

Bulletin

SQÉP

Société québécoise d'évaluation de programme

affiliée à la Société canadienne d'évaluation

Mot du président

EN BREF :

L'entente entre la SCÉ et la SQÉP peut-elle demeurer cordiale?

Au cours des dernières semaines, des communications unilingues anglaises provenant de la SCÉ et adressées à la SQÉP ont soulevé de nouveau la question des relations entre les deux sociétés.

Des difficultés de toutes sortes ont jalonné l'histoire des relations entre les deux organismes depuis la création de la SQÉP en 1988 et son incorporation avec sa propre charte. Elles ont été à l'origine de la mise sur pied du Secrétariat de la SQÉP en 1994, le CA de l'époque ayant constaté l'incapacité du Secrétariat de la SCÉ à fournir des services en français aux membres de la SQÉP. Elles ont ressurgi l'an dernier à l'occasion de l'organisation du Congrès de la SCÉ à Montréal où des problèmes de communication entre le Comité organisateur local, formé largement sinon exclusivement de membres de la SQÉP, et le Secrétariat de la SCÉ à Ottawa, ont été constants.

Que faut-il penser de ces difficultés? Bien sûr, les perceptions à cet égard peuvent varier beaucoup en fonction des expériences concrètes des uns et des autres. Dans les paragraphes qui suivent, je vous livre mon opinion toute personnelle sur l'origine de ces problèmes.

S'agit-il d'«irritants» mineurs qui sont presque inévitables dans les relations entre deux sociétés, l'une dont le *membership* est à majorité francophone et qui fonctionne en français et l'autre dont, de manière presque parfaitement symétrique, le *membership* est à majorité anglophone et qui fonctionne en anglais? Dans cette optique, ces «irritants», tout en étant agaçants sur le moment, peuvent être dépassés et surmontés en y mettant, de part et d'autre, une dose de bonne volonté.

Ou s'agit-il plutôt de manifestations d'un problème plus profond qui résulte d'attitudes, de conceptions et de réflexes qui, bien qu'ils ne soient que très peu souvent exprimés ouvertement, n'en influencent pas moins directement les gestes des uns et des autres? Dans cette optique,

on aura beau mettre toute la bonne volonté possible et imaginable à essayer de régler les difficultés ponctuelles au fur et à mesure qu'elles se présentent, on n'arrivera pas à des résultats permanents tant qu'on n'aura pas accepté d'aller au fond des choses et d'établir de manière transparente les principes sur lesquels devraient reposer les relations entre les deux sociétés.

À mon avis, c'est cette deuxième perception qui reflète le mieux la situation actuelle.

Si la SQÉP, au moment de sa création, a décidé de s'incorporer avec sa propre charte, comme une société totalement indépendante, c'est qu'elle a senti le besoin d'affirmer sa personnalité propre, personnalité basée essentiellement sur la prépondérance de son *membership* francophone et les conséquences qui en découlaient quant à la nature de ses activités et de ses modes de fonctionnement.

Suite à la page 2

Numéro de juillet 2001
Volume 14 n° 2



Direction :
Martin St-Georges

Collaboratrices et collaborateurs :

*Jean-René Bibeau
Jim Cullen
Nathalie Dubois
Natalie Kishchuk
Richard Marceau
Patrick Moran
Larry Tremblay*

Équipe permanente :

*Sigrid Choquette
Monique Comeau
Nathalie Dubois
Jacques Gagnon
Martin St-Georges*

Tirage : 350

Ce bulletin est publié par une équipe de bénévoles de la SQÉP.



Au bout du fil

Martin St-Georges :

1650, rue Papineau, #4
Montréal (Québec) H2K 4H9
Tél. : (514) 525-7635
Courriel : georges007@hotmail.com

Secrétariat :

199, boul. Valcartier
Loretteville (Québec) G2A 2M8
Tél. / Télécopieur :
(418) 847-9850
Courriel : sqep@videotron.ca

L'entente entre la SCÉ et la SQÉP peut-elle demeurer cordiale?

Cette conception n'excluait pas, bien sûr, l'intérêt pour la nouvelle société de s'associer et de coopérer étroitement avec son aînée, la SCÉ, afin de profiter de tous les avantages qu'une telle collaboration étroite pourrait apporter aux deux parties. Mais, à mon avis, pour la SQÉP, l'optique qui devait prévaloir était celle d'une association librement consentie entre deux égaux.

Or, à la SCÉ, la conception qu'on se fait de la SQÉP est toute autre. La SQÉP n'est qu'un *chapitre*, une *section* de la SCÉ, comme les autres et à ce titre, n'est qu'une partie d'un tout. Dans cette conception, il est totalement inconcevable que le tout puisse considérer sa partie comme son égal, négocier avec lui et finalement s'associer avec lui. Que la SQÉP se permette la fantaisie de se donner un nom en français ne change rien à cette réalité! Cette conception se reflète dans tous les documents officiels de la SCÉ. J'irais jusqu'à dire qu'à la SCÉ, cette conception est tellement intériorisée qu'on en est à peine conscient!

Je me demande toutefois si les membres de la SQÉP partagent ma perception toute personnelle des relations entre la SCÉ et la SQÉP? Qu'en pensez-vous? Êtes-vous d'accord avec mon analyse?

Si oui, dites-moi quelles conclusions la SQÉP devrait en tirer et quels gestes concrets elle devrait poser.

Par contre, si vous êtes plutôt d'avis que les difficultés mentionnées peuvent être surmontées avec un peu de bonne volonté, dites-moi comment vous pensez qu'on pourrait y arriver.

En terminant, au moment où des discussions s'engagent entre des sociétés d'évaluation du monde entier afin de jeter les bases d'une coopération accrue, il ne me reste qu'à souhaiter que les relations entre la SQÉP et la SCÉ évoluent de façon telle qu'elles puissent servir de modèle pour celles qui vont se mettre en place sur le plan mondial.

Patrick Moran
PMoran5603@aol.com

Conseil d'administration de la SQÉP

Patrick Moran, président • Hélène Johnson, vice-présidente • Richard Marceau, secrétaire • Jacques Gagnon, trésorier • Marie-Hélène Adrien, administratrice • Jim Cullen, administrateur • Nathalie Dubois, administratrice • Sylvie Lefrançois, administratrice • Natalie Kishchuk, administratrice • Martin St-Georges, administrateur • Lysette Trahan, administratrice

La dimension émotionnelle de l'évaluation de programme

Le point de vue d'un évaluateur indépendant

Richard Marceau,

professeur à l' ÉNAP

Conférence donnée à Montréal le 31 mai 2001 pour la SQÉP

De par sa nature, l'évaluation convie à l'objectivité, au détachement, au jugement rationnel; elle appelle l'évacuation des sentiments et des valeurs personnelles. Cependant, dans sa pratique, l'évaluation soulève généralement de vives réactions chez les parties impliquées. Les évaluatrices et les évaluateurs doivent alors supporter de fortes charges émotives. Pourquoi de telles réactions? Peut-on demeurer indifférent à ces réactions? Qu'est-ce qui, au niveau personnel, peut aider à contrebalancer ces coûts psychologiques? Quelles sont au fond les sources de satisfaction de l'évaluatrice et de l'évaluateur? Quelles stratégies développent-ils pour éviter ces chocs émotifs? Quelles en sont les conséquences sur la qualité du travail de l'évaluatrice et de l'évaluateur? Les organisations doivent-elles prévoir des dispositifs visant à réduire ces coûts? Voilà quelques-unes des questions que soulève la considération des émotions en évaluation de programme.

Pour un politicologue, la nature intéressée des individus, les relations de pouvoir et les incitations explicites des institutions constituent les dimensions dominantes du travail des évaluatrices et des évaluateurs. Règle générale, la connaissance de ces dimensions permet une rationalisation suffisante de la dynamique évaluative. Force est d'admettre cependant que l'exercice systématique du travail d'évaluation révèle une dimension moins attendue qui affecte de manière sensible le travail quotidien et qui, dans certains cas limites, peut conduire à une profonde remise en question de l'implication personnelle.

Il faut au préalable reconnaître que l'évaluatrice et l'évaluateur sont amenés à vivre des formes diverses d'expériences selon le rôle que son organisation lui demande d'assumer. Il peut jouer le rôle de juge (contrôleur), de conseiller (au gestionnaire), de formateur (habilitateur-*empowerment*), d'animateur (gestion participative) ou d'agent de

Suite à la page 4

Figure 1. Charge émotionnelle selon le rôle assumé par l'évaluateur



La dimension émotionnelle de l'évaluation de programme (suite)

changement (critique sociale). Les buts sont alors différents et les attitudes à adopter tout autant. Au total, la puissance et la «polarité» des réactions émotives varient en conséquence. La figure suivante propose de situer ces rôles en fonction des charges émotionnelles exprimées à court terme.

Vivre l'évaluation au niveau individuel sous ses différentes formes suppose probablement un équilibre particulier : une intelligence pratique, sociale ou émotionnelle selon la psychologie sociale. Le modèle d'intelligence sociale (par exemple Zirkel, 2000) affirme que l'intelligence sociale est une faculté qui utilise la connaissance de soi et du monde social pour choisir les stratégies comportementales permettant l'atteinte des buts mais aussi la gestion des émotions. Ce modèle lie donc intelligence, émotions et buts individuels en une vision adaptative des comportements individuels où intelligence émotionnelle signifie plus que l'adoption d'attitudes spécifiques et de caractéristiques structurelles statiques de la personnalité comme l'a fait le populaire David Goleman (1999). D'autres auteurs (Mayer, Salovey & Caruso ou Matthews, 2000) confirment la difficulté d'identifier des stratégies toujours gagnantes, indépendantes des situations vécues. Les individus pourront être tentés de choisir des situations parti-

culières (plutôt que de laisser les situations les choisir), de réévaluer leur situation pour mieux contrôler leurs émotions ou encore de se centrer sur leurs tâches pour modifier la réalité et résoudre leur problème.

Peut-on tirer de cela quelques conclusions sur la pratique organisationnelle de l'évaluation de programme? L'évaluation de programme constitue une situation relativement prédictible en termes émotionnels, si l'on tient compte évidemment du type de rôle joué par l'évaluatrice et l'évaluateur. Les incitations (récompenses et sanctions) organisationnelles sont généralement assez évidentes en ce qu'elles favorisent certaines pratiques au détriment de d'autres. Les charges émotionnelles provenant des parties prenantes (*stakeholders*) se superposent alors aux incitations institutionnelles et amènent les évaluatrices et les évaluateurs à choisir des stratégies adaptatives, facilitant l'atteinte de leurs buts personnels et la gestion de leurs émotions.

Il y aura des conséquences sur la pratique, des conséquences peut-être prédictibles sur la nature des évaluations. Par exemple, est-il possible que les rôles de formateur, de conseiller et d'animateur soient plus souvent attribués que des rôles de juge ou d'agent de changement parce qu'ils supposent des coûts émotifs plus faibles? Est-il possible que les approches d'habilitation

(*empowerment*) et de gestion participative de type 4^e génération soient favorisées au détriment des approches plus «consumentistes» pour la même raison?

Il n'y a pas de réponses validées à ces questions. Il s'agit plus d'un agenda pour des recherches futures qui aideront à mieux comprendre la situation réelle des évaluatrices et des évaluateurs et les déterminants des choix méthodologiques en évaluation. Qui sait, cela pourrait conduire éventuellement à une gestion plus émotionnellement intelligente de l'évaluation qui, il faut bien l'avouer, n'a jamais été vraiment une fonction très valorisée dans l'appareil public.

Pour en savoir plus :

- Goleman, David. 1999. *L'intelligence émotionnelle-2*. Paris, J'ai lu, 384 p.
- Reuven Bar-On and James D. A. Parker. 2000. *The Handbook of Emotional Intelligence Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco, Jossey-Bass.
- En particulier :*
- Zirkel, Sabrina. «Social Intelligence : The Development and Maintenance of Purposive Behavior.» Pp. 3-27
- Mayer, John D., Peter Salovey, and David R. Caruso. «Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability.» Pp. 92-117
- Matthews, Gerald Z. M. «Emotional Intelligence, Adaptation to Stressful Encounters, and Health Outcomes.» Pp. 459-89

La SQÉP électronique

Jacques Gagnon,
webmestre

<http://www.qc.ca>

<http://www.com>

<http://www.qc.ca>

<http://www.com>

<http://www.org>

<http://www.com>

<http://www.net>



Les organisations doivent de plus en plus rejoindre leurs membres et leurs clientèles très rapidement et leur donner le maximum de services et d'informations au bout de leurs doigts.

C'est dans cet esprit que la SQÉP a tenu à ajuster ses moyens de communication électronique pour mieux répondre aux besoins de tous.

D'abord, elle a doté son secrétariat d'une liaison haute vitesse. Les possibilités de courriel sont ainsi grandement améliorées, en plus de dégager la ligne téléphonique. Vous avez sûrement reçu un message vous indiquant la nouvelle adresse électronique de la SQÉP : **sqep @videotron.ca**.

Par ailleurs, la SQÉP voguera bientôt directement sur son site WEB. Jusqu'ici la SQÉP était hébergée sur le site de la Société canadienne d'évaluation et elle tient à la remercier des bons services qu'elle a reçus. Cependant, la SQÉP en tant qu'entité autonome se devait d'affirmer sa propre identité et de se préparer pour accroître ses services aux membres et auprès de ses partenaires.

Il sera plus facile pour un membre d'accéder aux services électroniques et de retenir le nom de l'adresse du site, puisque le nom de domaine réservé est : **<http://www.sqep.ca>**.

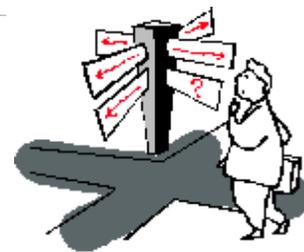
Toute l'architecture du site sera refaite. Le site sera plus beau et avec un meilleur contenu dans le but d'assurer une plus grande qualité. Les anciens textes de bulletin, de communications aux colloques seront présents, la mémoire historique et intelligente de la SQÉP sera rehaussée.

Une place sera réservée aux communications avec nos partenaires, particulièrement avec le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAÉP) et d'autres groupes tels ceux ayant participé au dernier colloque sur la Veille, Évaluation et Planification tenu les 11 et 12 avril 2001, à l'ÉNAP-Québec.

Une attention spéciale sera apportée à l'interactivité. Les formulaires devraient fonctionner avec des scripts et non plus par courriel, ce qui devrait favoriser leur passage à tous coups. Les liens avec d'autres sites d'évaluation seront activés et les échanges s'en ressortiront. Le webmestre pourra être rejoint afin qu'on lui indique certains anachronismes ou simplement pour faire des commentaires.

Surveillez nos prochaines annonces!

La promotion de l'évaluation de programme



par Patrick Moran

La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) vient de créer un groupe de travail chargé d'étudier la question de la promotion de l'évaluation et de faire des recommandations sur les meilleurs moyens à prendre pour y parvenir. Invitée par la SCÉ à participer aux travaux de ce groupe, la SQÉP a décidé de désigner son président actuel pour la représenter. Le présent texte contient une première réflexion sur la problématique de la promotion de l'évaluation de programme dans l'administration publique québécoise. Il constitue la contribution initiale de la SQÉP aux travaux du groupe de travail de la SCÉ.

Avant d'exposer quelques considérations préliminaires sur la problématique de la promotion de l'évaluation de programme, il est sans doute nécessaire, comme dans toute démarche semblable, de bien définir les termes utilisés. Mais avant de proposer une définition de l'expression «promotion de l'évaluation de programme», il est intéressant de souligner quelques nuances entre les termes choisis en anglais et en français pour désigner l'objet de la démarche. En anglais, le terme retenu «advocacy» a une connotation légale et, selon le dictionnaire Robert-Collins, se traduit par le mot «plaidoyer en faveur de», alors qu'en français, le mot «promotion» est associé au verbe «promouvoir», défini dans le petit Robert par les équivalents «encourager, favoriser, soutenir, provoquer la création, l'essor, le succès de».

1. Le concept

À ce que je sache, il n'existe pas une définition généralement acceptée du concept «promotion de l'évaluation de programme». Il faut donc en proposer une pour les besoins de la discussion. La voici : «toute démarche *proactive* qui vise à mieux faire connaître la fonction d'évaluation de programme et à mieux faire apprécier son utilité, afin de l'insérer davantage dans les pratiques de gestion du secteur public». Si on souhaitait avoir une définition plus courte, on pourrait proposer la formulation suivante : «par promotion de l'évaluation de programme, on entend un ensemble de démarches *proactives* qui visent à mieux faire connaître et accepter cette fonction de gestion».

Cet ensemble de démarches comprend, entre autres, les actions suivantes :

- Des interventions de sensibilisation auprès des décideurs publics (dépôt de mémoires, collaboration à l'élaboration de guides relatifs à l'évaluation de programme, etc.)
- La participation à des débats publics sur les problématiques reliées à la réforme de l'administration publique et le rôle dévolu à l'évaluation de programme dans ce processus (élaboration et diffusion de documents d'orientation basés sur une analyse de la situation actuelle et une vision renouvelée

du rôle de l'évaluation de programme, etc.)

- Des activités de formation auprès des différentes clientèles intéressées par l'évaluation de programme dont les décideurs politiques, les cadres et les praticiens
- La définition de l'ensemble d'habiletés et connaissances requises pour pouvoir réaliser des études d'évaluation rigoureuses et l'élaboration des outils pédagogiques requis pour les enseigner.

2. Les démarches entreprises par la SQÉP

Au cours des dernières années, la SQÉP a entrepris de nombreuses démarches de promotion de l'évaluation de programme. Que ce soit dans le domaine de la formation, de la présentation de mémoires aux autorités gouvernementales ou la définition de l'ensemble d'habiletés et connaissances requises pour pouvoir réaliser des études d'évaluation rigoureuses et l'élaboration des outils pédagogiques requis pour les enseigner, les initiatives de la SQÉP ont été nombreuses et, de façon générale, bien reçues.

Mais, puisque le travail de promotion, par définition, n'est jamais fini, il incombe à la SQÉP d'en faire régulièrement une évaluation afin de s'assurer que ses

Suite à la page 10

APPEL DE COMMUNICATIONS

**10^e Colloque
annuel
2001
MONTRÉAL**

**LA GESTION PAR RÉSULTATS ET
L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE :
APPROCHES PARALLÈLES OU
CONVERGENTES?
ÉNAP de Montréal**

Réservez dès aujourd'hui dans votre agenda la date du 2 novembre 2001.

Les administrations publiques canadienne et québécoise ont instauré, au cours des dernières années, des réformes administratives impliquant une série de changements dont, entre autres, la gestion par résultats. Cette partie de la réforme étatique conduit les gestionnaires de la fonction publique à définir clairement les résultats attendus de leurs programmes et de leurs politiques, à concentrer leurs énergies dans l'atteinte de ces résultats et à mesurer le rendement de ces derniers tout en cherchant à améliorer leur efficacité et leur efficience.

L'évaluation de programmes tend de plus en plus à utiliser les notions d'imputabilité et de gestion par résultats comme différents moyens d'étude. À ce titre, la *Loi sur l'administration publique*, sanctionnée en mai 2000, de même que le *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion* précisent que l'évaluation de programmes doit contribuer directement à la saine gestion publique et ce, par sa capacité d'apprécier les résultats et la performance des programmes. Plus précisément, l'évaluation aide les gestionnaires à concevoir et à mettre en œuvre des systèmes fiables de mesure du rendement et permet d'évaluer de façon périodique l'efficacité et la pertinence des méthodes utilisées, les répercussions prévues et imprévues et les autres moyens d'atteindre les résultats escomptés d'une politique ou d'un programme public (Conseil du Trésor, 2001).

Parallèlement à cette modification de la fonction évaluative dans les organisations publiques, les partenaires de l'État (de plus en plus nombreux et diversifiés) préconisent des approches d'évaluation de programmes et de politiques davantage participatives. Visant l'ouverture et la démocratisation de la fonction évaluative, ces approches partent du principe que le sens de tous les aspects du programme et de l'évaluation, y compris la notion de résultats, doit être négocié parmi les acteurs.

C'est dans le but d'explorer les relations entre la gestion par résultats et l'évaluation participative que se présente le Colloque de la SQÉP de cette année. À la lumière des expériences vécues par les participants au colloque, nous désirons examiner les implications de ces deux courants en ce qui concerne les choix critiques auxquels les évaluateurs, leurs clients de même que leurs partenaires doivent faire face. Ces grands questionnements s'appliquent principalement :

- au choix de l'approche et du moment de l'évaluation
- au mandat de l'évaluation
- aux objectifs de l'évaluation de même qu'aux indicateurs à utiliser
- aux critères en fonction desquels sera porté un jugement
- au choix des acteurs pouvant participer à l'évaluation, à la nature et au degré de leur participation
- au choix du type d'information et des techniques de collecte à privilégier
- aux décisions relatives à l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Le Colloque de la SQÉP permettra d'ouvrir le débat concernant les implications du nouveau cadre de gestion par résultats de même que les nouvelles approches d'évaluation participatives et de mettre en relief leurs attentes et leurs réalités propres. De plus, les ateliers apporteront des éléments de réponses à plusieurs questions liées à des expériences acquises ou à des méthodes de pratiques particulières pour ces types d'évaluation. L'atteinte de ces objectifs ne peut se faire sans votre collaboration alors nous vous invitons à venir présenter votre point de vue sur ces questions et à partager les leçons que vous tirez de ces bonnes ou moins bonnes expériences.

Suite à la page 8

APPEL DE COMMUNICATIONS (suite)**10e Colloque annuel
2001****LA GESTION PAR RÉSULTATS ET
L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE :
APPROCHES PARALLÈLES OU
CONVERGENTES?
ÉNAP de Montréal**

La priorité sera accordée aux communications qui s'inscrivent dans l'un ou l'autre des thèmes suivants :

1. La place de la participation dans la gestion axée sur les résultats

Comment les valeurs de démocratisation et de gestion centrées sur le citoyen se traduisent-elles dans la gestion par résultats? Quelles formes de participation peut-on envisager dans ce cadre de pratique, avec quelles implications?

2. La place des résultats dans l'évaluation participative

Est-ce que les notions d'imputabilité et de gestion de la performance ont un sens dans l'évaluation participative? Comment peut-on négocier la signification des notions de performance et d'atteinte de résultats dans ce cadre de pratique?

3. La conciliation de la gestion axée sur les résultats et l'évaluation participative

Les approches de la gestion par résultats et l'évaluation participative sont-elles en opposition fondamentale, en voie parallèle sans points de convergence, ou est-ce qu'elles ont des conciliations possibles? Quelles sont les implications de cette question pour la pratique en évaluation de programmes dans les milieux gouvernemental et communautaire?

**INSTRUCTIONS POUR LA PRÉSENTATION
D'UNE PROPOSITION DE COMMUNICATION**

1. Soumette un résumé de 100 mots maximum indiquant le numéro du thème dans lequel la communication s'inscrit de même que le titre de votre communication et la langue de présentation (anglais ou français)
2. Indiquer la modalité désirée ainsi que les équipements que vous voulez louer pour votre présentation, autre qu'un rétroprojecteur :
 - A. Communication de 20 minutes suivie d'une période de questions de 10 minutes (le comité de programme se chargera de regrouper les

communications et d'assigner une personne pour agir à titre de modérateur ou de modératrice);

- B. Panel d'une durée de 90 minutes (l'organisation et le choix des personnes qui présentent seront sous votre responsabilité).
 - C. Autres (poster ou autres formes de présentation)
3. Donner les renseignements suivants :
 - Nom de l'auteur ou des auteurs et de la personne responsable de la présentation
 - Nom de l'organisation et du secteur (santé, services sociaux, éducation, administration publique, communautaire, autre)
 - Adresse, numéro de téléphone et de télécopieur
 - Courriel et site web
 4. Envoyer les propositions avant le **15 AOÛT 2001** à :

Sylvie Lefrançois
Sogemap inc.
1075, rue St-Alexandre
Longueuil (Québec) J4H 3H2
lefrancois@sogemap.com
Pour renseignements : (450) 670-8952

ou Natalie Kishchuk
Évaluation de programmes et recherche sociale appliquée
26, rue Oriole
Kirkland (Québec) H9H 3X3
nkishchuk@sympatico.ca
Pour renseignements : (514) 694-8995

Pour plus de renseignements, consulter :
www.evaluationcanada.ca/sqep

N.B. : Les personnes dont les propositions auront été retenues seront avisées vers le 15 septembre 2001. Elles devront s'engager à s'inscrire au colloque et assumer les frais d'inscription comme par les années antérieures. Un texte complet devra parvenir au comité avant le 30 septembre 2001.

Nouvelles brèves



La Société française d'évaluation a organisé les III^e Journées Françaises de l'évaluation à Issy-les-Moulineaux, près de Paris, du 13 au 15 juin dernier.

Trois membres de la SQÉP ont assisté à ce colloque soit madame Hélène Johnson, vice-présidente de la SQÉP et, messieurs Jean-René Bibeau et Jean Turgeon.

M. Jean-René Bibeau, président sortant de la SCÉ, a présenté une communication intitulée : *Cibler les résultats qui comptent pour les citoyens - le liant nécessaire pour évaluer territorialement*. M. Jean Turgeon, professeur à l'École nationale d'administration publique, a lui aussi présenté une communication intitulée : *L'évaluation des actions sociales et médico-sociales : quelques exemples québécois*.



Colloque sur l'évaluation en milieu communautaire

Tenu le 5 avril 2001 à l'UQAM, ce colloque organisé conjointement par l'équipe de la revue «Cahiers de recherches sociologiques, UQAM», le consortium de recherche Alliances Université-communautés en économie sociale (ARUC – ÉS) et le Centre de formation professionnel (CFP) portait un regard critique sur les enjeux de l'évaluation sociale. Ce colloque réunissait des intervenantes et des intervenants provenant de différents milieux : communautaire, universitaire et institutionnel. Le conférencier invité était monsieur Gérald Larose.

Les organismes communautaires qui se donnent la peine d'effectuer une évaluation scientifique de leurs activités, notamment dans le cadre d'une démarche d'évaluation participative, peuvent avoir un impact majeur sur les politiques, les actions et le financement gouvernemental. Par exemple, un organisme d'alphabétisation de la Mauricie a réussi à faire renverser une décision gouvernementale et à faire implanter son approche à travers tout le Québec. Sans l'évaluation participative, son programme de même que la survie de l'organisme étaient mis en péril.

Pour plus d'information, vous pouvez consulter les sites suivants,

ARUC-ÉS : <<http://www.aruc-es.uqam.ca>>

CFP : <<http://www.communautaire.qc.ca/cfp>>

CSMO : <<http://www.csmoesac.qc.ca>>

ou vous procurer une copie d'un compte rendu au secrétariat de la SQÉP.

Larry Tremblay, économiste

Ministère des Affaires municipales et de la Métropole

20, rue Pierre-Olivier-Chauveau, 3^e étage (Québec) G1R 4J3

Téléphone : (418) 691-2015 poste 3068

Télécopieur : (418) 643-3204

Courriel : larry.tremblay@mamm.gouv.qc.ca





Bénévole 2000 de la SCÉ

Voilà un homme pour qui l'évaluation de programme a été et continue d'être une cause, tout en étant une occupation professionnelle.

Il faisait déjà une avant même que la programme (SQÉP) ne ses débuts et il siège sur Il a été secrétaire pen- ans.



Jacques Gagnon, Québec

promotion active de la fonction d'évaluation Société québécoise d'évaluation de soit créée. Il est membre de la SQÉP depuis son conseil d'administration depuis 1988. dant trois ans et il est trésorier depuis six

est le motif central de sa participation. constamment veillé à ce que la SQÉP offre de ses capacités.

Le service aux membres Réaliste et patient, il a des services à la hauteur

Croyant aux avantages des résultats à long terme, il ne s'est jamais laissé abattre par les difficultés, voire les revers, qui faisaient obstacle à la fonction d'évaluation.

Suite à la page 12

Jean-René Bibeau



La promotion de l'évaluation de programme (suite)

stratégies et ses priorités soient toujours à point. En effet, il faut s'assurer que son analyse de la problématique soit solide et que les démarches retenues pour y répondre soient appropriées.

La question centrale d'une telle évaluation pourrait être la suivante : «Comment se fait-il que l'évaluation de programme n'ait pas réussi à s'implanter davantage dans l'administration publique québécoise au cours de la période de trente ans qui nous sépare de l'adoption de la *Loi sur l'administration financière* et de la première introduction de la notion d'évaluation de programme avec le système PPB?».

À cette question centrale pourraient se greffer de nombreuses autres questions permettant une analyse fine de la situation actuelle de

l'évaluation de programme dont voici quelques exemples :

Est-ce que la mise en place de la nouvelle *Loi sur l'administration publique* amène un changement radical dans la place de l'évaluation de programme dans la gestion gouvernementale?

Est-ce que l'évaluation de programme trouve sa place dans l'ensemble des nouveaux instruments et mécanismes mis en place depuis l'adoption de la *Loi sur l'administration publique*?

Quelle perception ont les décideurs politiques du rôle et de l'utilité de l'évaluation de programme dans le processus de gestion gouvernementale?

Quelle perception ont les ges-

tionnaires du rôle et de l'utilité de l'évaluation de programme dans le processus de gestion gouvernementale?

Est-ce que les perceptions de ces deux groupes correspondent à celles des évaluatrices et des évaluateurs?

La SQÉP ne dispose évidemment pas des ressources nécessaires pour conduire une telle étude. Cependant, il y a tout lieu de croire que les différentes démarches de promotion que la SQÉP a conduites et celles auxquelles elle s'est associée avec d'autres intervenantes et intervenants, dont notamment le GRAÉP, répondaient effectivement aux besoins de la situation. Le seul regret qu'on pourrait avoir à leur égard est le fait que, dû à la faiblesse de ses moyens, la SQÉP n'a pu aller au bout de ses ambitions.



Un regard critique sur nos publications

Les ouvrages traitant de l'évaluation de programme se sont multipliés au cours des dernières années et, comme professionnelles et professionnels, nous sommes en droit de nous interroger sur leurs réelles contributions, théorique et empirique. Bien qu'essentielle à l'avancement de l'évaluation, l'étude critique de la documentation demeure exigeante à réaliser et cela principalement en raison de la variété des courants de pensée qui cohabitent au sein de cette discipline. Consciente de cette réalité et peut-être un peu naïve, je me lance dans cette grande exploration littéraire qui, je l'espère, sera des plus intéressante et stimulante. Cette chronique voit aujourd'hui le jour mais nos découvertes se poursuivront au cours des prochains numéros du Bulletin de la SQÉP et elles seront nourries par l'esprit critique de plusieurs de mes consœurs et confrères qui partageront cette tribune avec moi.

Comme tremplin pour cette nouvelle chronique, j'ai choisi d'étudier un document rédigé par Nathalie Dubé qui s'intitule «*L'évaluation de programme*». J'ai découvert par hasard ce guide qui circule dans les organisations publiques du secteur de la santé et des services sociaux ainsi que dans les organismes communautaires. Le document présente les notions de base en évaluation (regroupant des informations générales et pratiques) et s'adresse à un large auditoire (gestionnaires, décideurs public, évaluatrices et évaluateurs, etc.). La présentation propose de réaliser une évaluation étape par étape et offre un contenu accessible et agréable à lire, parsemé d'exemples et d'exercices pratiques.

Dans son ensemble, le contenu présenté dans le guide est satisfaisant. Il identifie rapidement les grandes dimensions du programme sur lesquelles peut porter une évaluation : l'évaluation de la structure (les ressources), le fonctionnement, l'implantation (les ressources et le fonctionnement), les effets, les impacts, l'efficacité, etc. Malheureusement, l'auteure ne développe que l'évaluation d'implantation et des effets. Ce choix demeure la principale lacune du volume car bien que populaires, ces deux niveaux d'évaluation ne doivent pas être les seuls réalisés. De plus, une évaluation d'implantation

rigoureuse ne peut se limiter à l'étude des ressources (humaines, matérielles et financières) investies et du processus du programme. Pour être considérée comme «*outil précieux à la prise de décision*», l'évaluation doit permettre, en plus d'une étude des ressources et du processus, d'identifier la raison d'être de l'intervention étatique dans une problématique particulière, de cibler les éléments à modifier par la mise en place du programme et de saisir la nature de l'intervention et de ses conséquences sociales et économiques (réglementation, subvention, etc.). L'étude de ces informations permettra à l'évaluatrice et à l'évaluateur de mettre en contexte le programme et ainsi de mieux juger la valeur de l'investissement public pour l'ensemble des citoyennes et citoyens et non seulement pour la clientèle du programme (tel que stipulé dans le guide).

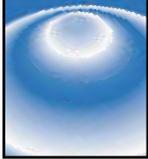
La seconde lacune du guide concerne la définition donnée au concept «*évaluation des effets*». Selon l'auteure, l'évaluation des effets correspond à la vérification de l'atteinte des objectifs poursuivis par le programme. Cette définition peut être déconcertante car elle comprend deux concepts forts différents : l'évaluation des impacts et la mesure de l'atteinte des objectifs visés. Lorsqu'on réalise une évaluation, nous évaluons d'abord les impacts du programme (attendus et non attendus) qui sont réellement dus à l'application du programme (impacts nets) et ensuite, nous pouvons comparer ces impacts aux objectifs fixés au début du programme. Ce travail est délicat et complexe, car il peut entraîner différentes confusions et cela principalement si le programme possède des objectifs peu clairs. De plus, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit être conscient qu'un programme qui n'a pas atteint ses objectifs peut, tout de même, avoir amélioré la condition initiale de l'élément que nous désirions modifier par notre intervention étatique. Cette prise de conscience demande donc une étude plus approfondie du programme et de ses impacts.

La grande force du document se retrouve au niveau des questions méthodologiques. J'aime bien la rigueur avec laquelle l'auteure propose de choisir et de planifier les informations à recueillir en fonction des questions d'évaluation. Les conseils méthodologiques formulés sont justes et favorisent la rigueur méthodologique. La présentation conseillée du rapport final d'évaluation répond aux exigences de l'organisation publique et permet à l'évaluatrice et à l'évaluateur de présenter son jugement sur le programme ainsi que de proposer des recommandations aux décideurs publics. Les références utilisées par l'auteure demeurent générales mais elles présentent les ouvrages pivots de la documentation québécoise dans le domaine de la recherche en sciences sociales.

Mon bilan... Le guide est un bon document de base où les éléments méthodologiques sont davantage développés que les concepts théoriques de l'évaluation. Comme l'annonce l'auteure, l'évaluation repose sur des connaissances en méthodologie de recherche qui ne font pas toujours partie de nos connaissances et elle concentre, peut-être un peu trop, ses énergies sur cette partie de nos habiletés à développer. Ce comportement rend donc le titre du document confondant. Malgré tout, le contenu du guide est abordé d'une façon simple et humoristique. Le document présente plusieurs pense-bêtes qui regroupent différentes informations utiles quant aux éléments de la méthodologie de recherche. Malheureusement, les principales lacunes du document se retrouvent au niveau de l'évaluation.

Référence : DUBÉ, Nathalie. 1999. *L'évaluation de programme*. Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Direction de la santé publique, Gaspé, 230 pages.

Nathalie
Dubois
Nathalie
Dubois





Bénévole 2000 de la SCÉ (suite)

Il a insisté auprès de ses collègues pour que la formation demeure en tête des priorités. Ainsi, il se dévoue depuis des années à l'organisation de diverses activités. Sans lui, un grand nombre de celles-ci n'auraient simplement pas eu lieu! Il a fait du congrès de la SCÉ tenu à Québec en 1994 un des grands succès en son genre.

Dans un souci de saine administration, il a veillé à doter la SQÉP d'un secrétariat permanent de qualité qui est devenu un pivot de l'organisation de la Société. Il a constamment été disponible pour

prodiguer des avis aux autres membres du conseil d'administration de la SQÉP. Il a ainsi mis son expérience à profit en les aidant à assumer leurs responsabilités, que ce soit dans la production du Bulletin, la promotion de la fonction, le recrutement ou le maintien des liens avec la SCÉ. À noter que c'est lui qui a eu l'idée du nom de domaine du site Internet de la SCÉ, <www.evaluationcanada.ca>.

Jacques Gagnon a ainsi été et continue d'être une ressource inestimable pour le développement de l'évaluation de programme. Il

est toujours présent dans les moments difficiles et, avec son calme naturel, il veille au grain dans les coulisses. Jacques croit que le respect mutuel résout bien des situations de conflit et, à cet égard, il est un exemple à suivre.

Jacques est l'exemple du bénévolat dans son sens le plus pur; dévouement, honnêteté, modestie, patience, générosité, intelligence et sagesse.

FORMULAIRE D'ADHÉSION À LA SQÉP ET À LA SCÉ

Nom :

Fonction :

Organisation :

Adresse :

Tél. bureau : ()

Tél. résidence : ()

Télécopieur bureau : ()

Télécopieur résidence : ()

Courriel bureau :

@

Courriel résidence :

@

95 \$ Individu SQÉP-SCÉ

35 \$ Individu SQÉP

35 \$ Étudiant-e SQÉP-SCÉ

20 \$ Étudiant-e SQÉP

Secrétariat de la SQÉP, 199, boul. Valcartier, Loretteville (Québec) G2A 2M8

Téléphone/Télécopieur : 418-847-9850 Courriel : sqep@mediom.qc.ca