour construire les histoires d'impact, trajectoires entre activités et résultats, de l'AC surtout dans des contextes complexes. En effet, l'AC examine ces histoires à travers un groupe de discussion pour pallier la complexité des interventions (Koleros & Mayne, 2019). Ainsi, elle peut renforcer l'AC par une compréhension participative de la nature du système où évolue l'intervention (Lemire et al., 2012).

Sur la base de ce qui précède, nous soutenons que l'utilisation de la CPS, lors d'un groupe de discussion dans le cadre d'une AC facilitera l'identification des histoires d'impact et l'examen des explications rivales. Etant donné le peu d'information sur la manière d'implanter efficacement la CPS dans une évaluation (Wilkinson et

al., 2021), cet article s'efforce de fournir des orientations sur la manière dont elle peut être utilisée lors d'une évaluation mobilisant l'AC. Ce faisant, cette recherche contribue à combler le vide dans le nombre restreint d'études de cas qui utilisent une approche participative pour aborder la complexité inhérente à l'évaluation (Suno Wu et al., 2021).

Pour appliquer cette combinaison conceptuelle novatrice, nous avons choisi le projet Win-Win en raison de sa complexité et de la diversité des parties prenantes et des facteurs impliqués. Le projet WinWin incubateur social est le résultat d'un partenariat entre la Fondation marocaine Ababou et l'organisation suisse Cfd, une association féministe pour la paix. Ce projet soutient les jeunes et les femmes en situation précaire à créer leurs activités génératrices de revenus et à être insérés professionnellement.

METHODOLOGIE

Cet article propose une conceptualisation méthodologique qui déploie la CPS pour construire de manière collaborative les histoires d'impact de l'AC. Son application sur l'évaluation du projet Win-Win se décline comme suit.

Étape 1 : Définir le problème de cause à effet à résoudre (comprend l'étape 1 de la CPS)

Cette étape a impliqué un examen approfondi des documents du projet et du modèle logique de l'intervention. Ensuite, une revue exploratoire de la littérature scientifique publiée et indexée sur l'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle a été réalisée pour informer la théorie du changement.

Étape 2 : Développer la théorie du changement préliminaire

Cette étape a consisté en l'identification des relations de cause à effet entre les activités du projet et les résultats attendus. Nous avons utilisé le modèle utile de la théorie du changement de (Mayne, 2015) comme cadre global pour décrire le chemin d'impact, les facteurs d'influence, les explications alternatives, ainsi que les hypothèses et les risques. De même nous avons mobilisé le modèle de changement de comportement COM-B (Michie, 2011) pour identifier les conditions nécessaires pour initier un changement de comportement chez les bénéficiaires.

Étape 3 : Rassembler les preuves existantes sur la théorie du changement.

La troisième étape consiste à rassembler les preuves existantes sur la théorie du changement pour construire des histoires d'impact solides. Nous avons mené 28 entretiens semi-structurés selon un échantillonnage raisonné. Le choix des répondants, parmi les participants dans les deux parcours entrepreneuriat et insertion professionnelle, s'est basé sur des critères comme l'âge, le sexe, le rôle et la contribution au projet et le niveau des études.

Étape 4 : Rassembler et évaluer le récit de contribution (comprend les étapes 2 à 9 de la CPS).

Au cours de cette étape, nous avons évalué les preuves pour réviser toutes les hypothèses sur les liens de causalité qui soutiennent les histoires d'impact à travers une analyse de contenu des entretiens. Pour la conduite de la méthode CPS, nous avons adopté les trois phases : la préparation, le groupe de discussion et le suivi (Lopes & Videira, 2017). Des entretiens préliminaires, avant la conduite du groupe de discussion CPS, ont été menés avec les participants afin de les informer du déroulement de la méthode CPS. Le nombre de bénéficiaires a été limité à cinq bénéficiaires (Barbrook-Johnson &

Penn, 2021). Le groupe de discussion a été initié par l'identification des facteurs focaux et leur interaction avec les autres facteurs puis les connexions ont été établies pour produire la carte. Pour l'analyse, nous avons combiné l'analyse de réseau avec les informations des parties prenantes pour construire le récit de contribution à l'aide du logiciel Gephi version 0.10.1.

Étape 5 : Rechercher des preuves supplémentaires pour vérifier la théorie du changement.

La cinquième étape consiste à rechercher des preuves supplémentaires pour renforcer le récit de contribution et combler les lacunes de données identifiées durant l'étape précédente.

Étape 6 : Réviser et renforcer le récit de contribution (comprend les étapes 10 et 11 de la CPS)

La sixième étape a permis la révision du récit de contribution. La carte a été vérifiée et les éléments incohérents ont été éliminés. Ensuite, nous avons envoyé la carte, mise à jour, aux participants pour recueillir leurs commentaires.

Étape 7 : (retour à l'étape 4) n'était pas nécessaire.

RÉSULTATS

Les résultats de cette étude se manifestent à travers les conclusions tirées de l'analyse des entretiens et celles provenant du groupe de discussion CPS.

Les preuves recueillies lors de cette évaluation démontrent que le projet a contribué grandement dans l'atteinte des résultats escomptés qui ont été significativement influencés par une multitude de facteurs, notamment le degré d'implication des partenaires et les compétences personnelles des bénéficiaires, telles que la résilience et la confiance en soi. Par ailleurs, le projet a aidé les bénéficiaires à surmonter la stigmatisation et la victimisation, un problème largement discuté dans la littérature sur l'employabilité (Guilbert et al., 2016). Au demeurant, la carte CPS suggère que les résultats du projet sont impactés par plusieurs entités et facteurs qui ne semblent pas toujours pousser dans la même direction. Par exemple, l'insertion professionnelle est affectée de manière potentiellement contradictoire par le profil psychologique des bénéficiaires, le marché de l'emploi et le soutien familial.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce papier vise à explorer l'application de la combinaison AC-CPS à travers une étude de cas. L'objectif est de construire les histoires d'impact de l'AC en utilisant la méthode CPS. Nous avons utilisé l'approche AC telle que décrite par Mayne (2019) et conduit le groupe de discussion CPS comme préconisé par Barbrook-Johnson et Penn (2021). Ainsi, cette étude offre une explication détaillée de la méthode AC-CPS en reconnaissant ses limites.

L'utilisation de la méthode CPS s'est avérée être un outil utile pour opérationnaliser quelques étapes de l'approche AC, mais a connu quelques limites. En effet, la méthode CPS a permis de décomposer la complexité de l'intervention en engageant les parties prenantes dans l'examen des facteurs influents et des explications concurrentes. En outre, la carte CPS a engendré de nouvelles questions stimulantes pour approfondir la compréhension des histoires d'impact. Cependant, cet exercice s'est révélé chronophage pour réviser la carte CPS, recueillir les commentaires des participants au groupe de discussion CPS et combler les lacunes des données émergentes. De même, les participants au focus group ont

rencontré des difficultés à appliquer la méthode CPS même s'ils y étaient préalablement initiés par l'équipe d'évaluation.

Cette étude répond à l'appel de Barbrook-Johnson et Penn (2021) en faveur de l'expérimentation de la méthode CPS en l'intégrant dans les approches d'évaluation. À la suite de cet exercice, nous proposons que les futures recherches puissent envisager de l'utiliser lors des entretiens préliminaires avec chaque participant afin de générer des sous-cartes. Par conséquent, la conduite du groupe de discussion CPS serait plus efficiente, étant donné que tous les participants seraient déjà familiers avec cette démarche.

BIBLIOGRAPHIE

Bamberger, M., Vaessen, J., & Raimondo, E. (2016). *Dealing With Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach* (1st editio). SAGE Publications Inc., <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781483399935>

Barbrook-Johnson, P., Castellani, B., Hills, D., Penn, A., & Gilbert, N. (2021). Policy evaluation for a complex world: Practical methods and reflections from the UK Centre for the Evaluation of Complexity across the Nexus. *Evaluation*, 27(1), 4–17. <https://doi.org/10.1177/1356389020976491>

Barbrook-Johnson, P., & Penn, A. (2021). Participatory systems mapping for complex energy policy evaluation. *Evaluation*, 27(1), 57–79. <https://doi.org/10.1177/1356389020976153>

Biggs, J. S., Farrell, L., Lawrence, G., & Johnson, J. K. (2014). A practical example of Contribution Analysis to a public health intervention. *Evaluation*, 20(2), 214–229. <https://doi.org/10.1177/1356389014527527>

Buregeya, J. M., Loignon, C., & Brousselle, A. (2020). Contribution analysis to analyze the effects of the health impact assessment at the local level: A case of urban revitalization. *Evaluation and Program Planning*, 79(Avril 2020), 1–46. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101746>

Caffrey, L., & Munro, E. (2017). A systems approach to policy evaluation. *Evaluation*, 23(4), 463–478. <https://doi.org/10.1177/1356389017730727>

Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvenet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69–89. <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9288-4>

Koleros, A., & Mayne, J. (2019). Using actor-based theories of change to conduct robust evaluation in complex settings. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 33(3), 292–315. <https://doi.org/10.3138/cjpe.52946>

Lemire, S. T., Nielsen, S. B., & Dybdal, L. (2012). Making contribution analysis work: A practical framework for handling influencing factors and alternative explanations. *Evaluation*, 18(3), 294–309. <https://doi.org/10.1177/1356389012450654>

Lopes, R., & Videira, N. (2017). Modelling feedback processes underpinning management of ecosystem services: The role of participatory systems mapping. *Ecosystem Services*, 28, 28–42. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2017.09.012>

Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age? *Evaluation*, 18(3), 270–280. <https://doi.org/10.1177/1356389012451663>

Mayne, J. (2015). Useful theory of change models. *Canadian Journal*

of Program Evaluation, 30(2), 119–142. <https://doi.org/10.3138/cjpe.230>

Mayne, J. (2019). Revisiting contribution analysis. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 34(2), 171–191. <https://doi.org/10.3138/cjpe.68004>

Patton, M. Q. (2012). A utilization-focused approach to contribution analysis. *Evaluation*, 18(3), 364–377. <https://doi.org/10.1177/1356389012449523>

Suno Wu, J., Barbrook-Johnson, P., & Font, X. (2021). Participatory complexity in tourism policy: Understanding sustainability programmes with participatory systems mapping. *Annals of Tourism Research*, 90, 103269. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103269>

Tourais, P., & Videira, N. (2021). A participatory systems mapping approach for sustainability transitions: Insights from an experience in the tourism sector in Portugal. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38(July 2020), 153–168. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.01.002>

Wilkinson, H., Hills, D., Penn, A., & Barbrook-Johnson, P. (2021). Building a system-based Theory of Change using Participatory Systems Mapping. *Evaluation*, 27(1), 80–101. <https://doi.org/10.1177/1356389020980493>

Les six niveaux d'évaluation au sein de l'administration publique

Par Jean Serge Quesnel, ÉQ, MTSCÉ, Président de la SQEP

Le but de cet article est de présenter les six niveaux auxquels se situe l'évaluation au sein d'une administration publique. L'article résume un webinaire que l'auteur a donné en mars 2022 dans le cadre des *Midis* de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP). L'auteur a fait allusion à ces niveaux dans un chapitre écrit conjointement avec Marie-Hélène Adrien ÉQ, publié dans le recueil académique intitulé *L'évaluation en contexte de développement*.⁶

L'univers de l'administration publique est vaste et complexe. Il existe une pléthore d'objets d'évaluation. Heureusement, les approches et outils existent pour évaluer les différentes dimensions des interventions publiques. Cependant, les évaluations doivent être réalisées en utilisant l'outillage pertinent à chaque niveau des finalités évaluatives. Les interventions publiques sont interreliées et multidimensionnelles. Elles comprennent des initiatives simples, complexes, voire extrêmement complexes qui obligent aux niveaux présentés ci-dessous, une application de concepts singuliers, lesquels présentent des défis méthodologiques. Pour synthétiser les approches évaluatives des interventions publiques et simplifier la représentation de l'univers de l'évaluation de l'administration publique et les interrelations entre les niveaux d'évaluation nous distinguons six niveaux d'évaluation figurant dans le schéma suivant.

⁶ J.S. Quesnel et M-H Adrien (2022), *Les objets d'évaluation en contexte de développement international* dans L. Rey, J.S. Quesnel, V. Sauvain, *L'évaluation en contexte de développement : Enjeux, approches et pratiques*, ENAP et JFD Éditions, ISBN : 978-2-89799-201-6

Six niveaux d'évaluation



Source: Auteur

Le *premier niveau* est celui de l'évaluation des actions et produits administratifs tels ceux de la production d'un rapport, la tenue d'une consultation populaire, l'émission d'un passeport, etc.

Le *second niveau* d'évaluation est celui des projets publics comme ceux de la construction d'infrastructure, d'amélioration des conditions socio-économiques et assistance en cas de mesures d'urgence.

Le *troisième niveau* est celui des programmes étatiques réalisés en partenariat avec les autres acteurs socio-économiques. Un bel exemple est celui de la collaboration multidimensionnelle dans le domaine de la santé et évidemment dans les autres secteurs de l'économie et du bien-être.

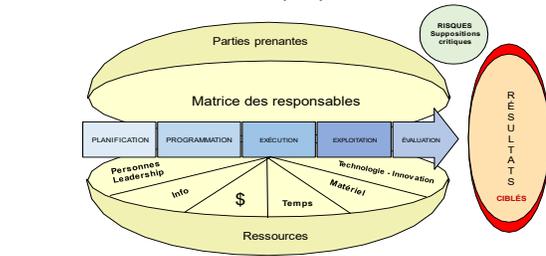
Le *quatrième niveau* comprend les stratégies étatiques. Des exemples sont : la stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation, la stratégie québécoise d'économie d'eau potable, la stratégie québécoise de la batterie.

Le *cinquième niveau* est celui de l'évaluation des politiques publiques. Mentionnons la Politique internationale du Québec, la Politique pour une économie verte – Gagnante pour le Québec et la planète, la Politique québécoise de la jeunesse 2030.

Le *sixième niveau* est celui qui vise à évaluer l'efficacité de la performance des acteurs publics et des partenaires associés aux interventions étatiques. Somme toute, c'est évaluer la performance de l'État.

Pour encadrer l'univers des approches évaluatives nécessaires à chacun des six niveaux, il est utile d'utiliser un paradigme de gestion qui résume les éléments essentiels à considérer. Ce paradigme veut qu'il y ait un résultat à évaluer ainsi que des retombées. Le processus de production des résultats consiste en des étapes de la planification du quoi à réaliser et pourquoi, de la programmation du comment faire, de l'exécution, du contrôle de la réalisation et de l'évaluation des résultats intermédiaires et finaux. Pour ce faire, il faut gérer les ressources humaines, informationnelles, technologiques d'innovation, matérielles, financières et temporelles. Aussi faut-il avoir un cadre d'imputabilité pour la réalisation de tous résultats et une matrice des parties prenantes. Enfin, on doit être conscient des risques et des suppositions critiques. Le schéma qui suit représente graphiquement le paradigme de gestion applicable à chaque niveau d'évaluation.

Paradigme de gestion et d'évaluation des interventions publiques

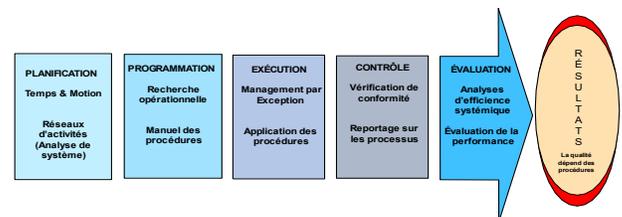


Source: Jean S. Guenée, 2021, ENAP

Premier niveau d'évaluation des actions administratives étatiques

Au premier niveau d'évaluation, les efforts d'évaluation portent sur les considérations d'efficacité, d'efficacités, de qualité des livrables et sur la satisfaction du citoyen. Ils reposent sur la théorie d'organisation du travail⁷ selon laquelle le flux des tâches est analysé et synthétisé dans le but principal d'améliorer les processus de production des livrables. Il s'agit de maximiser l'efficacité et l'efficacités par la standardisation des outils et techniques nécessaires pour accomplir chaque tâche afin de livrer un produit de qualité rencontrant les attentes du citoyen. Chaque tâche est analysée pour identifier les étapes essentielles, puis est transposée dans une procédure exacte. Cette vision mécanique met l'accent sur la prévisibilité et l'uniformité tout en réduisant les erreurs. Il est donc plus facile pour les gestionnaires de maintenir un niveau de qualité de productivité en obligeant les fonctionnaires à suivre une procédure bureaucratique. Il suffit de penser aux tâches administratives tels les examens de soumission des déclarations de revenus (impôts), les activités douanières, les contrôles sanitaires des aliments, l'émission de passeport. Le schéma suivant représente la gestion et l'évaluation à ce premier niveau.

Gestion et évaluation au niveau des actions administratives



Jean S. Guenée, 2021, ENAP

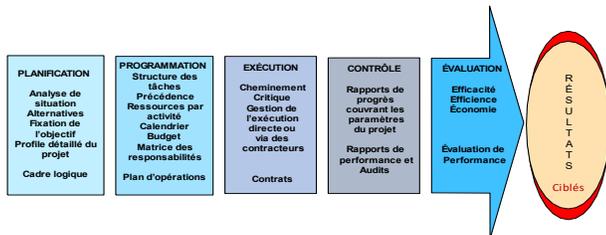
Deuxième niveau d'évaluation, celui des projets publics

Au deuxième niveau, les efforts d'évaluation portent sur les considérations d'économie, d'efficacité, d'efficacités, de pertinence, de qualité et de pérennité des résultats atteints et leurs retombées, tenant compte des attentes des citoyens. À ce niveau, l'objectif est celui d'atteindre un résultat ciblé mesurable. Cette approche de gestion vise à maximiser les chances de succès grâce à un système fermé de contrôle des paramètres en jeu afin de laisser peu de place à l'incertitude et ainsi réduire les risques d'échec. Selon le Project

⁷ F.W. Taylor (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York

Management Institute⁸, un projet est un effort temporaire consenti dans le but de créer un résultat précis, telle la mise en place d'une infrastructure, l'implantation d'un système informatique, le changement de comportement des citoyens, etc. Si le caractère temporaire d'un projet public implique un commencement et une fin, cela ne signifie pas qu'il soit de courte durée. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont réalisés. Par ailleurs, il convient de distinguer le projet de son résultat. Si la nature du premier est temporaire, celle du second se veut durable. C'est pourquoi la durée de l'impact peut être plus longue que le projet. Le schéma qui suit synthétise la gestion et les approches et outils utilisés pour l'évaluation de projet.

Gestion et évaluation des projets publics

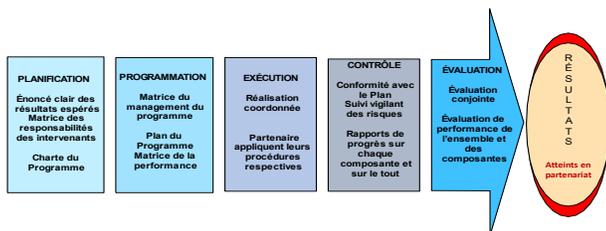


Jean S. Quenel, 2021, ENAP

Troisième niveau d'évaluation, les programmes publics réalisés en partenariat

Les efforts d'évaluation à ce troisième niveau d'évaluation examinent les considérations de pertinence, de connectivité, de la qualité des résultats et des retombées atteints, de l'efficacité et de l'efficience partenariales, d'appropriation et d'habilitation des parties impliquées. Les programmes sont des collaborations pluripartites de grande envergure réalisées en partenariat. L'effort et les ressources nécessaires excèdent la capacité d'une seule entité et requièrent un engagement et une contribution multilatérale. Les interventions-programmes réalisées en partenariat sont basées sur des modèles logiques ouverts, multidimensionnels et dynamiques. Un partenariat peut se définir comme une association de différentes parties prenantes. Les parties, conservant leur autonomie, acceptent de joindre leurs efforts en vue de réaliser un résultat final commun visant un besoin clairement identifié envers lequel, en vertu de leurs missions respectives, elles ont un intérêt, une motivation, une responsabilité.⁹ Le schéma qui suit résume les divers éléments de la gestion et de l'évaluation des programmes réalisés en partenariat.

Gestion et évaluation des programmes publics



Jean S. Quenel, 2021, ENAP

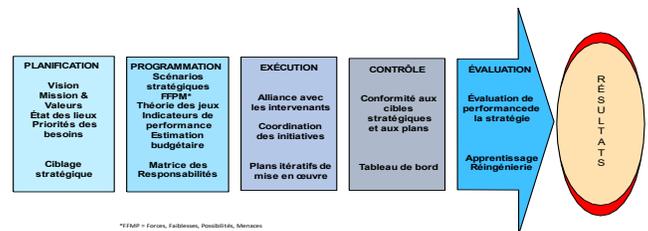
⁸ Une multitude de livres ont été publiés sur l'art et la science de gestion de projet. Toutefois, la référence professionnelle principale est la 7^{ième} édition du *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, (2021) du Project Management Institute.

⁹ F. Frank et A. Smith (2000), *Guide du partenariat*, Développement des ressources humaines, Canada

Quatrième niveau d'évaluation, celui des stratégies publiques

Ce niveau est celui des stratégies étatiques. Les efforts d'évaluation portent sur l'atteinte d'impacts espérés ainsi que ceux non prévus et non souhaitables, sur les progrès accomplis au regard des indicateurs clés et l'explication des écarts de rendement, tenant compte de l'équité des impacts. Une stratégie est l'art de combiner et de coordonner diverses interventions pour atteindre un but¹⁰ d'importance substantielle. Une stratégie axée sur des résultats doit pouvoir : énoncer de façon réaliste les cibles ; identifier les parties prenantes afin de répondre à leurs besoins et intérêts; assurer un suivi à l'aide d'indicateurs SMART¹¹. Un exemple d'une stratégie substantielle est celui de l'implantation de l'initiative entrepreneuriale au sein d'une administration publique.¹² Dans tous les secteurs d'intervention étatique, de nombreuses stratégies alignent les interventions étatiques avec celles des autres acteurs socio-économiques. Le schéma ci-après illustre le cadre de gestion et d'évaluation des stratégies publiques.

Gestion et évaluation des stratégies publiques



*TPM = Forcer, Faciliter, Possibilités, Motiver

Jean S. Quenel, 2021, ENAP

Cinquième niveau d'évaluation, celui des politiques publiques

À ce niveau, les efforts d'évaluation portent sur les considérations de l'atteinte des objectifs, de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficience des politiques publiques. Une politique est l'aboutissement d'un processus décisionnel interactif, délibéré, motivé par le désir d'atteindre des résultats avantageux pour le bien commun.¹³ Il s'agit d'une construction dont la structure et la finalité intègrent des intérêts communs partagés et scellent la collaboration entre les acteurs socio-économiques. Pour qu'une politique soit l'expression d'un consentement entre les parties prenantes, elle doit avoir un espace consensuel qui permet son adhésion et application, comme le montre le schéma ci-dessous.

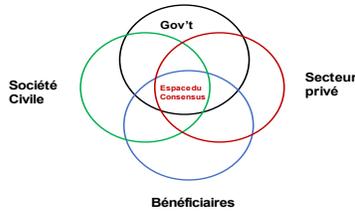
¹⁰ Source : Centre national de ressources textuelles et lexicales. CNRS, 2022

¹¹ SMART est un sigle anglophone qui signifie que les indicateurs sont simples, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

¹² D. Osborne et T. Gaebler (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume

¹³ Source : Neirotti Neiro (2007) *Modelos de acción para la equidad en el acceso al conocimiento*, IIP-UNESCO. Buenos Aires

UNE POLITIQUE EST LE REFLET D'UN CONSENSUS ENTRE LES PARTIES

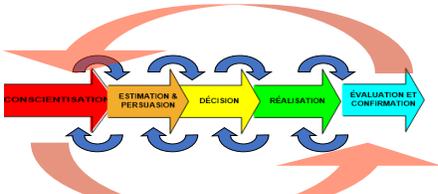


Jean S. Querrel, 2021, ENAP

Si une politique ne promeut que les intérêts de l'une des parties prenantes, sa mise en œuvre risque non seulement de mal se dérouler, mais elle pourrait rencontrer de la résistance, voire de l'opposition.

La caractéristique la plus marquée du processus de gestion des politiques publiques est la constante négociation entre les parties prenantes, comme le montre le schéma suivant.

Le processus politique

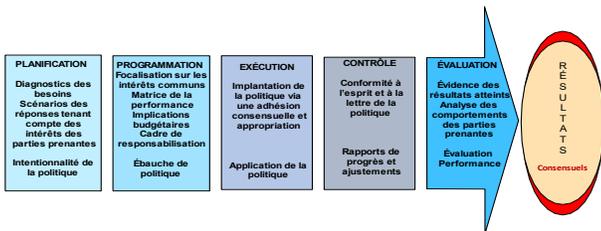


- Itératif pas linéaire, ambigu ayant des cibles mouvantes, solutions peuvent être proposées avant que les problèmes soient identifiés.
- La même question peut être traitée dans des arènes politiques différentes.
- Pressions conflictuelles et compromis politiques.

Source: Norroth Nieto, IPE-UNESCO

Tenant compte du processus dynamique de l'articulation d'une politique, de son adoption et application multidimensionnelle et multipartite, du suivi d'implantation et de l'évaluation des impacts, nous pouvons avoir recours au paradigme de gestion et d'évaluation auquel nous avons eu recours pour les niveaux précédents. Le schéma qui résulte est le suivant.

Gestion et évaluation des politiques publiques



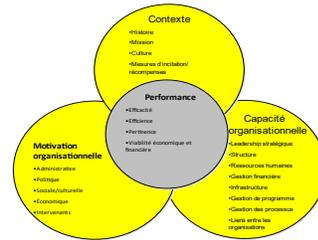
Jean S. Querrel, 2021, ENAP

Sixième niveau d'évaluation, celui de la performance des intervenants

Les efforts d'évaluation à ce niveau portent sur les considérations de la performance étatique en collaboration avec les autres acteurs socio-économiques. Il s'agit d'examiner l'efficacité, la pertinence, la viabilité financière, les capacités organisationnelles, la motivation organisationnelle ainsi que le contexte habitant. Pour l'État, trois questions clés se posent, à savoir : a) Assume-t-il l'entière responsabilité de réaliser seul les interventions? b) Va-t-il embaucher des ressources contractuelles pour exécuter les interventions tout en demeurant responsable? c) Souhaite-t-il

déléguer et travailler en partenariat? Si l'option retenue est la troisième, alors comment évaluer les partenaires pour permettre un choix raisonné? Dans la littérature académique, il existe plusieurs modèles et approches à l'évaluation organisationnelle. Le Centre de recherches pour le développement international et la Banque interaméricaine de développement avec l'appui d'Universalia¹⁴ proposent un modèle simple et complet pour poser un diagnostic organisationnel. Le schéma qui suit reprend les variables à examiner.

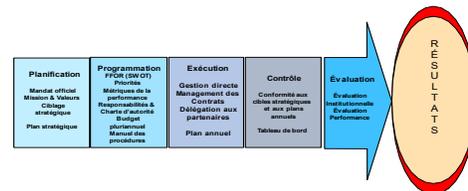
PARAMÈTRES CLÉS D'UNE ORGANISATION



Source: CERI UNIVERSALIA, 2003

Ce cadre conceptuel a été amplement utilisé à l'international et est pertinent pour générer des évaluations crédibles pour le choix de partenaires institutionnels et pour un diagnostic permettant des plans de renforcement des capacités organisationnelles. Utilisant une autre fois notre paradigme de gestion et d'évaluation, nous pouvons illustrer les variables clés de la gestion et évaluation d'une organisation, grâce à ce schéma.

Gestion et évaluation des intervenants organisationnels



Jean S. Querrel, 2018, ENAP

Conclusion

Malgré qu'il y ait une pléthore d'objets d'évaluation au sein de l'administration publique, il est possible de cerner l'univers de l'évaluation grâce aux six niveaux de gestion. Les interventions étatiques se situant à chaque niveau peuvent faire l'objet d'évaluation en utilisant les approches et outils qui leur sont spécifiques. Aux fins d'une vision et d'une gestion systémique de la fonction d'évaluation, il est possible de relier les interventions des divers niveaux. Ainsi on peut décerner de façon simple les relations de causalités entre les actions administratives, les projets, les programmes, les stratégies, les politiques et la performance des acteurs impliqués dans la gestion et l'évaluation des interventions au sein de l'administration publique.

¹⁴ C. Lusthaus, M-H. Adrien et al (2003), *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*, Presses de l'Université Laval